

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV**  
primer Koncern Sintal

Ljubljana, junij 2004

Robert Pistotnik

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 27.06.2004

Robert Pistotnik

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'R. Pistotnik'.



**Kazalo vsebine:**

<b>1.</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1.	<i>Oprelitev področja in opis problema .....</i>	1
1.2.	<i>Namen, cilji in osnovne hipoteze.....</i>	2
1.3.	<i>Predpostavke in omejitve.....</i>	3
1.4.	<i>Metode raziskovanja .....</i>	4
<b>2.</b>	<b>URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV .....</b>	<b>4</b>
2.1.	<i>Strategija podjetja .....</i>	5
2.1.1.	<i>Vplivi na izgradnjo strategije .....</i>	6
2.1.2.	<i>Strateško načrtovanje koncerna.....</i>	9
2.1.3.	<i>Strateško načrtovanje na ravni poslovne enote .....</i>	12
2.2.	<i>Razvrščanje strategij .....</i>	17
2.3.	<i>Kaj je uravnoteženi sistem kazalnikov?.....</i>	18
2.4.	<i>Zakaj podjetja potrebujejo uravnoteženi sistem kazalnikov?.....</i>	21
2.5.	<i>Uravnoteženi sistem kazalnikov v podjetju .....</i>	22
2.6.	<i>Uravnoteženi sistem kazalnikov in strategija podjetja .....</i>	23
2.7.	<i>Pridobivanje povratnih informacij in strateško učenje.....</i>	24
2.8.	<i>Vpeljevanje menedžerskega programa uravnoteženega sistema kazalnikov ....</i>	24
<b>3.</b>	<b>PREDSTAVITEV KONCERNA SINTAL.....</b>	<b>26</b>
3.1.	<i>Uvod .....</i>	26
3.1.1.	<i>Organizacija koncerna Sintal .....</i>	26
3.1.2.	<i>Politika in strategija .....</i>	28
3.1.3.	<i>Upravljanje s kadri.....</i>	28
3.1.4.	<i>Menedžment .....</i>	28
3.1.5.	<i>Viri.....</i>	28
3.1.6.	<i>Procesi .....</i>	29
3.1.7.	<i>Zadovoljstvo zaposlenih.....</i>	29
3.1.8.	<i>Zadovoljstvo naročnikov.....</i>	30
3.1.9.	<i>Družbeni vplivi.....</i>	30
3.2.	<i>Kazalci koncerna Sintal .....</i>	30
3.2.1.	<i>Kazalci kakovosti.....</i>	30
3.2.2.	<i>Ključni kazalci poslovanja koncerna Sintal.....</i>	31
3.2.3.	<i>Kazalci koncerna za posamezne storitve.....</i>	31
3.3.	<i>Storitve.....</i>	31
<b>4.</b>	<b>PROCES POSLOVNEGA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA V KONCERNU SINTAL .....</b>	<b>35</b>
4.1.	<i>Oprelitev vizije in poslanstva koncerna Sintal.....</i>	35
4.1.1.	<i>Oprelitev vizije koncerna Sintal.....</i>	35
4.1.2.	<i>Oprelitev poslanstva koncerna Sintal.....</i>	36

<b>4.2.</b>	<b>Analiza zunanjega okolja koncerna Sintal</b> .....	<b>36</b>
4.2.1.	<i>Faktorji, ki imajo negativne učinke na poslovanje podjetja v tej panogi</i> .....	37
4.2.2.	<i>Faktorji, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja v tej panogi</i> .....	39
<b>4.3.</b>	<b>Analiza notranjega okolja koncerna Sintal</b> .....	<b>40</b>
4.3.1.	<i>Analiza vidika poslovanja s strankami - trženje</i> .....	41
4.3.2.	<i>Analiza finančnega vidika - finance</i> .....	52
4.3.3.	<i>Analiza vidika notranjih poslovnih procesov - storitve</i> .....	56
4.3.4.	<i>Analiza vidika učenja in rasti</i> .....	57
<b>4.4.</b>	<b>Opredelitev ciljev in strategije koncerna Sintal</b> .....	<b>58</b>
4.4.1.	<i>Cilji v povezavi z zunanjim okoljem</i> .....	59
4.4.2.	<i>Cilji in strategija vidika poslovanja s strankami - trženje</i> .....	59
4.4.3.	<i>Cilji in strategija finančnega vidika</i> .....	66
4.4.4.	<i>Cilji in strategija vidika notranjega poslovnega procesa</i> .....	70
4.4.5.	<i>Cilji in strategija vidika učenja in rasti</i> .....	72
<b>4.5.</b>	<b>Opredelitev uravnoveženega sistema kazalnikov v koncernu Sintal</b> .....	<b>73</b>
4.5.1.	<i>Vidik poslovanja z naročniki</i> .....	74
4.5.2.	<i>Finančni vidik</i> .....	74
4.5.3.	<i>Vidik notranjih poslovnih procesov</i> .....	75
4.5.4.	<i>Vidik učenja in rasti</i> .....	75
<b>5.</b>	<b>INFORMACIJSKI SISTEM KONCERNA SINTAL</b> .....	<b>76</b>
<b>5.1.</b>	<b>Analiza obstoječega stanja</b> .....	<b>76</b>
<b>5.2.</b>	<b>Načrtovanje informacijske podpore sistemu uravnoveženih kazalnikov</b> .....	<b>79</b>
5.2.1.	<i>Izgradnja podatkovnega skladišča</i> .....	80
5.2.2.	<i>Nadgradnja podatkovnega skladišča v celovit informacijski sistem za podporo vodenju s pomočjo sistema uravnoveženih kazalnikov</i> .....	80
<b>6.</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>81</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>84</b>
<b>7.1.</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>84</b>
<b>7.2.</b>	<b>Viri</b> .....	<b>85</b>

**Kazalo slik:**

<i>Slika 1: Strateško načrtovanje, uresničevanje in nadzor</i> .....	6
<i>Slika 2: Štirje dejavniki pri izgradnji strategije</i> .....	7
<i>Slika 3: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov v združbi</i> .....	7
<i>Slika 4: Matrika rast/delež skupine The Boston Consulting Group</i> .....	10
<i>Slika 5: Ansoffova matrika rasti</i> .....	12
<i>Slika 6: Proces poslovnega strateškega načrtovanja strateške poslovne enote</i> .....	13
<i>Slika 7: Notranje okolje</i> .....	14
<i>Slika 8: McKinseyev splet 7-S</i> .....	16
<i>Slika 9: Povezava vidikov uravnoveženega sistema kazalnikov v združbi</i> .....	19

<i>Slika 10: Uravnoteženi sistem kazalnikov iz strategije dejanj</i> .....	19
<i>Slika 11: Uravnoteženi sistem kot strateški okvir delovanja</i> .....	20
<i>Slika 12: Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov z menedžerskim sistemom</i> .....	25
<i>Slika 13: Uporaba menedžerskega sistema za spremembe</i> .....	25
<i>Slika 14: Proces poslovnega strateškega načrtovanja strateške poslovne enote</i> .....	35
<i>Slika 15: Razvrstitev podjetij koncerna Sintal v matriko tržni potencial / tržni delež</i> .....	54
<i>Slika 16: Poenostavljen obstoječi globalni podatkovni model</i> .....	76
<i>Slika 17: Uporabniški vmesnik programa Bilanca in primer prikaza podatkov</i> .....	78
<i>Slika 18: Obstoječi in načrtovani viri podatkov za direktorski informacijski sistem</i> .....	79

### **Kazalo tabel:**

<i>Tabela 1: Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe</i> .....	22
<i>Tabela 2: Koncern Sintal s podjetji po regijah in njim pripadajočimi službami in sektorji</i> .....	27
<i>Tabela 3: Kazalci obsega del posameznih storitev v koncernu Sintal</i> .....	31
<i>Tabela 4: Faktorji, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja v panogi</i> .....	37
<i>Tabela 5: Faktorji, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja v panogi</i> .....	39
<i>Tabela 6: Analiza notranjega okolja koncerna Sintal</i> .....	41
<i>Tabela 7: Analiza tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 1999 do 2002</i> .....	42
<i>Tabela 8: Analiza geografskega pokritja v dejavnosti varovanja v letu 2002</i> .....	51
<i>Tabela 9: Analiza podjetij koncerna Sintal po rasti in poslovnih prihodkih v letu 2003 ter tržnem deležu na svojem trgu v letu 2003</i> .....	53
<i>Tabela 10: Analiza dobičkonosnosti podjetij koncerna Sintal od leta 1995 do 2002</i> .....	55
<i>Tabela 11: Predvideno gibanje tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2003 do 2005</i> .....	60
<i>Tabela 12: Predvideno gibanje tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2006 do 2008</i> .....	62
<i>Tabela 13: Teritorialna razdelitev Slovenije v koncernu Sintal</i> .....	65
<i>Tabela 14: Predvidena rast prihodkov iz poslovanja podjetij koncerna Sintal in podjetij, ki so potencialni člani od 2003 do 2008</i> .....	67
<i>Tabela 15: Predvidena rast dobička iz poslovanja koncerna Sintal od 2003 do 2008</i> .....	68
<i>Tabela 16: Obstoječi viri podatkov v koncernu Sintal</i> .....	77



## 1. UVOD

Vstopili smo v štirinajsto leto samostojnosti naše mlade države. Z osamosvojitvijo so prišle tudi spremembe družbenega sistema, ki so vplivale na razcvet podjetništva in razpad velikih podjetij. Velika družbena podjetja so se težko prilagajala novim tržnim zakonitostim, zato so se delila na manjša ali pa jih je nezmožnost prilagajanja trgu pripeljala v stečaj ali prisilno poravnavo. V socialističnem družbenem sistemu je bilo na trgu relativno malo malih in srednjih podjetij, ki pa so po osamosvojitvi z novo zakonodajo in ugašanjem nekaterih velikih sistemov hitro polnila tako imenovano socialistično črno luknjo.

Naravno podjetništvo se je v Sloveniji pričelo razvijati šele po osamosvojitvi. Številni posamezniki so iskali svojo poslovno priložnost in ustanavljali podjetja. Podjetja so rasla kot gobe po dežju, številni poskusi so se izjalovili, vendar tudi ni malo tistih, ki jim je uspelo. Prva leta so se podjetja širila na omejenih območjih in v vseh dejavnostih jih je bilo veliko. Podjetja so imela težave predvsem sama s seboj in z bojem za obstanek ter uveljavljanjem. Konkurenca so bila predvsem stara družbena in neprilagodljiva podjetja.

S privatizacijo podjetij se je pričel proces oživljanja družbenih podjetij. V desetih letih tržnega podjetništva se je dodobra razvilo podjetništvo tudi v Sloveniji. Tako kot v svetu je tudi v Sloveniji nastopilo obdobje globalizacije. Če smo v začetni fazi podjetništva v Sloveniji polnili socialistično črno luknjo z razpadanjem velikih podjetij, pa je sedaj nastopila faza, ko zaradi tržnih zakonitosti veliko malih in srednjih podjetij ne more več preživeti in so se za preživetje prisiljena povezovati v večje sisteme.

Pričelo se je torej novo obdobje, ko se podjetja združujejo ali pa večja in močnejša kupujejo manjša. Močna podjetja so si v prvi fazi želela zagotoviti dominiranje na ciljnem trgu s kupovanjem konkurenčnih podjetij in si s tem povečevala moč na trgu. To se je seveda dogajalo, če so podjetja delovala v donosnih in rastočih dejavnostih. Veliko močnih podjetij pa se je začelo ukvarjati z diverzifikacijo v druge dejavnosti. V zadnjem obdobju se številna trgovska in proizvodna podjetja potegujejo za nakup turističnih podjetij in objektov, kjer vidijo svoje nove poslovne priložnosti.

Tako so nastajali tudi številni slovenski koncerni, holdingi in skupine, ki v zadnjih letih pogumno nastopajo tudi na tujih trgih, še posebej na vzhodnih in trgih bivših jugoslovanskih republik.

### 1.1. Opredelitev področja in opis problema

Enako, kot smo uvodoma zapisali, se je dogajalo in se še dogaja tudi v dejavnosti varovanja, na katero se navezuje ta naloga. V dejavnosti varovanja je bilo v letu 1992



registriranih preko 200 podjetij, kar je v primerjavi z veliko večjimi sosednjimi trgi za to dejavnost tudi do več kot desetkrat preveč. Čas in naravni ekonomski zakoni vodijo tudi dejavnost varovanja v Sloveniji k istim ekonomskim zakonitostim, kot veljajo v drugih razvitih državah.

Po trinajstih letih slovenskega podjetništva se razmere normalizirajo, tako se tudi v dejavnosti varovanja število podjetij zmanjšuje:

- s prodajo konkurentu,
- s pripojitvami - združevanjem s konkurentom,
- z zapiranjem,
- s preusmerjanjem v druge dejavnosti.

V zadnjem obdobju rastejo predvsem tri večje združbe (koncern Sintal, skupina G7, poslovni sistem Varnost), ki bodo v nekaj letih pripeljala manjša podjetja do nujne odločitve o svoji prihodnosti.

S težavami pa se srečujejo tudi velika, ki so primorana reševati probleme:

- vodenja in nadziranja večjega števila podjetij (koncern, holding, skupina ipd.),
- vodenja in nadziranja dislociranih podjetij (na območju Slovenije ali v tujini),
- usklajevanja načina poslovanja kupljenih ali pripojenih podjetij.

Večje združbe so torej prisiljena uvajati sisteme vodenja in nadziranja, ki omogočajo stabilno poslovanje podjetij. Predvsem gre za cilj lastnikov, da se poveča dobiček in zagotovi rast, če jo trg še omogoča.

V ta namen sem se lotil problematike sistema vodenja in nadziranja v koncernu Sintal, ki je največja združba v dejavnosti varovanja v Sloveniji.

Zastavljeni problemi v magistrski nalogi so naslednji:

- problem skupne vizije in ciljev koncerna Sintal,
- problem vodenja in nadzora poslovanja podjetij koncerna Sintal,
- problem vzpostavitve ciljev in pripadajočih kazalcev za ugotavljanje uresničevanja zastavljenih ciljev,
- problem operativnega izvajanja v okviru razpoložljive informacijske tehnologije.

## **1.2. Namen, cilji in osnovne hipoteze**

Namen magistrske naloge je koncernu Sintal zagotoviti sistem, ki mu bo zagotavljal dober način upravljanja in s tem dobre poslovne rezultate tudi v prihodnje. Hitra rast Sintala vsekakor zahteva spremembo načina vodenja iz vodenja podjetja v vodenje koncerna. Zelo pomembno je, da so v proces sprememb vključeni vsi vodilni v koncernu, saj bo sistem le na ta način obrodil pričakovane rezultate.

Sistem, ki sem ga izbral za vodenje in nadziranje, je preizkušen sistem uravnoteženega sistema kazalnikov (The Balanced Scorecard). Leta 1990 ga je po naročilu svetovalne revizijske hiše KPMG izoblikovala skupina ameriških menedžerjev iz proizvodnih in storitvenih podjetij. Sistem uvrščamo med strateška in operativna merilna orodja. Za obe vrsti orodij je značilno izpostavljanje nefinančnih kazalcev. Uvajanje sistema v številnih podjetjih različnih dejavnosti je prineslo odlične rezultate. Sistem je preprost in v združbah zahteva uvajanja reda tudi na področja, ki jih je do tedaj zanemarjala. Zaradi teh in še številnih drugih lastnosti in sinergij smo se odločili za uvajanje tega sistema tudi v koncernu Sintal.

Cilji magistrske naloge so jasni:

- analizirati dejavnost varovanja,
- izdelati vizijo in strategijo koncerna Sintal,
- izdelati uravnoteženi sistem kazalnikov za vodenje in nadziranje v koncernu Sintal,
- izdelati sistem, ki bo podlaga za izdelavo direktorskega informacijskega sistema koncerna Sintal.

Osnovne hipoteze so:

- Z vizijo in strategijo koncerna mora biti do prave mere seznanjen vsak zaposleni, saj lahko le na ta način organizacija združbe teži k istim skupnim ciljem.
- Celovito obvladovanje poslovnega procesa s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov prispeva k preglednejšemu in bolj celovitemu opazovanju uspešnosti poslovanja.
- Poznavanje in razumevanje finančnih in nefinančnih kazalnikov ter pravočasno zapolnjevanje manjkajočih podatkovnih podlag pripomore k hitrejšemu reševanju problemov pri izgradnji uravnoteženega sistema kazalnikov. Omogoča uspešno uvedbo in uporabo novega strateškega orodja za merjenje uspešnosti poslovanja.
- Kazalci morajo biti merljivi in morajo izkazovati vrednosti zastavljenih ciljev, njihovo merjenje pa mora v najmanjši možni meri posegati v sistem dela zaposlenih.

### **1.3. Predpostavke in omejitve**

Potreba po sistemskem vodenju in nadziranju postaja z rastjo združbe vse večja. Izkušnje in značilnosti iz obravnavanega primera je možno koristno uporabiti tudi v drugih podjetjih, ne glede na panogo.

Omejitve naloge so:

- Podatkov, ki bi lahko koristili konkurenci koncerna Sintal, iz strateških razlogov nisem prikazal. Poleg magistrske naloge sem izdelal podrobnejše gradivo do najnižjega nivoja poslovanja vsakega podjetja, ki nalogi ni priloženo.

- Prikaz podatkov je omejen na nivo javnih podatkov, ki jih je moč dobiti na internetu ali pa kupiti v obliki različni informacijskih baz.
- Omejil sem se le na prikaz kazalcev koncerna. V gradivu, ki ni priloženo nalogi, pa sem izdelal tudi kazalce za vsa podjetja koncerna in njim pripadajoče sektorje in službe.
- Izidi oblikovanja sistema kazalcev bodo vidni šele v daljšem časovnem obdobju, zato ni mogoče z gotovostjo trditi, da so izbrani kazalci odločilni za dosego zastavljenih ciljev.
- Organizacija združbe je živ sistem, ki se spreminja vsak dan, zato se z njo spreminjajo tudi cilji in s tem tudi kazalci. Iz tega razloga je nemogoče govoriti o končni obliki uravnoteženega sistema kazalnikov.

#### **1.4. Metode raziskovanja**

Magistrsko delo je poslovna raziskava, zasnovana na posebnostih sistema uravnoteženih kazalcev. Je statična raziskava. Z deskriptivno metodo sem opisal posebnosti oblikovanja sistema kazalcev.

Teoretična spoznanja v magistrskem delu sem povezal s praktičnim primerom koncerna Sintal. S komparativno metodo sem izdelal analize, s pomočjo deduktivne metode sem uporabil predhodne ugotovitve in sestavil strategijo in cilje, ki so mi bile podlaga za metodo indukcije, s katero sem prišel do sistema kazalcev. Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil domačo in tujo literaturo, ki zajema knjige, članke iz revij, zakone, spletno gradivo, seminarsko gradivo ter konferenčno gradivo.

V praktičnem delu sem uporabil tudi notranjo dokumentacijo koncerna Sintal. S pomočjo izkušenj in znanja, ki sem ga pridobil v petnajstih letih dela v dejavnosti varovanja, je rezultat naloge sistem uravnoteženih kazalcev, ki so dobra podlaga za izdelavo informacijskega sistema, ki bo v pomoč pri nadaljnjem vodenju največjega sistema v dejavnosti varovanja v Sloveniji.

## **2. URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV**

Informacijska doba nam narekuje trd boj med podjetji na trgu. Uspešna so tista, ki znajo izoblikovati strategijo in jo udejanjiti. Večina menedžerjev teži k zniževanju stroškov, izboljševanju kakovosti, krajšim odzivnim časom in podobno. Pogosto pa njihove težnje niso usklajene s strategijo podjetja.

Vsakdo ima strategijo, vendar je lahko ta:

- stalna ali spreminjajoča se,
- znana vsem zaposlenim ali samo vrhovnemu vodstvu,
- naravnana na zadovoljevanje delničarjev, kupcev ali koga drugega,

- usklajena s procesi informacijske dobe ali industrijske dobe,
- v smislu uresničevanja merljiva ali ne.

Sposobnost udejanjanja tržno naravnane strategije, ki zadovoljuje delničarje in kupce ter seznanja in usmerja zaposlene, je umetnost, ki jo obvladujejo dobri menedžerji.

## 2.1. Strategija podjetja

Poznamo pet vrst podjetij (Kotler, 1996, str.61):

- taka, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo,
- taka, ki si domišljajo, da se jim stvari dogajajo po njihovi zaslugi,
- taka, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo,
- taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo,
- in taka, ki sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo.

Beseda strategija izhaja iz stare grščine "stratego" - vojskovodja (Verbinc, 1994, str.679). Strategija dobesedno pomeni "generalova umetnost" in ima izvor na vojaškem področju, ki opredeljuje strategijo kot vedo o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških operacij, konkretnije pa kot premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom (Pučko, 1996, str.173).

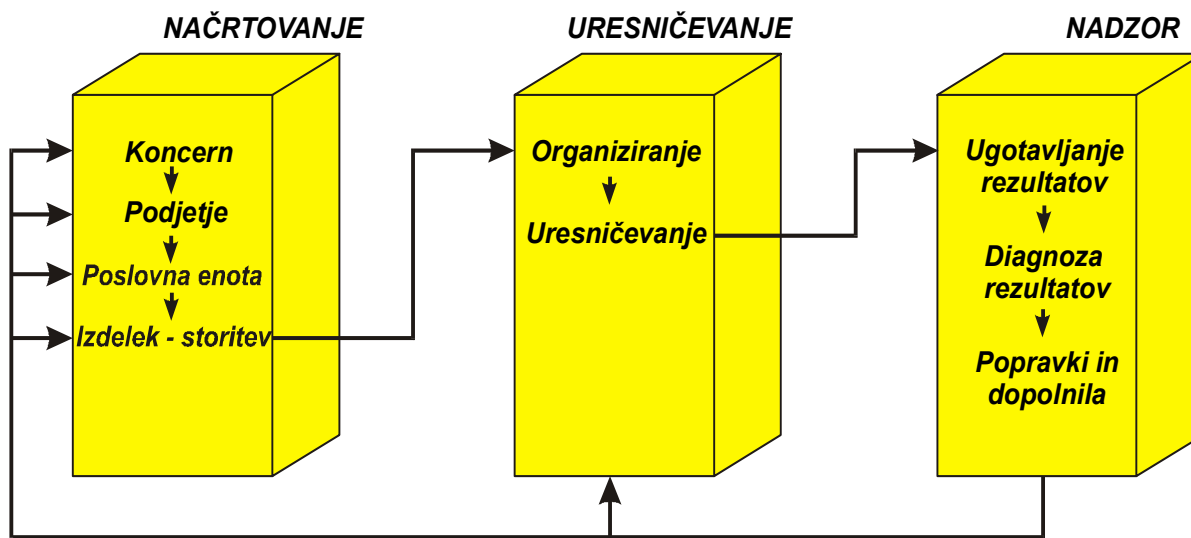
Na poslovnem področju ni enotnega gledanja na pojem strategije, tako je moč najti širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Harvardska šola definira širše pojmovanje, saj uči, da je strategija opredelitev dolgoročnih ciljev podjetja in smeri dejavnosti ter opredelitev virov, ki so potrebni za doseg ciljev. Ožje pojmovanje je pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so v podjetju na voljo. Še ožje pojmovanje je tisto, ki vidi v strategiji sredstvo za doseganje planskih ciljev.

Sposobnost menedžerjev je graditi ustvarjalne in inovativne strategije. Ta sposobnost sloni na sposobnosti idej, predvidevanja ter določenih analitičnih znanj, na katere se je moč nasloniti. Podjetje mora za vsako dejavnost posebej razviti "pravila igre", s pomočjo katerih bo doseglo določene cilje. Ni strategije, ki bi bila splošna ali enaka za več podjetij, kajti pri izgradnji strategije je potrebno upoštevati:

- zunanje dejavnike rasti in razvoja podjetja, kot so: gospodarska panoga, obstoječe in nove tržne priložnosti, zakonodaja, ekonomija obsega v povezavi s fleksibilnostjo, potencialno rastoča področja, dobavitelji, ...
- notranje dejavnike rasti in razvoja podjetja, kot so: zaposleni (kot fizična delovna sila in kot nosilci znanj), poslovna politika, kadrovanje, organizacija, računovodski in finančni postopki, tehnološka sposobnost, ...

K strateškemu načrtu največ prispeva vodja trženja, ker ima vodilno vlogo pri določanju poslanstva, pri analizi okolja, konkurence in poslovnih situacij, pri razvijanju ciljev, nalog in strategij, pri določanju proizvodnih - storitvenih, tržnih, prodajnih načrtov ter pri določanju načrtov kakovosti, potrebnih za izvedbo poslovnih strategij. Vodja trženja prav tako sodeluje pri razvojnih programih in izvedbenih načrtih, ki so tesno povezani s strateškim načrtom (Kotler, 1996, str.63). Proces strateškega načrtovanja, uresničevanja in nadzora v združbi prikazuje slika 1.

**Slika 1:** Strateško načrtovanje, uresničevanje in nadzor



*Vir:* Kotler, 1996, str.63

Za uspešno strategijo moramo v velikih korporacijah, koncernih, skupinah, ... združbo razdeliti na več organizacijskih ravni. Tako nastanejo strateški načrti:

- koncerna, ki jih pripravi vodstvo koncerna,
- podjetja, ki jih pripravi vodstvo podjetja na osnovi strateškega načrta koncerna,
- poslovne enote – sektorja podjetja, ki jih pripravi vodja sektorja na osnovi strateškega načrta podjetja,
- izdelka ali storitve, ki jih pripravijo tržniki na osnovi strateškega načrta poslovne enote.

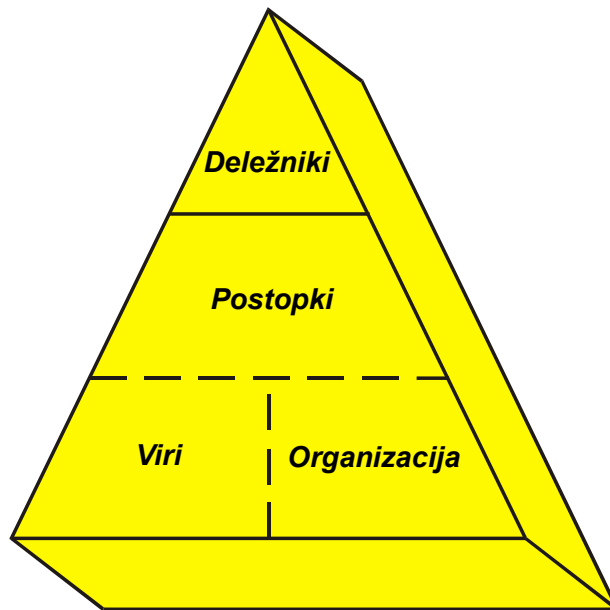
### **2.1.1. Vplivi na izgradnjo strategije**

Svetovalno podjetje Arthur D.Little opredeljuje štiri dejavnike, ki vplivajo na izgradnjo strategije (Ranganath, Drazen in Kastner, 1992, str.6):

- deležniki,
- postopki - procesi,
- viri in
- organizacija.

Na sliki 2 je prikazana povezava med vsemi štirimi dejavniki pri izgradnji strategije.

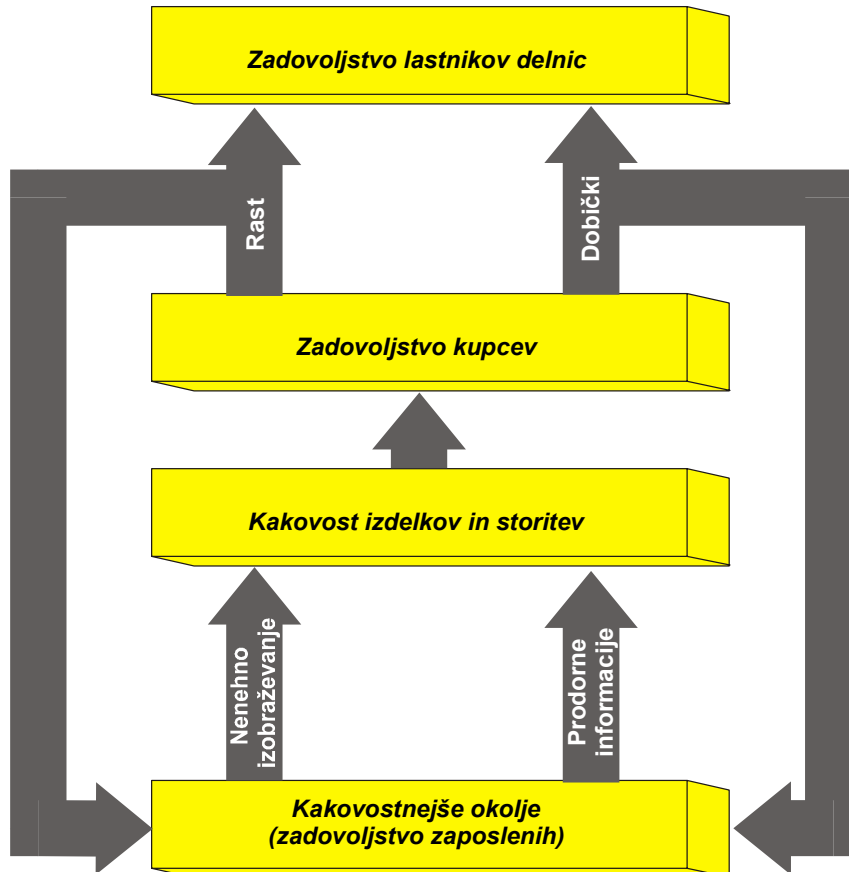
Slika 2: Štirje dejavniki pri izgradnji strategije



Vir: Nayak, Drazen in Kastner, 1992, str.6

2.1.1.1. Deležniki

Slika 3: Dinamični odnosi med skupinami deležnikov v združbi



Vir: Kotler, 1996, str.65

Pri sestavi strategije podjetja je zelo pomembno, da se zavedamo, kdo so njeni deležniki in kaj od podjetja pričakujejo (Kotler, 1996, str.64). Med deležnike štejemo:

- delničarje – lastnike združbe,
- naročnike – kupce izdelkov ali storitev,
- zaposlene,
- dobavitelje in
- distributerje.

Glede na to, da za delničarje dobička ni nikoli dovolj, da bi bili lahko izdelki – storitve vedno boljši, da bi bile lahko plače vedno večje itd., je potrebno v spletu pričakovanih minimalno zadostiti vsem. V nasprotnem bi že en nezadovoljen deležnik lahko povzročil katastrofo. Seveda pa lahko s strategijo vplivamo, komu bomo v določenem obdobju namenili večjo pozornost pri zadovoljevanju. Vsekakor pa so zadovoljni naročniki predpogoj za zadovoljstvo delničarjev in zaposlenih ter tudi dobaviteljev. Odnos in povezave med deležniki prikazuje slika 3.

#### 2.1.1.2. Procesi

Podjetje svoje rezultate dosega preko delovnih procesov, ki so razdeljeni na podprocese poslovnih enot znotraj podjetja. Poslovne enote imajo običajno svoje lastne cilje, ki pa niso vedno enaki ciljem podjetja, neenakost pa vodi k slabšim poslovnim rezultatom.

#### 2.1.1.3. Viri

Osnova za opravljanje procesov dela so viri. Med vire štejemo vse, kar potrebujemo za proces, to so: zaposleni, material, stroji, informacije, storitve, ... Imamo dve možnosti: uporabljati lastne ali zunanje vire. V zadnjem obdobju je trend, da podjetja delijo vire na ključne in neključne. Običajno je cilj podjetij zagotavljati ključne vire znotraj podjetja, medtem ko neključne iskati na trgu. Smisel tega načela je: opravljaj tisto, za kar si usposobljen in lahko opravljaš dobro. V podjetjih morajo vedeti, katera so njihova temeljna znanja in sposobnosti, kar je osnova za pripravo strategije podjetja.

#### 2.1.1.4. Organizacija

Osnova organizacije podjetja predstavljajo struktura podjetja, politika in kultura. Organizacija se neprestano spreminja, saj nanjo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Neprestano jo je potrebno prilagajati novim pogojem, saj lahko zaradi sprememb dejavnikov hitro postane nefunkcionalna. Na strukturo in politiko podjetja lahko naglo vplivamo in jo spreminjamo. Kultura podjetja pa ima dolg vzvod in jo je težko spreminjati, vendar pa je pogosto ključ sprememb.

### **2.1.2. Strateško načrtovanje koncerna**

Vodstvo koncerna začne postopek načrtovanja z:

- opredelitvijo poslanstva koncerna,
- oblikovanjem ravni koncerna do nivoja strateških poslovnih enot,
- dodelitvijo sredstev strateškim poslovnim enotam,
- načrtovanjem novih dejavnosti koncerna.

#### **2.1.2.1. Opredelitev vizije in poslanstva**

**Vizija** pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje doseči na dolgi rok, in pogojev, od katerih je ta uresničitev odvisna (Pučko, 1996, str.129). Vizija podaja opis podjetja v prihodnosti in sicer samega podjetja, njegove organizacije, kulture, tehnologije in dejavnosti. Gre za zasnovo zaželenih prihodnosti v očeh najožjega vodstva, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim in okolju podjetja. Vizija mora poleg želja vodstva motivirati zaposlene k doseganju čim boljših poslovnih rezultatov.

Preden pridemo do poslanstva podjetja, moramo znati odgovoriti na nekaj temeljnih vprašanj: S čim se ukvarjamo? Kdo je naš kupec? Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh naših kupcev? S čim se bomo ukvarjali? S čim naj bi se ukvarjali?

Poslanstvo se sestoji iz petih elementov:

- zgodovina združbe,
- trenutni cilji lastnikov in posloводства,
- tržno okolje,
- viri združbe,
- značilna znanja in sposobnosti združbe.

**Poslanstvo** mora nuditi vizijo in kazati smer delovanja vsaj za naslednjih deset let. Poslanstvo se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi spremembam v gospodarstvu. Spremeniti pa ga je potrebno, če izgubi zaupanje ali ne opredeljuje smisla delovanja združbe.

Namen poslanstva je, da ga posredujemo vodstvu, zaposlenim, lahko pa tudi kupcem in javnosti. Ustvarjati mora motivacijo zaposlenih in jih kot nevidna roka voditi k skupnim ciljem, kupcem in javnosti pa dajati občutek zaupanja. Opredelitev poslanstva koncerna mora poudarjati glavno poslovno politiko podjetja, medtem ko so poslanstva na nižjih ravneh prilagojena nižjim nivojem, vendar usklajena s poslanstvom koncerna.

#### **2.1.2.2. Oblikovanje strateških poslovnih enot**

Pomembno je, da strateške poslovne enote ne vežemo na izdelek ali storitev, temveč na dejavnost, saj bi sicer lahko imeli velike težave v primeru ukinitve izdelovanja



izdelka ali opravljanja storitve in prehodu na nov izdelek ali storitev. Torej je smiselno strateške poslovne enote vezati na dejavnosti s skupno tehnologijo in množico uporabnikov ter njihovih potreb.

Za strateško poslovno enoto je značilno, da:

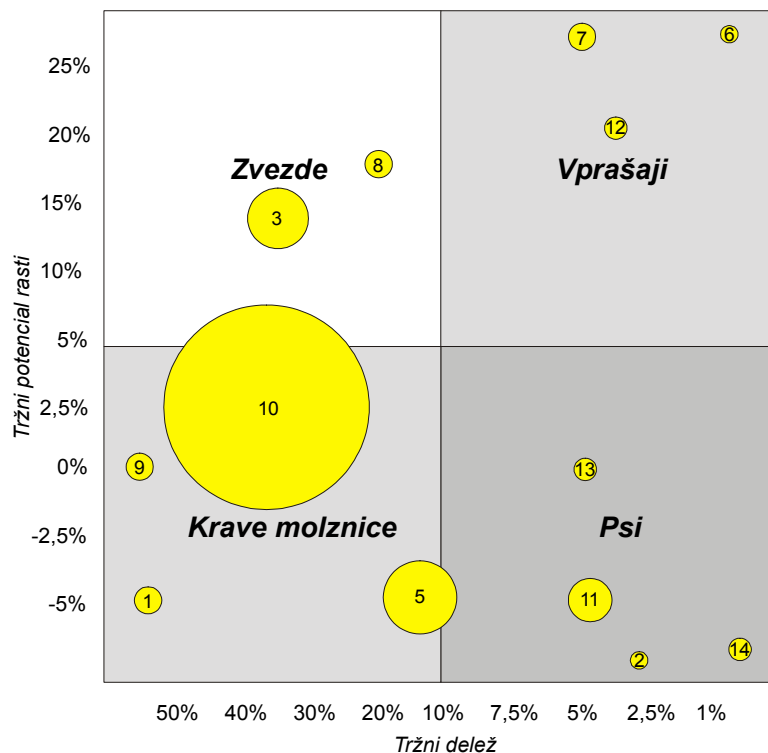
- predstavlja eno samo dejavnost ali zbirko sorodnih dejavnosti, ki jih lahko načrtujemo ločeno od drugih v podjetju,
- ima svoje lastne konkurente,
- ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček ter nadzoruje večino dejavnikov, ki vplivajo na dobiček.

### 2.1.2.3. Odmerjanje sredstev strateški poslovnim enotam

Združbo delimo na strateške poslovne enote, saj na ta način lažje opredelimo njihove cilje, strateški načrt in sredstva. Vodstvo se na osnovi strategij odloči, katero poslovno enoto bo dograjevalo, vzdrževalo, izkoriščalo ali zavrglo. Pri ocenjevanju uspešnosti enot uporabljamo analitične metode, s katerimi razvrščamo poslovne enote po donosu in možnosti donosa.

Ena najbolj znanih metod te vrste je metoda skupine The Boston Consulting Group (BCG), ki je razvila matriko rasti/delež – growth/share matrix. Primer matrike rast/delež je prikazana na sliki 4.

**Slika 4:** Matrika rast/delež skupine The Boston Consulting Group



Vir: B. Heday, 1977, str.12

Poslovne enote - dejavnosti razvrstimo v matriko, relativna velikost kroga dejavnosti predstavlja vrednost dobička. Horizontalna os predstavlja relativni tržni delež glede na največjega konkurenta v dejavnosti. Vertikalna os predstavlja stopnjo rasti trga dejavnosti.

Matrika je razdeljena na štiri polja, ki deli dejavnosti na:

- Vprašaje (strategija rasti), ki so dejavnosti na hitro rastočih trgih, vendar ima poslovna enota majhen tržni delež. Običajno je to na začetku razvoja dejavnosti poslovne enote. V to dejavnost mora poslovna enota investirati, da poveča tržni delež. Vprašaji običajno niso donosni, vendar so perspektivni za donos.
- Zvezde (strategija rasti), ki iz nastanejo iz uspešnih vprašajev s povečanjem tržnega deleža. Še vedno so potrebne investicije za odbijanje konkurence, vendar so običajno donosne.
- Krave molznice (strategija stabilizacije), ki to postanejo iz zvezd, če uspejo ohraniti tržni delež ob padcu rasti trga. Te običajno prinašajo največ denarja podjetju, ker investicije v širitev trga niso več potrebne. Podjetje mora skrbeti za to, da krave molznice ostanejo krave čim dlje, saj z njimi financira vprašaje, zvezde in pse. V kolikor krave molznice zanemarimo, lahko postanejo psi.
- Pse (strategija krčenja), ki predstavljajo poslovne enote z nizkim tržnim deležem in nizko rastjo trga. Običajno prinašajo nizke donose ali izgubo. Pri psih se podjetje odloča, ali naredi smiselno argumentiran preobrat, če je mogoč, in jih spravi v zvezde, največkrat pa se psi ukinjajo.

Vsako podjetje znotraj koncerna mora za vsako svojo strateško poslovno enoto časovno periodično preučevati položaj in se odločati o nadaljnji strategiji. Nemogoče bi bilo pričakovati enake donose ali tržne deleže za vse strateške poslovne enote, zato je potrebno presoditi možnosti posamezne dejavnosti.

Dejavnosti pričnejo kot vprašaji in, v kolikor so uspešne, potujejo preko zvezd, krav molznic do psov, ki jih nekoč ukinemo. Seveda pa vprašaji lahko takoj zaključijo kot psi, saj vsem dejavnostim ni usojen uspeh. Zatorej je pogoj za preživetje podjetja iskanje novih dejavnosti, saj je večini dejavnosti usojen konec.

#### 2.1.2.4. Načrtovanje novih dejavnosti

Pogosto so pričakovani poslovni rezultati s strani lastnikov višji od doseženih, zato morajo menedžerji iskati nove posle, ki bodo vodili v izpolnjevanje pričakovanj.

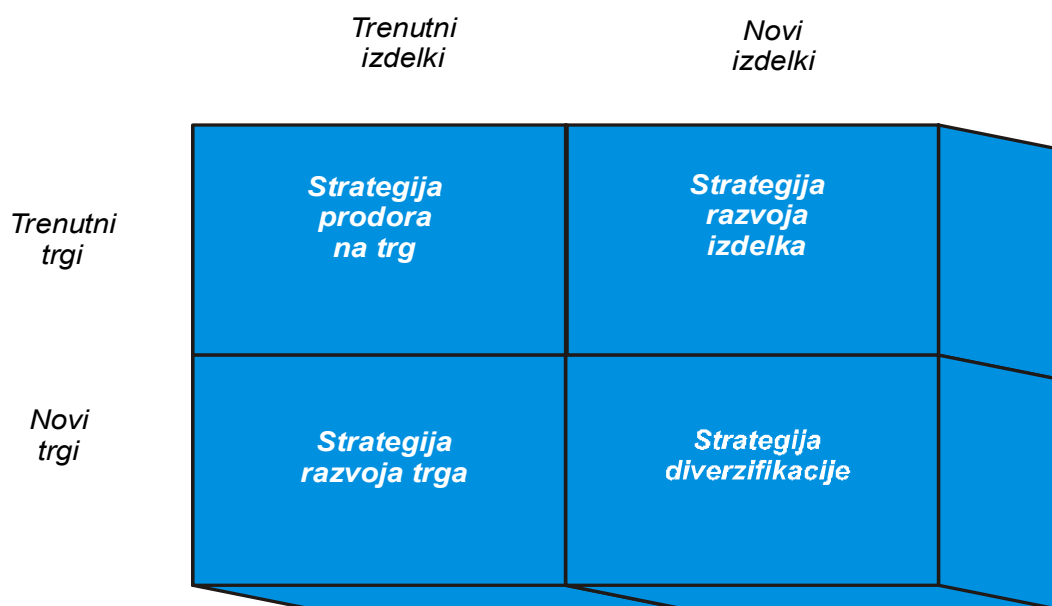
Poznamo iskanje novih poslov s pomočjo:

- strategij intenzivne rasti in
- strategij integrativne rasti.

**Iskanje strategij intenzivne rasti** prikazuje Ansoffova matrika na sliki 5, ki deli strategije iskanja novih poslov na:

- strategijo prodora na trg (agresivnejši nastop z zainteresiranjem večjega obsega kupcev, prevzem kupcev od konkurentov, prevzem kupcev od sorodnih izdelkov),
- strategijo razvoja trga (novi segmenti kupcev na obstoječih lokacijah in novi kupci na novih lokacijah),
- strategijo razvoja izdelka – storitve (lahko so čisto novi izdelki – storitve ali pa spremembe obstoječih),
- strategijo diverzifikacije (nov trg in nov izdelek – storitev).

**Slika 5:** Ansoffova matrika rasti



**Vir:** Kotler, 1996, str.77

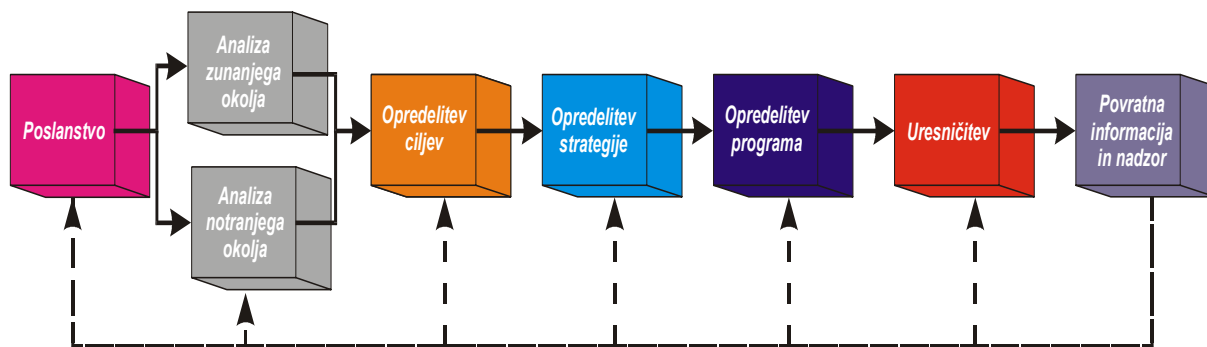
Nekateri raziskovalci so Ansoffovo matriko kritizirali, ker ne deli zasičenih in nezasičenih trgov ter ne vključuje vprašanj tehnologije. Tako lahko na željo posameznika razdelimo dvorazsežno Ansoffovo matriko na več razsežnosti, ki vključujejo tudi našete parametre.

**Iskanje strategij integrativne rasti** delimo na:

- povezovanje vertikalno nazaj (prevzem dobavitelja – večja razlika v ceni),
- povezovanje horizontalno (prevzem konkurenta – večji tržni delež),
- povezovanje vertikalno naprej (prevzem prodajalcev – večja razlika v ceni).

### **2.1.3. Strateško načrtovanje na ravni poslovne enote**

Usklajevanje strateškega načrtovanja na ravni koncerna do ravni podjetij in znotraj njih do strateških poslovnih enot – sektorjev in služb se sestoji iz osmih stopenj, ki jih prikazujemo na sliki 6.

**Slika 6:** Proces poslovnega strateškega načrtovanja strateške poslovne enote

Vir: Kotler, 1996, str.79

### 2.1.3.1. Poslanstvo

Tako kot na višjih nivojih mora tudi strateška poslovna enota opredeliti svoje lastno poslanstvo, ki se nanaša na elemente poslovne enote. Poslanstvo mora biti seveda usklajeno s poslanstvom višjega nivoja – podjetja, poslanstvo podjetja pa z poslanstvom koncerna.

### 2.1.3.2. Analiza zunanjega okolja (priložnosti in nevarnosti)

Vsak menedžer poslovne enote mora natančno proučiti zunanje okolje svojega poslovanja. Namen spremljanja zunanjega okolja je, da je podjetje pripravljeno na priložnosti in nevarnosti, ki ga čakajo v prihodnosti, saj je zunanje okolje področje, na katerega lahko le malo vpliva. V splošnem delimo zunanje okolje na (Pučko, 1996, str.8):

- naravno podokolje (prebivalstvo, naravna bogastva, topografske značilnosti, klima),
- gospodarsko podokolje (gospodarska dinamika doma in v svetu, gospodarska infrastruktura, gospodarska politika, gospodarski sistem, struktura gospodarstva, razvitost gospodarstva),
- tehnično-tehnološko podokolje (domišljija in spretnosti, redukcije tehničnih novosti pri uporabi, izkušnje in tehnika, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov, potrebe družbe),
- politično-pravno podokolje (pravni sistem, porazdelitev moči, vedenje nosilcev moči, delovanje uprave in sodstva, določanje političnih ciljev),
- kulturno podokolje (potrebe ljudi, vrednote, vodilni cilji in filozofija, običaji, izobrazba, socialno varstvo).

Pomembna so vsa podokolja, prav gotovo pa je v glavnini primerov za podjetje najpomembnejše gospodarsko okolje, ki mu menedžerji običajno namenijo še posebej natančno analizo.

### 2.1.3.3. Analiza notranjega okolja (prednosti in slabosti)

Analizo notranjega okolja delimo na:

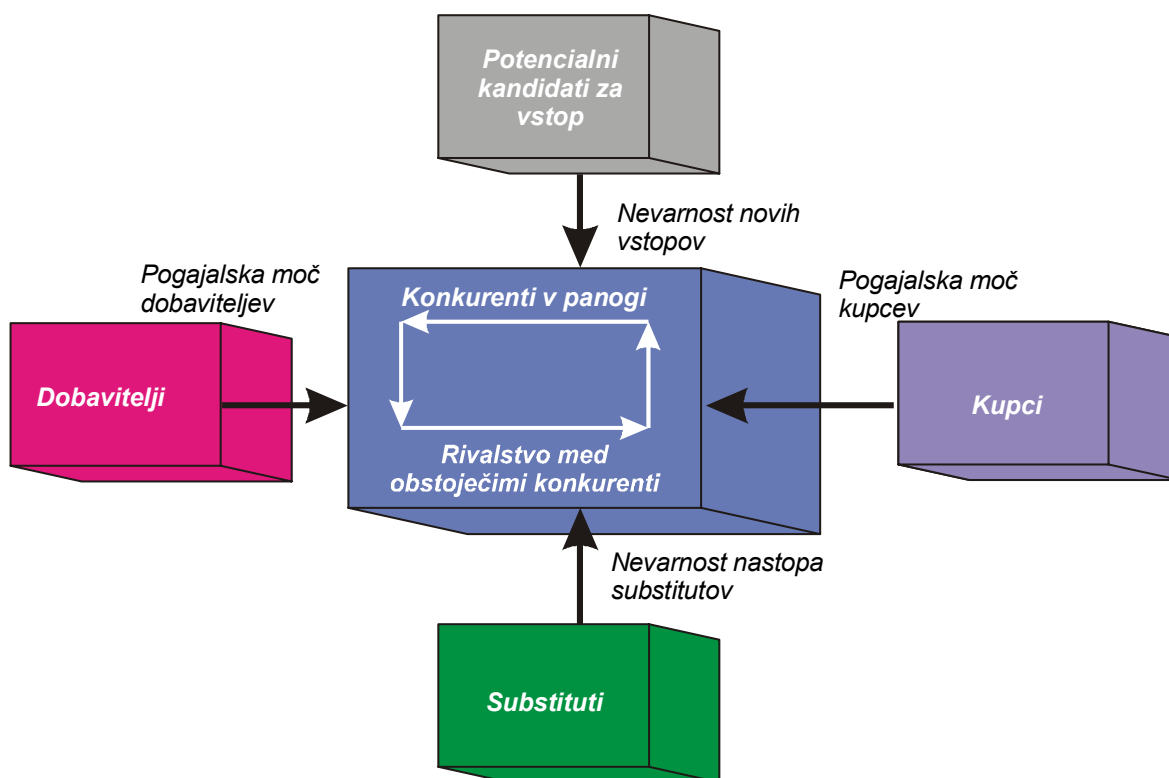
- analizo privlačnosti dejavnosti,
- analizo prodajnega trga.

Analiza privlačnosti dejavnosti analizira notranje okolje poslovne enote v povezavi s panogo, v kateri deluje poslovna enota. To so področja, na katera poslovna enota v okviru svojega delovanja lahko vpliva. Koliko lahko vpliva, pa je odvisno od njenih prednosti in slabosti. Med dejavnike notranjega okolja štejemo:

- dobavitelje (pogoji dobave proizvodov in storitev),
- konkurente (vplivajo na obseg našega tržnega deleža),
- kupce (pogajalska moč kupcev),
- substitute (nadomestki za naše proizvode – storitve),
- potencialne kandidate za vstop v dejavnost.

Povezave med dejavniki notranjega okolja prikazujemo na sliki 7.

**Slika 7:** Notranje okolje



**Vir:** Pučko, str.126

Analiza prodajnega trga analizira tržne potenciale dejavnosti poslovne enote danes in v prihodnje.

#### 2.1.3.4. Opredelitev ciljev

Opredelitev ciljev je temeljna naloga vsakega menedžerja na vseh nivojih, kajti cilji nam povedo, kaj želi doseči posamezna poslovna enota. Cilj običajno sestavlja skupina podciljev, kot so donosnost, rast prodaje, tržni delež, ugled blagovne ali storitvene znamke ipd.

Zelo pomembno je, da:

- cilje razporedimo po hierarhiji in sicer od najbolj pomembnih do manj pomembnih,
- ciljem, če se le da, določimo količinske in časovne vrednosti,
- ciljem opredelimo realna pričakovanja na osnovi analiz prednosti in priložnosti,
- ciljem določimo skladna pričakovanja (na primer: ne moremo hkrati maksimizirati prodaje in dobička).

#### 2.1.3.5. Opredelitev strategije

Medtem, ko cilji povedo, kaj želi doseči posamezna poslovna enota, pa nam strategija pove, kako te cilje doseči. Poznamo celo vrsto različnih strategij, Michael Porter jih združil v tri generične vrste, ki služijo kot izhodišče za strateško razmišljanje (Kotler, 1996, str.84):

- Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti vodi v prizadevanje za doseganje najnižjih stroškov ter tako določanje nižje cene od konkurence. Poslovne enote, ki se odločijo za to strategijo, morajo obvladovati inženiring, nabavo, proizvodnjo – opravljanje storitev, distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti. Problem lahko nastopi, če se pojavijo podjetja, ki so sposobna dosegati nižje stroške. Pomembno je, da podjetje dosega nižje stroške od konkurentov, ki so se odločili za strategijo diferenciacije ali osredotočenja.
- Diferenciacija je strategija, ki vodi v odličnost na kupcu pomembnem področju. Pri tem je pomembno, da je trg dovolj velik. Poslovna enota mora negovati konkurenčne prednosti na vsaj enem področju.
- Osredotočenje je način, ko se poslovna enota odloči za osredotočenje na enega ali več ozkih tržnih segmentov in se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

Poslovne enote, ki bodo najbolje izvedle strategijo, bodo ustvarile največji dobiček. Tista podjetja, ki nimajo jasne strategije, običajno dosegajo slabe rezultate.

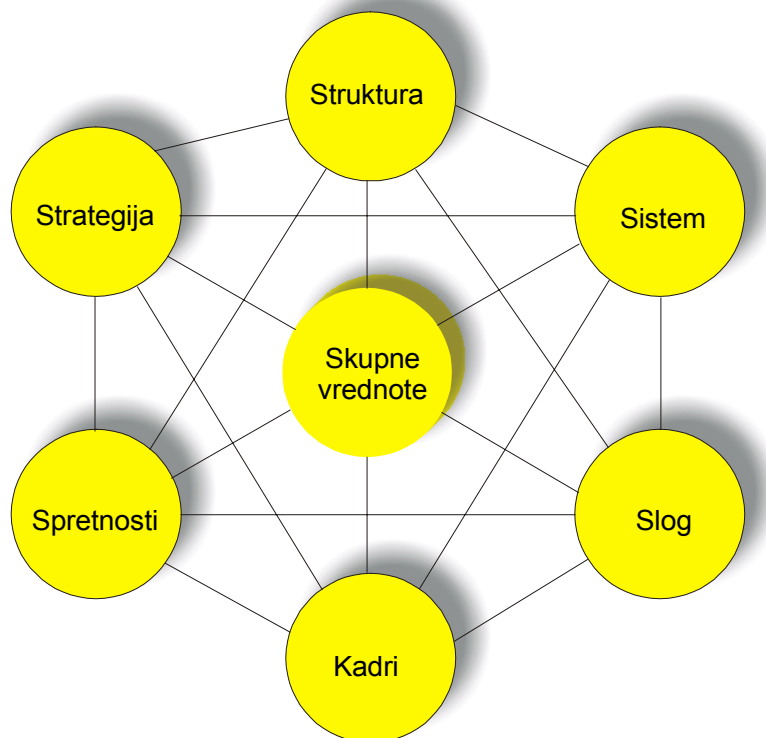
#### 2.1.3.6. Opredelitev programa

Na podlagi strategij mora poslovna enota izdelati programe za njihovo izvedbo. Programi so usmeritve za vodilne in zaposlene, ki vodijo k uresničevanju zastavljene strategije.

### 2.1.3.7. Izvedba

Izvedba je seveda ključ vsega do sedaj naštetega, saj nam ne odlično poslanstvo ne odlična strategija in programi ne bodo pomenili nič, če jih ne bomo tudi izpeljali. Sedem McKinseyevih elementov 7-S je splet, ki je najbolj opazen pri dobro vodenih podjetjih, predstavljen je na sliki 8.

**Slika 8:** McKinseyev splet 7-S



**Vir:** Kotler, 1996, str.88

Prvi trije elementi (strategija, struktura in sistem) so tako imenovana strojna oprema – trdi del, medtem ko so slog, kadri, spretnosti in skupne vrednote programska oprema – mehki del. Slog nam pomeni način razmišljanja in obnašanja, spretnosti nam omogočajo izpeljati zastavljeno strategijo, kadri so znanje in sposobnost, skupne vrednote pa so element, ki pomeni, da so zaposlenim pomembne enake vrednote in poslanstvo. Ob prisotnosti mehkih elementov je običajno poslovna enota uspešna.

### 2.1.3.8. Povratne informacije in nadzor

Zelo pomembne so povratne informacije, ki dajejo rezultate o učinkih izvajanja in uresničevanja strategije. V kolikor učinki niso zadovoljivi ali pa se spreminja okolje, je potrebno narediti spremembe, ki vodijo k pričakovanim ciljem.

## 2.2. Razvrščanje strategij

Glede na rast podjetja je mogoče osnovne strategije ločiti na:

- strategije rasti (razvoja),
- strategije stabilizacije (normalizacije),
- strategije krčenja (dezinvestiranja).

### 2.2.1.1. Strategije rasti (razvoja)

Pri strategijah rasti gre že za omenjene možnosti, in sicer uvajanje novih proizvodov in storitev, uvajanje novih metod ter prodiranje na nove trge. Strategije rasti smo že podrobno opisali v Ansoffovi matriki rasti – glej poglavje 2.1.2.4. Načrtovanje novih dejavnosti.

### 2.2.1.2. Strategije stabilizacije (normalizacije)

Zaradi različnih zunanjih in notranjih dejavnikov ni mogoče vedno izvajati strategije rasti, zato je potrebno v nekaterih primerih izvajati strategijo stabilizacije ali celo krčenja. Strategija stabilizacije zajema:

- strategijo ohranitve in normalizacije, ki jo uporabljamo v primerih, ko nimamo planskih vrzeli (ohranjanje zatečenega stanja),
- strategijo konsolidacije, ko skušamo s povečano učinkovitostjo odpraviti planski razkorak (zniževanje stroškov, izločanje nepotrebnih dejavnosti, zniževanje zalog, ...). Te spremembe so le količinske in ne vplivajo na temelje materialnih podstruktur podjetja ali poslovne enote.

### 2.2.1.3. Strategije krčenja (dezinvestiranja)

Strategija krčenja nas vodi v zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja (ukinitvev, ločitev, odprodaja določenih poslovnih enot) zaradi nedonosti.

Strategija krčenja je pomembna predvsem za podjetja v latentnem ali akutnem kriznem stanju. Latentno krizno stanje je, ko prične podjetje ugotavljati, da s svojim prodajnim oz. poslovnim programom ter obsegom niso več usklajeno z današnjim, predvsem pa z jutrišnjim okoljem. Podjetja v akutnem kriznem stanju so tista, katerih obstoj je že danes ogrožen in morajo takoj pristopiti h kriznemu poslovanju, v nasprotnem so zagotovo obsojena na propad.

Med strategije krčenja spadata tudi:

- strategija preobrata, s katero se podjetje umika na tista poslovna področja, na katerih ima osrednje strateške sposobnosti, in
- strategija izstopa iz panoge.



### 2.3. Kaj je uravnoteženi sistem kazalnikov?

Leta 1990 je Nolan Norton Institute, raziskovalna veja svetovalne revizijske hiše KPMG, podprl raziskavo v več podjetjih, ki so jo poimenovali Merjenje uspešnosti v podjetjih prihodnosti. Za raziskavo so se odločili, ker so bili prepričani, da tradicionalna metoda merjenja, zasnovana predvsem na finančnih kazalnikih, postaja zastarela.

Skupina menedžerjev iz proizvodnih in storitvenih podjetij se je v letu 1990 srečevala dva meseca in izoblikovala nov model merjenja uspešnosti, ki so ga poimenovali **Uravnoteženi sistem kazalnikov – The Balanced Scorecard** (Kaplan, 2000, str.8). Tako ime so izbrali, ker zajema ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, med kazalniki z zamikom in vnaprejšnjimi kazalniki ter med zunanjimi in notranjimi vidiki uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov (v nadaljevanju BSC) pretvarja poslanstvo in strategijo združbe v cilje in kazalnike, razvrščene v štiri vidike:

- finančni vidik,
- vidik poslovanja z naročniki,
- vidik notranjih poslovnih procesov,
- vidik učenja in rasti.

**Finančni vidik** opredeljuje tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost ipd.

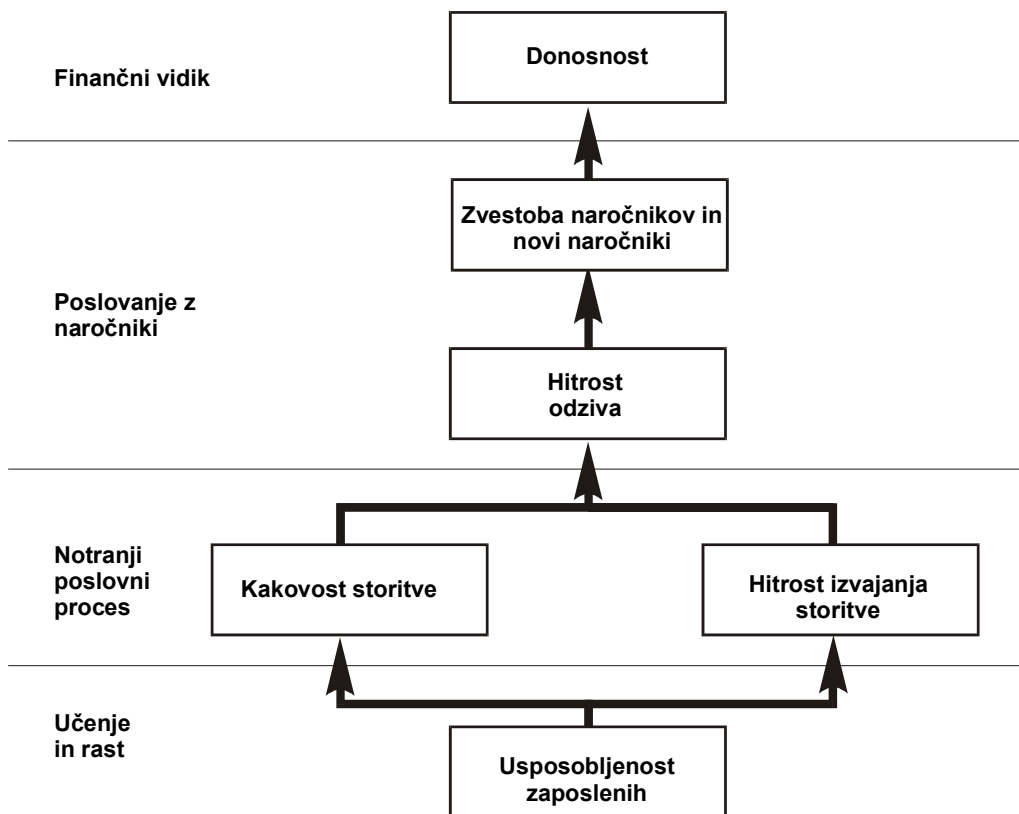
**Vidik poslovanja z naročniki** opredeljuje segmente naročnikov in tržne segmente, na katerih podjetje deluje. V to področje sodijo kazalniki, ki merijo zadovoljstvo naročnikov, ohranjanje naročnikov, pridobivanje novih, donosnost naročnikov, tržni delež itd.

**Vidik notranjih poslovnih procesov** določa notranje procese podjetja, ki morajo zagotavljati ohranjanje starih in pridobivanje novih naročnikov, ter donose, ki bodo zagotavljali pričakovanja delničarjev. V to skupino sodijo kazalci merjenja inovacij in razvoja, proizvodnje, trženja in poprodajnih storitev.

**Vidik učenja in rasti** je korenina, ki nam zagotavlja osnovo za rast in izboljšanje. Učenje in rast izhajata iz treh glavnih virov: ljudi, sistemov in organizacijskih postopkov. Kazalci merijo usposobljenost in napredovanje ljudi, informacijskih sistemov ipd.

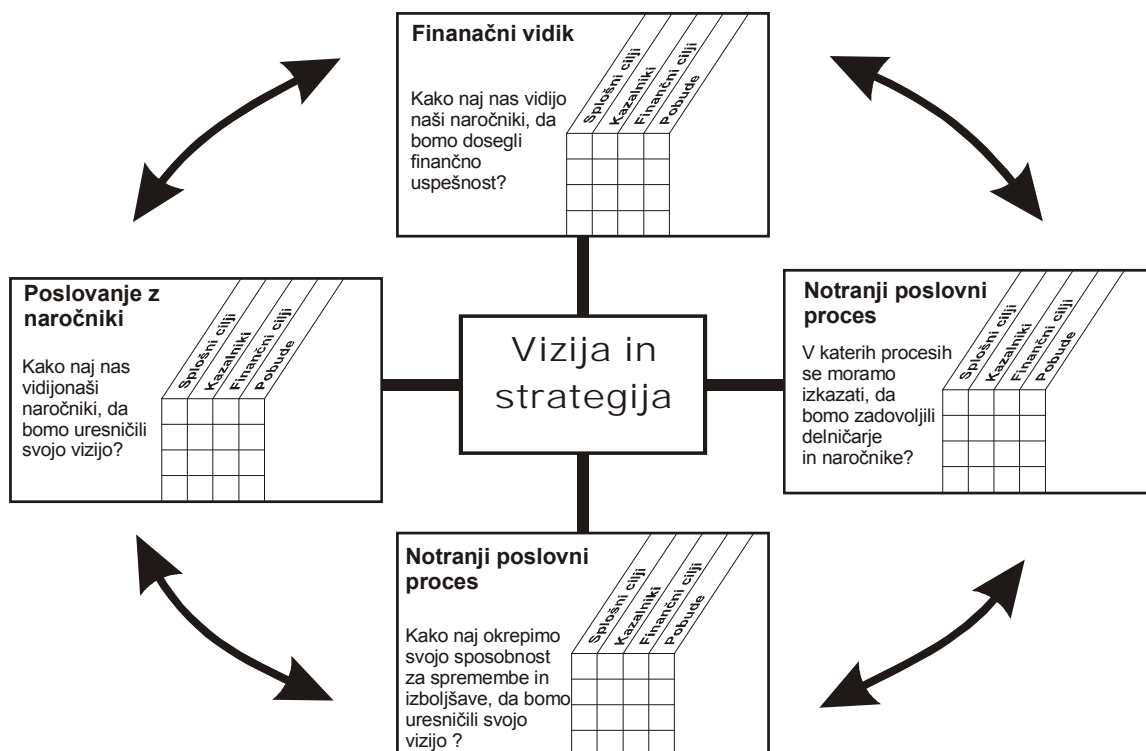
Na sliki 9 smo prikazali povezavo od spodaj navzgor med vsemi štirimi vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov v združbi.

Slika 9: Povezava vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov v združbi



Vir: Lasten

Slika 10: Uravnoteženi sistem kazalnikov iz strategije dejanj



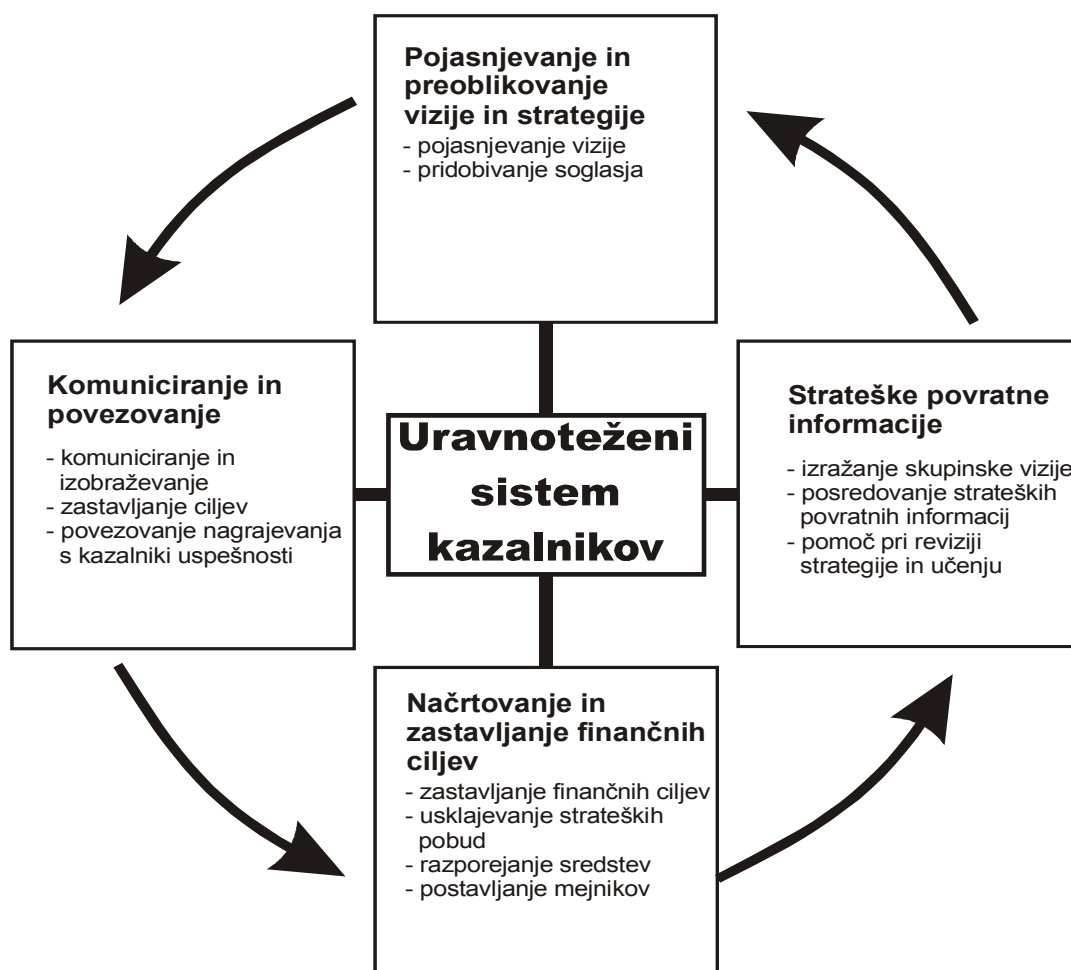
Vir : Kaplan in Norton, 1996, str.9

Štirje vidiki omogočajo usklajenost med:

- kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji,
- želenimi cilji in gibal njihove uspešnosti,
- ostrimi kazalniki ciljev in blažjimi subjektivnimi kazalniki.

Kljub temu, da je kazalnikov več, stremijo k skupnemu cilju izpolnjevanja zastavljene strategije, saj so medsebojno smiselno povezani. Če pravilno izvajanje zastavljene strategije ne vodi k zadovoljivim finančnim rezultatom, mora vodstvo ponovno preučiti strategijo in načrte za njeno izvajanje.

**Slika 11:** Uravnoteženi sistem kot strateški okvir delovanja



**Vir:** Kaplan in Norton, 1996, str.11

Sistem BSC sloni na strategiji podjetja in izkušnje so pokazale, da ga inovativni menedžerji ne uporabljajo zgolj za pojasnjevanje strategije, temveč tudi za njeno upravljanje. BSC je sistem kazalnikov uspešnosti, ki ohranja poudarek na doseganju finančnih ciljev, obenem pa vključuje tudi gibal za doseg teh ciljev. Tako združbam omogoča spremljanje finančnih rezultatov ob spremljanju napredka pri povečevanju zmogljivosti in pridobivanju neopredmetenih sredstev, ki jih potrebujejo za prihodnjo

rast. Uravnotežen sistem kazalnikov torej izhaja iz vizije in strategije združbe, kar prikazujemo na sliki 10 in sliki 11.

#### **2.4. Zakaj podjetja potrebujejo uravnoteženi sistem kazalnikov?**

V obdobju industrijske dobe od 1850 do približno 1975 sta bili pomembni ekonomija obsega in ekonomija povezanosti (Kaplan in Norton, 2000, str.14), tehnologija pa je igrala ključno konkurenčno prednost. Finančni kazalniki so bili najpomembnejši za ocenjevanje uspešnosti podjetja.

V informacijski dobi, ki sledi industrijski, pa so do izraza prišle zahteve po novih vrednotah. V tabeli 1 je prikazana primerjava med posameznimi dejavniki industrijske in informacijske dobe. V informacijski dobi je postala sposobnost podjetja, da uveljavi svoja neopredmetena sredstva, odločilnejša od tehnologije, kajti v ospredje prihajajo merila zagotavljanja zadovoljstva naročnikov ter znanje in sposobnost zaposlenih. Neopredmetena sredstva podjetju omogočajo (Kaplan in Norton, 2000, str.15):

- vzpostavitev odnosov z naročniki, ki zagotavljajo zvestobo obstoječih naročnikov ter omogočajo učinkovito in uspešno posredovanje storitev novih segmentov naročnikov,
- uvedbo inovativnih izdelkov in storitev, ki si jih želijo ciljni segmenti naročnikov,
- proizvodnjo visokokakovostnih izdelkov in storitev, izdelanih po merilih kupcev, po nizkih cenah in s kratkimi dobavnimi roki,
- izkoriščanje znanj zaposlenih in njihove motivacije za nenehne izboljšave proizvodnih in storitvenih zmogljivosti, kakovosti in odzivnih časov,
- izkoriščanje informacijske tehnologije, baz podatkov in sistemov.

Iz navedenega sledi, da ni več dovolj samo ugotavljanje finančnih rezultatov, saj ti govorijo le o posledicah preteklega dela. Vedno pomembneje je ugotavljati kazalnike gonil prihodnje uspešnosti. Pomembno je, da so kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh, saj lahko le na ta način zaposleni ugotavljajo učinke svojega prispevka. Primer: zaradi pritiska po izkazovanju kratkoročnih finančnih učinkov lahko podjetje zmanjša sredstva za razvoj, informacijsko tehnologijo, človeške vire, ipd. Učinek je, vendar le kratkoročen, saj gre na račun naročnikov z višanjem cen in slabše kakovosti storitev ali proizvodov.

Finančni kazalci niso dovolj za usmerjanje podjetja v konkurenčnem okolju, saj so kazalniki z zamikom, ki ne opisujejo velikega dela odločitev menedžerjev v zadnjem obdobju, hkrati pa nam ne podajajo ustrezne usmeritve za doseganje prihodnjih finančnih rezultatov.

BSC predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki za delničarje in za naročnike ter notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti. Sistem BSC uporablja tako objektivne kot subjektivne kazalnike.

**Tabela 1:** Primerjava podjetja industrijske dobe in informacijske dobe

	<b>Podjetje industrijske dobe</b>	<b>Podjetje informacijske dobe</b>
<b>Konkurenčna prednost</b>	specializacija v funkcijskih znanjih ali v proizvodnji, prodaji, distribuciji, trženju, tehnologiji, ...	celovit poslovni proces
<b>Povezave z naročniki in dobavitelji</b>	poslovanje prek neodvisnih transakcij	združitve procesov nabave, proizvodnje in dostave
<b>Segmentacija naročnikov</b>	uspeh v ponudbi standardiziranih in zato poceni izdelkov in storitev	uspeh v ponudbi proizvodov in storitev po meri naročnika
<b>Zaposleni z znanjem</b>	ločnica med intelektualno elito in neposredno delovno silo	vsi zaposleni morajo prispevati z znanjem in informacijami vlaganje v znanje in izkoriščanje znanja je postalo ključ uspeha
<b>Inovacije</b>	pomembne	ključne, čas za razvoj vse krajši
<b>Svetovno merilo</b>	dovolj lokalna uspešnost	pogoj globalizacija in konkurenčnost v svetovnem merilu
<b>Merila uspešnosti</b>	finančni kazalci	finančni kazalniki in kazalniki gonil prihodnje uspešnosti

**Vir:** Lasten

## 2.5. Uravnoreženi sistem kazalnikov v podjetju

Osnova za uvedbo BSC je strategija podjetja. BSC nam zagotavlja odličen mehanizem za preoblikovanje strategije v cilje in kazalnike ter spremljanje le-teh pri njenem uresničevanju v prihodnosti.

Poraja se vprašanje, koliko kazalnikov in kako jih določiti. Najbolje je, če podjetje razdelimo na poslovne enote, ki imajo ločeno izdelano strategijo. Na osnovi strategije za vsako strateško poslovno enoto določimo kazalnike po vseh štirih področjih.

Idealna strateška poslovna enota za BSC se ukvarja z vsemi področji in sicer: razvoj, proizvodnja – storitve, prodaja in servis. Torej ima taka strateška poslovna enota lastne izdelke – storitve in naročnike, tržne in distribucijske poti ter proizvodne – storitvene zmogljivosti. Vsekakor pa je poleg naštetega najpomembnejša lastna strategija.

Vsaki strateški poslovni enoti z lastno strategijo pripada uravnoreženi sistem kazalnikov – BSC, ki je temelj za oddelke in funkcijske enote znotraj poslovne enote.

Menedžerji oddelkov in funkcijskih enot postavljajo lasten sistem kazalnikov, ki pa mora biti skladen s strategijo poslovne enote. Tako se BSC zrcali do najnižjih ravni podjetja in na ta način zagotavlja skladnost na ravni poslovne enote in njene strategije.

Odgovor na vprašanje, ali oddelek ali funkcijska enota potrebuje BSC, je preprost, če ta enota ima **strategijo** (ali bi jo morala imeti), **naročnike** (notranje ali zunanje) in **notranji proces**, ki omogočajo izpolnjevanje njene strategije. Če zgoraj omenjene dejavnike ima, potem potrebuje ločen sistem kazalnikov, ki mora biti seveda usklajen s sistemom kazalnikov na višjih nivojih. Praksa kaže, da običajno zadostuje približno petindvajset kazalcev za posamezno področje – oddelek ali funkcijsko enoto, ki ga nadzorujemo s pomočjo BSC. Seveda pa imamo približno enako število kazalcev tudi na višjih ravneh, ki so podlaga za nižje nivoje.

## 2.6. Uravnoteženi sistem kazalnikov in strategija podjetja

Uravnoteženi sistem kazalnikov moramo razumeti kot sredstvo ene strategije in le tedaj število kazalnikov po vseh štirih ravneh postane nepomembno, saj so med seboj povezani v vzorčno-posledično mrežo. V praksi imamo v podjetjih veliko večje število kazalnikov po poslovnih enotah, vendar moramo ločiti med:

- diagnostičnimi kazalniki, ki opozarjajo na poslovanje in zahtevajo takojšnjo pozornost,
- strateški kazalniki, ki kažejo usmerjenost k zastavljeni strategiji.

Uravnoteženi sistem kazalnikov predstavljajo strateški kazalniki, ki vodijo združbo k konkurenčnemu napredku in zastavljeni strategiji. Izkušnje kažejo štiri glavne ovire izvajanja strategije (Kaplan, 2000, str.203):

- vizija in strategija ne delujeta (nista razumljivi ali pravilno predstavljeni zaposlenim),
- strategija ni povezana s cilji oddelkov, skupin in posameznikov (cilji različnih ravni združbe se med seboj ne ujemajo zaradi različnih mnenj o koristih vodstvenih delavcev na različnih ravneh),
- strategija ni povezana z dolgoročno in kratkoročno razporeditvijo sredstev,
- povratne informacije so taktične in ne strateške (povratne informacije se nanašajo predvsem na tekoče poslovanje, medtem ko strateških primanjkuje).

Iz zgornjih navedb je zato moč povzeti ključno, da so z vsebino strategije do prave mere seznanjeni vsi zaposleni, saj lahko le na ta način dosežemo, da bodo silnice celotne združbe usmerjene istim skupnim ciljem. Razvoj strategije in sistema kazalnikov se začne pri vodstvu, njegova naloga pa je, da poskrbi za prenos do slehernega zaposlenega. Sistem prenašanja strategije je povezan s/z (Kaplan, 2000, str.210):

- programi posredovanja in obveščanja zaposlenih,

- programi zastavljanja ciljev po poslovnih enotah,
- vključevanjem sistema nagrajevanja za dosežke.

Seveda pa je kljub vsemu potrebno paziti, do katere mere na posamezni organizacijski ravni razkrivamo strategijo, saj v primeru, da bi prišla v roke konkurenci, ne bi imela več takega pomena.

## **2.7. Pridobivanje povratnih informacij in strateško učenje**

Strategija je živ proces uresničevanja zastavljene vizije. Glede na to, da se nahajamo v dinamični informacijski družbi, ki se neprestano spreminja, je logično, da moramo s spreminjanjem razmer spreminjati tudi strategijo za doseg želenih ciljev. Kako jo bomo spreminjali, pa je odvisno predvsem od povratnih informacij, ki so zelo pomembne za učinkovito delovanje sistema.

Mintzberg in Simons sta določila ključne vidike novejšega ali časovno pogojenega pogleda na strategijo (Mintzberg, 1987, str.66-75, in Simons, 1995, str.18-21):

- strategija se razvija in spreminja s časom,
- organizacija lahko izpodrine zastavljeno strategijo,
- izdelava in izvedba strategije sta tesno povezani,
- strateške zamisli nastajajo povsod v združbi,
- strategija je proces.

Tako lahko zaključimo, da ima učinkovit proces strateškega učenja tri ključne funkcijske elemente:

- skupni strateški okvir – vizijo, ki natančno opredeljuje, kaj želi podjetje doseči,
- proces pridobivanja strateških informacij, v katerem s pomočjo različnih metod pridobivamo povratne informacije o odstopanju od zastavljenih ciljev,
- skupinsko reševanje problemov, ko na podlagi analize strateškega okvirja in povratnih informacij prilagajamo zastavljeno strategijo novim razmeram.

## **2.8. Vpeljevanje menedžerskega programa uravnoteženega sistema kazalnikov**

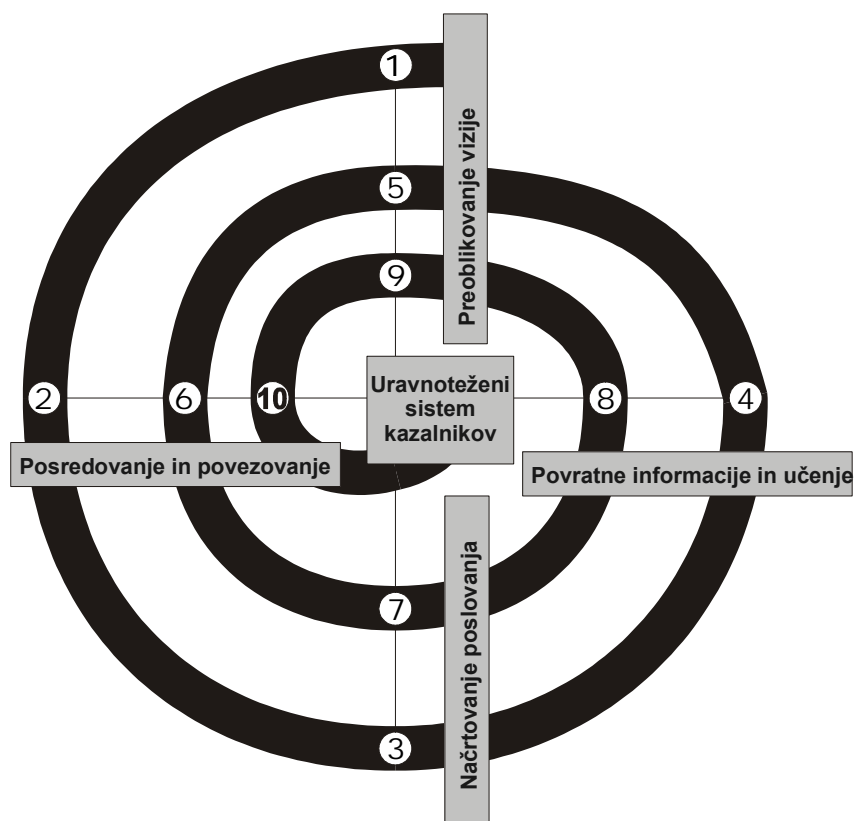
Uravnoteženi sistem kazalnikov dobi svoj pomen, ko postane del menedžerskega sistema. Sistem kazalnikov ponuja vodstvenim delavcem novo orodje za usmerjanje združbe v strategijo in posledično za dolgoročen uspeh. Povezava med uravnoteženim sistemom kazalnikov in menedžerskim sistemom je prikazana na sliki 12. Zelo pomembno je, da uravnoteženi sistem kazalnikov ne odpravlja pomembne vloge finančnega merjenja v menedžerskem sistemu, temveč le umešča merjenje finančne uspešnosti v bolj uravnotežen menedžerski sistem, ki vzpostavlja soodvisnost med kratkoročnimi operativnimi cilji in dolgoročnimi strateškimi cilji. Vpeljava sistema kazalnikov in menedžerskega sistema je dolgotrajen proces, ki ga krojijo spremembe vpletenih dejavnikov – prikazano na sliki 13.

**Slika 12:** Povezava uravnoteženega sistema kazalnikov z menedžerskim sistemom



*Vir:* Kaplan in Norton, 1996, str. 290

**Slika 13:** Uporaba menedžerskega sistema za spremembe



*Vir:* Kaplan in Norton, 1996, str. 294



### 3. PREDSTAVITEV KONCERNA SINTAL

#### 3.1. Uvod

Koncern Sintal je skupina podjetij v kapitalnem solastništvu delniške družbe Sintal. Namen koncerna je naročnikom zagotoviti celovito ponudbo storitev varovanja oseb in premoženja visoke kakovosti na celotnem področju Slovenije ter tujine, kjer smo prisotni. Vsa podjetja koncerna upravlja upravni odbor koncerna in delujejo v okviru skupne strategije in pod skupno storitveno znamko Sintal.

##### 3.1.1. Organizacija koncerna Sintal

Koncern Sintal je razdeljen na podjetja, ki so samostojne pravne osebe. Matična družba Sintal je vseh podjetjih udeležena s kapitalnim deležem. Koncern Sintal vodi upravni odbor, katerega člani so direktorji podjetij na čelu s predsednikom koncerna. Strateške cilje in vizijo koncerna določa uprava koncerna in jo na skupščini potrjujejo delničarji delniške družbe Sintal.

V vseh družbah imamo enostavno organizacijsko strukturo, ki deli organizacijo na upravo, službe in sektorje. Uprava vodi družbo v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji koncerna. Službe izvajajo podporno funkcijo sektorjem, ki izvajajo operativne naloge za naročnike naših storitev. Tako imamo naslednje službe:

- **komerciala** (trženje storitev in proizvodov),
- **skupne službe** (računovodstvo, kadrovska služba, vzdrževanje prostorov),
- **razvoj** (razvoj proizvodov in storitev),
- **marketing** (skrb za enotno podobo koncerna, publiciteta, stiki z javnostjo).

Med sektorji pa ločimo:

- **sektor FIT varovanje** (dežurni center in izvajanje intervencije v primeru alarma),
- **sektor fizično varovanje** (varnostno receptorska služba),
- **sektor tehnika** (vgradnja in servis sistemov tehničnega varovanja),
- **sektor projektiva** (projektiranje sistemov varovanja),
- **sektor prevoz denarja** (prevoz denarja in dragocenosti),
- **sektor servis gasilnih aparatov** (servis gasilnih aparatov in hidrantov),
- **sektor varstvo pri delu** (zagotavljanje protipožarnega varstva in varstva pri delu),
- **sektor čistilni servis** (čiščenje poslovnih prostorov in njihovo vzdrževanje).

Z namenom skupnega nastopa na trgu in nižjih stroškov poslovanja imamo razvoj, marketing ter sektor projektiva le v matičnem podjetju, naloge pa izvajajo za vsa podjetja koncerna. Zaradi majhnega obsega dela nekaterih storitev tudi sektorjev

servis gasilnih aparatov, varstvo pri delu in čistilni servis ni v vseh družbah. V tabeli 2 prikazujemo podjetja po regijah in njim pripadajoče službe in sektorje.

Nadzor nad kakovostjo v podjetjih izvaja odbor za kakovost, ki ga sestavljajo vodje sektorjev in služb. Globalni nadzor pa izvaja odbor za kakovost uprave koncerna.

**Tabela 2:** Koncern Sintal s podjetji po regijah in njim pripadajočimi službami in sektorji

PODJETJA			SLUŽBE				
	Regija	Faza razvoja podjetja	Vodstvo	Skupne službe	Komerciala	Marketing	Razvoj
Agencija za varnost d.o.o.	Dolenjska	krava molznica	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Gorenjska d.o.o.	Gorenjska	vprašaj	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Kočevje d.d.	Kočevska	krava molznica	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Fiva d.d.	Ljubljana z okolico	krava molznica	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal d.d. s funkcijami koncerna	Ljubljana z okolico	krava molznica	da	da	da	da	da
Sintal Istra d.o.o.	Primorska	zvezda	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Celje d.d.	Spodnja Štajerska	zvezda	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Interalarm Maribor d.d.	Zgornja Štajerska in Prekmurje	vprašaj	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Koroška d.o.o.	Koroška	vprašaj	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Sintal Eko d.o.o.	Ljubljana z okolico	vprašaj	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.
Intel d.o.o.	Dolenjska	krava molznica	da	da	da	Sintal d.d.	Sintal d.d.

SEKTORJI								
	Fit varovanje	Fizično varovanje	Tehnika	Projektiva	Prevoz denarja	SGA	VPD	Čistilni servis
Agencija za varnost d.o.o.	krava molznica	krava molznica	krava molznica	ni	krava molznica	vprašaj	ni	ni
Sintal Gorenjska d.o.o.	vprašaj	vprašaj	vprašaj	ni	vprašaj	vprašaj	ni	ni
Sintal Kočevje d.d.	krava molznica	krava molznica	krava molznica	ni	krava molznica	vprašaj	ni	ni
Sintal Fiva d.d.	ne	krava molznica	ni	ni	ni	ni	ni	ni
Sintal d.d. s funkcijami koncerna	krava molznica	krava molznica	krava molznica	vprašaj	krava molznica	zvezda	zvezda	ni
Sintal Istra d.o.o.	zvezda	krava molznica	vprašaj	ni	vprašaj	vprašaj	ni	vprašaj
Sintal Celje d.d.	zvezda	zvezda	zvezda	ni	zvezda	vprašaj	vprašaj	vprašaj
Sintal Interalarm Maribor d.d.	zvezda	zvezda	zvezda	ni	vprašaj	vprašaj	vprašaj	vprašaj
Sintal Koroška d.o.o.	zvezda	vprašaj	vprašaj	ni	zvezda	vprašaj	vprašaj	vprašaj
Sintal Eko d.o.o.	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	zvezda
Intel d.o.o.	ni	ni	ni	ni	ni	ni	ni	krava molznica

Vir: Lasten

### **3.1.2. Politika in strategija**

Težimo k načelu, da nič ni tako dobro, da ne bi moglo biti še bolje. Podpiramo notranje podjetništvo in prepuščamo, da vsak vodja sektorja ali službe uvaja novosti v okviru skupne politike koncerna. Tovrstna strategija se je v preteklosti izkazala za dobro, saj spodbuja ustvarjalnost in inovativnost.

Vsi cilji temeljijo na zadovoljstvu naših naročnikov in višji kakovosti naših storitev ter seveda k nižjim stroškom poslovanja.

Ločimo jih na kakovostne in finančne cilje. Za nadzor nad doseganjem zastavljenih ciljev imamo najete tudi zunanje institucije. Slovenski institut za kakovost in meroslovje presoja usklajenost poslovanja z zahtevami standarda ISO 9001 in s tem pregleduje kakovost poslovanja, revizijska hiša KMPG pa finančne rezultate.

### **3.1.3. Upravljanje s kadri**

V storitveni dejavnosti je najpomembnejši vir človek, zato še posebno pozornost posvečamo usposobljenosti in zadovoljstvu zaposlenih. V vseh sektorjih in službah so sestavni del poslovnega načrta tudi načrti izobraževanja, preverjanja dela in usposobljenosti zaposlenih. Prizadevamo si, da bi z visoko kakovostjo dela naših zaposlenih zagotovili tudi visoko raven zadovoljstva naših naročnikov. Seveda je potrebno kakovosti tudi slediti. Vsako leto v okviru politike kakovosti koncerna podeljujemo Priznanja koncerna Sintal za odličnost. Med zaposlenimi izberemo tiste, ki s svojim delom, prizadevnostjo ali inovativnostjo še posebej izstopajo.

### **3.1.4. Menedžment**

Menedžment koncerna Sintal sestavljajo ljudje, ki že vrsto let delujejo v dejavnosti varovanja. Hiter napredek na tehničnem področju usmerjajo mladi inženirji, ki s svojimi idejami krojijo nove oblike varovanja.

### **3.1.5. Viri**

Velja pravilo tržnega gospodarstva, ki govori: "Rasti ali pa boš propadel." Tudi zato koncern vodi tako politiko, ki že od prvega leta poslovanja dobiček vseh podjetij investira v razvoj. Tovrstna strategija podjetjem zagotavlja kontinuirano rast.

Med pomembne dejavnosti našega poslovanja sodi tudi sodelovanje s tujimi varnostnimi podjetji, s katerimi si izmenjujemo znanje in izkušnje s področja varovanja oseb in premoženja.

Zagotavljanje visoke kakovosti varovanja pa je odvisna tudi od sistemov tehničnega varovanja. Vsakega dobavitelja temeljito analiziramo, preden se odločimo za tesnejše sodelovanje, kajti zamenjava dobavitelja bi bila v množici vgrajenih sistemov in znanja, ki ga potrebujejo naši tehniki za njihovo vzdrževanje, lahko usodna.

S številnimi dobavitelji sodelujemo tudi na področju razvoja, tako je kar nekaj izdelkov, ki so plod našega skupnega dela. Spoštujemo načelo, da poslujemo z

vsemi slovenskimi podjetji, ki nam lahko zagotavljajo kakovost in hkrati z njo konkurenčnost.

### **3.1.6. Procesi**

Vse procese v koncernu izvajamo v skladu z Demingovim pravilom načrtuj – izvajaj – nadziraj – ukrepaj. V ta namen smo za vsak proces izdelali natančne organizacijske predpise in delovna navodila, ki zaposlene usmerjajo k doseganju poslovne učinkovitosti. Uvedba takega načina poslovanja pred sedmimi leti se je izkazala za izredno uspešno.

Spoznali pa smo, da kakovost poslovanja ni trajna, saj zunanje in notranje spremembe zahtevajo neprestane izboljšave. Zato vsako leto na iniciativo vodij sektorjev in služb ali na podlagi notranjih presoj uvajamo številne preventivne ukrepe, ki preprečujejo, da bi lahko procesi pripeljali do napak. Veseli nas tudi spoznanje, da kakovost v koncernu resnično živi, saj smo prva leta zunanje presoje kakovosti poslovanja Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje pričakovali z nestrpnostjo, danes pa jih z veseljem, ker nam pomagajo odpravljati tudi tiste pomanjkljivosti, ki jih sami ne najdemo.

### **3.1.7. Zadovoljstvo zaposlenih**

Kot smo že omenili, je zadovoljstvo zaposlenih zelo pomembno v storitvenih dejavnostih, še posebej pa v dejavnosti varovanja, saj lahko le zadovoljen delavec v varnostnem podjetju dobro varuje premoženje. Eden najtežjih procesov vodenja koncerna je prav gotovo zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

Trudimo se, da nam bi uspevalo tudi na tem področju, kljub recesiji in relativno nizkim plačam, ki jih omogoča dejavnost varovanja. Zaposleni v koncernu Sintal imajo kljub konkurenčnim cenam storitev v primerjavi z ostalimi podjetji v dejavnosti varovanja najvišjo plačo (IPIS, 2003); vsi zaposleni imajo možnost oddiha v počitniških apartmajih ob morju in v toplicah, kar je v zasebnih podjetjih redkost, ter rekreiranja v najetih telovadnicah; redno organiziramo družabna srečanja, piknike, pohode v hribe, sodelujemo na različnih športnih prireditvah, ansambel Sintalček pa poskrbi za dobro vzdušje na vseh prireditvah.

Smo eno redkih zasebnih podjetij, ki pomaga zaposlenim s kratkoročnimi posojili. Nove moči našega koncerna pridobivamo tudi s štipendiranjem nadarjenih otrok zaposlenih. Vsem zaposlenim, ki se želijo dodatno izobraževati, plačamo študij. Tako praktično vsi v menedžmentu, ki so mlajši od 35 let, študirajo ob delu.

Dobro delo in prizadevnost zaznavamo in ga nagradujemo ter sledimo cilju, da je med nami mesto le za najboljše, predvsem pa poštene.

Glede na to, da je večina zaposlenih na varovanih mestih širom Slovenije in da prostorov uprave ne obiščejo prav pogosto, smo z našim časopisom Sintalček poskrbeli, da so sproti seznanjeni z delovanjem in načrti podjetja.

### **3.1.8. Zadovoljstvo naročnikov**

Lahko bi rekli, da je obstoj naših podjetij odvisen od zadovoljstva naših naročnikov. Na zadovoljstvo vplivajo številni dejavniki, vsekakor pa sta med najpomembnejšimi kakovost in cena naših storitev. Ceno naših storitev v prvi meri določata kolektivna pogodba dejavnosti varovanja in trg. Žal je pogosto trg tisti dejavnik, ki ob ponudbah podjetij z neizpolnjevanjem zakonskih norm izsiljuje cene na trgu. Vendar pa se je do danes praviloma izkazalo, da naročnik ve, kaj je kakovost, ki pa je v našem koncernu najpomembnejša.

Na odboru za kakovost, ki se redno sestaja, med drugim obravnavamo tudi vse pritožbe, pohvale in reklamacije ter nemudoma ukrepamo. V kakovost svojega dela resnično vlagamo veliko, kar se odraža v analizi vprašalnika o zadovoljstvu naših naročnikov, ki ga ob zaključku leta pošljemo vsem našim naročnikom. Še naprej se bomo trudili izpolnjevati pričakovanja.

### **3.1.9. Družbeni vplivi**

Med pomembnejše dejavnike v našem poslovanju sodi sodelovanje z zunanjimi institucijami, med katere v prvi vrsti sodijo Ministrstvo za notranje zadeve in gasilska društva. Dobro sodelujemo tudi z novinarji, ki preko javnih medijev osveščajo ljudi, da lahko tudi sami v veliki meri poskrbijo za svojo varnost.

V podporo športu in kulturi v Sloveniji sponzoriramo svetovno znane klube, kot sta košarkarski klub Union OLIMPIJA in rokometni klub KRIM. Na enak način sodelujemo tudi s klubi, ki se sicer še uveljavljajo, vendar smo v njihov uspeh prepričani. To so nogometni klub OLIMPIJA, košarkarski klub LOKA KAVA in rokometni klub PRULE. Tudi kulture nismo zanemarili, saj sodelujemo pri številnih prireditvah

## **3.2. Kazalci koncerna Sintal**

### **3.2.1. Kazalci kakovosti**

Ključni kazalci kakovosti podjetij koncerna Sintal so:

- edina združba za varovanje, ki pokriva celotno področje Slovenije,
- lasten razvoj naprav in storitev s področja varovanja,
- mednarodni certifikat kakovosti ISO 9001 za vse storitve dejavnosti varovanja,
- po ocenah GV-ja je bila matična družba številna leta edina gazela v dejavnosti varovanja v Sloveniji,

- ocena A2 svetovno znane hiše za ocenjevanje bonitete podjetij Dunn & Bradstreet,
- preko 900 prijetih vlomilcev, številni preprečeni požari in poplave.

### 3.2.2. Ključni kazalci poslovanja koncerna Sintal

Ključni kazalci poslovanja podjetij koncerna Sintal so:

- preko 1700 redno zaposlenih delavcev,
- več kot 8000 fizično-tehnično varovanih objektov,
- preko 400 fizično varovanih objektov,
- zagotavljanje celovite ponudbe storitev varovanja oseb in premoženja na območju celotne Slovenije.

### 3.2.3. Kazalci koncerna za posamezne storitve

V tabeli 3 smo prikazali kazalce obsega del posameznih storitev v koncernu Sintal. Kazalci se nanašajo na leto 2003.

**Tabela 3:** Kazalci obsega del posameznih storitev v koncernu Sintal

Sistemi tehničnega varovanja	preko 7000 vgrajenih sistemov tehničnega varovanja na celotnem območju Slovenije
Prevoz denarja	prek 1400 dnevni odjemnih mest
Projektiranje	vsako leto izdelamo več kot 200 projektov za področja tehničnega varovanja, požarnih redov in načrtov varovanja
Fizično varovanje	fizično varujemo prek 400 objektov, varujemo okoli 100 prireditev na leto
Fizično-tehnično varovanje	varujemo preko 8000 objektov, do leta 2004 smo prijeli že 900 vlomilcev ter preprečili številne požare, poplave, industrijske okvare
Servis gasilnih aparatov	letno servisiramo okoli 24000 gasilnih aparatov širom Slovenije

*Vir:* Lasten

### 3.3. Storitve

V Sintalu sledimo potrebam naših naročnikov. Vodi nas želja, da bi ustregli tudi najzahtevnejšim kupcem in tako je paleta naših storitev iz leta v leto bogatejša.

### 3.3.1.1. Fizično-tehnično varovanje

Fizično tehnično varovanje (FIT) je kombinacija tehničnega in fizičnega varovanja. Tehnično varovanje je varovanje z alarmnimi napravami, ki v primeru alarma posredujejo signal v dežurni center koncerna Sintal, fizično varovanje pa v obliki intervencije na alarmno situacijo.

V primeru kakršnegakoli dogodka (alarm, vklop, izklop, sabotaza, ...) alarmna naprava po telefonski liniji ali radijski zvezi javi stanje alarmne centrale v dežurni center. Intervencijske ekipe, ki so 24 ur na dan razporejene po celotnem področju Slovenije, ukrepajo v najkrajšem možnem času.

Fizično-tehnično (FIT) varovanje se je izkazalo kot najuspešnejša oblika varovanja in v celoti ustreza zahtevam varnostnih kriterijev:

- ker je varovanje v funkciji delovnega procesa uporabnika,
- ker sta kakovost varovanja in pokritost objekta na visoki ravni,
- ker je FIT (fizično - tehnično) varovanje cenejše v primerjavi z zgolj fizičnim varovanjem.

### 3.3.1.2. Projektiranje, vgradnja in servis varnostnih sistemov

Naši izkušeni in strokovno usposobljeni projektanti izdelujejo projekte za vsa področja tehničnega varovanja. V skladu z Zakonom o graditvi objektov je Sintal član inženirske zbornice Slovenije in ima pooblaščen inženirje z opravljenim strokovnim izpitom in članstvom v Inženirski zbornici Slovenije. Protiekspluzijsko zaščito izvajamo z usposobljenimi projektanti in serviserji, ki imajo v skladu z veljavno zakonodajo opravljen izpit za tovrstno projektiranje, vgradnjo in servis.

Na podlagi projekta sektor tehnika vgradi naprave sistemov tehničnega varovanja. Naprave so certificirane na Fakulteti za elektrotehniko. Za redno in servisno vzdrževanje skrbi 24-urna servisna skupina. Vsi tehniki so strokovno usposobljeni in pooblaščen za opravljanje montaže in servisiranja varnostnih sistemov v skladu z Zakonom o zasebnem varovanju in obveznem organiziranju službe varovanja.

### 3.3.1.3. Fizično varovanje

Fizično varovanje predstavlja od 8- do 24-urno varnostno - receptorsko službo ali nadzor naročnikovih delavcev na teh delih in nalogah. Varnostno službo izvajamo na osnovi načrta varovanja, ki ga izdelamo skupaj z naročnikom. Naši receptorji lahko opravljajo tudi delo telefonista in po potrebi govorijo tuje jezike. Vsi varnostniki so uniformirani, urejenega videza ter strokovno usposobljeni za opravljanje nadzora in varovanje v skladu z Zakonom o zasebnem varovanju (Ur.l. 126/03).

#### 3.3.1.4. Protipožarno varovanje

Požarno varovanje je kombinacija tehničnega in fizičnega varovanja; tehničnega v smislu varovanja s protipožarnim sistemom, ki v primeru alarma posreduje signal v dežurni center, fizičnega pa v obliki požarne intervencije.

Sintal je med prvimi v Sloveniji pridobil pooblastilo za izvajanje protipožarnega varovanja po Pravilniku o pogojih za izvajanje protipožarnega varovanja (Ur. list RS, št. 64/95). Leta 1998 smo kot prvo zasebno podjetje v Sloveniji ustanovili lastno gasilsko društvo, v okviru katerega imamo danes zaposlenih preko 70 profesionalnih gasilcev za posredovanje v primeru požara.

Protipožarno varovanje obsega naslednje aktivnosti:

- izdelava požarnega načrta,
- preventivni obhodi objektov,
- preverjanje stanja v objektu po prejetem signalu,
- gašenje oz. ustrezno ukrepanje ob požaru,
- obveščanje gasilske enote, centra za obveščanje,
- obveščanje lastnika o začetnem požaru.

#### 3.3.1.5. Prevoz in spremstvo gotovine

Prevoz in spremstvo gotovine ter drugih dragocenih predmetov opravljamo s posebej prirejenimi vozili z daljinsko blokado motorja, satelitskim spremljanjem trenutne lokacije avtomobila iz dežurnega centra, po potrebi pa imajo vgrajen tudi sistem dimne zaves.

Posamezno vozilo spremljata dva ali več oboroženih spremljevalcev, ki so uniformirani ter strokovno usposobljeni v skladu z Zakonom o zasebnem varovanju in obveznem organiziranju službe varovanja. Spremljevalci so z radijsko zvezo neposredno povezani z dežurnim centrom.

#### 3.3.1.6. Mobilni servis gasilnih aparatov

Servis opravljamo s posebej opremljenim vozilom, s pomočjo katerega servisiramo gasilne aparate pri naročniku. V primerjavi s klasičnim odvozom na servis je ta hitrejši. Naročniku je razvidno, kaj je bilo servisirano, in ni mogoča zamenjava aparatov.

#### 3.3.1.7. Varstvo pri delu

V skladu z Zakonom o varstvu pri delu naši izkušeni in strokovno usposobljeni inženirji opravijo celotno storitev s področja varstva pri delu in požarnega varstva: svetovanje, vodenje evidenc, preventivne ogleda, izdelavo ocene tveganja,



poučevanje, preglede in preizkuse delovnih naprav in priprav ter meritve ekološke škodljivosti.

Na področju požarnega varstva pripravimo požarnih red z načrti, izdelamo ocene požarne ogroženosti, teoretično in praktično usposabljam delavce in skrbimo za preventivne ogleda objektov in svetovanje.

#### 3.3.1.8. Varovanje prirediteljev

Varovanje prirediteljev predstavlja varovanje vseh vrst prirediteljev v obliki rediteljske službe. Reditelji so urejenega videza in so na željo naročnika uniformirani. Za svečane priložnosti so lahko temu primerno urejeni, tako da gostom ne dajejo vtisa nadzora, temveč vtis varnosti.

Pred prireditvijo izdelamo načrt varovanja, poskrbimo pa tudi za ustrezno požarno varovanje in prvo pomoč. V primeru potrebe po večjih varnostnih ukrepih uporabljamo tudi ustrezno opremo za preglede.

Za varovanje prirediteljev imamo tudi posebno vozilo, ki omogoča mobilen video nadzor in sistem pristopne kontrole. V pomoč pri organizaciji prirediteljev nudimo tudi pokrit prireditveni oder, zaščitne ograje in gostinsko vozilo.

#### 3.3.1.9. Najem trezorjev

Na sedežih podjetij Sintal in Sintal Celje v Ljubljani in Celju nudimo najemniške trezorje petih različnih velikosti, ki so dostopni 24 ur na dan in vse dni v letu.

#### 3.3.1.10. Čistilni servis

Družba se ukvarja z vsemi vrstami čiščenja, predvsem pa s čiščenjem poslovnih in pisarniških prostorov, hodnikov, mini kuhinj, stopnišč in sanitarij. Pri svojem delu dajemo poudarek na varčevanju z naravnimi viri, zato uporabljamo sodobno tehnologijo in okolju prijazna čistila.

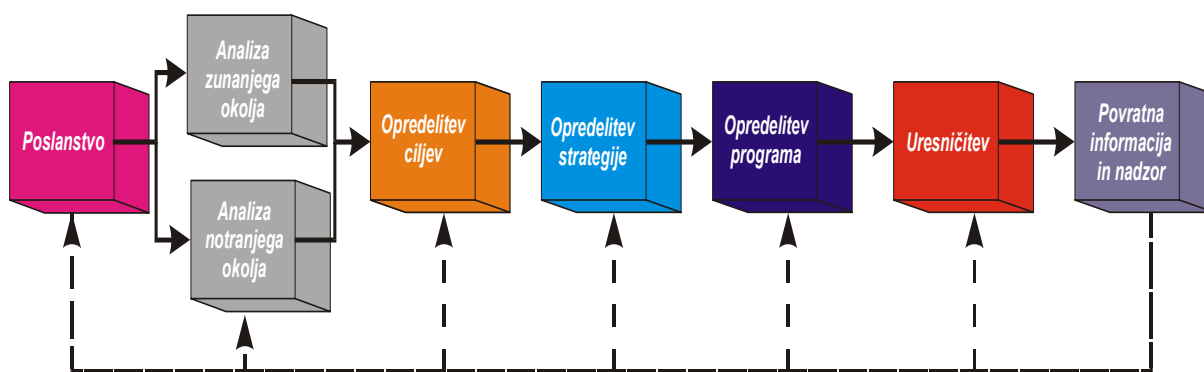
#### 3.3.1.11. Najem sistema radijskih zvez

Na celotnem področju Slovenije nudimo najem sistema radijskih zvez za govorno ali podatkovno komunikacijo. Sistem PAN, kot ga imenujemo, je najsodobnejši sistem radijskih zvez v Sloveniji in omogoča tudi klice med radijskim sistemom in sistemom javne telefonije (žična telefonska linija, GSM). Sistem radijskih zvez PAN je edini sistem, ki omogoča skupinsko komunikacijo (govor z več osebami hkrati) na celotnem območju Slovenije.

## 4. PROCES POSLOVNEGA STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA V KONCERNU SINTAL

Proces poslovnega strateškega načrtovanja ima sedem faz, ki so prikazane na sliki 14. Prične se s poslanstvom in zaključuje nazaj s povratnimi informacijami. Tako se sistem neprestano spreminja, saj mora slediti spremembam okolja, v nasprotnem primeru pa združba zagotovo nazaduje.

**Slika 14:** Proces poslovnega strateškega načrtovanja strateške poslovne enote



*Vir:* Prirejeno po Kotlerju, 1996, str.79

### 4.1. Opredelitev vizije in poslanstva koncerna Sintal

#### 4.1.1. Opredelitev vizije koncerna Sintal

Vizija koncerna Sintal za naslednjih pet let sloni na že doseženem in na želji po novih dosežkih. Koncern Sintal danes s svojimi podjetji zagotavlja storitve varovanja v glavnini Slovenije, želje po dobrem pokrivanju celovite palete storitev koncerna v celoti pa še niso izpolnjene. Razen varnostnih storitev so na področju izven Ljubljane in okolice slabo razvite druge vzporedne storitve, kot so servis gasilnih aparatov, varstvo pri delu in čistilni servis. Tako je vizija Slovenije na dlani.

Pričakovati je, da trg varnostnih storitev v prihodnje v Sloveniji ne bo rasel tako hitro, kakor je v preteklih letih. V zadnjem obdobju globalizacija podjetij vnaša agresivno zniževanje stroškov, kar se pozna tudi pri zniževanju stroškov za potrebe varovanja pri naših naročnikih. Rast koncerna na slovenskem trgu je mogoče pričakovati predvsem na račun nakupa manjših varnostnih podjetij ali pa prevzema njihovih naročnikov.

Iz opisanih razlogov in tudi zaradi ohranjanja stika z močnimi slovenskimi podjetji se bo moral koncern Sintal s svojimi že vpeljanimi dejavnostmi širiti na nove trge. Kratkoročno na trgih bivše Jugoslavije v dejavnosti varovanja ni pričakovati donosov, saj ni kupne moči, poleg tega pa je cena delovne sile tako nizka, da je tehnika skoraj nekonkurenčna. Neurejena zakonodaja na trgih bivše Jugoslavije omogoča

samovoljno urejanje področja varovanja. Prisotnost je pomembna v smislu podpore močnim slovenskim podjetjem, ki jim nudimo storitve tudi v Sloveniji, in tujim podjetjem, ki so pripravljena skrbeti za svojo varnost.

Kljub svetovnem trendu rasti dejavnosti varovanja lahko z vstopom v Evropsko unijo pričakujemo pritisk tujih varnostnih podjetij na slovenskem tržišču. Nakup obstoječih konkurentov ni tako zaskrbljujoč, večja nevarnost preti v obliki prevzemov naših naročnikov s strani tujih podjetij in s tem vpliva na odločanje o dobaviteljih. Tako bi lahko v bodoče o izvajalcih dejavnosti varovanja odločali tujci, na katere bi lažje vplivala tuja varnostna podjetja. Tovrstnih teženj razen v dveh primerih (Ameriška ambasada in Tobačna tovarna) še ni zaznati, jih pa lahko pričakujemo, kajti tujih investicij je v Sloveniji vse več. S stališča želje po rasti in varnosti je zato smiselno iskati nove dejavnosti, ki lahko izkoriščajo obstoječe teritorialne zmožnosti in znanja koncerna, ali pa popolnoma nove dejavnosti, tako storitvene ali proizvodne. Vizija koncerna Sintal za naslednjih deset let je postati eno vodilnih podjetij v dejavnosti varovanja v tem delu Evrope.

Vizija koncerna Sintal se glasi: V petih letih moramo postati najmočnejša varnostna združba v vseh regijah po Sloveniji. V treh letih moramo vzporedno razviti sorodne storitve, kot so servis gasilnih aparatov, varstvo pri delu in čistilni servis. Takoj moramo razširiti dejavnosti varovanja v države, kamor se širijo močna slovenska podjetja. Naše storitve moramo pričeti širiti na tiste zahodne trge Evropske unije, na katere nam to dovoljuje zakonodaja in konkurenčnost. V treh letih moramo uvesti nove donosne dejavnosti koncerna. Vizija koncerna za naslednjih deset let je postati eno vodilnih podjetij v dejavnosti varovanja v tem delu Evrope.

#### **4.1.2. Opredelitev poslanstva koncerna Sintal**

Glavna dejavnost koncerna Sintal je varovanje oseb in premoženja, tudi vse vzporedne dejavnosti so tesno povezane z varovanjem. Sintal je bil zasnovan leta 1990, ustanovili so ga bivši delavci Varnosti, ki je bilo pred osamosvojitvijo edino varnostno podjetje v Sloveniji. Cilj lastnikov je bil naročnikom ponuditi novo obliko varovanja, ki bo cenejša in bo nudila visoko kakovost varovanja ter zaupanje naročnikov. Tržno okolje je danes Slovenija, širi pa se tudi izven državnih meja. Koncern ima lastne vire in znanja za izvajanje dejavnosti.

Poslanstvo koncerna Sintal je zapisano v preprostem stavku in izraža zgodovino združbe, cilje lastnikov in posloводства, tržno okolje, vire združbe ter značilna znanja in sposobnosti. Poslanstvo koncerna Sintal se glasi: Vaša varnost je naša skrb.

#### **4.2. Analiza zunanjega okolja koncerna Sintal**

Glavna dejavnost koncerna Sintal je zagotavljanje fizičnega in tehničnega varovanja. Fizično varovanje je varovanje oseb in premoženja pred uničenjem, poškodovanjem, tatvino in drugimi oblikami škodljivega delovanja. Tehnično varovanje pa je varovanje oseb in premoženja s tehničnimi sredstvi in napravami po predpisanih standardih.

Za to dejavnost je na področju Slovenije registriranih približno 100 podjetij. Po Zakonu o zasebnem varovanju (Uradni list RS, št. 126/2003) so gospodarske družbe, samostojni podjetniki in obrtniki, ki opravljajo zasebno varovanje na območju Republike Slovenije, s pridobitvijo licence vključeni v Zbornico Republike Slovenije za zasebno varovanje (v nadaljevanju Zbornica). Zbornica je na podlagi zakona ustanovljeno strokovno-interesno združenje, ki povezuje vse pravne in fizične osebe s poslovno dejavnostjo na področju zasebnega varovanja oseb in premoženja, kakor tudi glede na njihov interes druge subjekte, katerih dejavnost je povezana z dejavnostjo zasebnega varovanja.

Varnostno podjetje lahko opravlja šest dejavnosti, za katere se ločeno podeljujejo in odvzemajo naslednje licence s strani Ministrstva za notranje zadeve:

- licenca za varovanje oseb,
- licenca za varovanje premoženja,
- licenca za prevoz in varovanje denarja ter drugih vrednostnih pošilk,
- licenca za varovanje javnih zbiranj,
- licenca za upravljanje z varnostno-nadzornim centrom,
- licenca za načrtovanje in izvajanje varnostnih sistemov.

Članice Zbornice so sprejele Kodeks ravnanja poklicnih varnostnih služb, ki med drugim ureja odnose varnostnih služb in njihovih zaposlenih do naročnikov in državnih organov ter javnih institucij.

V panogi, v kateri posluje naše podjetje, se vsak dan soočamo z vrsto faktorjev, ki pozitivno, pa tudi negativno vplivajo na poslovanje.

#### **4.2.1. Faktorji, ki imajo negativne učinke na poslovanje podjetja v tej panogi**

Faktorje, ki imajo negativne učinke na poslovanje podjetja v dejavnosti varovanja, opisujemo v tabeli 4.

**Tabela 4:** Faktorji, ki negativno vplivajo na poslovanje podjetja v panogi

Zunanje okolje	Nevarnosti
<b>Gospodarsko podokolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slaba plačilna sposobnost naročnikov</i></li> </ul> <p>Žal se moramo tudi mi, tako kot mnogo drugih slovenskih podjetij, ukvarjati s problemom slabe plačilne sposobnosti svojih naročnikov. Povprečna stopnja zapadlih plačil je približno 10% mesečne realizacije. Takšna stopnja neplačanih računov lahko prične ogroziti podjetje v dejavnosti varovanja, saj predstavljajo glavnino stroškov plače.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slab posluh zavarovalnic</i></li> </ul> <p>V Sloveniji zavarovalnice ne pogojujejo ustrezne oblike varovanja kot osnove za zavarovanje, kar je v tujini običajno. V</p>

	<p>zadnjih letih so bila v okviru Zavarovalniškega združenja sprejeta pravila le na področju prevozov denarja, na ostalih področjih pa še vedno le priporočila, ki se v primeru upoštevanja odražajo le v nizkih popustih.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vstop tujih varnostnih podjetij na slovenski trg</i></li> </ul> <p>Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se krepijo težnje tujih varnostnih podjetij po prevzemu obstoječih slovenskih. Nevarnosti po zniževanju cen sicer ni pričakovati, kajti te so že tako nizke, da komaj izpolnjujejo zakonske norme za izplačevanje plač zaposlenim. Večja nevarnost tiči v smislu političnega pritiska ali lobiranja tujih varnostnih podjetij na podjetja v Sloveniji, katerih lastniki so tujci.</p>
<p><b>Tehnično-tehnološko podokolje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Počasen napredek varnostne tehnologije</i></li> </ul> <p>Relativno počasen napredek tehnologije v dejavnosti varovanja, razen na posameznih področjih (video, kontrola vstopa), vpliva na nezmožnost zamenjave človeka za tehniko. V kolikor se pojavijo pomembne tehnološke novosti, gre v večini primerov za cenovno nedostopno tehnologijo.</p>
<p><b>Politično-pravno podokolje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slab nadzor nad podjetji v dejavnosti varovanja s strani pristojnih institucij</i></li> </ul> <p>Zaradi slabega nadzora nad podjetji v dejavnosti varovanja se pojavlja vedno več nerazumljivo nizkih cen, ki so posledica nezakonitega poslovanja. Tu gre predvsem za nespoštovanje zakona o Zasebnem varovanju, Kolektivne pogodbe za dejavnost varovanja, Zakona o delovnih razmerjih ipd. Posledično lahko taka podjetja poslujejo z nižjimi stroški in s tem izvajajo dejavnost za nižjo ceno, kar pa vpliva na nivo kakovosti dela v celotni panogi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nova zakonodaja v zvezi z invalidi</i></li> </ul> <p>Z letom 2005 bo pričela veljati nova zakonodaja, ki bo predpisovala zaposlitev določnega odstotka invalidov na število zaposlenih oziroma pogodbo s podizvajalcem, ki ima invalide. V nasprotnem bo podjetje dodatno obdavčeno. Pri številu zaposlenih, ki jih ima koncern Sintal, to ni nepomemben dejavnik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vstop v Evropsko unijo bo vplival na izbiro dobaviteljev</i></li> </ul> <p>Z vstopom v Evropsko unijo bomo tudi v Sloveniji pričeli uporabljati evropske normative. Tako izdelkov, ki niso usklajeni z evropskimi standardi, ne bomo mogli več uvažati z Daljnega Vzhoda in Amerike.</p>

<b>Naravno podokolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slovenija dražja za izvajanje storitev varovanja</i></li> </ul> <p>Slovenija je zaradi svoje hribovitosti in relativne neposeljenosti dražja za izvajanje storitev varovanja v primerjavi z večino drugih držav.</p>
<b>Kulturno podokolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Za varnost se odločamo na podlagi slabih izkušenj</i></li> </ul> <p>Ljudje se odločamo za varovanje sebe in svojega premoženja običajno na podlagi slabe izkušnje.</p>

Vir: Lasten

#### 4.2.2. Faktorji, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja v tej panogi

Faktorje, ki imajo pozitivne učinke na poslovanje podjetja v dejavnosti varovanja opisujemo v tabeli 5.

**Tabela 5:** Faktorji, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja v panogi

Zunanje okolje	Priložnosti
<b>Gospodarsko podokolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vstop slovenskih varnostnih podjetij na tuje trge</i></li> </ul> <p>Slovenska varnostna podjetja imajo štirinajst let izkušenj v dejavnosti zasebnega varovanja, zato se z znanjem lahko širijo na trge bivše Jugoslavije, s cenovno konkurenčnostjo storitev pa na trge Evropske unije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Globalizacija varnostnih podjetij – manj varnostnih podjetij</i></li> </ul> <p>Globalizacija varnostnih podjetij prinaša večjo možnost dogovarjanja s ciljem boljšega vrednotenja panoge, saj so v zadnjih letih ravno podjetja na robu propada v stiski obstoja zniževala cene na nerazumne vrednosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Možnost nakupa varnostnih podjetij na trgu</i></li> </ul> <p>Še vedno dobršen del manjših varnostnih podjetij koleba med prodajo in preživetjem, saj se zavedajo, da so proces globalizacije zamudili. Poraja možnost njihovega nakupa v smislu hitrega in cenejšega prevzema tržnega deleža.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diverzifikacija dejavnosti</i></li> </ul> <p>Varnostna podjetja imajo zaradi teritorialne pokritosti, možnosti 24-urnega delovanja in stalnega stika z naročniki svojim naročnikom ponuditi vrsto drugih sorodnih storitev, kot so: čistilni servis, servis gasilnih aparatov, varstvo pri delu ipd.</p>
<b>Tehnično-tehnološko podokolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uvajanje tehničnih rešitev</i></li> </ul> <p>Z uvajanjem tehničnih rešitev imamo zmožnost nadomeščanja ljudi in zniževanja stroškov naročnikov varnostnih storitev, ob tem pa tudi večjega zaslužka in manjšega poslovnega rizika.</p>

<p><b>Politično-pravno podokolje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje</i></li> </ul> <p>Zbornica je bila ustanovljena z namenom, da se na področju zasebnega varovanja vzpostavlja red. S tem namenom so s posebnim zakonom (Zakon o zasebnem varovanju, Uradni list RS, št. 126/2003) predpisane licence za podjetja, ki se ukvarjajo z varovanjem premoženja. V tem zakonu so predpisani tudi kriteriji, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni v teh podjetjih. Tako podjetja, ki ne ustrezajo zahtevanim normativom kakovosti, ne smejo opravljati te dejavnosti (predpisane so kazni).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lastninjenje podjetij</i></li> </ul> <p>Po končani fazi lastninjenja podjetij bodo znani lastniki nekoč družbenih podjetij, ki bodo bistveno bolj zainteresirani za varovanje svojega premoženja.</p>
<p><b>Naravno podokolje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geopolitična lokacija Slovenije</i></li> </ul> <p>Varnostna podjetja na območju Slovenije imajo v smislu teritorialne diverzifikacije idealno lego, saj imajo na voljo trg bivše Jugoslavije, katerega jezik in kulturo poznamo, prav tako pa trg Evropske unije, ki ima znatno višje cene storitev.</p>
<p><b>Kulturno podokolje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Povečana stopnja kriminala</i></li> </ul> <p>V času, ko v svetu gospodarska kriza dobiva vse večje razsežnosti in se povečuje brezposelnost, je kriminal tisto sredstvo, v katerem vidi preživetje vse več ljudi. Človekova lastna varnost in varnost njegovega premoženja je postala vrednota, za katero je vse večje povpraševanje.</p> <p>S prehodom na tržno gospodarstvo se je v Sloveniji stopnja kriminala zaradi rastoče razzslojenosti ljudi povečala. Poleg tega se moramo zavedati, da leži Slovenija na stičišču balkanskega ter zahodno- in vzhodnoevropskega podzemlja.</p>

**Vir:** Lasten

#### 4.3. Analiza notranjega okolja koncerna Sintal

Glede na to, da ocenjujemo koncern Sintal in da so nekatera podjetja znotraj koncerna mlada ali pa se zaradi nakupa še niso prilagodila sistemu, je težko vsa oceniti enako. Kljub temu smo izdelali skupno notranjo analizo koncerna, kot prikazujemo v tabeli 6. Analiza je izdelana na javnih podatkih Poslovnega registra Slovenije (IPIS, 2003), ki se sklicuje na podatke Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (Ajpes).

**Tabela 6:** Analiza notranjega okolja koncerna Sintal

	DELOVANJE					POMEN		
	Večja prednost	Manjša prednost	Brez prednosti in slabosti	Manjša slabost	Večja slabost	Velik	Srednji	Majhen
<b>VIDIK POSLOVANJA S STRANKAMI - TRZENJE</b>								
1 Sloves podjetja	X					X		
2 Tržni delež - konkurenca	X						X	
3 Nadomestilo varovanju - substituti			X					X
4 Vstop novih konkurentov			X					X
5 Kakovost storitev		X					X	
6 Cenovna učinkovitost			X			X		
7 Učinkovitost tržnega komuniciranja				X		X		
8 Učinkovitost prodajnega osebja					X	X		
9 Geografsko pokritje	X					X		
<b>FINANČNI VIDIK - FINANCE</b>								
10 Rast prihodkov iz poslovanja		X				X		
11 Dobičkonosnost	X					X		
12 Gotovinski tok			X			X		
13 Stroškovna učinkovitost				X		X		
14 Finančna stabilnost	X					X		
<b>VIDIK NOTRANJIH POSLOVNIH PROCESOV - STORITVE</b>								
15 Infrastruktura	X						X	
16 Prihranki obsega		X				X		
17 Zmogljivosti	X						X	
18 Dobavitelji		X						X
19 Sposobnost delovne sile			X			X		
20 Sposobnost držati se rokov				X		X		
21 Tehnične sposobnosti		X				X		
<b>VIDIK UČENJA IN RASTI - ORGANIZACIJA</b>								
22 Sposobno vodstvo, usmerjeno v prihodnost				X		X		
23 Predani zaposleni			X			X		
24 Izobraževanje zaposlenih			X			X		
25 Inovacijska učinkovitost		X					X	
26 Investicije v razvoj podjetij	X					X		

Vir: Lasten

#### 4.3.1. Analiza vidika poslovanja s strankami - trženje

##### 4.3.1.1. Analiza slovesa podjetja

V trinajstih letih se je storitvena znamka koncerna Sintal zaznamovala v očeh naročnikov storitev na območju Slovenije kot celovita ponudba kakovostnih storitev v dejavnosti varovanja. Ime Sintal v očeh naročnikov in potencialnih naročnikov predstavlja psevdonim največjega varnostnega podjetja v Sloveniji.

##### 4.3.1.2. Analiza tržnega deleža

Pri analizi tržnih deležev v Sloveniji sem upošteval le podjetja v dejavnosti varovanja, ki so se v letu 2002 pojavljala na trgu in je njihova primarna dejavnost varovanje oseb in premoženja. V tabeli sem razdelil podjetja v štiri večje združbe, in sicer: podjetja, ki so v lasti podjetja G7, Varnosti Maribor in Sintala ter tista, ki so še



neopredeljena. Neopredeljena sem razdelil med tista, ki so še tržno pomembna – zanimivi in tista, ki se bodo težje prodala ali obstala na trgu.

Izračun tržnega deleža vključuje seštevek poslovnih prihodkov vseh naštetih podjetij. Glede na to, da podatki za leto 2003 še niso dosegljivi, sem podjetja, ki so bila kupljena s strani ene od treh skupin (G7, Varnost, Sintal), upošteval pri skupini že v letu 2002. Analizo prikazuje tabela 7.

**Tabela 7:** Analiza tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2000 do 2002

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Zaposlenih	Posluje	Tržni delež 02	Prihodki iz poslovanja 02	Rast prihodkov 02	Tržni delež 01	Prihodki iz poslovanja 01	Rast prihodkov 01	Tržni delež 00	Prihodki iz poslovanja 00	Rast prihodkov 00
1	Efekt d.o.o.	G7	79 DA		1,78%	327.207	-34,0%						
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7	70 DA		0,68%	124.956	-7,9%						
3	G7 d.o.o.	G7	551 DA		14,74%	2.702.907	15,4%	13,41%	2.178.843	16,9%	12,65%	1.718.923	16,6%
4	Obad - Sld d.o.o.	G7	75 DA		1,36%	250.194	228,6%						
5	Obad d.o.o.	G7	1 DA		1,25%	230.040	-30,2%						
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7	1 DA		0,36%	66.100	1149,0%						
7	Varnost d.d. Kranj	G7	230 DA		5,72%	1.048.135	-1,9%						
8	Varnost Koper d.o.o.	G7	90 DA		1,48%	271.486	-9,4%						
9	Varnost Posavje d.d.	G7	68 DA		1,05%	192.876	0,0%	1,10%	179.378	37,5%	0,89%	120.329	
<b>Skupina G7 skupaj:</b>			<b>1.165</b>		<b>28,43%</b>	<b>5.213.901</b>	<b>105,7%</b>	<b>14,52%</b>	<b>2.358.221</b>	<b>18,3%</b>	<b>13,53%</b>	<b>1.839.252</b>	<b>24,7%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>					<i>1,27%</i>			<i>0,99%</i>			<i>0,99%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>					<i>12,64%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,89%</i>		
10	Discret d.o.o.	Varnost	28 DA		0,56%	102.032	4,7%						
11	Varnost Inpod d.o.o.	Varnost	130 DA		1,86%	340.355	3,3%	1,89%	306.448	18,3%	1,76%	238.888	14,5%
12	Varnost Maribor d.d.	Varnost	650 DA		8,41%	1.541.944	5,4%	8,38%	1.361.489	7,6%	8,59%	1.167.540	9,1%
13	Varnost Priva d.o.o.	Varnost	1 DA		2,78%	509.700	-7,1%	3,14%	510.446	31,1%	2,64%	359.306	14,9%
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost	34 DA		0,83%	152.370	10,5%						
15	Varpos d.o.o.	Varnost	44 DA		0,91%	166.330	-2,8%						
<b>Poslovni sistem Varnost skupaj:</b>			<b>887</b>		<b>15,34%</b>	<b>2.812.731</b>	<b>20,1%</b>	<b>13,41%</b>	<b>2.178.383</b>	<b>13,8%</b>	<b>12,99%</b>	<b>1.765.734</b>	<b>10,9%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>					<i>-0,37%</i>			<i>0,42%</i>			<i>0,41%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>					<i>2,29%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
16	Agencija za varnost d.o.o. I	Sintal	27 DA		0,84%	154.074	-32,7%						
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal	3 DA		0,50%	90.806	-42,7%	0,91%	147.446	15,1%			
18	Sintal Celje d.d.	Sintal	119 DA		2,46%	451.569	9,3%	2,37%	384.393	20,9%	2,16%	293.272	15,0%
19	Sintal Dolenjska d.d.	Sintal	35 NE		0,82%	150.191	27,2%	0,68%	109.843				
20	Sintal Fiva d.d.	Sintal	275 DA		4,47%	820.350	-7,2%	5,06%	822.423	3,3%	5,41%	734.780	2,1%
21	Sintal Gorenjska d.o.o.	Sintal	3 DA		0,00%	0							
22	Sintal Interalarm Maribor d.	Sintal	30 DA		0,78%	143.767	602,7%	0,12%	19.031				
23	Sintal Istra d.o.o.	Sintal	39 DA		0,59%	108.000	2,9%	0,60%	97.612	2,1%	0,65%	88.193	20,5%
24	Sintal Kočevje d.d.	Sintal	38 DA		0,69%	125.926	-4,4%	0,75%	122.517	2,0%	0,82%	110.787	-17,9%
25	Sintal d.d.	Sintal	534 DA		16,00%	2.934.635	18,2%	14,21%	2.309.027	17,5%	13,33%	1.812.425	0,5%
26	Varnost Mengeš d.d.	Sintal	102 DA		2,08%	381.403	4,8%						
27	Vazi d.o.o.	Sintal	21 DA		0,34%	63.127	28,3%						
28	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal	9 DA		0,25%	46.573	61,0%						
29	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal	1 DA		0,17%	30.305	541,0%						
<b>Sintal koncern skupaj:</b>			<b>1.236</b>		<b>29,99%</b>	<b>5.500.726</b>	<b>27,5%</b>	<b>24,70%</b>	<b>4.012.292</b>	<b>21,8%</b>	<b>22,36%</b>	<b>3.039.457</b>	<b>1,8%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>					<i>1,61%</i>			<i>1,31%</i>			<i>-1,25%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>					<i>3,68%</i>			<i>1,02%</i>			<i>0,00%</i>		
30	Atran d.o.o. Koper	Pomemben	29 DA		0,59%	107.354	-0,5%	0,62%	100.390	0,4%	0,68%	92.248	-0,6%
31	Group 4 Securitas d.o.o.	Pomemben	131 DA		2,31%	424.503	-17,6%	2,95%	479.221	23,7%	2,63%	357.454	102,3%
32	Gymso Security d.o.o. Port	Pomemben	36 DA		1,00%	183.335	52,4%	0,69%	111.876	22,9%	0,62%	83.987	-2,6%
33	Kanja Protect d.o.o.	Pomemben	49 DA		1,01%	185.481	8,5%	0,98%	159.046	9,2%	0,99%	134.367	11,9%
34	Prosignal d.o.o.	Pomemben	125 DA		2,26%	413.695	4,9%	2,26%	366.944	46,3%	1,70%	231.327	11,9%
35	Protect Fit d.o.o.	Pomemben	84 DA		1,62%	297.411	-3,9%	1,77%	287.791	10,1%	1,77%	241.240	14,3%

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Zaposlenih	Posluje	Tržni delež 02	Prihodki iz poslovanja 02	Rast prihodkov 02	Tržni delež 01	Prihodki iz poslovanja 01	Rast prihodkov 01	Tržni delež 00	Prihodki iz poslovanja 00	Rast prihodkov 00	
36	Protect Infra d.o.o.	Pomemben	30 DA		1,64%	301.147	5,9%	1,63%	264.444	0,0%	1,79%	243.982	5,5%	
37	Protect Maribor d.d.	Pomemben	40 DA		0,54%	99.750	138,9%	0,24%	38.846	3483,6%	0,01%	1.000	-72,4%	
38	Rival - Vts d.o.o.	Pomemben	50 DA		1,35%	248.280	11,0%	1,28%	208.011	8,7%	1,30%	176.550	-2,7%	
39	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Pomemben	130 DA		1,91%	350.296	-7,1%	2,16%	350.582	6,2%	2,24%	304.404	3,0%	
40	Varnost Ljubljana d.d.	Pomemben	75 DA		3,98%	729.730	4,2%	4,01%	651.617	-3,2%	4,57%	620.762	-3,9%	
41	Varnost Vič d.d.	Pomemben	140 DA		2,13%	389.906	-2,3%	2,29%	371.400	-2,7%	2,59%	352.179	-2,5%	
42	Bodyguard d.o.o.	Neopredeljen	1 DA		0,05%	9.557	-2,3%	0,06%	9.095	-14,3%	0,07%	9.787	-34,9%	
43	Bogdan Lesjak Security d.c	Neopredeljen	2 DA		0,14%	25.828	-29,7%	0,21%	34.198	50,1%	0,15%	21.013	34,5%	
44	Diamant Varnost d.o.o.	Neopredeljen	1 DA		0,00%	850	-97,3%	0,18%	28.813	-34,2%	0,30%	40.398	-21,8%	
45	Egida - Prigora in ostali d.n	Neopredeljen	0 DA		0,00%	206	-17,4%	0,00%	232	39,0%	0,00%	154	-47,4%	
46	Egida d.o.o. Dobrna	Neopredeljen	2 DA		0,20%	35.780	-11,8%	0,23%	37.745	-3,9%	0,27%	36.250	-13,6%	
47	Enigma Bagarič d.o.o.	Neopredeljen	6 DA		0,14%	26.308	34,7%	0,11%	18.170	-0,3%	0,12%	16.807	35,1%	
48	Fit Varovanje Ljubljana d.c	Neopredeljen	62 DA		1,10%	202.391	2,9%	1,13%	182.956	5,4%	1,18%	160.145	-10,6%	
49	Fortuna d.o.o.	Neopredeljen	41 DA		0,65%	118.899	6,7%	0,64%	103.660	-11,6%	0,80%	108.169	9,4%	
50	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen	2 DA		0,27%	49.232	2,0%	0,28%	44.920	4,4%	0,29%	39.696	6,4%	
51	Jus Security, d.o.o.	Neopredeljen	3 DA		0,15%	28.034	17,3%	0,14%	22.234	14,9%	0,13%	17.851	-5,8%	
52	Kadu d.o.o.	Neopredeljen	2 DA		0,08%	14.526	39,0%	0,06%	9.720	-12,7%	0,08%	10.277	-13,3%	
53	Mikrom d.o.o.	Neopredeljen	4 DA		0,10%	17.629	-1,3%	0,10%	16.618	49,8%	0,08%	10.235	-66,7%	
54	Pib Security d.o.o.	Neopredeljen	30 DA		0,44%	80.749	-3,8%	0,48%	78.091	-34,0%	0,80%	109.107	-25,0%	
55	Prosecurity d.o.o.	Neopredeljen	105 DA		0,93%	169.645	-15,6%	1,15%	187.020	-17,4%	1,54%	208.943	-33,0%	
56	Savoy International d.o.o.	Neopredeljen	4 DA		0,08%	15.213	263,2%	0,02%	3.896	-41,8%	0,05%	6.177	-29,9%	
57	Stinger d.o.o.	Neopredeljen	15 DA		0,23%	42.099	29,2%	0,19%	30.317	25,9%	0,16%	22.207	-11,0%	
58	Varnost Center d.o.o.	Neopredeljen	1 DA		0,13%	24.376	-3,9%	0,15%	23.600	2,9%	0,16%	21.166	-27,2%	
59	Varnost Jabo d.o.o.	Neopredeljen	11 DA		0,32%	58.286	-4,3%	0,35%	56.632	7,4%	0,36%	48.656	8,2%	
60	Varnost Moste d.o.o.	Neopredeljen	6 DA		0,04%	6.849	-17,2%	0,05%	7.696	-72,2%	0,19%	25.541	-32,7%	
61	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen	170 DA		0,40%	74.216	-27,9%	0,59%	95.711	-20,1%	0,81%	110.510	-15,4%	
62	Xastor d.o.o.	Neopredeljen	14 DA		0,44%	81.064	15,5%	0,40%	65.292	16,4%	0,38%	51.757	23,8%	
1	Efekt d.o.o.	G7	79 DA					2,84%	461.238	32,7%	2,36%	320.572	194,2%	
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7	70 DA					0,78%	126.265	-6,3%	0,92%	124.378	8,0%	
4	Obad - Sd d.o.o.	G7	75 DA					0,44%	70.821	35,2%	0,36%	48.310	-6,3%	
5	Obad d.o.o.	G7	1 DA					1,89%	306.701	-24,8%	2,77%	376.038	-4,0%	
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7	1 DA					0,03%	4.923	610,7%	0,00%	639	-27,6%	
7	Varnost d.d. Kranj	G7	230 DA					6,12%	993.978	1,2%	6,66%	905.756	6,4%	
8	Varnost Koper d.o.o.	G7	90 DA					1,72%	278.738	1,6%	1,86%	253.011	-0,7%	
10	Discret d.o.o.	Varnost	28 DA					0,56%	90.665	16,5%	0,53%	71.767	-22,6%	
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost	34 DA					0,79%	128.324	-6,8%	0,93%	126.952	28,8%	
15	Varpos d.o.o.	Varnost	44 DA					0,98%	159.179	-7,1%	1,16%	158.007	-6,4%	
16	Agencija za varnost d.o.o.	Sintal	27 DA					1,31%	213.004	1,4%	1,43%	193.713	80,1%	
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal	3 DA								0,87%	118.143	-26,8%	
26	Varnost Mengeš d.d.	Sintal	130 DA					2,08%	338.631	5,8%	2,17%	295.194	14,5%	
27	Vazi d.o.o.	Sintal	21 DA					0,28%	45.754	2,2%	0,30%	41.309	19,1%	
28	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal	9 DA					0,17%	26.901					
29	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal	1 DA					0,03%	4.398					
<b>Neopredeljeni skupaj:</b>					<b>1.401</b>	<b>26,24%</b>	<b>4.812.625</b>	<b>-41,8%</b>	<b>47,38%</b>	<b>7.696.304</b>	<b>2,2%</b>	<b>51,12%</b>	<b>6.948.135</b>	<b>5,3%</b>
<b>Rast obstoječih podjetij:</b>						<b>-21,13%</b>			<b>-3,74%</b>			<b>-1,03%</b>		
<b>Rast z nakupom novih podjetij:</b>						<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih pomembnih podjetij:</b>						<b>20,34%</b>			<b>40,87%</b>			<b>43,21%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih nepomembnih podjetij:</b>						<b>5,90%</b>			<b>6,50%</b>			<b>7,91%</b>		
<b>SKUPAJ DEJAVNOST VAROVANJA:</b>					<b>4.689</b>		<b>18.339.983</b>	<b>5,0%</b>		<b>16.245.200</b>	<b>10,3%</b>		<b>13.592.578</b>	<b>7,4%</b>
<b>Rast trga brez revalorizacije na leto:</b>							<b>5,02%</b>			<b>10,25%</b>		<b>7,43%</b>		
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>							<b>4,7%</b>			<b>7,5%</b>		<b>8,4%</b>		
<b>Revalorizirana vrednost trgal prejšnjega leta:</b>						<b>17.463.590</b>			<b>14.734.355</b>			<b>12.651.978</b>		
<b>Razlika med vrednostjo trga tekočega in prejšnjega leta:</b>						<b>876.393</b>			<b>1.510.845</b>			<b>940.600</b>		

Vir: Lasten - podatki IPIS, 2003

**Opis skupine G7:**

G7 je v letih 2003 agresivno kupoval podjetja na trgu s ciljem teritorialne diverzifikacije. Kupili so veliko podjetij, vendar po moji analizi zelo nepremišljeno ali na silo. Tako danes skupina G7 vključuje naslednja podjetja:

- Efekt d.o.o. Deluje na območju Koroške. Je v prisilni poravnavi. Promet mu vztrajno pada zaradi slabega dela in nezadovoljstva zaposlenih (znižane plače, neizplačan regres ipd.). Podjetje mora v letu dni vrniti 70 milijonov SIT, kar bo iz prihodkov od poslovanja nemogoče, saj večina zaračunanih prihodkov (fizično varovanje) ne zagotavlja pokrivanja lastnih stroškov, zato ustvarja veliko izgubo.
- G7 – Vabaco d.o.o. Deluje na območju Prekmurja in se ukvarja predvsem s fizičnim varovanjem. Razmišljajo o uvedbi prisilne poravnave. Promet mu ostaja na enaki ravni, vendar na račun prihodkov (fizično varovanje), ki ne zagotavljajo pokrivanja lastnih stroškov. Nerazumljivo znižuje cene storitev za ceno ohranjanja trga. Tudi to podjetje ustvarja izgubo. Podjetje je zadolženo in lahko pričakuje tožbe zaposlenih zaradi neizplačanih plač in regresov iz preteklosti.
- G7, d.o.o. Je matično podjetje skupine G7 in deluje predvsem na območju Ljubljane z okolico ter Dolenjske. V letu 2003 so ga zapustili ključni ljudje v menedžmentu. V podjetju imajo težave s številnimi aferami okoli vprašljivega poslovanja podjetja. Podjetje je v preteklih letih raslo, vendar v prihodnosti zaradi odhoda ključnih ljudi tega ni več pričakovati, pričakovati je le rast na račun prenosa poslov od podjetij, ki so jih kupili v letu 2003. Podjetje ima relativno visoke kratkoročne in dolgoročne obveznosti.
- Obad - Sd, d.o.o., Ljubljana Deluje na območju Ljubljane, ukvarja se predvsem s fizičnim varovanjem, nima rasti in je po moji oceni pričakovati finančne težave.
- Obad, d.o.o., Ljubljana Deluje na območju Ljubljane, ukvarja se predvsem s fizičnim varovanjem, nima rasti in je po moji oceni pričakovati finančne težave.
- Protekt Dolenjska d.o.o. Deluje predvsem na območju Dolenjske in je vzporedno podjetje podjetja G7 za izpeljavo nekaterih poslov. Protekt Dolenjska je lastnik podjetja Obad – Sd.
- Varnost d.d. Kranj Deluje na območju Gorenjske in Goriške regije. Delno ga obvladuje G7, delno ena fizična oseba, nihče nima 51%, tako da o vodenju lahko odloča manjšina, ki se

lahko nagne na eno ali drugo stran, ki sta si običajno nasprotni. Lastnik fizična oseba je vodilni delavec in vodi podjetje. Varnost Kranj tako posluje v okviru G7 zgolj kot prijateljsko podjetje, ne pa kot del sistema. Podjetje ima velike težave z nespoštovanjem zakonodaje. Ima številne tožbe delavcev. Nerazumljivo pri tem podjetju je, da ustvarja dobiček in ima najnižje cene na trgu. To je prav gotovo na račun nespoštovanja delovne zakonodaje – dela na črno.

- Varnost Koper d.o.o. Deluje na področju Primorske, promet mu pada, umetno ustvarja dobiček. V podjetju ne izplačujejo regresov, kar bo v prihodnje imelo podobno kot pri Varnosti Kranj za posledico številne tožbe. Pričakovati je padanje prometa, tudi na račun prodaje podjetja, saj so s patriotizmom Primorcev do domačega varnostnega podjetja zadrževali veliko svojih naročnikov.
- Varnost Posavje d.d. Deluje na področju Posavja, je v prisilni poravnavi, promet mu pada in nima perspektive. Posle prenaša na matično podjetje.

Iz zapisanega je razvidno, da je skupina G7 sicer hitro zrasla, vendar je v prihodnjih letih pričakovati velike težave pri vodenju podjetij v skupini na področjih:

- likvidnosti,
- izgube zaradi slabih poslov iz preteklosti in v obupu zadrževanja trga poslov, pridobljenih v sedanosti,
- menedžerjev teh podjetij, ki so bili pred nakupom lastniki in direktorji, sedaj pa jih bodo morali odstraniti zaradi nesposobnosti vodenja, hkrati pa obvladujejo velik del pridobljenega posla in zahtevajo visoke plače,
- podjetja so pred nakupom pridobivala velik del posla z noto lokalpatriotizma, ki ga ni več, saj je lastnik ljubljansko podjetje,
- večina podjetij ima dotrajano infrastrukturo (vozila, uniforme ipd.),
- v primeru stečajev bodo težko prenašali obstoječe pogodbe na podjetje G7, s čimer so pričeli v nekaterih regijah, saj običajno naročniki tega ne odobravajo oziroma ob prenosu zbirajo ponudbe konkurentov.

Po mojem mnenju je strategija lastnika skupine G7 doseči čim večji tržni delež, teritorialno pokriti Slovenijo in navidezno ustvariti visok dobiček za izpolnitev cilja prodati skupino G7 tujemu podjetju.

V prihodnjem obdobju je pričakovati velik pritisk in nakup za vsako ceno neopredeljenih podjetij v regijah, ki jih G7 še ne pokriva, in sicer: Protect (Zgornja Štajerska), Prosignal (Spodnja Štajerska), Varnost Nova Gorica (Goriška), Gorenjska (Kanja).

*Rasti obstojećih podjetij skupine G7 v prihodnjih letih zaradi njihovega slabega stanja ni pričakovati, pričakovati je le rast skupine na račun nakupa novih podjetij.*

### **Opis poslovnega sistema Varnost:**

Poslovni sistem Varnost je sorazmerno pozno pričel s širitvijo po Sloveniji. V letu 2002 in 2003 so kupili podjetja Discret, Samo in Varpos.

Discret d.o.o. Portorož	Deluje na področju Obale, ukvarja se predvsem s prevozom denarja in malo z fizičnim varovanjem. Poslovni rezultat ima dober, vendar ne pokriva pomembne dejavnosti na Obali - intervencije. Podjetje sta pred nakupom vodila upokojena lokalna veljaka. Njun vpliv poenjuje. Podjetje ima dotrajano infrastrukturo in se bo težko širilo. Stroški uvajanja intervencije bodo visoki in pridobivanje nov poslov za intervencijo skoraj nemogoče.
Varnost Inpod d.o.o.	Invalidsko podjetje v proizvodnji posebnih vozil, ki služi skupini Varnost za zmanjševanje stroškov delovne sile. Poslovno uspešno in urejeno.
Varnost Maribor d.d.	Deluje predvsem na območju Zgornje Štajerske, Prekmurja in Koroške, trudi pa se pridobivati posel v Ljubljani z okolico ter kjerkoli v Sloveniji s pomočjo podizvajalcev. Posel izven svojih regij pridobiva predvsem na račun dumping cen in političnega lobiranja. Veliko finančne akumulacije ima na NKBM-u zaradi družinske povezave med direktorjem Varnosti in članom uprave NKBM-a. Poslovno uspešno in urejeno.
Varnost Priva d.o.o.	Enako kot Varnost Maribor d.d. Ukvarja se s tehniko.
Varnost Samo d.o.o.	Deluje na območju Velenja in Celja. Je v upadanju in ne uživa velikega ugleda. Tudi finančno nima pomembnih rezultatov.
Varpos d.o.o., Ljubljana	Deluje na območju Ljubljane, primarni prihodek tega podjetja je varovanje sodišč. Ima nepomemben tržni delež na območju Ljubljane in je nerazpoznavno.

Pričakovati je, da bo Poslovni sistem Varnost v prihodnjih letih rasel na račun dumping cen na trgih, kjer ni prisoten, in eventualnih nakupov neopredeljenih podjetij. Zelo težko se bo razširil po celotni Sloveniji, kar še posebej velja za območja Ljubljane, Dolenjske, Gorenjske in Goriške regije.

Poslovni sistem Varnost bo po mojem mnenju skušal kupiti naslednja neopredeljena podjetja: Prosignal (Spodnja Štajerska), Varnost Nova Gorica (Goriška), Varnost Vič (Ljubljana), mogoče tudi Gymco ali Atran (Obala, zaradi intervencije).

**Opis koncerna Sintal:**

Agencija za varnost d.o.o. Krško (1)	To podjetje je nov član koncerna Sintal. Deluje na območju Krškega in okolice in je relativno urejeno. Prihodki mu bodo v bodoče nekoliko padli zaradi visokega tržnega deleža (cca. 85%) na tem območju. V zadnjem obdobju ustvarja izgubo, ki jo bo potrebno odpraviti z zniževanjem stroškov v številu zaposlenih in večjim učinkom na zaposlenega. Potrebne bodo tudi kadrovske zamenjave. Drugače je podjetje urejeno in perspektivno, z urejeno infrastrukturo.
Sintal Fiva, d.d., Ljubljana (2)	Ukvarja se s fizičnim varovanjem na območju Ljubljane in služi kot podizvajalec podjetju Sintal d.d., zato je potrebno izvesti skupno oceno obeh podjetij.
Sintal Kočevje d.d. (3)	Deluje na območju kočevske regije. Podjetje je urejeno, vendar ne ustvarja pozitivnega poslovnega rezultata, zato potrebuje sanacijo z zniževanjem stroškov in večjo učinkovitostjo na zaposlenega. Znatno rast v tej regiji je težko pričakovati, saj ima že cca. 82% tržni delež.
Sintal, d.d. – območje Ljubljane in okolice (4)	Matično podjetje, primarno deluje na območju Ljubljane z okolico in Dolenjske. Na območju Ljubljane ima s Sintalom Fiva cca. 40%. Potrebno bo veliko truda, da bo podjetje ta tržni delež na območju Ljubljane vzdrževalo in nadgrajevalo, predvsem zaradi javnih razpisov.
Inter alarm d.o.o. Lenart (5)	Deluje na območju Prekmurja in zgornještajerske regije. Ima le obstoječe pogodbe, vse storitve zanj opravlja Sintal Interalarm Maribor d.d. Podjetje se ne bo širilo, svoje posle bo preneslo na Sintal Interalarm Maribor d.d., ki je lastnik tega podjetja.
Varnost Mengeš, d.d. (6)	To podjetje je nov član koncerna Sintal. Je starejše podjetje, ki posluje pozitivno, vendar nima vzvoda rasti. Potrebuje sanacijo zniževanja stroškov, predvsem plač, ki so znatno višje kot v panogi. Rasti ni pričakovati. Deluje na območju Trzina, Mengša in Kamnika in ima tam cca. 50% tržni delež.
Vipo & Vipo d.o.o. (7)	Je nov član koncerna Sintal. Deluje na območju Velenja in se ukvarja s prevozom denarja. Posluje pozitivno, rasti ni pričakovati.
Zoro Varovanje, d.o.o. (8)	Je nov član koncerna Sintal. Namen nakupa je bil prevzem poslov na območju Medvod in okolice s strani Sintala d.d., predvidena je ukinitvev.

Sintal d.d., območje Dolenjske (9)	Sintal d.d. z eno od poslovnih enot deluje tudi na območju Dolenjske kjer ima cca. 5% tržni delež. Ima velik tržni potencial in možnost rasti.
Sintal Gorenjska d.o.o. (10)	Je novo podjetje, ki je v fazi rasti in deluje na območju Gorenjske. Ima perspektivo za dolgoročno veliko rast, saj ima neznamenit tržni delež na območju Gorenjske.
Sintal Interalarm Maribor, d.d. (11)	Je mlado podjetje s hitro rastjo na območju Prekmurja, Koroške in zgornještajerske regije. Ima perspektivo za dolgoročno veliko rast, saj ima na območju, na katerem deluje, majhen tržni delež (cca. 7%).
Sintal Koroška d.o.o. (12)	Je novoustanovljeno podjetje, ki pokriva koroško regijo, trenutno ima hitro rast, vendar še ne pokriva stroškov poslovanja.
Vazi, d.o.o. (13)	Ta novi član koncerna Sintal je invalidsko podjetje, ki servisira potrebe Sintala Celje. Je pozitivno in ima vizijo rasti.
Sintal Celje, d.d. (14)	Deluje na območju spodnještajerske regije, je hitro rastoče podjetje, tržni delež cca. 39%, in ima veliko perspektivo, saj njegov največji konkurent Prosignal stagnira, zaenkrat pa ima Prosignal na območju Celja okoli 36% tržni delež.
Sintal Istra d.o.o. (15)	Deluje na območju Obale, raste in ima perspektivo za rast, tudi s teritorialno širitvijo na Goriško. Ima tržni delež cca. 14%.
Sintal Dolenjska d.d. (16)	Po sovražnem prevzemu s strani podjetja G7 so novi lastniki podjetje speljali v prisilno poravnavo, Sintal d.d. zahteva zamenjavo imena, s tem podjetjem koncern Sintal ni več povezan.

Vsa podjetja koncerna Sintal (razen Zoro Varovanje) so urejena in imajo dobro infrastrukturo.

Iz gibanja tržnih deležev od leta 1999 do 2002 je moč sklepati, da tržni delež koncerna Sintal narašča približno 1,5% na leto na račun lastnih podjetij. V letu 2000 je v podjetjih Sintal d.d. in Sintal Fiva d.d. padel zaradi uvedbe drugačnega načina obračunavanja medsebojnih poslov, ki so v preteklosti zviševali promet obema. V letih 2001 in 2002 je bila rast večja tudi zaradi nakupov drugih podjetij.

Med neopredeljenimi tržno zanimivimi podjetji so za koncern Sintal privlačna vsa podjetja, vendar na odločitev vplivajo predvsem finančno stanje in cena. V primeru velikih dolgov in nemogočega ustvarjanja pozitivnega poslovnega rezultata podjetja ne kupujemo.

Tržnega deleža na ostalih območjih nimamo, saj smo v Srbiji z aktivnostmi pričeli pred kratkim, medtem ko bomo na območju Evropske unije lahko pričeli, ko bo to dovoljevala zakonodaja.

### **Opis neopredeljenih tržno pomembnih podjetij:**

Atran d.o.o. Koper	Deluje na območju Obale in ima negativen poslovni rezultat, zanimivo le za zavzetje teritorialnega pokrivanja.
Group 4 Securitas d.o.o.	Podjetje se najverjetneje ne bo prodalo, saj je lastnik največje varnostno podjetje na svetu. Imajo vizijo nakupa enega od treh večjih varnostnih združb.
Gymco Security d.o.o. Portorož	Deluje na območju Obale in ustvarja dobiček, vendar posluje zakonsko vprašljivo. Ima posle, ki bazirajo na odnosih lastnika z naročniki.
Kanja Protect d.o.o. Radovljica	Pokriva območje Gorenjske, ima izgubo in velike dolgove, zanimivo je le za zavzetje teritorialnega pokrivanja.
Prosignal, d.o.o.	Pokriva območje Spodnje Štajerske, v zadnjem obdobju je v finančnih problemih, zanimivo je le za povečanje teritorialnega pokrivanja.
Protect Fit d.o.o., Protect Infra d.o.o., Protect Maribor d.d.	Deluje na območju Zgornje Štajerske, posluje dobro, vendar nima vizije, tako da se bo moralo dolgoročno priključiti eni do večjih združb ali pa bo stagniralo na obstoječem območju.
Rival - Vts, d.o.o., Ljubljana	Pokriva območje Ljubljane, Postojne, Sežane in Ilirske Bistrice in Krškega, ne posluje preveč uspešno, podjetje je zanimivo le za zavzetje tržnega deleža.
Varnost d.o.o. Nova Gorica	Varuje območje Goriške in ni preveč uspešno, zanimivo je le za zavzetje teritorialnega pokrivanja.
Varnost Ljubljana, d.d.	Deluje na območje Ljubljane in je uspešno, vendar brez vizije širitve, tako se bo dolgoročno tudi to podjetje moralo priključiti eni do večjih združb ali pa bo stagniralo na obstoječem območju.
Varnost Vič, d.d.	Posluje na območje Ljubljane in ni preveč uspešno, zanimivo je le za zavzetje teritorialnega pokrivanja.

#### **4.3.1.3. Analiza nadomestil storitev varovanja - substituti**

Substitut dejavnosti varovanja je v neki meri zavarovanje s strani zavarovalnic, ki vrača škodo v primeru nevarovanja. Tako je zavarovanje kurativa v primerjavi z varovanjem, ki je preventiva. Večina koristi obe storitvi, vendar je zaznati tudi take, ki se zadovoljijo s povračilom škode.



#### 4.3.1.4. Analiza vstopa novih konkurentov

Glede na to, da je trg že skoraj razdeljen in da ni hitro rastoč ter nima visokih donosov, ni pričakovati novih konkurentov. Te pričakujemo le v primeru prevzema obstoječih varnostnih podjetij, predvsem s strani tujcev. Vzpostavitev novega varnostnega podjetja bi bila mogoča le na račun znatno nižjih cen ali bistveno večje kakovosti, česar pa stroškovno ne bi bilo mogoče pokriti.

#### 4.3.1.5. Analiza kakovosti storitev

V očeh povprečnega naročnika spadamo med varnostna podjetja, ki nudi kakovostne storitve, kar potrjuje tudi dejstvo, da število naročnikov narašča. Vendar kakovost ne spada med večje prednosti, saj ni ključna pri odločitvi večine potencialnih naročnikov, temveč je le predpogoj za njihovo odločitev.

#### 4.3.1.6. Analiza cenovne učinkovitosti

Cene naših storitev in izdelkov niso najnižje, pa tudi najvišje ne. Tako na tem področju nimamo ne prednosti ne pomanjkljivosti. Problem je, da pri nekaterih storitvah tržniki ne znajo izračunati lastne cene.

#### 4.3.1.7. Analiza učinkovitosti tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje v naši dejavnosti poteka predvsem v obliki časopisa, ki ga pošiljamo našim naročnikom in potencialnim naročnikom. Poleg tega nas je zaslediti na varovanju javnih prireditev, z nalepkami na varovanih objektih in na intervencijskih vozilih. Vse našteto imajo tudi konkurenti. Vendar za razliko od nas več komunicirajo z mediji. Vsekakor je tu moč narediti veliko več.

#### 4.3.1.8. Analiza učinkovitosti prodajnega osebja

Glede na to, da koncern Sintal deluje na celotnem področju Slovenije, je ena ključnih velikih pomanjkljivosti nesistemska ali zgolj individualno komuniciranje med podjetji koncerna, ki pokrivajo posamezne regije. To vpliva na interno zbijanje cen, nezainteresiranost pridobivanja dela na ozemlju, kjer ni prisotno podjetje, v katerem je tržnik ipd. Zaznati je individualne interese trženja, ki so povezani predvsem z znanji oziroma zgodovino vodstvenega kadra. Tako je tudi pri rezultatih poslovanja po profitnih mestih opaziti velike procentualne razkorake po uspešnosti profitnih centrov med regijami.

V dejavnosti varovanja potrebujemo več nivojev trženja. Trženje za:

- gospodinjstva – skoraj ga ne opravljamo,
- manjša podjetja in institucije, kjer je pomembna prepričljivost, ugled in cena – relativno uspešni,

- večja podjetja in institucije, kjer je potrebno lobiranje – majhno število uspešnih tržnikov,
- javni razpisi, kjer je potrebno politično lobiranje – nimamo.

#### 4.3.1.9. Analiza geografskega pokritja

Velika konkurenčna prednost koncerna Sintal je celovito pokrivanje teritorija Slovenije s svojimi storitvami, saj smo trenutno, kaže pa, da bomo še nekaj časa, edini, ki lahko to opravljamo brez podizvajalcev. V tabeli 8 je moč videti tržni delež podjetij po posameznih regijah in velikost trga posamezne regije.

**Tabela 8:** Analiza geografskega pokritja v dejavnosti varovanja v letu 2002

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Področje	Zaposlenih	Tržni delež v regiji 02	Prihodki iz poslovanja 02	Rast prihodkov 02
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7	Dolenjska	1	5,13%	66.100	1149,0%
19	Sintal Dolenjska d.d.	Sintal	Dolenjska	35	11,65%	150.191	27,2%
9	Varnost Posavje d.d.	G7	Dolenjska	68	14,96%	192.876	0,0%
3	G7, d.o.o.	G7	Dolenjska	165	68,27%	880.391	20,5%
26	Sintal, d.d.	Sintal	Dolenjska	11	0,00%		
<b>Dolenjska regija:</b>				<b>280</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.289.558</b>	<b>23,3%</b>
34	Kanja Protect d.o.o. Radovljica	Neopredeljen - pomemben	Gorenjska	49	15,35%	185.481	8,5%
21	Sintal Gorenjska d.o.o.	Sintal	Gorenjska	3	1,76%	21.300	-25,1%
7	Varnost d.d. Kranj	G7	Gorenjska	207	78,06%	943.322	0,0%
60	Varnost Jabo d.o.o.	Neopredeljen	Gorenjska	11	4,82%	58.286	-4,3%
<b>Gorenjska regija:</b>				<b>270</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.208.389</b>	<b>-1,1%</b>
40	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Neopredeljen - pomemben	Goriška	75	61,59%	729.730	18,41%
51	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen	Goriška	130	29,56%	350.296	63,57%
7	Varnost d.d. Kranj	G7	Goriška	23	8,85%	104.814	18,02%
<b>Goriška regija:</b>				<b>228</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.184.840</b>	<b>0,1%</b>
3	G7, d.o.o.	G7	Kočevje	6	18,90%	29.346	20,5%
24	Sintal Kočevje d.d.	Sintal	Kočevje	38	81,10%	125.926	-2,0%
<b>Kočevska regija:</b>				<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>155.272</b>	<b>1,5%</b>
25	Sintal Koroška d.o.o.	Sintal	Koroška	1			
1	Efekt d.o.o.	G7	Koroška	79	91,39%	327.207	-34,0%
12	Varnost Maribor d.d.	Varnost	Koroška	13	8,61%	30.839	5,4%
<b>Koroška regija:</b>				<b>93</b>	<b>100,00%</b>	<b>358.046</b>	<b>-31,8%</b>
16	Agencija Za Varnost d.o.o. Krško	Sintal	Krško	27	67,59%	153.031	-33,2%
3	G7, d.o.o.	G7	Krško	14	32,41%	73.366	20,5%
<b>Krška regija:</b>				<b>41</b>	<b>100,00%</b>	<b>226.397</b>	<b>-22,2%</b>
45	Diamant Varnost d.o.o. Ljubljana	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	1	0,01%	850	-97,3%
48	Enigma Bagarič d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	6	0,31%	26.308	34,7%
49	Fit Varovanje Ljubljana d.d. Ljubljana	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	62	2,39%	202.391	2,9%
50	Fortuna, d.o.o., Trbovlje	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	41	1,40%	118.899	6,7%
3	G7, d.o.o.	G7	Ljubljana z okolico	366	23,02%	1.951.532	20,5%
32	Group 4 Securitas d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	Ljubljana z okolico	131	5,01%	424.503	-17,6%
52	Jus Security, d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	3	0,33%	28.034	17,3%
54	Mikrom d.o.o., Vrhnika	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	4	0,21%	17.629	-1,3%
4	Obad - Sd, d.o.o., Ljubljana	G7	Ljubljana z okolico	75	2,95%	250.194	-98,5%
5	Obad, d.o.o., Ljubljana	G7	Ljubljana z okolico	1	2,71%	230.040	-30,2%
55	Pib Security, d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	30	0,95%	80.749	-3,8%

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Področje	Zaposlenih	Tržni delež v regiji 02	Prihodki iz poslovanja 02	Rast prihodkov 02
39	Rival - Vts, d.o.o., Ljubljana	Neopredeljen - pomemben	Ljubljana z okolico	50	2,93%	248.280	11,0%
57	Savoy International d.o.o. Ljubljana	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	4	0,18%	15.213	263,2%
20	Sintal Fiva, d.d., Ljubljana	Sintal	Ljubljana z okolico	275	9,60%	813.795	-8,0%
26	Sintal, d.d.	Sintal	Ljubljana z okolico	523	33,30%	2.822.793	22,8%
58	Stinger d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	15	0,50%	42.099	29,2%
59	Varnost Center d.o.o. Ljubljana	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	1	0,29%	24.376	-3,9%
62	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	2	0,58%	49.232	2,0%
27	Varnost Mengeš, d.d.	Sintal	Ljubljana z okolico	102	4,50%	381.403	4,8%
61	Varnost Moste d.o.o.	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	6	0,08%	6.849	-17,2%
42	Varnost Vič, d.d.	Neopredeljen - pomemben	Ljubljana z okolico	170	0,88%	74.216	-27,9%
41	Varnost Ljubljana, d.d.	Neopredeljen - pomemben	Ljubljana z okolico	140	4,60%	389.906	-2,3%
15	Varpos d.o.o., Ljubljana	Varnost	Ljubljana z okolico	44	1,96%	166.330	-2,8%
63	Xastor d.o.o. Kamnik	Neopredeljen	Ljubljana z okolico	14	0,96%	81.064	15,5%
30	Zoro Varovanje, d.o.o.	Sintal	Ljubljana z okolico	1	0,36%	30.305	541,0%
<b>Ljubljana z okolico regija:</b>				<b>2.068</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.476.990</b>	<b>10,6%</b>
31	Atran d.o.o. Koper	Neopredeljen - pomemben	Primorska	29	13,45%	107.354	-0,5%
44	Bogdan Lesjak Security, d.o.o. - S.R.L.	Neopredeljen	Primorska	2	3,24%	25.828	-29,7%
10	Discret d.o.o. Portorož	Varnost	Primorska	28	12,79%	102.032	4,7%
33	Gymco Security d.o.o. Portorož	Neopredeljen - pomemben	Primorska	36	22,97%	183.335	52,4%
23	Sintal Istra d.o.o.	Sintal	Primorska	39	13,53%	108.000	2,9%
8	Varnost Koper d.o.o.	G7	Primorska	90	34,02%	271.486	-9,4%
<b>Primorska regija:</b>				<b>224</b>	<b>100,00%</b>	<b>798.035</b>	<b>4,0%</b>
46	Egida - Prigora In Ostali D.N.O. Kranj	Neopredeljen	Spodnja Štajerska	0	0,02%	206	-17,4%
47	Egida d.o.o. Dobrna	Neopredeljen	Spodnja Štajerska	2	3,07%	35.780	-11,8%
53	Kadu d.o.o. Celje	Neopredeljen	Spodnja Štajerska	2	1,25%	14.526	39,0%
35	Prosignal, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	Spodnja Štajerska	125	35,55%	413.695	4,9%
18	Sintal Celje, d.d.	Sintal	Spodnja Štajerska	119	38,81%	451.569	11,0%
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost	Spodnja Štajerska	34	13,09%	152.370	10,5%
28	Vazi, d.o.o.	Sintal	Spodnja Štajerska	21	4,21%	48.964	-0,5%
29	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal	Spodnja Štajerska	9	4,00%	46.573	61,0%
<b>Spodnještajerska regija:</b>				<b>312</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.163.683</b>	<b>8,9%</b>
43	Bodyguard d.o.o.	Neopredeljen	Zgornja Štajerska in Prekmurje	1	0,27%	9.557	-2,3%
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7	Zgornja Štajerska in Prekmurje	70	3,47%	124.956	-7,9%
17	Inter Alarm d.o.o. Lenart	Sintal	Zgornja Štajerska in Prekmurje	3	2,52%	90.806	-42,7%
56	Prosecurity d.o.o.	Neopredeljen	Zgornja Štajerska in Prekmurje	105	4,71%	169.645	-15,6%
36	Protect Fit d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	Zgornja Štajerska in Prekmurje	84	8,27%	297.411	-3,9%
37	Protect Infra d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	Zgornja Štajerska in Prekmurje	30	8,37%	301.147	5,9%
38	Protect Maribor d.d.	Neopredeljen - pomemben	Zgornja Štajerska in Prekmurje	40	2,77%	99.750	138,9%
22	Sintal Interalarm Maribor, d.d.	Sintal	Zgornja Štajerska in Prekmurje	30	4,00%	143.767	602,7%
12	Varnost Maribor d.d.	Varnost	Zgornja Štajerska in Prekmurje	637	42,00%	1.511.105	5,4%
11	Varnost Inpod d.o.o.	Varnost	Zgornja Štajerska in Prekmurje	130	9,46%	340.355	3,3%
13	Varnost Priva d.o.o.	Varnost	Zgornja Štajerska in Prekmurje	1	14,17%	509.700	-7,1%
<b>Zgornještajerska regija in Prekmurje:</b>				<b>1.131</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.598.199</b>	<b>3,6%</b>
<b>Skupaj:</b>				<b>4.690</b>		<b>18.233.011</b>	<b>6,5%</b>

Vir: Lasten - podatki IPIS, 2003

#### 4.3.2. Analiza finančnega vidika - finance

##### 4.3.2.1. Analiza rasti prihodkov iz poslovanja

Vedno smo upoštevali načelo »rasti ali boš propadel«, tako je za nas zelo pomembno dejstvo, da se koncern razvija. To pa se seveda kaže v rasti prihodkov iz poslovanja. Na tem področju smo v primerjavi s konkurenti zagotovo v prednosti. Res, da je skupina G7 v zadnjem letu po vsoti prihodkov zelo narasla, vendar na račun nakupov drugih podjetij, katerih prihodki znatno padajo.

Glede na tržne deleže posameznih podjetij na svojih trgih in glede na analiziran trend poslovanja smo podjetja koncerna Sintal razdelili na štiri vrste podjetij, in sicer:

- **vprašaje** To so podjetja z velikim potencialom in nizkim tržnim deležem na svojem trgu. To so mlada podjetja na začetku razvoja. Vprašaji običajno niso donosni, vendar so perspektivni za donos.
- **zvezde** So podjetja, ki so nastala iz uspešnih vprašajev s povečanjem tržnega deleža. To so donosna podjetja.
- **krave molznice** Podjetja, ki so nastala iz zvezd, če jim je uspelo ohraniti tržni delež kljub manjši rasti. Ta morajo običajno prinašajo največ denarja, ker investicije v širitev trga niso več potrebne. Žal v koncernu Sintal vse krave molznice niso dobičkonosne zaradi neracionalne stroškovne politike.
- **pse** Sem sodijo tista podjetja, ki imajo nizek tržni delež in nizek potencial rasti. So nizko donosna ali imajo izgubo.

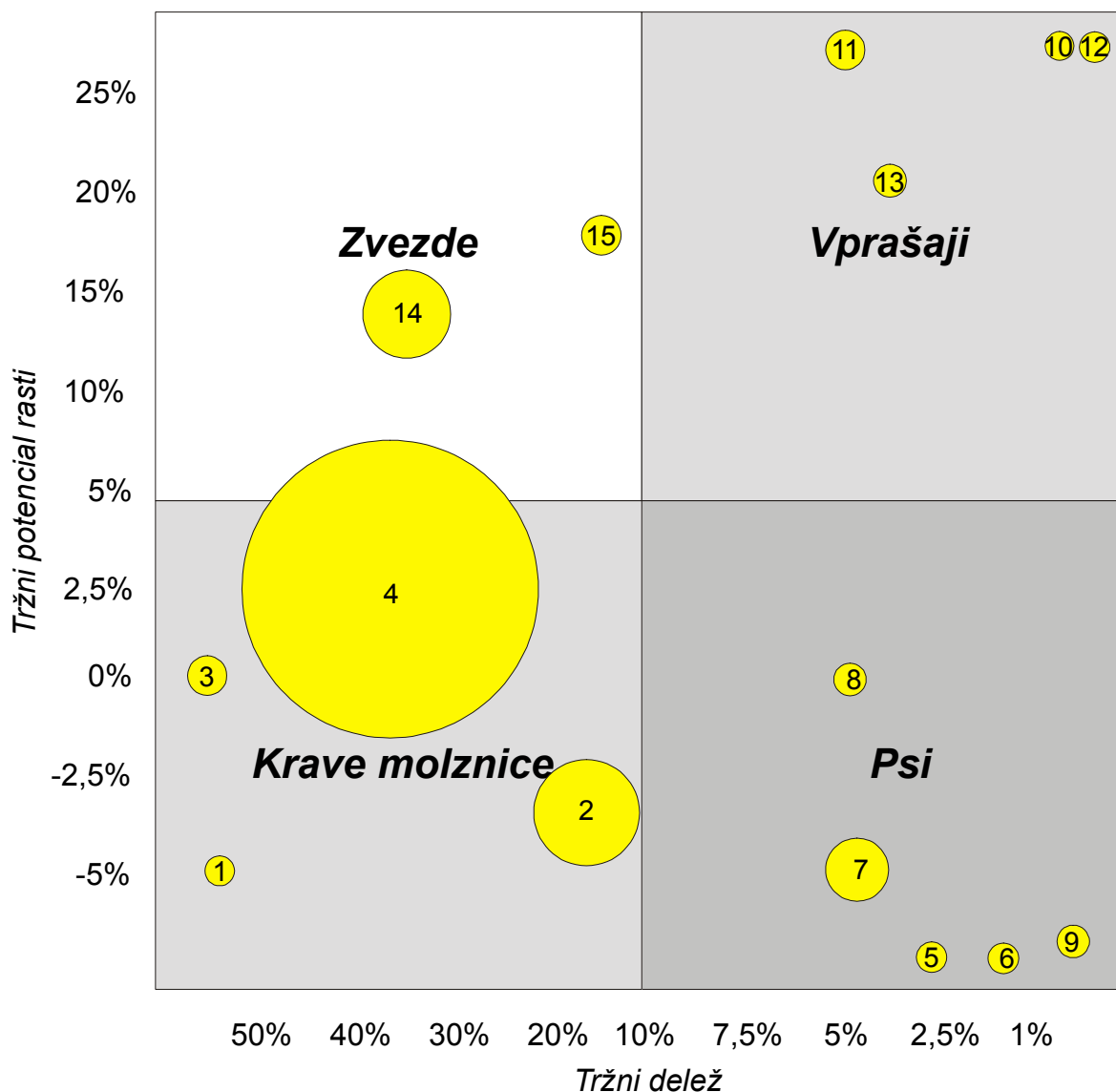
V tabeli 9 so prikazani tržni deleži posameznih podjetij koncerna Sintal v regiji in v Sloveniji ter velikost njihovih prihodkov. Razvrstili smo jih tudi po položaju glede na stopnje rasti.

**Tabela 9:** Analiza podjetij koncerna Sintal po rasti in poslovnih prihodkih v letu 2003 ter tržnem deležu na svojem trgu v letu 2003

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Področje	Vrsta podjetja glede na rast	Tržni delež v Sloveniji 03	Tržni delež v regiji 03	Prihodki iz poslovanja 03
1	Agencija Za Varost d.o.o. Krško	Krško	krava molznica	0,90%	68,25%	162.241
2	Sintal Fiva, d.d., Ljubljana	Ljubljana z okolico	krava molznica	4,41%	9,59%	798.064
3	Sintal Kočevje d.d.	Kočevska	krava molznica	0,89%	84,27%	161.749
4	Sintal, d.d.	Ljubljana z okolico	krava molznica	16,40%	35,62%	2.965.874
5	Inter Alarm d.o.o. Lenart	Zgornja Štajerska in Prekmurje	pes	0,33%	1,75%	60.000
6	Varost Mengeš, d.d.	Ljubljana z okolico	pes	2,19%	4,76%	396.423
7	Vipo & Vipo d.o.o.	Spodnja Štajerska	pes	0,27%	4,12%	48.762
8	Zoro Varovanje, d.o.o.	Ljubljana z okolico	pes		0,38%	31.729
9	Sintal, d.d.	Dolenjska	vprašaj	0,33%	5,05%	60.528
10	Sintal Gorenjska d.o.o.	Gorenjska	vprašaj	0,00%	1,97%	24.431
11	Sintal Interalarm Maribor, d.d.	Zgornja Štajerska in Prekmurje	vprašaj	1,44%	7,57%	260.211
12	Sintal Koroška d.o.o.	Koroška	vprašaj	0,00%		
13	Vazi, d.o.o.	Spodnja Štajerska	vprašaj	0,37%	4,33%	51.265
14	Sintal Celje, d.d.	Spodnja Štajerska	zvezda	2,89%	44,19%	523.123
15	Sintal Istra d.o.o.	Primorska	zvezda	0,73%	16,50%	132.335
<b>Prihodki in rast obstoječih podjetij:</b>				<b>31,16%</b>		<b>5.416.525</b>

Vir: Lasten - podatki IPIS, 2003

**Slika 15:** Razvrstitev podjetij koncerna Sintal v matriko tržni potencial / tržni delež

Vir: Lasten

Velikost kroga na sliki 15 predstavlja relativno velikost prihodkov glede na podjetja znotraj koncerna Sintal. Na sliki vidimo razvrstitev podjetij glede na rast. Številka v krogu je zaporedna številka podjetja iz tabele 9.

#### 4.3.2.2. Analiza dobičkonosnosti

Dobičkonosnost je osnova, ki zagotavlja podjetju investicije in razvoj. Tudi na tem področju smo v primerjavi s konkurenti uspešnejši, v zadnjem obdobju vse bolj zaradi ekonomije obsega. V tabeli 10 lahko vidimo rast dobička podjetij koncerna Sintal od leta 1996 do 2002.

Analiza dobičkonosnosti podjetij koncerna Sintal kaže, da je dobiček od leta 1995 naraščal predvsem s povečevanjem obsega poslovanja. Leta 2000 se je trend obrnil, kajti razmere na trgu so se začele zaostrovati, zato je bilo potrebno za ohranjanje trga zniževati cene, rezultat pa je manjši dobiček. Trend se nadaljuje in se bo prav

gotovo nadaljeval še nekaj let, saj se mala podjetja borijo za obstanek, velika pa jim prevzemajo posle. Praviloma se to dogaja na račun zniževanja cen, kar s pridom izkoriščajo naročniki varnostnih storitev. Razmere se bodo lahko obrnile na bolje šele, ko bo na trgu ostalo le nekaj podjetij, ki se bodo sposobna dogovarjati o tržnih cenah.

**Tabela 10:** Analiza dobičkonosnosti podjetij koncerna Sintal od leta 1996 do 2002

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Področje	Dobiček iz poslovanja 02	Prihodki iz poslovanja 02	Dobiček iz poslovanja 01	Prihodki iz poslovanja 01	Dobiček iz poslovanja 00	Prihodki iz poslovanja 00
16	Agencija za varnost d.o.o. I	Dolenjska	222	154.074				
17	Inter Alarm d.o.o.	Zgornja Štajerska in Prekmurje	1.580	90.806	8.278	147.446		
18	Sintal Celje d.d.	Spodnja Štajerska	10.040	451.569	13.672	384.393	15.719	293.272
19	Sintal Dolenjska d.d.	Dolenjska	-18.326	150.191	-13.186	109.843	-426	
20	Sintal Fiva d.d.	Ljubljana z okolico	16.002	820.350	19.139	822.423	18.141	734.780
21	Sintal Gorenjska d.o.o.	Gorenjska	-268	0				
22	Sintal Interalarm Maribor d.o.o.	Zgornja Štajerska in Prekmurje	8.312	143.767	808	19.031	-1	
23	Sintal Istra d.o.o.	Primorska	3.000	108.000	-4.381	97.612	-4.368	88.193
24	Sintal Kočevje d.d.	Kočevjska	-4.962	125.926	-8.656	122.517	-7.766	110.787
25	Sintal d.d.	Ljubljana z okolico	139.578	2.934.635	261.406	2.309.027	320.022	1.812.425
26	Varnost Mengeš d.d.	Ljubljana z okolico	7.477	381.403				
27	Vazi d.o.o.	Spodnja Štajerska	685	63.127				
28	Vipo & Vipo d.o.o.	Spodnja Štajerska	2.034	46.573				
29	Zoro Varovanje d.o.o.	Ljubljana z okolico	2.478	30.305				
<b>Sintal koncern skupaj:</b>			<b>167.852</b>	<b>5.500.726</b>	<b>277.080</b>	<b>4.012.292</b>	<b>341.321</b>	<b>3.039.457</b>
<i>Inflacija v tekočem letu:</i>				<i>4,7%</i>		<i>7,5%</i>		<i>8,4%</i>

Zap. št. podjetja	Naziv	Dobiček iz poslovanja 99	Prihodki iz poslovanja 99	Dobiček iz poslovanja 98	Prihodki iz poslovanja 98	Dobiček iz poslovanja 97	Prihodki iz poslovanja 97	Dobiček iz poslovanja 96	Prihodki iz poslovanja 96
16	Agencija za varnost d.o.o. Krško								
17	Inter Alarm d.o.o.								
18	Sintal Celje d.d.	15.916	234.177	7.319	213.152	5.536	179.820	-43.560	135.331
19	Sintal Dolenjska d.d.								
20	Sintal Fiva d.d.	26.240	660.892	61.543	606.540	299	456.710	18.256	388.424
21	Sintal Gorenjska d.o.o.								
22	Sintal Interalarm Maribor d.d.								
23	Sintal Istra d.o.o.	5.108	67.194	-3.151	41.699	28	8.423		
24	Sintal Kočevje d.d.	13.052	123.863	5.005	98.489	2.079	96.442	1.543	99.377
25	Sintal d.d.	205.694	1.656.790	174.225	1.233.152	173.677	1.043.653	102.415	851.234
26	Varnost Mengeš d.d.								
27	Vazi d.o.o.								
28	Vipo & Vipo d.o.o.								
29	Zoro Varovanje d.o.o.								
<b>Sintal koncern skupaj:</b>		<b>266.010</b>	<b>2.742.916</b>	<b>244.941</b>	<b>2.193.032</b>	<b>181.619</b>	<b>1.785.048</b>	<b>78.654</b>	<b>1.474.366</b>
<i>Inflacija v tekočem letu:</i>			<i>8,9%</i>		<i>6,1%</i>		<i>7,9%</i>		<i>8,8%</i>

Vir: Lasten - podatki IPIS, 2003

#### **4.3.2.3. Analiza denarnih tokov**

Vsa podjetja v dejavnosti varovanja imajo težave s plačili svojih naročnikov. Ob nizki ali ničelni razliki v ceni ter stečaju ali prisilni poravnavi večjega naročnika lahko to za manjše podjetje pomeni pogubo. Ne glede na vse smo tu vsi v enaki slabi situaciji.

#### **4.3.2.4. Analiza stroškovne učinkovitosti**

V nobenem podjetju ni izdelanega sistema, ki bi vodil v stroškovno učinkovit sistem kontrole delovne sile, nabave in uporabe. Tu je prav gotovo velika pomanjkljivost, ki bi lahko v bodoče znatno vplivala na zmanjšanje stroškov ali večji učinek na enak strošek po področjih znotraj podjetij.

#### **4.3.2.5. Analiza finančne stabilnosti**

Zelo pomembna prednost koncerna Sintal je finančna stabilnost njegovih podjetij. V primerjavi z glavnima konkurentoma skupino G7 in Poslovnim sistemom Varnost, ki sta se razširila po Sloveniji z nakupom slabih podjetij v letu 2003, je koncern Sintal po Sloveniji nastajal že leta nazaj. Drži dejstvo, da se žal v Sloveniji v naši dejavnosti prodajajo le finančno problematična podjetja. Naša prednost je v tem, da smo te težave v letih poslovanja pridruženih podjetij že sanirali in tudi rešili pogloblitne kadrovske težave. Te težave naše konkurente še čakajo, saj so v fazi, ko se morajo ukvarjati sami s sabo.

### **4.3.3. Analiza vidika notranjih poslovnih procesov - storitve**

#### **4.3.3.1. Analiza infrastrukture**

Tudi na tem področju imamo veliko prednost pred ostalimi, kajti naša infrastruktura je sodobna, organizirana in rešena na celotnem področju Slovenije. Tega nima noben konkurent.

#### **4.3.3.2. Analiza prihranka obsega**

Kjer imamo že vpeljano dejavnost, nam dodatna dela vnašajo prihranke, enako velja tudi za konkurente. Majhno prednost imamo tam, kjer konkurenti delajo s podizvajalci.

#### **4.3.3.3. Analiza zmogljivosti**

Pomemben element v dejavnosti varovanja so zmogljivosti, ki so v koncernu Sintal v primerjavi z velikostjo konkurentov prav gotovo velika prednost. To mislimo predvsem število zaposlenih, vozni park, teritorialno pokrivanje Slovenije, širša paleta storitev s

področja varovanja, ipd. Zmogljivosti nimamo v storitvah, ki na določenih območjih še niso vpeljane.

#### 4.3.3.4. Analiza dobaviteljev

Velikega števila različnih dobaviteljev v naši dejavnosti ne potrebujemo. Pomembni so predvsem pri sistemih tehničnega varovanja. Naša prednost pred pomembnimi konkurenti je, da smo neposredni uvoznik na področju protipožarnih sistemov in protivlomnih sistemov. Tako lahko na trgu ponudimo izdelke, ki konkurentom niso dosegljivi, hkrati pa imamo možnost nakupa drugih izdelkov pri slovenskih dobaviteljih, pri katerih kupujejo tudi konkurenti. To vsekakor vpliva na naše nižje nabavne cene od konkurentov in s tem večjo konkurenčnost ter dostop do informacij. Dobavitelje za ostale sisteme imamo enake. Zaradi široke palete dobaviteljev na trgu ti ne igrajo strateške prednosti.

#### 4.3.3.5. Analiza sposobnosti delovne sile

Glede na to, da so operativni delavci usposobljeni v skladu s programi Zbornice za zasebno varovanje in da relativno malo vlagamo v njihovo dodatno izobraževanje, ne vidim pomembnih prednosti ali slabosti na tem področju. Izobrazbena struktura operativnih delavcev je usklajena z veljavno zakonodajo in je v povprečju poklicna izobrazba.

#### 4.3.3.6. Analiza sposobnosti držati se rokov

Tudi pri konkurentih konice pogosto povzročajo nezadovoljstvo naročnikov, zlasti pri vgradnji sistemov tehničnega varovanja. Tega naši naročniki ne vedo, zato je to zaradi njihovega občasnega nezadovoljstva manjša pomanjkljivost.

#### 4.3.3.7. Analiza tehnične sposobnosti

Glede na kader, ki ga zaposluje zlasti v Sintalu d.d. (razvojni oddelek), in širine storitev (varstvo pri delu, servis gasilnih aparatov, čistilni servis), imamo prav gotovo manjšo konkurenčno prednost.

### **4.3.4. Analiza vidika učenja in rasti**

#### 4.3.4.1. Analiza sposobnosti vodstva, usmerjenega v prihodnost

Vodstvo koncerna nima izdelane strategije, ki bi bila znana vsem vodjem podjetij. Vodje podjetja vodijo po lastni intuiciji ter se odločajo iz dneva v dan. To je prav gotovo velika pomanjkljivost. Rast koncerna in podjetij je v nekaterih pogledih prerasla sposobnosti posameznih vodij. V nekaterih pogledih pa je določen del vodstva podjetij koncerna sposoben in je usmerjen k novim izzivom. Podjetniška



usmerjenost je prisotna pri redkih vodilnih delavcih, opaziti je oklevanje pred spremembami in odgovornostjo odločanja.

Izobrazbena struktura je v primerjavi s konkurenti višja. Pomembno je, da zaposlujemo mlajše ambiciozne vodilne kadre, ki imajo željo po rasti in spremembah.

#### 4.3.4.2. Analiza predanosti uslužbencev

V dejavnosti varovanja ima glavnina zaposlenih poklicno izobrazbo, na njihovo zadovoljstvo vpliva predvsem plača. Na plačo vpliva predvsem trg – konkurenca (dovoljen maksimum) in branžna kolektivna pogodba (dovoljen minimum). Glede na to, da so cene v naši dejavnosti vse prej kot dobre, so temu primerne tudi plače. Tako je fluktuacija operativnih delavcev, varnostnikov in čistilcev relativno visoka v vseh varnostnih podjetjih, saj si velik del zaradi boljšega zaslužka išče službo v svojem poklicu. Lojalnost izobraženih kadrov pa je dobra, kar velja tudi za oba večja konkurenta.

#### 4.3.4.3. Analiza izobraževanja zaposlenih

Izobraževanje v glavnini izvajamo v okviru programa Zbornice Republike Slovenije za zasebno varovanje, kar izvajajo tudi konkurenti. Nekoliko več izobraževanja je potrebnega na nivoju sistemov tehničnega varovanja, da lahko tehniki sledijo novostim.

#### 4.3.4.4. Analiza inovacijske učinkovitosti

Imamo svoj lastni tehnični razvojni oddelek. Ta je sposoben izdelati naprave za potrebe trga, ki jih ni moč kupiti. Tega oddelka konkurenčna podjetja nimajo, to predstavlja manjšo konkurenčno prednost.

#### 4.3.4.5. Analiza investicij v razvoj podjetij

Veliko prednost pred konkurenti ima koncern na področju vlaganj v razvoj in infrastrukturo ter pogoje dela. Od ustanovitve velja načelo, da gre celoten dobiček za nadaljnjo rast. Pri večini konkurentov gre za osebno blaginjo, kar se odraža v nižjih vlaganjih.

### **4.4. Opredelitev ciljev in strategije koncerna Sintal**

Glede na zastavljeno vizijo, analizo notranjega in zunanjega okolja koncerna Sintal si bomo v tem poglavju zastavili cilje in strategijo za njihovo uresničevanje. Medtem ko na nevarnosti in priložnosti zunanjega okolja ne moremo neposredno vplivati, lahko pa jih vključimo v svoje cilje, moramo prednosti notranjega okolja vsekakor izkoristiti, slabosti pa odpraviti.

#### **4.4.1. Cilji v povezavi z zunanjim okoljem**

Cilje, povezane z zunanjim okoljem, smo vključili v cilje, povezane z notranjim okoljem, in razporedili po štirih vidikih.

#### **4.4.2. Cilji in strategija vidika poslovanja s strankami - trženje**

##### **4.4.2.1. Cilji in strategija tržnega deleža**

*Cilj je v petih letih povečati tržni delež na področju varovanja v Sloveniji na 45%.*

Prvi cilj na področju tržnega deleža je v petih letih povečati tržni delež na področju varovanja v Sloveniji na 45%. Cilj je zasnovan na podlagi strategije rasti podjetij koncerna Sintal in glede na oceno tržnih razmer. Vsakemu podjetju znotraj dveh večjih konkurenčnih združb sem za leto 2003 in prvi dve prihodnji leti pripisal rast, ki jo pričakujem glede na tržni položaj, v katerem se nahaja podjetje na svojem trgu. Za leta od 2006 do 2008 sem predpostavil vsem podjetjem znotraj večjih združb pričakovano rast glede na trend in perspektivo na trgu. Neopredeljenim pomembnim podjetjem sem predpostavil 7% padanje prihodkov, neopredeljenim podjetjem, ki ne igrajo vidne vloge, pa 20% padanje tržnega deleža na leto.

Glede na želje in predvidevanja ter trenutne simpatije sem v letu 2005 predvidel nakupe neopredeljenih podjetij s strani treh večjih združb, ki pa se lahko zgodijo že prej ali kasneje. Lahko se zgodi tudi, da se ne bodo prodala, vendar je omenjeni splet okoliščin pričakovan.

Rezultati pričakovanega razpleta po petih letih kažejo koncernu Sintal 44% tržni delež, zato bo potrebno za doseg cilja 45% tržni delež povečati aktivnosti rasti obstoječih podjetij, kar je tudi pričakovati, ali pa kupiti še nekaj neopredeljenih.

Iz analize je zaslediti tudi padanje prihodkov od prodaje v dejavnosti, kar je predvsem posledica zniževanja stroškov na področju storitev varovanja obstoječih naročnikov storitev. Ne glede na rast števila naročnikov v dejavnosti pa pričakujem hitrejše padanje prometa obstoječih kakor rast prometa novih. Prihodki varovanja bodo padali predvsem zaradi ukinjanja fizičnega varovanja, ki predstavlja največji del prihodkov dejavnosti ter največji strošek naročnikom storitev. Fizično varovanje v največji možni meri naročniki nadomeščajo s tehničnim, ki je veliko cenejše.

V tabelah 11 in 12 sem prikazal predvideno gibanje tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2003 do 2005 po treh večjih združbah (skupina G7, Poslovni sistem Varnost, koncern Sintal), četrti sistem predstavljajo neopredeljena podjetja, ki jih bodo lastniki verjetno prodali ali pa bodo propadla. Vsekakor bo preživelo tudi nekaj neopredeljenih, ki pa bodo eksistirala na ozkih tržnih segmentih.

**Tabela 11:** Predvideno gibanje tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2003 do 2005

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Tržni delež v Sloveniji 05	Prihodki 05	Rast prihodkov 05	Tržni delež v Sloveniji 04	Prihodki 04	Rast prihodkov 04	Tržni delež v Sloveniji 03	Prihodki 03	Rast prihodkov 03
1	Efekt d.o.o.	G7	1,16%	216.328	-15,0%	1,32%	245.827	-15,0%	1,53%	277.144	-20,0%
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7	0,44%	82.613	-15,0%	0,51%	93.878	-15,0%	0,58%	105.838	-20,0%
3	G7 d.o.o.	G7	19,05%	3.544.358	5,0%	17,69%	3.281.813	5,0%	16,69%	3.019.147	7,0%
4	Obad - Sld d.o.o.	G7	0,21%	38.951	-50,0%	0,40%	73.492	-50,0%	0,76%	136.856	-50,0%
5	Obad, d.o.o.	G7	0,19%	35.813	-50,0%	0,36%	67.572	-50,0%	0,70%	125.832	-50,0%
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7	0,16%	30.310	-25,0%	0,21%	38.859	-25,0%	0,27%	49.377	-30,0%
7	Varnost d.d. Kranj	G7	5,14%	956.283	-10,0%	5,54%	1.028.261	-10,0%	6,07%	1.097.397	0,0%
8	Varnost Koper d.o.o.	G7	1,08%	200.680	-15,0%	1,23%	228.045	-15,0%	1,42%	257.097	-10,0%
9	Varnost Posavje d.d.	G7	1,05%	195.094	0,0%	1,02%	189.412	0,0%	1,01%	182.654	-10,0%
34	Kanja Protect d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,90%	168.225	-7,0%						
35	Prosignal, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	2,02%	375.208	-7,0%						
36	Protect Fit d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,45%	269.742	-7,0%						
37	Protect Infra d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,47%	273.131	-7,0%						
38	Protect Maribor d.d.	Neopredeljen - pomemben	0,49%	90.470	-7,0%						
<b>Skupina G7 skupaj:</b>			<b>34,81%</b>	<b>6.477.207</b>	<b>19,8%</b>	<b>28,28%</b>	<b>5.247.159</b>	<b>-3,6%</b>	<b>29,04%</b>	<b>5.251.342</b>	<b>-3,8%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>0,21%</i>			<i>-0,76%</i>			<i>0,61%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>6,32%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
10	Discret d.o.o. Portorož	Varnost	0,56%	103.330	-5,0%	0,57%	105.439	-5,0%	0,59%	106.828	0,0%
11	Varnost Inpod d.o.o.	Varnost	2,36%	438.321	5,0%	2,19%	405.853	5,0%	2,06%	373.369	5,0%
12	Varnost Maribor d.d.	Varnost	11,16%	2.076.277	5,0%	10,36%	1.922.479	5,0%	9,78%	1.768.610	10,0%
13	Varnost Priva d.o.o.	Varnost	1,09%	202.436	-25,0%	1,40%	259.534	-25,0%	1,82%	329.776	-40,0%
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost	0,38%	69.870	-25,0%	0,48%	89.577	-25,0%	0,63%	113.820	-30,0%
15	Varpos d.o.o.	Varnost	0,57%	106.902	-25,0%	0,74%	137.054	-25,0%	0,96%	174.148	0,0%
31	Atran d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,52%	97.367	-7,0%						
39	Rival - Vts, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,21%	225.182	-7,0%						
33	Gymo Security d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,89%	166.279	-7,0%						
<b>Poslovni sistem Varnost skupaj:</b>			<b>18,73%</b>	<b>3.485.964</b>	<b>15,9%</b>	<b>15,74%</b>	<b>2.919.935</b>	<b>-1,8%</b>	<b>15,85%</b>	<b>2.866.551</b>	<b>-2,7%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>0,37%</i>			<i>-0,11%</i>			<i>0,51%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>2,63%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
16	Agencija za varnost d.o.o.	Sintal	0,80%	148.979	-5,0%	0,82%	152.020	-10,0%	0,90%	162.241	0,6%
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal	0,11%	20.827	0,0%	0,11%	20.220	-70,0%	0,33%	60.000	-36,9%
18	Sintal Celje d.d.	Sintal	3,74%	696.042	12,0%	3,26%	605.254	12,0%	2,89%	523.123	10,6%
19	Sintal Dolenjska d.d.	Sintal									
20	Sintal Fiva, d.d.	Sintal	4,15%	771.936	-5,0%	4,25%	787.689	-5,0%	4,41%	798.064	-7,1%
21	Sintal Gorenjska d.o.o.	Sintal	0,19%	34.600	70,0%	0,11%	20.000	50,0%	0,00%	0	10,0%
22	Sintal Interalarm Maribor d.c	Sintal	2,95%	549.230	30,0%	2,23%	412.955	55,0%	1,44%	260.211	72,9%
23	Sintal Istra d.o.o.	Sintal	1,22%	226.472	25,0%	0,95%	176.931	30,0%	0,73%	132.335	17,0%
24	Sintal Kočevje d.d.	Sintal	0,93%	172.766	0,0%	0,90%	167.734	0,0%	0,89%	161.749	22,7%
25	Sintal Koroška d.o.o.	Sintal	0,11%	20.300	100,0%	0,05%	10.000	100,0%	0,00%	0	
26	Sintal d.d.	Sintal	19,09%	3.552.875	5,0%	17,73%	3.289.699	5,0%	16,73%	3.026.402	-1,5%
27	Varnost Mengeš d.d.	Sintal	1,86%	345.447	-10,0%	2,00%	371.448	-10,0%	2,19%	396.423	-0,7%
28	Vazi d.o.o.	Sintal	0,54%	100.563	20,0%	0,44%	81.758	20,0%	0,37%	66.094	0,0%
29	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal	0,28%	52.083	0,0%	0,27%	50.566	0,0%	0,27%	48.762	0,0%
30	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal							0,18%	31.729	0,0%
51	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen	0,08%	15.480	-20,0%						
40	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Neopredeljen - pomemben	3,56%	661.842	-7,0%						
41	Varnost Ljubljana d.d.	Neopredeljen - pomemben	1,65%	306.091	-7,0%						
62	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen	0,02%	4.030	-20,0%						
42	Varnost Vič d.d.	Neopredeljen - pomemben	0,08%	15.198	-20,0%						
<b>Sintal koncern skupaj:</b>			<b>41,35%</b>	<b>7.694.761</b>	<b>21,5%</b>	<b>33,12%</b>	<b>6.146.275</b>	<b>9,6%</b>	<b>29,90%</b>	<b>5.406.923</b>	<b>-6,1%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>2,92%</i>			<i>3,23%</i>			<i>-0,10%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>5,31%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
31	Atran d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				0,55%	101.424	-7,0%	0,58%	104.885	-7,0%
32	Group 4 Securitas d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	2,07%	385.011	-7,0%	2,16%	401.053	-7,0%	2,29%	414.739	-7,0%
33	Gymo Security d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				0,93%	173.207	-7,0%	0,99%	179.118	-7,0%
34	Kanja Protect d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				0,94%	175.235	-7,0%	1,00%	181.215	-7,0%
35	Prosignal d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				2,11%	390.842	-7,0%	2,23%	404.180	-7,0%

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Tržni delež v Sloveniji 05	Prihodki 05	Rast prihodkov 05	Tržni delež v Sloveniji 04	Prihodki 04	Rast prihodkov 04	Tržni delež v Sloveniji 03	Prihodki 03	Rast prihodkov 03
36	Protect Fit d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				1,51%	280.982	-7,0%	1,61%	290.571	-7,0%
37	Protect Infra d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				1,53%	284.511	-7,0%	1,63%	294.221	-7,0%
38	Protect Maribor d.d.	Neopredeljen - pomemben				0,51%	94.240	-7,0%	0,54%	97.456	-7,0%
39	Rival - Vts, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben				1,26%	234.565	-7,0%	1,34%	242.570	-7,0%
40	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Neopredeljen - pomemben				1,78%	330.945	-7,0%	1,89%	342.239	-7,0%
41	Varnost Ljubljana d.d.	Neopredeljen - pomemben				3,72%	689.419	-7,0%	3,94%	712.946	-7,0%
42	Varnost Vič d.d.	Neopredeljen - pomemben				1,72%	318.845	-20,0%	2,11%	380.938	-7,0%
43	Bodyguard d.o.o.	Neopredeljen	0,03%	5.624	-20,0%	0,04%	6.775	-20,0%	0,04%	8.095	-20,0%
44	Bogdan Lesjak Security d.o.	Neopredeljen	0,08%	15.198	-20,0%	0,10%	18.310	-20,0%	0,12%	21.876	-20,0%
45	Diamant Varnost d.o.o.	Neopredeljen	0,00%	500	-20,0%	0,00%	603	-20,0%	0,00%	720	-20,0%
46	Egida - Prigora In Ostali d.n.	Neopredeljen	0,00%	121	-20,0%	0,00%	146	-20,0%	0,00%	174	-20,0%
47	Egida d.o.o. Dobna	Neopredeljen	0,11%	21.054	-20,0%	0,14%	25.366	-20,0%	0,17%	30.306	-20,0%
48	Enigma Bagarič d.o.o.	Neopredeljen	0,08%	15.480	-20,0%	0,10%	18.651	-20,0%	0,12%	22.283	-20,0%
49	Fit Varovanje Ljubljana d.d.	Neopredeljen	0,64%	119.091	-20,0%	0,77%	143.483	-20,0%	0,95%	171.425	-20,0%
50	Fortuna, d.o.o.	Neopredeljen	0,38%	69.962	-20,0%	0,45%	84.292	-20,0%	0,56%	100.707	-20,0%
51	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen			-20,0%	0,19%	34.902	-20,0%	0,23%	41.700	-20,0%
52	Jus Security d.o.o.	Neopredeljen	0,09%	16.496	-20,0%	0,11%	19.874	-20,0%	0,13%	23.745	-20,0%
53	Kadu d.o.o.	Neopredeljen	0,05%	8.547	-20,0%	0,06%	10.298	-20,0%	0,07%	12.304	-20,0%
54	Mikrom d.o.o.	Neopredeljen	0,06%	10.373	-20,0%	0,07%	12.498	-20,0%	0,08%	14.932	-20,0%
55	Pib Security d.o.o.	Neopredeljen	0,26%	47.514	-20,0%	0,31%	57.246	-20,0%	0,38%	68.394	-20,0%
56	Prosecurity d.o.o.	Neopredeljen	0,54%	99.822	-20,0%	0,65%	120.268	-20,0%	0,79%	143.689	-20,0%
57	Savoy International d.o.o.	Neopredeljen	0,05%	8.952	-20,0%	0,06%	10.785	-20,0%	0,07%	12.885	-20,0%
58	Stinger d.o.o.	Neopredeljen	0,13%	24.772	-20,0%	0,16%	29.846	-20,0%	0,20%	35.658	-20,0%
59	Varnost Center d.o.o.	Neopredeljen	0,08%	14.343	-20,0%	0,09%	17.281	-20,0%	0,11%	20.646	-20,0%
60	Varnost Jabo d.o.o.	Neopredeljen	0,18%	34.297	-20,0%	0,22%	41.321	-20,0%	0,27%	49.368	-20,0%
61	Varnost Mbste d.o.o.	Neopredeljen	0,02%	4.030	-20,0%	0,03%	4.856	-20,0%	0,03%	5.801	-20,0%
62	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen				0,28%	52.615	-20,0%	0,35%	62.861	-20,0%
63	Xastor d.o.o.	Neopredeljen	0,26%	47.700	-20,0%	0,31%	57.469	-20,0%	0,38%	68.661	-20,0%
1	Efekt d.o.o.	G7									
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7									
4	Obad - Sd, d.o.o.	G7									
5	Obad, d.o.o.	G7									
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7									
7	Varnost d.d. Kranj	G7									
8	Varnost Koper d.o.o.	G7									
10	Discret d.o.o.	Varnost									
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost									
15	Varpos d.o.o. Ljubljana	Varnost									
16	Agencija za varnost d.o.o.	Sintal									
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal									
27	Varnost Mengeš d.d.	Sintal									
28	Vazi, d.o.o.	Sintal									
29	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal									
30	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal									
<b>Neopredeljeni skupaj:</b>			<b>5,10%</b>	<b>948.887</b>	<b>-78,3%</b>	<b>22,86%</b>	<b>4.242.154</b>	<b>-10,3%</b>	<b>25,22%</b>	<b>4.561.309</b>	<b>-9,5%</b>
<b>Rast obstoječih podjetij:</b>			<b>-17,76%</b>			<b>-2,36%</b>			<b>-1,02%</b>		
<b>Rast z nakupom novih podjetij:</b>			<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih pomembnih podjetij:</b>			<b>2,07%</b>			<b>18,73%</b>			<b>20,15%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih nepomembnih podjetij:</b>			<b>3,03%</b>			<b>4,13%</b>			<b>5,07%</b>		
<b>SKUPAJ DEJAVNOST VAROVANJA:</b>				<b>18.606.818</b>	<b>-2,6%</b>		<b>18.555.522</b>	<b>-1,1%</b>		<b>18.086.124</b>	<b>-5,8%</b>
<b>Rast trga brez revalorizacije na leto:</b>				<b>-2,64%</b>			<b>-1,07%</b>			<b>-5,81%</b>	
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>				<b>2,7%</b>			<b>3,0%</b>			<b>3,7%</b>	
<b>Revalorizirana vrednost trga prejšnjega leta:</b>				<b>19.112.188</b>			<b>18.755.310</b>			<b>19.201.962</b>	
<b>Razlika med vrednostjo trga tekočega in prejšnjega leta:</b>				<b>-505.370</b>			<b>-199.788</b>			<b>-1.115.838</b>	

Vir: Lasten

Tabela 12: Predvideno gibanje tržnih deležev v dejavnosti varovanja od 2006 do 2008

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Tržni delež v Sloveniji 08	Prihodki iz poslovanja 08	Rast prihodkov 08	Tržni delež v Sloveniji 07	Prihodki iz poslovanja 07	Rast prihodkov 07	Tržni delež v Sloveniji 06	Prihodki iz poslovanja 06	Rast prihodkov 06
1	Efekt d.o.o.	G7	0,99%	200.917	-5,0%	1,05%	206.068	-5,0%	1,11%	211.352	-5,0%
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7	0,44%	89.138	0,0%	0,44%	86.964	0,0%	0,44%	84.843	0,0%
3	G7 d.o.o.	G7	21,75%	4.411.337	5,0%	20,83%	4.103.569	5,0%	19,96%	3.817.274	5,0%
4	Obad - Sd d.o.o.	G7	0,21%	42.027	0,0%	0,21%	41.002	0,0%	0,21%	40.002	0,0%
5	Obad, d.o.o.	G7	0,19%	38.642	0,0%	0,19%	37.699	0,0%	0,19%	36.780	0,0%
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7	0,16%	32.705	0,0%	0,16%	31.907	0,0%	0,16%	31.129	0,0%
7	Varnost d.d. Kranj	G7	3,74%	758.490	-10,0%	4,16%	819.989	-10,0%	4,64%	886.474	-10,0%
8	Varnost Koper d.o.o.	G7	0,92%	186.384	-5,0%	0,97%	191.163	-5,0%	1,03%	196.064	-5,0%
9	Varnost Posavje d.d.	G7	1,04%	210.505	0,0%	1,04%	205.371	0,0%	1,05%	200.362	0,0%
34	Kanja Protect d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,72%	146.829	-7,0%	0,78%	153.747	-7,0%	0,84%	160.992	-7,0%
35	Prosignal, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,61%	327.485	-7,0%	1,74%	342.916	-7,0%	1,88%	359.074	-7,0%
36	Protect Fit d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,16%	235.433	-7,0%	1,25%	246.527	-7,0%	1,35%	258.144	-7,0%
37	Protect Infra d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,18%	238.391	-7,0%	1,27%	249.624	-7,0%	1,37%	261.386	-7,0%
38	Protect Maribor d.d.	Neopredeljen - pomemben	0,39%	78.963	-7,0%	0,42%	82.684	-7,0%	0,45%	86.580	-7,0%
<b>Skupina G7 skupaj:</b>			<b>34,50%</b>	<b>6.997.245</b>	<b>0,4%</b>	<b>34,52%</b>	<b>6.799.231</b>	<b>0,0%</b>	<b>34,67%</b>	<b>6.630.456</b>	<b>-0,3%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>-0,02%</i>			<i>-0,15%</i>			<i>-0,14%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
10	Discret d.o.o. Portorož	Varnost	0,55%	111.492	0,0%	0,55%	108.773	0,0%	0,55%	106.120	0,0%
11	Varnost Inpod d.o.o.	Varnost	2,33%	472.945	0,0%	2,34%	461.409	0,0%	2,35%	450.155	0,0%
12	Varnost Maribor d.d.	Varnost	11,70%	2.373.213	0,0%	11,75%	2.315.329	3,0%	11,48%	2.194.625	3,0%
13	Varnost Priva d.o.o.	Varnost	1,08%	218.427	0,0%	1,08%	213.100	0,0%	1,09%	207.902	0,0%
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost	0,37%	75.389	0,0%	0,37%	73.550	0,0%	0,38%	71.756	0,0%
15	Varpos d.o.o.	Varnost	0,57%	115.347	0,0%	0,57%	112.533	0,0%	0,57%	109.789	0,0%
31	Atran d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,42%	84.982	-7,0%	0,45%	88.987	-7,0%	0,49%	93.180	-7,0%
39	Rival - Vts, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,97%	196.541	-7,0%	1,04%	205.802	-7,0%	1,13%	215.499	-7,0%
33	Gymoo Security d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	0,72%	145.130	-7,0%	0,77%	151.968	-7,0%	0,83%	159.129	-7,0%
<b>Poslovni sistem Varnost skupaj:</b>			<b>18,70%</b>	<b>3.793.465</b>	<b>-0,8%</b>	<b>18,94%</b>	<b>3.731.451</b>	<b>0,9%</b>	<b>18,87%</b>	<b>3.608.155</b>	<b>0,8%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>-0,24%</i>			<i>0,08%</i>			<i>0,13%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
16	Agencija za varnost d.o.o.	Sintal	0,79%	160.748	0,0%	0,80%	156.827	0,0%	0,80%	153.002	0,0%
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal	0,11%	22.472	0,0%	0,11%	21.924	0,0%	0,11%	21.389	0,0%
18	Sintal Celje d.d.	Sintal	4,15%	841.345	0,0%	4,17%	820.825	5,0%	3,99%	763.558	7,0%
19	Sintal Dolenjska d.d.	Sintal									
20	Sintal Fiva, d.d.	Sintal	4,11%	832.912	0,0%	4,13%	812.597	0,0%	4,15%	792.778	0,0%
21	Sintal Gorenjska d.o.o.	Sintal	0,88%	177.806	70,0%	0,52%	103.076	70,0%	0,31%	59.754	70,0%
22	Sintal Interalarm Maribor d.c	Sintal	4,99%	1.011.279	20,0%	4,19%	825.534	20,0%	3,52%	673.905	20,0%
23	Sintal Istra d.o.o.	Sintal	1,59%	322.368	5,0%	1,52%	299.877	10,0%	1,39%	266.558	15,0%
24	Sintal Kočevje d.d.	Sintal	0,92%	186.413	0,0%	0,92%	181.866	0,0%	0,93%	177.431	0,0%
25	Sintal Koroška d.o.o.	Sintal	0,23%	47.293	30,0%	0,18%	35.693	30,0%	0,14%	26.938	30,0%
26	Sintal d.d.	Sintal	18,90%	3.833.524	0,0%	18,99%	3.740.023	0,0%	19,08%	3.648.803	0,0%
27	Varnost Mengeš d.d.	Sintal	1,84%	372.734	0,0%	1,85%	363.643	0,0%	1,86%	354.774	0,0%
28	Vazi d.o.o.	Sintal	0,53%	108.506	0,0%	0,54%	105.860	0,0%	0,54%	103.278	0,0%
29	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal	0,28%	56.197	0,0%	0,28%	54.827	0,0%	0,28%	53.489	0,0%
30	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal	0,00%								
51	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen	0,04%	8.713	-20,0%	0,05%	10.562	-20,0%	0,07%	12.802	-20,0%
40	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Neopredeljen - pomemben	2,85%	577.661	-7,0%	3,07%	604.881	-7,0%	3,31%	633.383	-7,0%
41	Varnost Ljubljana d.d.	Neopredeljen - pomemben	1,32%	267.159	-7,0%	1,42%	279.748	-7,0%	1,53%	292.930	-7,0%
62	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen	0,01%	2.268	-20,0%	0,01%	2.750	-20,0%	0,02%	3.333	-20,0%
42	Varnost Vič d.d.	Neopredeljen - pomemben	0,04%	8.554	-20,0%	0,05%	10.369	-20,0%	0,07%	12.568	-20,0%
<b>Sintal koncem skupaj:</b>			<b>43,58%</b>	<b>8.837.954</b>	<b>2,3%</b>	<b>42,80%</b>	<b>8.430.880</b>	<b>2,2%</b>	<b>42,10%</b>	<b>8.050.672</b>	<b>1,9%</b>
<i>Rast obstoječih podjetij:</i>			<i>0,77%</i>			<i>0,70%</i>			<i>0,74%</i>		
<i>Rast z nakupom novih podjetij:</i>			<i>0,00%</i>	<i>864.356</i>		<i>0,00%</i>			<i>0,00%</i>		
31	Atran d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
32	Group 4 Securitas d.o.o.	Neopredeljen - pomemben	1,66%	336.041	-7,0%	1,79%	351.875	-7,0%	1,93%	368.455	-7,0%
33	Gymoo Security d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
34	Kanja Protect d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
35	Prosignal d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Združba	Tržni delež v Sloveniji 08	Prihodki iz poslovanja 08	Rast prihodkov 08	Tržni delež v Sloveniji 07	Prihodki iz poslovanja 07	Rast prihodkov 07	Tržni delež v Sloveniji 06	Prihodki iz poslovanja 06	Rast prihodkov 06
36	Protect Fit d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
37	Protect Infra d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
38	Protect Maribor d.d.	Neopredeljen - pomemben									
39	Rival - Vts, d.o.o.	Neopredeljen - pomemben									
40	Varnost d.o.o. Nova Gorica	Neopredeljen - pomemben									
41	Varnost Ljubljana d.d.	Neopredeljen - pomemben									
42	Varnost Vič d.d.	Neopredeljen - pomemben									
43	Bodyguard d.o.o.	Neopredeljen	0,02%	3.165	-20,0%	0,02%	3.837	-20,0%	0,02%	4.651	-20,0%
44	Bogdan Lesjak Security d.o.	Neopredeljen	0,04%	8.554	-20,0%	0,05%	10.369	-20,0%	0,07%	12.568	-20,0%
45	Diamant Varnost d.o.o.	Neopredeljen	0,00%	282	-20,0%	0,00%	341	-20,0%	0,00%	414	-20,0%
46	Egida - Prigora In Ostali d.n.	Neopredeljen	0,00%	68	-20,0%	0,00%	83	-20,0%	0,00%	100	-20,0%
47	Egida d.o.o. Dobrna	Neopredeljen	0,06%	11.851	-20,0%	0,07%	14.364	-20,0%	0,09%	17.411	-20,0%
48	Enigma Bagarić d.o.o.	Neopredeljen	0,04%	8.713	-20,0%	0,05%	10.562	-20,0%	0,07%	12.802	-20,0%
49	Fit Varovanje Ljubljana d.d.	Neopredeljen	0,33%	67.033	-20,0%	0,41%	81.253	-20,0%	0,51%	98.488	-20,0%
50	Fortuna, d.o.o.	Neopredeljen	0,19%	39.380	-20,0%	0,24%	47.734	-20,0%	0,30%	57.859	-20,0%
51	Intertronics d.o.o.	Neopredeljen									
52	Jus Security d.o.o.	Neopredeljen	0,05%	9.285	-20,0%	0,06%	11.255	-20,0%	0,07%	13.642	-20,0%
53	Kadu d.o.o.	Neopredeljen	0,02%	4.811	-20,0%	0,03%	5.832	-20,0%	0,04%	7.069	-20,0%
54	Mikrom d.o.o.	Neopredeljen	0,03%	5.839	-20,0%	0,04%	7.077	-20,0%	0,04%	8.579	-20,0%
55	Pib Security d.o.o.	Neopredeljen	0,13%	26.745	-20,0%	0,16%	32.418	-20,0%	0,21%	39.294	-20,0%
56	Prosecurity d.o.o.	Neopredeljen	0,28%	56.188	-20,0%	0,35%	68.106	-20,0%	0,43%	82.553	-20,0%
57	Savoy International d.o.o.	Neopredeljen	0,02%	5.039	-20,0%	0,03%	6.107	-20,0%	0,04%	7.403	-20,0%
58	Stinger d.o.o.	Neopredeljen	0,07%	13.944	-20,0%	0,09%	16.901	-20,0%	0,11%	20.486	-20,0%
59	Varnost Center d.o.o.	Neopredeljen	0,04%	8.074	-20,0%	0,05%	9.786	-20,0%	0,06%	11.862	-20,0%
60	Varnost Jabo d.o.o.	Neopredeljen	0,10%	19.305	-20,0%	0,12%	23.400	-20,0%	0,15%	28.363	-20,0%
61	Varnost Mbste d.o.o.	Neopredeljen	0,01%	2.268	-20,0%	0,01%	2.750	-20,0%	0,02%	3.333	-20,0%
62	Varnost Rival d.o.o.	Neopredeljen									
63	Xastor d.o.o.	Neopredeljen	0,13%	26.849	-20,0%	0,17%	32.544	-20,0%	0,21%	39.448	-20,0%
1	Efekt d.o.o.	G7									
2	G7 - Vabaco d.o.o.	G7									
4	Obad - Sd, d.o.o.	G7									
5	Obad, d.o.o.	G7									
6	Protekt Dolenjska d.o.o.	G7									
7	Varnost d.d. Kranj	G7									
8	Varnost Koper d.o.o.	G7									
10	Discret d.o.o.	Varnost									
14	Varnost Samo d.o.o.	Varnost									
15	Varpos d.o.o. Ljubljana	Varnost									
16	Agencija za varnost d.o.o.	Sintal									
17	Inter Alarm d.o.o.	Sintal									
27	Varnost Mengeš d.d.	Sintal									
28	Vazi, d.o.o.	Sintal									
29	Vipo & Vipo d.o.o.	Sintal									
30	Zoro Varovanje d.o.o.	Sintal									
<b>Neopredeljeni skupaj:</b>			<b>3,22%</b>	<b>653.433</b>	<b>-13,5%</b>	<b>3,74%</b>	<b>736.593</b>	<b>-13,9%</b>	<b>4,37%</b>	<b>834.781</b>	<b>-14,3%</b>
<b>Rast obstoječih podjetij:</b>			<b>-0,52%</b>			<b>-0,63%</b>			<b>-0,73%</b>		
<b>Rast z nakupom novih podjetij:</b>			<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>			<b>0,00%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih pomembnih podjetij:</b>			<b>1,66%</b>			<b>1,79%</b>			<b>1,93%</b>		
<b>Tržni delež neopredeljenih nepomembnih podjetij:</b>			<b>1,56%</b>			<b>1,95%</b>			<b>2,44%</b>		
<b>SKUPAJ DEJAVNOST VAROVANJA:</b>				<b>20.282.096</b>	<b>0,5%</b>		<b>19.698.156</b>	<b>0,5%</b>		<b>19.124.064</b>	<b>0,1%</b>
<b>Rast trga brez revalorizacije na leto:</b>				<b>0,45%</b>			<b>0,49%</b>			<b>0,08%</b>	
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>				<b>2,5%</b>			<b>2,5%</b>			<b>2,5%</b>	
<b>Revalorizirana vrednost trga prejšnjega leta:</b>				<b>20.190.610</b>			<b>19.602.166</b>			<b>19.109.202</b>	
<b>Razlika med vrednostjo trga tekočega in prejšnjega leta:</b>				<b>91.487</b>			<b>95.990</b>			<b>14.862</b>	

Vir: Lasten

*Cilj je v treh letih uvesti nove donosne dejavnosti koncerna.*

Uprava koncerna bo ustanovila projektni tim, ki ima nalogo iskati ideje za uvedbo novih dejavnosti. Izhodišče so predvsem prednosti, ki jih že ima koncern Sintal, in sicer teritorialno pokrivanje Slovenije, 24–urno delovanje ipd. Zaželeno so vse dejavnosti, ki bi omogočale koncernu nove donose.

*Cilj koncerna za naslednjih deset let je postati eno vodilnih podjetij v dejavnosti varovanja v tem delu Evrope.*

Enako strategijo širitve dejavnosti varovanja, kot jo imamo v Sloveniji, bomo gradili v državah bivše Jugoslavije. Na začetku bo poudarek na nakupu obstoječih podjetij in menedžmentu obstoječih družb koncerna Sintal ter uvajanju preizkušenih metod dela.

#### 4.4.2.2. Cilji in strategija cenovne učinkovitost

*Cilj je pritisk na pristojne institucije za nadzor nad varnostnimi podjetji, ki ne spoštujejo zakonodaje (nelojalna konkurenca).*

Naloga vseh zaposlenih je, da upravo podjetja seznanjajo o zakonskih kršitvah konkurenčnih družb na področju zakonsko urejene dejavnosti, delovne zakonodaje ipd. Vodstvo družb mora upravo koncerna seznanjati z izsledki, ta pa se odloča o eventualnih prijavih ustreznim institucijam.

*Cilj je vzpostavitev pogovorov s konkurenti za doseganje višjih cen v dejavnosti.*

Ne glede na to, da bo projekt dogovarjanja o cenah z dvema večjima konkurentoma zelo težek, pa je potrebno pričeti z pogovori. To velja predvsem za večje naročnike in javne razpise. Strategija pogovorov je vzajemna izmenjava uslug in ohranjanje obstoječih poslov s ciljem zviševanja prodajnih cen.

#### 4.4.2.3. Cilji in strategija učinkovitosti tržnega komuniciranja

*Cilj je ohraniti obstoječe tržno komuniciranje in ga okrepiti v vseh regijah.*

Strategija tržnega komuniciranja bo še naprej slonela na:

- nalepkah, ki označujejo varovane objekte,
- označenih službenih vozilih,
- nalepkah na osebnih vozilih zaposlenih,
- varovanju medijsko odmevnih prireditev,
- časopisu Sintalček, ki ga razpošiljamo tudi naročnikom, potencialnim naročnikom in povezanim institucijam.

V vsakem od podjetij bomo zadolžili posameznika, ki bo odgovoren za realizacijo strategije tržnega komuniciranja. Za to področje pa jim bo predpostavljen vodja marketinga koncerna Sintal.

#### 4.4.2.4. Cilji in strategija učinkovitosti prodajnega osebja

Cilj je vzpostaviti stimulativen sistem komercialnega sodelovanja med podjetji koncerna Sintal in način trženja, ki ne bo rušil obstoječega posla koncerna Sintal na račun novega.

V okviru koncerna Sintal je dolžnost uprave koncerna, da mesečno sklicuje sestanke vodij komerciale vseh podjetij koncerna Sintal. Na sestankih obravnavamo:

- globalne projekte trženja,
- lokalna lobiranja za pridobivanje posla iz regije v regijo,
- analize pridobljenih poslov posameznega podjetja v drugih regijah,
- obravnavanje aktivnosti, ki bi pospeševale rezultate trženja v posameznih regijah.

V okviru koncerna Sintal je potrebno določiti medsebojni cenik storitev, ki bo stimulativen za izvajalca storitve in naročnika znotraj koncerna Sintal. Izvajalcu ne sme povzročati izgube. V primeru dumping cene izgubo krije naročnik, oziroma to določi uprava koncerna Sintal.

#### 4.4.2.5. Cilji in strategija geografskega pokritja

Cilj je, da si podjetja koncerna razdelijo teritorialna področja izvajanja storitev in primarnega trženja, na splošno vsa podjetja tržijo na celotnem teritoriju delovanja koncerna.

V splošnem velja teritorialna razdelitev Slovenije, kot je prikazana v tabeli 13:

**Tabela 13:** Teritorialna razdelitev Slovenije v koncernu Sintal

<b>Regija</b>	<b>Podjetje</b>
Ljubljana z okolico	Sintal d.d., Sintal Fiva d.d., Sintal Eko d.o.o.
Prekmurje	Sintal Interalarm Maribor d.d.
Zgornja Štajerska	Sintal Interalarm Maribor d.d.
Spodnja Štajerska	Sintal Celje d.d.
Gorenjska	Sintal d.d., Sintal Gorenjska d.o.o., Varnost Mengeš d.d.
Dolenjska	Sintal d.d., Intel d.o.o.
Koroška	Sintal Koroška d.o.o.
Kočevska	Sintal Kočevje d.o.o.
Primorska	Sintal Istra d.o.o.
Goriška	Sintal Istra d.o.o.
Koroška	Sintal Koroška d.o.o.

**Vir:** Lasten



V zvezi z nastopi na razpisih je Sintal d.d. pristojen na celotnem teritoriju, enako velja za globalne nastope, kjer to zahteva naročnik. Trženje ostalih podjetij v drugih regijah ni le priporočilo, temveč je zahteva, če je le to mogoče, vendar ob obveščanju in usklajenosti z lokalnim podjetjem.

*Cilj vstopa Slovenije v Evropsko unijo je pričeti širiti naše storitve na zahodne trge Evropske unije, kamor nam dovoljuje zakonodaja in konkurenčnost.*

Glede na veljavno zakonodajo sosednjih evropskih držav nam je zanimiva le Italija, saj ta ne prepoveduje dela slovenskim delavcem na njihovem ozemlju. Glede na teritorialno bližino sta v prvi fazi najbolj zanimiva Trst z okolico in Gorica, kjer so prisotni zamejski Slovenci, ki so slovenskim podjetjem bolj naklonjeni. Strategija nastopa na tem trgu je prvo leto pridobivanje izkušenj in spoznavanje okolja s strani Sintala Istre, ki je prisotna v Kopru. S pomočjo lokalnih poznanstev bi v prvi fazi pričeli s trženjem in montažo sistemov tehničnega varovanja, po temeljiti preučitvi in pridobljenih dovoljenjih za nošenje orožja pa še z intervencijo in prevozom denarja. Na začetku so naša ciljna skupina gospodinjstva in manjša podjetja, s spoznavanjem trga pa bomo strategijo nadgrajevali.

*Cilj je razširiti dejavnosti varovanja v države, kamor se širijo močna slovenska podjetja.*

Na območja, na katera se širijo slovenska podjetja, se bomo širili z nakupom obstoječih podjetij v regiji. Ta strategija širjenja velja predvsem za večja mesta bivše Jugoslavije. V regijah je potrebno na enak način kakor v Sloveniji poiskati vplivne lokalne ljudi, ki so sposobni vzpostavljati koristne kontakte za pridobivanje posla. V vsa podjetja moramo vsaj v začetnem obdobju takoj napotiti sposobne zaposlene iz Slovenije, da vzpostavijo enak sistem dela in ustrezno kadrovsko strukturo ter uvedejo lojalnost koncernu Sintal.

#### **4.4.3. Cilji in strategija finančnega vidika**

##### **4.4.3.1. Cilji in strategija rasti prihodkov iz poslovanja**

*Cilji rasti prihodkov iz poslovanja koncerna Sintal v naslednjih petih letih je letna rast, v povprečju večja od 4% + inflacija.*

Zastavljena rast prihodkov iz poslovanja je zasnovana na strategiji rasti prihodkov posameznih podjetij v koncernu Sintal in predvidenemu nakupu podjetij s strani koncerna. V tabeli 14 je prikazana predvidena rast prihodkov iz poslovanja podjetij koncerna Sintal in podjetij, ki so potencialni člani koncerna Sintal od 2003 do 2008.

**Tabela 14:** Predvidena rast prihodkov iz poslovanja podjetij koncerna Sintal in podjetij, ki so potencialni člani od 2003 do 2008

(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Prihodki iz poslovanja 08	Predvidena rast prihodkov 08	Prihodki iz poslovanja 07	Predvidena rast prihodkov 07	Prihodki iz poslovanja 06	Predvidena rast prihodkov 06	Prihodki iz poslovanja 05	Predvidena rast prihodkov 05	Prihodki iz poslovanja 04	Predvidena rast prihodkov 04	Prihodki iz poslovanja 03	Predvidena rast prihodkov 03
1	Agencija za varnost d.o.o.	160.748	0,0%	156.827	0,0%	153.002	0,0%	148.979	-5,0%	152.020	-10,0%	162.241	0,6%
2	Sintal Fiva, d.d.	832.912	0,0%	812.597	0,0%	792.778	0,0%	771.936	-5,0%	787.689	-5,0%	798.064	-7,1%
3	Sintal Kočevje d.d.	186.413	0,0%	181.866	0,0%	177.431	0,0%	172.766	0,0%	167.734	0,0%	161.749	22,7%
4	Sintal d.d.	3.582.773	0,0%	3.550.777	0,0%	3.505.976	0,0%	3.445.244	5,0%	3.208.773	5,0%	2.965.874	-1,5%
5	Inter Alarm d.o.o.	22.472	0,0%	21.924	0,0%	21.389	0,0%	20.827	0,0%	20.220	-70,0%	60.000	-36,9%
6	Varnost Mengeš d.d.	372.734	0,0%	363.643	0,0%	354.774	0,0%	345.447	-10,0%	371.448	-10,0%	396.423	-0,7%
7	Vipo & Vipo d.o.o.	56.197	0,0%	54.827	0,0%	53.489	0,0%	52.083	0,0%	50.566	0,0%	48.762	0,0%
8	Zoro Varovanje d.o.o.											31.729	
9	Sintal d.d.	250.751	30,0%	189.246	30,0%	142.827	0,0%	107.632	30,0%	80.926	30,0%	60.528	0,0%
10	Sintal Gorenjska d.o.o.	177.806	70,0%	103.076	70,0%	59.754	70,0%	34.600	70,0%	37.551	50,0%	24.431	10,0%
11	Sintal Interalarm Maribor d.d.	1.011.279	20,0%	825.534	20,0%	673.905	20,0%	549.230	30,0%	412.955	55,0%	260.211	72,9%
12	Sintal Koroška d.o.o.	47.293	30,0%	35.693	30,0%	26.938	30,0%	20.300	100,0%	10.000			
13	Vazi d.o.o.	108.506	0,0%	105.860	0,0%	103.278	0,0%	100.563	20,0%	63.415	20,0%	51.265	0,0%
14	Sintal Celje d.d.	841.345	0,0%	820.825	5,0%	763.558	7,0%	696.042	12,0%	605.254	12,0%	523.123	10,6%
15	Sintal Istra d.o.o.	322.368	5,0%	299.877	10,0%	266.558	15,0%	226.472	25,0%	176.931	30,0%	132.335	17,0%
<b>Prihodki in rast obstoječih podjetij:</b>		<b>7.973.597</b>	<b>3,4%</b>	<b>7.522.571</b>	<b>3,4%</b>	<b>7.095.656</b>	<b>3,2%</b>	<b>6.692.119</b>	<b>5,8%</b>	<b>6.145.482</b>	<b>9,4%</b>	<b>5.416.525</b>	
16	Intertronics d.o.o.	8.713	-20,0%	10.562	-20,0%	12.802	-20,0%	15.480	-20,0%				
17	Varnost d.o.o. Nova Gorica	577.661	-20,0%	604.881	-20,0%	633.383	-20,0%	661.842	-20,0%				
18	Varnost Rival d.o.o.	2.268	-20,0%	2.750	-20,0%	3.333	-20,0%	4.030	-20,0%				
19	Varnost Ljubljana d.d.	267.159	-7,0%	279.748	-7,0%	292.930	-7,0%	306.091	-7,0%				
20	Varnost Vič d.d.	8.554	-7,0%	10.369	-7,0%	12.568	-7,0%	15.198	-7,0%				
<b>Prihodki in rast z nakupom novih pc:</b>		<b>864.356</b>	<b>-7,2%</b>	<b>908.309</b>	<b>-4,9%</b>	<b>955.016</b>	<b>-4,8%</b>	<b>1.002.642</b>	<b>100,0%</b>				
<b>Prihodki in rast skupaj:</b>		<b>8.837.954</b>	<b>2,3%</b>	<b>8.430.880</b>	<b>4,7%</b>	<b>8.050.672</b>	<b>4,6%</b>	<b>7.694.761</b>	<b>25,3%</b>	<b>6.145.482</b>	<b>13,5%</b>	<b>5.416.525</b>	
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>			<b>2,5%</b>		<b>2,5%</b>		<b>2,5%</b>		<b>2,7%</b>		<b>3,0%</b>		<b>3,7%</b>

Vir: Lasten

#### 4.4.3.2. Cilji in strategija dobičkonosnosti

Cilj letne dobičkonosnosti iz poslovanja koncerna Sintal je, da mora biti v naslednjih petih letih v povprečju večja od 4% + inflacija.

Zastavljena rast dobička koncerna Sintal iz poslovanja je zasnovana na strategiji rasti posameznih podjetij v koncernu Sintal in predvidenemu nakupu podjetij s strani koncerna. Cilj je predvidoma moč doseči predvsem na račun krav molznic (predvsem Sintala d.d.) in prehajanju vprašajev v zvezde in iz zvezd v krave molznice. Velik potencial predstavljata predvsem Sintal Celje d.d. in Sintal Interalarm Maribor d.d., ki sta trenutno v fazi hitre rasti.

Ob načrtovanih nakupih podjetij na trgih, kjer smo že prisotni, pa bi lahko z ekonomijo obsega in zniževanjem stroškov na enoto učinke novih podjetij še povečali. Predvideno gibanje dobička od leta 2003 do 2008 po podjetjih koncerna Sintal je prikazano v tabeli 15.

**Tabela 15: Predvidena rast dobička iz poslovanja koncerna Sintal od 2003 do 2008**  
(podatki so v 1000 SIT)

Zap. št. podjetja	Naziv	Vrsta podjetja glede na rast	Dobiček iz poslovanja 08	Predvidena rast dobička 08	Prihodki iz poslovanja 08	Dobiček iz poslovanja 07	Predvidena rast dobička 07	Prihodki iz poslovanja 07	Dobiček iz poslovanja 06	Predvidena rast dobička 06	Prihodki iz poslovanja 06
1	Agencija za varnost d.o.o.	krava molznica	4.980	0,0%	160.748	4.859	0,0%	156.827	4.740	0,0%	153.002
2	Sintal Fiva, d.d.	krava molznica	42.139	0,0%	832.912	41.112	0,0%	812.597	40.109	0,0%	792.778
3	Sintal Kočevje d.d.	krava molznica	3.357	0,0%	186.413	3.275	0,0%	181.866	3.195	0,0%	177.431
4	Sintal d.d.	krava molznica	181.465	0,0%	3.582.773	177.039	0,0%	3.550.777	172.721	0,0%	3.505.976
5	Inter Alarm d.o.o.	pes	1.789	0,0%	22.472	1.746	0,0%	21.924	1.703	0,0%	21.389
6	Varnost Mengeš d.d.	pes	3.684	0,0%	372.734	3.594	0,0%	363.643	3.506	0,0%	354.774
7	Vipo & Vipo d.o.o.	pes	585	0,0%	56.197	571	0,0%	54.827	557	0,0%	53.489
8	Zoro Varovanje d.o.o.	pes									
9	Sintal d.d.	vprašaj	4.445	0,0%	250.751	4.337	0,0%	189.246	4.231	0,0%	142.827
10	Sintal Gorenjska d.o.o.	vprašaj	4.668	0,0%	177.806	4.554	0,0%	103.076	4.443	100,0%	59.754
11	Sintal Interalarm Maribor d.d.	vprašaj	43.647	0,0%	1.011.279	42.582	0,0%	825.534	41.544	5,0%	673.905
12	Sintal Koroška d.o.o.	vprašaj	5.001	0,0%	47.293	4.879	0,0%	35.693	4.760	50,0%	26.938
13	Vazi d.o.o.	vprašaj	618	0,0%	108.506	603	0,0%	105.860	588	0,0%	103.278
14	Sintal Celje d.d.	zvezda	52.660	0,0%	841.345	51.376	0,0%	820.825	50.123	50,0%	763.558
15	Sintal Istra d.o.o.	zvezda	20.678	0,0%	322.368	20.173	0,0%	299.877	19.681	50,0%	266.558
<b>Prihodki in rast obstoječih podjetij:</b>			<b>369.717</b>	<b>0,0%</b>	<b>7.973.597</b>	<b>360.699</b>	<b>0,0%</b>	<b>7.522.571</b>	<b>351.902</b>	<b>9,0%</b>	<b>7.095.656</b>
16	Intertronics d.o.o.	krava molznica	3.115	-20,0%	8.713	3.799	-20,0%	10.562	4.633	-20,0%	12.802
17	Varnost d.o.o. Nova Gorica	krava molznica	353	-20,0%	577.661	431	-20,0%	604.881	525	-20,0%	633.383
18	Varnost Rival d.o.o.	pes	2.979	-20,0%	2.268	3.633	-20,0%	2.750	4.431	-20,0%	3.333
19	Varnost Ljubljana d.d.	pes	53.785	-7,0%	267.159	56.423	-7,0%	279.748	59.190	-7,0%	292.930
20	Varnost Vič d.d.	pes	6.157	-7,0%	8.554	6.459	-7,0%	10.369	6.776	-7,0%	12.568
<b>Prihodki in rast z nakupom novih podjetij:</b>			<b>66.389</b>	<b>-8,4%</b>	<b>864.356</b>	<b>70.744</b>	<b>-8,6%</b>	<b>908.309</b>	<b>75.554</b>	<b>-8,9%</b>	<b>955.016</b>
<b>Prihodki in rast skupaj:</b>			<b>436.106</b>	<b>-1,4%</b>	<b>8.837.954</b>	<b>431.444</b>	<b>-1,5%</b>	<b>8.430.880</b>	<b>427.456</b>	<b>5,3%</b>	<b>8.050.672</b>
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>				<b>2,5%</b>			<b>2,5%</b>			<b>2,5%</b>	
Zap. št. podjetja	Naziv	Vrsta podjetja glede na rast	Dobiček iz poslovanja 05	Predvidena rast dobička 05	Prihodki iz poslovanja 05	Dobiček iz poslovanja 04	Predvidena rast dobička 04	Prihodki iz poslovanja 04	Dobiček iz poslovanja 03	Predvidena rast dobička 03	Prihodki iz poslovanja 03
1	Agencija za varnost d.o.o.	krava molznica	4.616	500,0%	148.979	747	120,0%	152.020	-3.601	-1649,3%	162.241
2	Sintal Fiva, d.d.	krava molznica	39.054	0,0%	771.936	37.917	0,0%	787.689	36.564	118,2%	798.064
3	Sintal Kočevje d.d.	krava molznica	3.111	0,0%	172.766	3.021	0,0%	167.734	2.913	156,1%	161.749
4	Sintal d.d.	krava molznica	168.180	0,0%	3.445.244	163.282	0,0%	3.208.773	157.456	7,7%	2.965.874
5	Inter Alarm d.o.o.	pes	1.658	-50,0%	20.827	3.220	0,0%	20.220	3.105	87,7%	60.000
6	Varnost Mengeš d.d.	pes	3.414	50,0%	345.447	2.210	120,0%	371.448	-10.655	-236,1%	396.423
7	Vipo & Vipo d.o.o.	pes	542	0,0%	52.083	526	120,0%	50.566	-2.537	-219,1%	48.762
8	Zoro Varovanje d.o.o.	pes							-12.584	-585,0%	31.729
9	Sintal d.d.	vprašaj	4.120	300,0%	107.632	1.000	0,0%	80.926	0	100,0%	60.528
10	Sintal Gorenjska d.o.o.	vprašaj	2.163	200,0%	34.600	700	200,0%	37.551	225	180,2%	24.431
11	Sintal Interalarm Maribor d.d.	vprašaj	38.525	5,0%	549.230	35.622	20,0%	412.955	28.626	228,9%	260.211
12	Sintal Koroška d.o.o.	vprašaj	3.090	100,0%	20.300	1.500	0,0%	10.000	0	0,0%	
13	Vazi d.o.o.	vprašaj	573	0,0%	100.563	556	0,0%	63.415	536	-25,3%	51.265
14	Sintal Celje d.d.	zvezda	32.537	50,0%	696.042	21.059	100,0%	605.254	10.154	-3,4%	523.123
15	Sintal Istra d.o.o.	zvezda	12.776	50,0%	226.472	8.269	30,0%	176.931	6.134	95,3%	132.335
<b>Prihodki in rast obstoječih podjetij:</b>			<b>314.360</b>	<b>9,1%</b>	<b>6.692.119</b>	<b>279.629</b>	<b>24,6%</b>	<b>6.145.482</b>	<b>216.336</b>		<b>5.416.525</b>
16	Intertronics d.o.o.	krava molznica	5.639	-50,0%	15.480	10.949			10.558		
17	Varnost d.o.o. Nova Gorica	krava molznica	639	110,0%	661.842	-6.205			-5.984		
18	Varnost Rival d.o.o.	pes	5.393	-20,0%	4.030	6.545			6.311		
19	Varnost Ljubljana d.d.	pes	61.972	-7,0%	306.091	64.695			62.387		
20	Varnost Vič d.d.	pes	7.094	-7,0%	15.198	7.406			7.142		
<b>Prihodki in rast z nakupom novih podjetij:</b>			<b>80.736</b>	<b>-6,0%</b>	<b>1.002.642</b>	<b>83.389</b>			<b>80.414</b>		
<b>Prihodki in rast skupaj:</b>			<b>395.096</b>	<b>5,7%</b>	<b>7.694.761</b>	<b>363.018</b>	<b>18,0%</b>	<b>6.145.482</b>	<b>296.750</b>		<b>5.416.525</b>
<b>Inflacija v v tekočem letu:</b>				<b>2,7%</b>			<b>3,0%</b>			<b>3,7%</b>	

Vir: Lasten

*Cilj je v okviru invalidskih podjetij koncerna Sintal zagotoviti število invalidov, ki bodo s sprejemom nove zakonodaje zagotavljali izpolnjevanje zakonskih norm brez dodatnih obdavčitev.*

Koncern Sintal ima naslednja invalidska podjetja:

- Vazi d.o.o. na območju spodnještajerske regije v lasti Sintala Celje d.d.
- Varnost Mengeš IPO d.o.o., ki ga v analizah ne obravnavamo, ker je s stališča financ trenutno nepomemben. Pomemben bo postal le v smislu profitnega centra, ki bo deloval v sklopu Sintala kot invalidsko podjetje.
- Ingrad IPO d.o.o., ki bo deloval v sklopu Sintala Interalarm Maribor na območju Zgornje Štajerske.

Glede na prihajajočo zakonodajo bodo morala vsa podjetja koncerna z navedenimi podjetji podpisati pogodbo o poslovnem sodelovanju in si na ta način zagotoviti davčne olajšave, ki prihajajo z naslova nove invalidske zakonodaje. Ta bo od vsakega podjetja zahtevala, da bo zaposlovalo določen odstotek invalidov, oziroma bo moralo imeti pogodbo z invalidskim podjetjem, da zanj opravlja delo. V nasprotnem bo podjetje plačevalo dodatne davčne obveznosti.

Pri številu zaposlenih, kot ga ima koncern Sintal, je že danes potrebno znotraj uprav podjetij določiti osebe, ki skrbijo in spodbujajo k iskanju delovno sposobnih mladih invalidov, ki jih moramo čim več (glede na potrebe) zaposliti na invalidska podjetja. Pri tem je pomembno, da se koncernu bolj izplača zaposliti dobrega invalida kakor dobrega zdravega delavca. Za invalida v invalidskem podjetju smo oproščeni prispevkov za socialno in zdravstveno zavarovanje, prav tako pa vsak invalid prinaša oprostitev plačila teh prispevkov tudi enemu in pol zdravemu delavcu v invalidskemu podjetju. Na ta način si bomo zagotovili davčne olajšave z naslova dodatnih obdavčitev in si hkrati znižali stroške obstoječih zdravih delavcev.

Vsekakor je zelo pomembno, da odgovorni skrbijo, da se z zaposlovanjem invalidov ohranja kakovost dela, ki jo lahko na primernem delovnem mestu zagotavljajo tudi primerni invalidi.

#### 4.4.3.3. Strategija denarnih tokov

*Cilj je, da morajo mesečne terjatve koncerna Sintal padati.*

Služba za kontroling spremlja rast terjatev po podjetjih ter podaja predloge za njihovo zniževanje s poudarkom na zapiranju terjatev in obveznosti do zunanjih podjetij med podjetij koncerna Sintal. Zlasti morajo padati terjatve pri podjetjih, ki niso v fazi rasti.

#### **4.4.3.4. Cilji in strategija stroškovne učinkovitosti**

*Cilj je vzpostavitev sistema merjenja in kontrole stroškov ter sistema njihovega zmanjševanja in racionalizacije s ciljem povečati učinek na enoto stroška.*

Služba za kontroling koncerna Sintal analizira stroške podjetij na podlagi njihovih mesečnih poročil o poslovanju. Stroške na enoto primerja med podjetji in išče metode za uvajanje zniževanja stroškov na vseh segmentih vseh podjetij.

#### **4.4.3.5. Cilji in strategija finančne stabilnosti**

*Cilj je ustanovitev službe za kontroling, ki bo izvajala kontrolo poslovanja podjetij.*

Uprava koncerna Sintal mora ustanoviti službo za analize in kontroling, ki spremlja poslovanje podjetij koncerna Sintal na podlagi:

- oddajanja poročil s strani vodstev podjetij,
- občasnih revizij poslovanja,
- primerjave kazalcev med podjetji koncerna,
- primerjave kazalcev s konkurenčnimi podjetji v panogi.

Služba mesečno podaja poročila upravi koncerna in jo opozarja na nepravilnosti, nevarnosti, slabosti in priložnosti.

### **4.4.4. *Cilji in strategija vidika notranjega poslovnega procesa***

#### **4.4.4.1. Cilji in strategija zmogljivosti**

*Cilj je v treh letih povečati zmogljivosti izvajanja storitev na nivo, da bo lahko vsako podjetje v svoji regiji samostojno oskrbovalo svoje naročnike*

Služba za kontroling koncerna Sintal spremlja dejavnosti v podjetjih, ki še ne dosegajo točke preloma, ter podjetjem pomaga doseči zastavljene cilje s prenašanjem izkušenj in znanj iz podjetij, ki so vpeljave že izvedla.

#### **4.4.4.2. Cilji in strategija v zvezi s sposobnostjo delovne sile**

*Cilj je med operativno delovno silo iskati mlade in lokacijsko najbližje delavce, ki predstavljajo nižji strošek podjetju in možnost večjega nagrajevanja za zaposlenega.*

Iskanje kadrov je zaupano vsakemu nadrejenemu. Ob izobrazbenih in zakonskih pogojih težimo k mlademu in lokacijsko najbližjemu kadru, ki mu zaposlitev v podjetju koncerna Sintal ni prehodnega značaja. Sistemsko bo morala kadrovska služba pristopiti zlasti pri iskanju varnostnikov na področjih, kjer imamo hitro rast ali veliko fluktuacijo.

#### 4.4.4.3. Cilji in strategija v zvezi z dobavitelji

*Cilj je kupovati in prodajati izdelke, ki zagotavljajo tržno primerno kakovost, cenovno konkurenčnost in zaslužek ter sinergijo poslovnega sodelovanja z dobavitelji.*

Strategija kupovanja izdelkov je zasnovana na naslednjih pravilih:

- kupujemo izdelke, ki so cenovno in kakovostno konkurenčni (zbiramo ponudbe in merimo kakovost najmanj treh dobaviteljev za isto skupino izdelkov – ISO9001/2000),
- služba za kontrolo koncerna Sintal določi listo pooblaščenih dobaviteljev koncerna Sintal in cenik nabavnih izdelkov med podjetji koncerna za zunanje velike kupce in male kupce,
- vsako leto vsaj enkrat za vsako skupino izdelkov preverimo pooblaščen dobavitelje in iščemo boljše rešitev, o tem izdelamo poročilo po skupinah izdelkov (ISO 9001 poročilo o izbiri dobaviteljev),
- ločimo več kakovostnih in cenovnih nivojev v isti skupini izdelkov,
- s stališča servisa in vzdrževanja se držimo načela »ne menjaj nabavnega izdelka, če je le to mogoče s stališča cenovne in kakovostne konkurenčnosti«,
- slovenski dobavitelji morajo biti tudi naročniki naših storitev, razen v primeru, da so monopolisti in nimamo druge alternative,
- za isto skupino izdelkov imamo lahko več dobaviteljev, če to izboljšuje položaj konkuriranja na trgu, v smislu: lahko ponudim tudi izdelke, ki jih ponuja moj konkurent, vendar konkurent ne more ponuditi mojega, ki je boljši.

*Cilj je zagotoviti uskladitev uvoznih izdelkov z evropsko zakonodajo oziroma poiskati nove dobavitelje.*

Za vse izdelke moramo pridobiti ustrezno dokumentacijo, ki jo zahteva evropska zakonodaja. V primeru, da je dobavitelj izdelkov:

- evropsko podjetje, nam mora priskrbeti ustrezno dokumentacijo,
- neevropsko podjetje, poskušamo dokumentacijo pridobiti od podjetja, v nasprotnem jo pridobimo sami na osnovi ustreznih testiranj pri pristojnih institucijah v Sloveniji, seveda ob pogoju, da se nam to kakovostno in cenovno izplača.

#### 4.4.4.4. Cilji in strategija v zvezi s sposobnostjo delovne sile v podjetjih koncerna Sintal

*Cilji je izdelati sistem zaposlovanja koncerna Sintal.*

Kadrovska služba koncerna Sintal izdelava sistem zaposlovanja, ki vključuje:

- opredelitev sistema zaposlovanja,
- vprašalnike po strukturi kadrov,

- način ustnega razgovora po strukturi kadrov,
- način ocenjevanja vprašalnikov in izbira kadra,
- metode za iskanje kadrov.

#### **4.4.4.5. Cilji in strategija v zvezi s sposobnostjo držati se rokov**

*Cilj je, da se mora število pritožb naročnikov zmanjševati.*

Služba za kontroling spremlja odpovedi naročnikov zaradi slabega dela in nedržanja dogovorov na osnovi poročil podjetij koncerna Sintal.

#### **4.4.4.6. Cilji in strategija tehnične sposobnosti**

*Cilj je zagotavljati sposobnost izvedbe celotnega spektra sistemov tehničnega varovanja, ki se pojavlja na svetovnem trgu.*

Razvojni oddelek mora preko dostopnih virov in z obiskovanjem sejmov neprestano slediti tehničnim novostim na trgu in slediti idejam, ki nam zagotavljajo ostati korak pred konkurenti na tehničnem področju. Vodja razvoja jih mesečno predstavlja članu uprave za tehnično področje. V primeru odločitve o preizkusu se ta opravi v razvojnem oddelku. Po pozitivnem rezultatu se izdelek predstavi komercialistom in prične s trženjem.

### **4.4.5. Cilji in strategija vidika učenja in rasti**

#### **4.4.5.1. Cilji in strategija v zvezi s sposobnostjo vodstva**

*Cilj je, da mora vodstvo voditi podjetje k izpolnjevanju zastavljene strategije.*

Služba za kontroling mora kontrolirati, če podjetja izvajajo zastavljene strategije. Služba poroča upravi koncerna o nepravilnostih, slabostih, nevarnostih in priložnostih.

#### **4.4.5.2. Cilji in strategija v zvezi s predanostjo zaposlenih**

*Cilj fluktuacije operativnih delavcev je, da mora biti izpod 2% letno.*

Služba za kontroling mora nadzirati izpolnjevanje cilja fluktuacije po podjetjih in o primerih odstopanja obveščati upravo koncerna.

#### **4.4.5.3. Cilji in strategija izobraževanja zaposlenih v podjetjih koncerna Sintal**

*Cilj je vse zaposlene vključiti v proces periodičnega izobraževanja glede na delovno mesto.*

Uprava koncerna Sintal mora ustanoviti službo za izobraževanje. Naloga službe je izdelati program izobraževanja po dejavnostih, organizacija le-tega in nadzor

nad izvajanjem. O izvajanju podaja mesečna poročila upravi koncerna. Strategija izobraževanja vključuje:

- izpit ob koncu izobraževanja in ocenjevanje predavateljev,
- višje je delovno mesto, večji je odstotek ur izobraževanja glede na celotno število opravljenih ur delavca,
- pri izobraževanju operativnih delavcev vedno sledi izpit in ocena uspešnosti delavca in predavatelja,
- ločimo izobraževanje v okviru zakonskih zahtev in izobraževanje za razvoj podjetja,
- služba za izobraževanje je primarno zadolžena za izobraževanje za razvoj podjetja.

#### 4.4.5.4. Cilji in strategija inovacijske učinkovitosti

*Cilj je lasten razvoj tehnologije, ki je ne zagotavlja trg, lahko pa predstavlja pomembno strateško prednost in jo tehnološko lahko izvedemo kakovostno.*

Vodja razvoja na osnovi pobud s sestankov komercialne in tehnike išče tehnične rešitve. V kolikor jih na trgu ni mogoče najti ali so cenovno nedostopne, je naloga vodje razvoja, da išče rešitev in pripravi predlog za razvoj, seveda če je to tehnično, strateško in finančno smiselno. Predlog odda članu uprave za tehniko, ta predlog odobri ali zavrne.

*Cilj je, da storitvene in tehnične novosti prvi ponudimo na trgu, na katerem se pojavljamo.*

Naloga vsakega operativnega vodje je spremljanje trga in podajanje pobud. Inovacije niso le tehnične, temveč tudi storitvene. Ostajamo pri načelu, da moramo novosti vedno prvi ponuditi na trgu.

### **4.5. Opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov v koncernu Sintal**

Po opredelitvi strategije v skladu s procesom poslovnega strateškega načrtovanja sledi opredelitev uravnoteženega sistema kazalnikov. Vsaki od organizacijskih ravni bomo določili štiri področja kazalnikov. Za uspešno uresničitev strategije razdelimo koncern Sintal na več organizacijskih ravni:

- koncern,
- podjetje,
- poslovna enota – sektor ali služba,
- storitev ali izdelek.

Kazalce delimo na:

- pretekle kazalce,
- vnaprejšnje kazalce.



Pretekli kazalci kažejo dogodke za nazaj, medtem ko vnaprejšnji kažejo perspektivo v prihodnosti. Tako eni kot drugi so pomembni in jih ne smemo zanemariti. Vsakemu kazalcu pa smo določili tudi časovno periodo zajemanja in podajanja vrednosti.

#### 4.5.1. Vidik poslovanja z naročniki

Kazalci vidika poslovanja z naročniki so:

Št.	Cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
1.	Tržni delež v Sloveniji	Tržni delež IPIS	leto	pretekli kazalec
2.	Vidik odnosa do znamke Sintal	Vprašalnik za naročnike	leto	vnaprejšnji kazalec
3.	Nove dejavnosti	Število novih dejavnosti koncerna	leto	vnaprejšnji kazalec
4.	Število novih naročnikov	Število novih naročnikov	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec

#### 4.5.2. Finančni vidik

Kazalci finančnega vidika so:

Št.	Cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
5.	Rast prihodkov iz poslovanja	$\frac{\text{Prihodki obdobja} - (\text{Prihodki istega obdobja prejšnjega leta} \times \text{inflacija})}{\text{Prihodki istega obdobja prejšnjega leta} \times \text{inflacija}}$	mesec in leto	pretekli kazalec
6.	Rast dobička iz poslovanja	$\frac{\text{Dobiček leta} - (\text{Dobiček istega obdobja prejšnjega leta} \times \text{inflacija})}{\text{Dobiček istega obdobja prejšnjega leta} \times \text{inflacija}}$	leto	pretekli kazalec
7.	Rast terjatev	$\frac{\text{Terjatve} - (\text{Terjatve prejšnjega obdobja})}{\text{Terjatve prejšnjega obdobja}}$	mesec in leto	pretekli kazalec
8.	Rast stroškov	$\frac{\text{Stroški obdobja} - (\text{Stroški istega obdobja prejšnjega leta})}{\text{Stroški istega obdobja prejšnjega leta}}$	mesec in leto	pretekli kazalec
9.	Dobiček	Podjetja, ki ustvarjajo izgubo	mesec in leto	pretekli kazalec
10.	Stroški	Podjetja, v katerih stroški rastejo hitreje od prihodkov (glede na enako obdobje preteklega leta)	mesec in leto	pretekli kazalec
11.	Prihodki	Podjetja, v katerih padajo prihodki (glede na enako obdobje preteklega leta)	mesec in leto	pretekli kazalec

**4.5.3. Vidik notranjih poslovnih procesov**

Kazalci notranjih poslovnih procesov so:

Št.	Cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
12.	Zmogljivost	Dejavnosti v podjetjih, ki še niso dosegle točke preloma	mesec in leto	pretekli kazalec
13.	Dobavitelji	Število slovenskih dobaviteljev, ki niso kupci koncerna Sintal - po podjetjih	mesec in leto	pretekli kazalec
14.	Odpovedi	Število odpovedi naročnikov - po podjetjih	mesec	vnaprejšnji kazalec
15.	Novosti	Število tehničnih ali storitvenih novosti v dejavnostih koncerna	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec

**4.5.4. Vidik učenja in rasti**

Kazalci vidika učenja in rasti so:

Št.	Cilj	Kazalec	Perioda merjenja	Vrsta kazalca
16.	Sposobnost vodstva	Vodstvo podjetja, ki ne izpolnjuje zastavljene strategije	mesec in leto	pretekli kazalec
17.	Fluktuacija	Podjetja, iz katerih je odšlo več kot 2% delavcev	mesec	vnaprejšnji kazalec
18.	Predanost zaposlenih	Vprašalnik za zaposlene po podjetjih	leto	vnaprejšnji kazalec
19.	Izobraževanje	Število novih izobraževalnih programov po sektorjih podjetij	trimesečje	vnaprejšnji kazalec
20.	Inovacije	Inovacije po podjetjih - storitvene in tehnične	mesec in leto	vnaprejšnji kazalec
21.	Investicije	Podjetja, v katerih vrednost osnovnih sredstev pada (glede na enako obdobje preteklega leta)	mesec in leto	Vnaprejšnji kazalec

Kazalci, ki smo jih prikazali po vseh štirih vidikih, so plod številnih sprememb od zasnove kazalcev na nivoju koncerna do končnega rezultata na nivoju sektorjev in služb. Številne spremembe na vseh treh nivojih in ciklično testiranje sistema so nastopile, ko smo kreirali kazalce nivoja podjetij in kazalce nivoja sektorjev in služb, ki pa v tej nalogi niso predstavljeni. Vsekakor se bodo v fazi uporabe s povratnimi informacijami kazalci še spreminjali, saj povratne informacije in spreminjanje razmer na trgu narekujejo potrebe po spremembi sistema.

## 5. INFORMACIJSKI SISTEM KONCERNA SINTAL

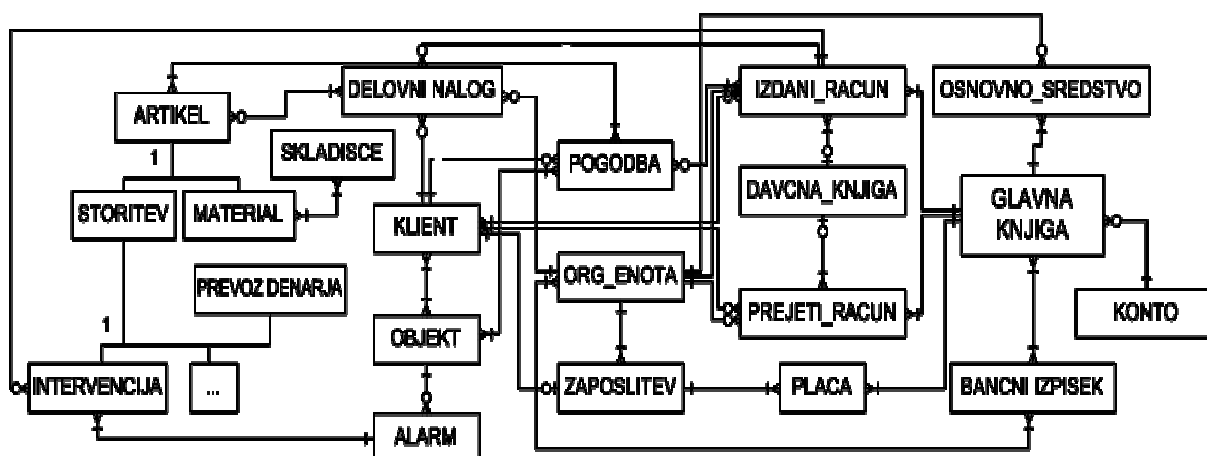
Informacijska podpora sistemu uravnoteženih kazalnikov je eden trših preizkusnih kamnov sistema, zato se je potrebno problema izgradnje sistema za spremljanje vrednosti kazalnikov lotiti z vso resnostjo. Uravnoteženi sistem kazalnikov namreč v svoji vseobsegajoči razsežnosti (v smislu celotnega poslovanja združbe in ne samo finančnega vidika) za oblikovanje koristnih informacij zahteva veliko število podatkov. Če dodatno pridobivanje, zbiranje in oblikovanje podatkov ter posredovanje in predočanje informacij zahtevajo veliko stroškov (časa, znanja, denarja,...), potem kljub popolni podpori sistemu grozi neuspeh.

Pri načrtovanju izgradnje računalniške informacijske podpore za spremljanje uravnoteženega sistema kazalnikov smo bili v Sintalu v dilemi, ali prepustiti izgradnjo zunanjemu izvajalcu, ali sistem izgraditi z lastnimi zmogljivostmi. V tujini so v zadnjem desetletju zrasla podjetja, ki so se specializirala za podporo uvedbi tega sistema. Nekatera ponujajo tudi programske rešitve za spremljanje kazalcev. Trend uvajanja uravnoteženega sistema kazalnikov je zaznati tudi pri nas, zaenkrat še bolj na področju svetovanja, nekaj pa tudi pri graditvi informacijske podpore za spremljanje kazalcev. Kljub temu smo se zaradi visoke ravni lastnega znanja in razpoložljivosti potrebnih orodij odločili, da bomo večino dela opravili kar s svojimi zmogljivostmi. Prilagoditve obstoječih računovodskih programov bo izvedlo zunanje podjetje, ki nam te programe nudi.

### 5.1. Analiza obstoječega stanja

V koncernu Sintal se informacije za spremljanje uspešnosti poslovanja za menedžerje različnih organizacijskih ravni oblikujejo na osnovi podatkov iz različnih virov, kar narekuje tudi različne tehnologije za zbiranje potrebnih podatkov. Poenostavljen obstoječi globalni podatkovni model je prikazan na sliki 16. Viri podatkov so prikazani v tabeli 16.

Slika 16: Poenostavljen obstoječi globalni podatkovni model



Vir: Lasten

**Tabela 16:** Obstoječi viri podatkov v koncernu Sintal

<b>Vir podatkov</b>	<b>Skrbnik</b>	<b>Podatki</b>
<b>Računovodski programi</b>	računovodstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programi finančnega poslovanja, ko so: glavna knjiga s saldakonti, davčna knjiga, prejeti in izdani računi, spremljanje terjatev in obveznosti, blagajna, pogodbe ipd.</li> <li>• programi materialnega poslovanja</li> <li>• plače in druga izplačila ter kadrovske evidence</li> </ul>
<b>Programi operative</b>	dežurni center	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programi dežurnega centra</li> <li>• program na dlančnikih in Wap aplikacija kot mobilni informacijski sistem za intervencijo, tehniko in prevoz denarja</li> <li>• program »voice recorder« za zagotavljanje informiranosti interventov, ...</li> </ul>
<b>Excelove preglednice</b>	sektorji in službe	Excelove preglednice, ki jih vodijo v posameznih sektorjih in službah: vodenje načrtovanih in porabljenih delovnih ur, stroškov priprave na delo po posameznih aktivnostih/projektih, načrtovana in izvedena popravila vozil, odpovedi naročnikov ipd.
<b>Pisna papirna dokumentacija</b>	sektorji in službe	<p>Pisna dokumentacija, ki izhaja iz zahtev:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovnika kakovosti,</li> <li>• organizacijskih predpisov in</li> <li>• delovnih navodil</li> </ul> <p>(finančni plani, plani izobraževanja, izboljševanja kakovosti, fluktuacije in nabave osnovnih sredstev ter poročila o njihovem doseganju, knjige ponudb, reklamacij, operativna poročila in zapisniki, poročila o merjenju procesov – doseganju ciljev sektorjev in služb,...).</p>
<b>Intranet</b>	sektorji in službe	Intranetni portal (v izgradnji)
<b>Program bilanca</b>	služba za kontroling	V koncernu smo na osnovi potreb vodstva v MS Accessu že izdelali program za notranje spremljanje izkazov uspeha na ravneh mest odgovornosti, posameznih podjetij in celotnega koncerna. Ta program lahko nadgradimo tako, da bo preko uporabniško prijaznega vmesnika prikazoval tudi vrednosti danih kazalcev z grafičnimi prikazi, opominjal na kritične vrednosti in podobno. Primer uporabniškega vmesnika in prikaza zahtevanih podatkov je podan na sliki 17.

**Vir:** Lasten

Slika 17: Uporabniški vmesnik programa Bilanca in primer prikaza podatkov

**Bilanca**

01 SINTAL d.d.  
 02 SINTAL FIWA d.d.  
 03 SINTAL EKO d.d.  
 04 SINTAL CELJE d.d.  
 05 SINTAL KOČEVJE d.d.  
 06 SINTAL DOLENJSKA d.d.  
 07 SINTAL INTERALARM MARIBOR d.  
 071 Inter alarm Maribor  
 08 SINTAL ISTRJA d.o.o.  
 62 INTEL SERVIS  
 65 ZORA d.o.o.  
 73 SINTAL KOROŠKA d.o.o.  
 76 VARNOST MENGEŠ d.d.  
 79 INGRAD IPO d.o.o.  
 90 SINTAL GORENJSKA d.o.o.  
 94 SAVIC d.o.o.  
 95 VAZI d.o.o.  
 96 VIPO&VIPO

Mesec obračuna: od 200401 do 200403

Faktor revalorizacije:  Upoštevaj mesečne indekse rasti cen  
 Ročni vnos faktorja 0,00%

**IZKAZ USPEHA**

Sintal d.d. 2004 od 01. do 03.

Profita center	od 01. 2003 do 03. 2003			od 01. 2004 do 03. 2004		
	% nastop	Razvoj	Skupaj	% nastop	Razvoj	Skupaj
TRGOVA	9,0%	3,0	0	0,0	0	0,0%
IT VAROVANJE	33,0%	35,7	33	34,3	40	36,0%
MONTAZA SERVIS Projekt. za št.	35,0%	34,0	0	20,7	7	22,0%
GASILSKI SERVIS	1,0%	4,0	0	0,0	0	1,0%
PREVOZ DENARJA	5,0%	35,7	39	4,0	4	1,0%
POSREDOVANJE	35,0%	379,7	0	30,7	30	6,0%
TRGOVINA	1,0%	3,0	0	30,3	0	20,0%
BIFE	1,0%	0,0	0	2,0	0	1,0%
UPRAVA	0,0%	20,7	38	0,7	0	1,0%
RAZVOJ	0,0%	3,0	0	20,7	27	0,0%
NABAVA ZA NADALJNJO PRODO	5,0%	2,0	0	4,7	0	0,0%
SPREJEMTO DEPOZITANJE	1,0%	0,0	0	2,0	0	0,0%
VAROVANJE PREDSTEV	0,0%	1,0	0	0,0	0	1,0%
VARSTVO PRI DELU	1,0%	7,0	0	0,3	0	0,0%
GORENJSKA	1,0%	1,0	0	0,0	0	1,0%
<b>Skupaj</b>	<b>100,0%</b>	<b>440,7</b>	<b>106,7</b>	<b>103,0</b>	<b>113</b>	<b>100,0%</b>

**IZKAZ USPEHA**

PRIDONOSI	Priliv 2003		Priliv 2004		% varianc	Prilivni % (revalorizacija)	KAZALO 2003	2004
	2003	2004	2003	2004				
1. POSLOVNI PRIDONOSI	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%		
2. PRIDONOSI OD FINANCIRANJA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-74,2%	0,0	71,0
3. IZREDNI PRIDONOSI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%			
4. PRIDONOSI UPRAVE IN RAZVOJA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%		
<b>ODNOSI</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,0%</b>		
1. POSLOVNI ODNOSI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%		0,0	0,0
1.1. MATERIALNI ODNOSI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%				
a. stroški materiala	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			0,0	0,0

Vir: Lasten

Vsako podjetje ima svoj podatkovni in programski strežnik, ki preko ADSL povezav komunicira z osrednjim podatkovnim in programskim strežnikom. Z osrednjega strežnika dobiva veljavne verzije programov, poleg tega pa med strežniki poteka tudi izmenjava podatkov. Določeni šifranti se vodijo v osrednji bazi podatkov in prenašajo v oddaljene baze, iz njih pa se v osrednjo prenaša del prometnih podatkov. Ti so opremljeni z enoličnimi identifikacijskimi številkami mest odgovornosti.

Večina notranjih informacij za podporo vodstvu pri dnevnem in strateškem odločanju se tvori iz podatkov, zajetih v računovodskih programih in v programih operative. Avtor programov operative je naš razvojni oddelek, avtor programov računovodstva pa zunanji partner. Vsi programi delujejo nad podatkovnimi bazami sistema za upravljanje z bazami podatkov MS SQL Server. Tako lahko ob poznavanju podatkovnega modela tudi podatke, nastale s programi zunanjega izvajalca, obdelujemo sami.

Odgovorni za posamezna področja nadrejenim oddajajo razna poročila in analize (npr. četrletno poročilo o izobraževanju, letni finančni plan sektorja, mesečno poročilo o izrednih dogodkih v intervenciji itd.). Dokumente v elektronski obliki arhivira vodja sistema kakovosti.

V izgradnji je tudi intranetni portal, ki bo namenjen osrednjemu zbiranju raznih podatkov (na primer o reklamacijah, ipd.), izmenjevanju različnih informacij zaposlenih v smislu učinkovitejše graditve baze znanja in notranjemu obveščanju.

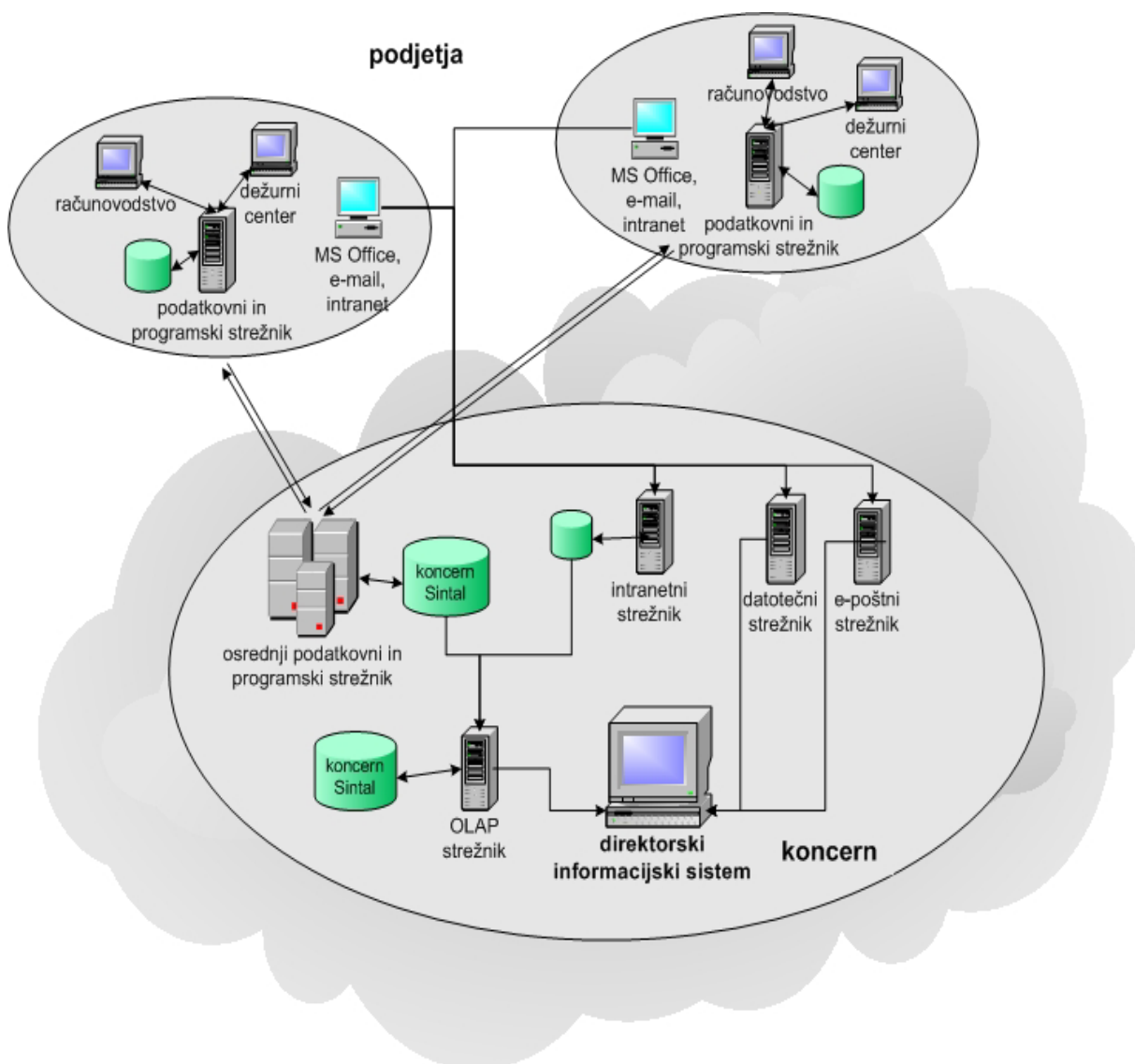
## 5.2. Načrtovanje informacijske podpore sistemu uravnoteženih kazalnikov

Na osnovi virov podatkov za informacijsko podporo sistemu uravnoteženih kazalnikov, opisanih v prejšnji točki, načrtujemo izgradnjo podatkovnega skladišča in njegovo nadgradnjo v enotni direktorski informacijski sistem. Prikaz obstoječih in načrtovanih virov podatkov za direktorski informacijski sistem je podan na sliki 18.

Cilj je postaviti učinkovito podporo menedžerjem po posameznih organizacijskih ravneh, ki bo čim manj obremenjevala obstoječi sistem dela. Izgradnjo načrtujemo v dveh fazah:

- 1. faza je izgradnja podatkovnega skladišča,
- 2. faza je nadgradnja podatkovnega skladišča v celovit informacijski sistem za podporo vodenju na podlagi sistema uravnoteženih kazalnikov.

**Slika 18:** Obstoječi in načrtovani viri podatkov za direktorski informacijski sistem



*Vir:* Lasten

### 5.2.1. Izgradnja podatkovnega skladišča

Na ravni koncerna bo računalniški informacijski sistem sprva podpiral predvsem kazalce finančnega vidika, pri čemer bo vse podatke zajemal iz podatkovnih baz računovodskih programov. Čim nižje po hierarhični lestvici koncern – podjetja – sektorji in službe gremo, bolj bo računalniški informacijski sistem v podporo pri določanju vrednosti kazalcev tudi ostalih treh vidikov, podatki pa se bodo zajemali tudi iz ostalih podatkovnih baz. Na ravni koncerna bo moč dobiti informacije o vrednostih naslednjih kazalnikov:

Oznaka	Kazalnik
4.	Število novih naročnikov
5.-11.	Vsi kazalniki finančnega vidika
12.	Dejavnosti v podjetjih, ki še niso dosegle točke preloma
13.	Število slovenskih dobaviteljev po podjetjih, ki niso kupci koncerna
14.	Število odpovedi naročnikov po podjetjih
17.	Podjetja, iz katerih je odšlo več kot X% obstoječih delavcev
21.	Podjetja, v katerih vrednost osnovnih sredstev pada

Razumljivo je, da so najbolj pokriti kazalniki finančnega vidika, saj v veliki meri izhajajo iz računovodskih podatkov, ki jih zahteva tudi zakonodaja in jih torej obstoječi informacijski sistem večinoma že zajema.

Podatkovno skladišče nad obstoječimi bazami podatkov bomo vzpostavili s pomočjo orodja MS SQL Server OLAP Manager, ki bo lahko nudil tudi sprotno spremljanje različnih drugih kazalcev in se bo lahko hitro prilagajal eventualnim spremembam kazalnikov. Še posebno uporaben pa bo, če bo uspelo vsaj določenemu delu vodstva pridobiti osnovna znanja za pridobivanje zelenih informacij iz podatkovnega skladišča.

V nadaljevanju načrtujemo vzpostavitev OLAP odjemalca – MS Excel z uporabniškim vmesnikom, preko katerega bo možno dobiti informacije o vrednostih kazalnikov. V tem delu pripisujemo velik pomen tudi ustrezni uvedbi uporabnikov – menedžerjev na vseh nivojih, saj bo sicer informacijski sistem brez prave vrednosti.

### 5.2.2. Nadgradnja podatkovnega skladišča v celovit informacijski sistem za podporo vodenju s pomočjo sistema uravnoreženih kazalnikov

V drugi fazi nameravamo podatkovno skladišče nadgraditi s pridobivanjem podatkov za ostale kazalce, katerih direktorski informacijski sistem po prvi fazi še ne bo prikazoval. Načrtujemo izdelavo programa za spremljanje vseh kazalcev, da bi bile informacije o tem, kje se trenutno nahajamo z vidika vrednosti kazalnikov, vodstvu venomer pri roki. Program bo vključeval tudi grafične prikaze in primerjave, na osnovi

katerih bomo lahko delali hitre in učinkovite analize (npr. analizo odmikov, ABC analizo ipd.).

Podatke za kazalce, katerih vrednosti se ne da pridobiti iz podatkov, ki se že zajemajo v obstoječih programih, bomo sprva pridobivali iz poročil, ki jih bodo odgovorni pošiljali po elektronski pošti, in vnašali ročno. V izgradnji pa je že intranetna aplikacija, ki bo omogočala prijaznejše in strukturirano zajemanje podatkov in seveda osrednje zbiranje.

Pričakujemo, da bo med samo izgradnjo in tudi med kasnejšim delovanjem sistema prihajalo do sprememb. Sistem se bo moral prilagajati eventualnim spremembam kazalcev in povratnim informacijam, pričakujemo tudi zahteve po stalnem izpopolnjevanju v smislu zagotavljanja še bolj učinkovite podpore pri odločanju. Hitro prilagajanje spremembam nam bo omogočala zasnova podatkovnega skladišča, temelječa na obstoječem informacijskem sistemu in odprti bazi podatkov. Veliko pozornosti bomo namenili ustrezni usposobitvi uporabnikov in snovalcev sistema. Učinkovita informacijska podpora je predpogoj za uspešno uporabo sistema uravnoteženih kazalnikov, saj velja "česar ne moremo učinkovito meriti, ne moremo izboljšati".

## **6. SKLEP**

Nahajamo se v informacijski dobi, ko nam ni pomembna le informacija, temveč tudi hitrost njen pridobitve in hitrost reakcije nanjo. Spremembe na trgu se odvijajo vedno hitreje in kdor jih prvi zazna in ima pravi odgovor nanje, je zmagovalec. Zmagovalcev ni veliko. Zmagovanje pa je vedno manj odvisno od sreče, vedno bolj je odvisno od hitrosti, prilagodljivosti, ustvarjalnosti, inovativnosti in kreativnega razmišljanja.

Rast podjetij narekuje spremembe v organizaciji in s tem tudi prenovo poslovnih procesov, ki omogočajo učinkovito in zanesljivo poslovanje. Meje med poslovanjem in informatiko bledijo, saj informatika postaja nuja za obvladovanje poslovnega procesa. Ne glede na vrsto poslovnega procesa nam mora informatika zagotavljati informacije, ki so podpora pri odločanju za uresničitev zastavljene strategije. Sistemov, ki povezujejo poslovni proces in informatiko za podporo pri odločanju, je veliko. Seveda se morajo z razvojem tehnologije in tržnih zakonitosti tudi ti neprestano spreminjati, da ostajajo konkurenčni. Ne glede na vse pa se običajno v združbi odločijo le za en sistem kot podporo pri odločanju, v koncernu Sintal smo se odločili za uravnoteženi sistem kazalnikov (The Balanced Scorecard).

Uravnoteženi sistem kazalnikov ni recept, ki zagotavlja uspeh. Tudi ta sistem lahko neka združba uporablja odlično, drugi pa lahko celo škoduje. Uravnoteženi sistem kazalnikov ob pravilni vpeljavi zagotavlja povezavo med finančnim vidikom, vidikom poslovanja z naročniki, vidikom notranjih poslovnih procesov ter vidikom učenja in



rasti. Osnova dobrega delovanja sistema pa je zagotovo dobra strategija, kajti brez nje je vsak sistem obsojen na neuspeh. Prednost uravnoreženega sistema kazalnikov je tudi v tem, da nam pravilno vpeljan sistem hitreje pokaže napačno izbrano strategijo in zahtevo za njeno spremembo.

V magistrski nalogi smo ugotovili, da obstajajo pravila uravnoreženega sistema kazalnikov, ki jih morajo upoštevati v vseh podjetjih, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Najpomembnejše značilnosti sistema so povezava strategije z uravnoreženim sistemom kazalnikov, povezanost kratkoročnih ciljev z dolgoročnimi strateškimi cilji, vzročno-posledična razmerja med kazalniki štirih osnovnih vidikov uravnoreženega sistema kazalnikov, pretekli in vnaprejšni kazalniki ter povratne informacije, s katerimi združba ugotavlja odmike od zastavljenih ciljev in išče rešitve.

V nalogi smo se torej sprva soočili z izdelavo vizije, na osnovi analize notranjega in zunanega okolja smo določili cilje koncerna Sintal ter strategijo za njihovo uresničitev. Že pri njihovem kreiranju smo imeli v vidu združbo, ki jo bomo nadzirali in upravljali s pomočjo sistema kazalnikov, zato so bili cilji in strategija prilagojeni vsem štirim vidikom. Posebnosti uravnoreženega sistema kazalnikov v koncernu Sintal glede na druge panoge so najbolj očitne v vsebini nefinančnih kazalnikov, ki so specifični za dejavnost varovanja. Strateški kazalniki rezultatov in gibala uspešnosti vključujejo v analizo uspešnosti poslovanja časovne zamike med sprejetimi poslovnimi odločitvami ter končnimi posledicami in omogočajo predvideti nekatere prihodnje trende.

Pri določanju kazalnikov smo naleteli na veliko problemov in ugotovitev. Naj jih naštejemo le nekaj:

- Pogosto ni lahko določiti zelenega in merljivega kazalnika.
- Ni se preprosto odločiti o izbiri kazalnikov, če z njimi ne želimo posebej dodatno obremeniti zaposlenih.
- Radi bi imeli vse podatke na dlani, pa jih nismo sposobni pregledovati, zato se trudimo uporabljati manjše število kazalnikov (največ do 25 za posamezno poslovno enoto), ki nam ne podvaja informacij.
- Ko smo določali kazalnike na nivoju podjetij, smo spreminjali kazalce na nivoju koncerna, podobno se je zgodilo, ko smo jih določali na nivoju sektorjev in služb. Krog sprememb se je zvrtil kar nekajkrat, preden je sistem postal teoretično stabilen. Po praktični vpeljavi pa bodo prav gotovo sledile spremembe.
- Določanje kazalnikov je neposredno povezano tudi z obstoječim informacijskim sistemom in možnostjo ter hitrostjo pridobivanja informacij, zato je pogosto smiselno zajemati informacije, ki so nam že na voljo, ter informacije, ki ne zahtevajo znatnih sprememb informacijskega sistema, če to seveda ni nujno potrebno.
- Uravnoreženi sistem mora biti sestavni del delovnega procesa zaposlenih in če med njimi ne zaživi, nima nobenega učinka. To je odvisno predvsem od vodstva,

ki mora dajati zaposlenim vtis pomembnosti, kazati učinke in jih za rezultate tudi nagrajevati.

V zaključku velja opozoriti na ovire, ki bi lahko ogrozile delovanje uravnoteženega sistema kazalnikov v posameznih podjetjih koncerna Sintal:

- vizija in strategija ne bosta delovali (nista razumljivi ali pravilno predstavljeni zaposlenim ali pa je zaposleni ne bi vzeli za svojo),
- zaposleni bi sistem vzeli kot dodatno obremenitev, ki bi ji morali namenjati čas po vseh opravljenih aktivnostih,
- vodstvo ne bo takoj reagiralo na zaznana odstopanja od zastavljenih ciljev,
- dolgoročna in kratkoročna razporeditev sredstev ne bo zagotavljala financiranja izpolnjevanja zastavljene strategije (zlasti zaradi neplačil obstoječih naročnikov in s tem povečevanja terjatev),
- povratne informacije ne bodo podajale dovolj strateških informacij, temveč predvsem taktične.

Iz zgornjih navedb je zato moč povzeti, da je ključno, da so z vsebino strategije do prave mere seznanjeni vsi zaposleni, saj lahko le na ta način dosežemo, da bodo silnice celotne združbe usmerjena k istim ciljem. Razvoj strategije in sistema kazalnikov se začne pri vodstvu, njegova naloga pa je, da poskrbi za prenos do slehernega zaposlenega.

Za pravočasno in pravilno poslovno odločanje je pomembna tudi ustrezna izbira informacijske tehnologije, ki je postala ključni pripomoček pri zbiranju in urejanju podatkov ter merjenju, analiziranju in zagotavljanju kakovostnih informacij. Na tržišču obstaja več programskih rešitev, ki so združljive z uravnoteženim sistemom kazalnikov, izbira pa je odvisna od obstoječe informacijske podpore, stroškovne ocene nasproti koristim in možnosti investiranja. Vplivni dejavnik je lahko tudi usposobljenost in znanje zaposlenih, na podlagi katerega smo se v koncernu Sintal odločili za lastno izgradnjo informacijske podpore. V prvi fazi izgradnje bomo vzpostavili podatkovno skladišče, ki ga bomo v naslednji fazi nadgradili v celovit direktorski informacijski sistem.

Med izvajanjem analize uravnoteženega sistema kazalnikov v koncernu Sintal smo prišli do skupne ugotovitve, da je novi merilni sistem uporaben. Omogoča celovito in preglednejše poslovanje. Upravičeno je dobil naziv »najvplivnejša ideja« menedžmenta zadnjih let. Uvajanje tega sistema je opaziti tudi v številnih drugih slovenskih podjetjih. Z vstopom v Evropsko skupnost sistemi vodenja še bolj pridobivajo na pomenu, saj smo se pojavili na odprtem trgu, kjer bodo preživela le najboljše podjetja. Znanje zaposlenih, informacijsko tehnologija in upravljavska orodja bodo vse bolj ključna konkurenčna prednost.

Težko je voditi podjetje, ki je sposobno dolgoročno preživeti na trgu. Še težje mu je zagotavljati dolgoročno rast. V kolikor bo moja magistrska naloga v koncernu Sintal prispevala vsaj delček k temu, bo moj cilj v celoti izpolnjen.

## 7. LITERATURA IN VIRI

### 7.1. Literatura

1. Antončič Boštjan, Hisrich Robert, Petrin Tea in Vahčič Aleš: Podjetništvo. Ljubljana: GV, 2002. 488 str.
2. Berce Janez: Mala kuharica za skladiščenje podatkov Microsoft SQL Server 2000: Berce Janez s.p., 2001. 35 str.
3. Brigham F. Eugene: Fundamentals of financial management, seventh edition: The Dryden press, 1995. 843 str.
4. Bučar Brane, Drnovšek Matej, Logar Nataša, Vahčič Aleš: Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 167 str.
5. Čas Tomaž: Zasebno varovanje in pooblastila varnostnikov: Zbornica Republike Slovenije za zasebno varovanje. Ljubljana: 1995. 118 str.
6. Donnelly H. Janes, Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management, Irwin McGraw-Hill, 1998. 570 str.
7. Drucker Peter: Peter Drucker o managementu. Ljubljana: GV, 2004. 208 str.
8. Gatiss F. Gordon: Total Quality Management: Cassell, 1996. 158 str.
9. Glas Miroslav: Gradivo k premetu svetovanje, Podiplomski študij iz ustanavljanja, poslovanja in svetovanja manjšim podjetjem. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1994
10. Goleman Daniel, Čustvena inteligenca na delovnem mestu (Working with emotional intelligence). Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
11. Hočevar Marko in Igličar Aleksander: Računovodstvo za menedžerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997
12. Kaplan S. Robert, Norton P. David: The Balanced Scorecard: Library of Congress Harvard business schooll press, Boston, Massachusetts, 1996. 322 str.
13. Kaplan S. Robert, Norton P. David: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: GV, 1996. 343 str.
14. Kopač Marko: Razvoj direktorskega informacijskega sistema v podjetju: zaključna naloga. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 43 str.
15. Kotler Philip: Marketing management - tržensko upravljanje. Ljubljana :Slovenska knjiga, 1996. 832 str.

16. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1997. 326 str.
17. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: GV, 1998. 422 str.
18. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: GV, 1993. 384 str.
19. Nayak P. Ranganath, Drazen Erica in Kastner George: The High Performance Business: Accelerating Performance Improvement, Prism, 1992
20. Nemeč Aleš: Kazalniki in uravnotežen izkaz. Šempeter pri Gorici: Iskra Avtoelektrika d.d., 2000
21. Niven R. Paul: Balanced Scorecard, step by step. Maximizing Performance and Maintaining Results: John Wiley & Sons Ltd. 2000, 2002. 334 str.
22. Olve Nils-Göran and Sjöstrand Anna: The Balanced Scorecard: Capstone Publishing: 2002. 114 str.
23. Olve Nils-Göran, Roy Jan and Wetter Magnus: A practical guide to using The Balanced Scorecard: John Wiley & Sons Ltd. 2000., 2000. 347 str.
24. Pistotnik Robert: Pristop k popolni kakovosti (Total Quality Approach). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1998. 11 str.
25. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: GV, 2004. 352 str.
26. Praznik Bojan: Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva pooblaščenec ocenjevalec vrednosti podjetij – tema. Ocenjevanje vrednosti podjetij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002
27. Pučko Daniel: Strateški management. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1999. 211 str.
28. Simons Robert: Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal: Harvard Business Svchool Press, 1995. 21str.
29. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo Portorož, 1997. 174 str.
30. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: GV, 1997. 194 str.
31. Ustanavljanje, poslovanje svetovanje manjšim podjetjem. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1995. 114 str.

## 7.2. Viri

1. Bilten ZRSZV št.7-8, julij-avgust 1999. Ljubljana: Zbornica Republike Slovenije za zasebno varovanje, 1999
2. Cerar Gregor, Jenko Monika, Pestiček Natalija, Pistotnik Robert, Starc Gregor: Načrt trženja za Sintal d.d. za leto 1997. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1996. 42 str.
3. Cerar Gregor, Jenko Monika, Pestiček Natalija, Pistotnik Robert, Starc Gregor: Poslovni načrt za Sintal d.d. za obdobje 1997 do 2001. Ljubljana, Ekonomska

- Fakulteta, 1996. 40 str.
4. Dušan Mernik: Direktorski informacijski sistemi:  
[Http://www.podjetnik.com/print\\_article.asp?ArticleID=209](http://www.podjetnik.com/print_article.asp?ArticleID=209) 15.11.2001
  5. H. Mintzberg: Crafting Strategy: Harvard Business Review, (julij - avgust)1987. 75 str.
  6. Howard Dresner: Gartner Symposium ITXPO 2002, Gartner group, 2002.
  7. IPIS. Ljubljana: Noviforum, december 2003
  8. Kmet Matevž: To ni nobena kuharska knjiga (Izkušnje z Balanced Scorecardom – 2.del). Manager 11, 2000: 58 str.
  9. Kolar, T., Z. Batagelj, B. Pirc. 2001. Finančni kazalniki so premalo. Finance 10: 39
  10. Mavec Zarja: Ste že slišali za »Balanced Scorecard«?: Izpodrivanje starih metod. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 42 str.
  11. Nove možnosti zasebnega varstva v Sloveniji. Portorož: Društvo za zasebno samovarovanje in visoka policijsko-varnostna šola, 1999
  12. Sintal d.d.: Delovna navodila. Ljubljana: Sintal d.d., 2003
  13. Sintal d.d.: Organizacijski predpisi. Ljubljana: Sintal d.d., 2003
  14. Sintal d.d.: Poslovnik kakovosti Sintal d.d.. Ljubljana: Sintal d.d., 2003
  15. Sintal d.d.: Predstavitev koncerna Sintal. Ljubljana: Sintal d.d., 2004. 44 str.
  16. Sintal d.d.: Sintalček, časopis koncerna Sintal številka od 1 do 25. Ljubljana: Sintal d.d., od 1998 do 2004
  17. Vaupot Zoran in Volovšek Miha: Uravnoreženi sistem kazalnikov (BSC) – Sistem vodenja podjetja v prihodnost. V Balanced Scorecard v praksi: Implementacija uravnoreženega sistema kazalnikov, seminarsko gradivo, urednik J. Petrovčič. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000
  18. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993
  19. Zakon o zasebnem varovanju in o obveznem organiziranju službe varovanja (Uradni list št. 126/03)
  20. Zasebno varovanje in detektivska dejavnost. Portorož: Visoka policijsko-varnostna šola, 1997
  21. Zasebno varovanje in detektivska dejavnost. Portorož: Visoka policijsko-varnostna šola, 1998