UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

CELOVITA ANALIZA POSLOVANJA STORITVENEGA PODJETJA V REGULIRANEM OKOLJU

Ljubljana, maj 2016 MATIC JESENŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matic Jesenšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Celovita analiza poslovanja storitvenega podjetja v reguliranem okolju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne_____ Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD.....1
1 CELOVITE ANALIZE PODJETIJ.....5
1.1 SWOT-analiza.....5
1.1.1 PEST-analiza.....10
1.2 Koncept verige vrednosti.....11
1.3 Portfeljska analiza.....12
2 CELOVITA ANALIZA PODJETJA VARNO DELO.....15
2.1 Predstavitev podjetja.....16
2.1.1 Storitve podjetja.....17
2.1.2 Konkurenca in tržišče.....21
2.1.3 Uspešnost poslovanja.....23
2.2 Analiza širšega okolja.....25
2.2.1 Politično-pravno podokolje.....25
2.2.2 Ekonomsko podokolje.....29
2.2.3 Sociološko-kulturno podokolje.....30
2.2.4 Tehnološko podokolje.....32
2.3 Celovita analiza prednosti in slabosti.....33
2.3.1 Analiza prednosti in slabosti podstrukture storitev.....33
2.3.2 Analiza prednosti in slabosti podstrukture tehnologije.....34
2.3.3 Analiza prednosti in slabosti tržne podstrukture.....36
2.3.4 Analiza prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture.....39
2.3.5 Analiza prednosti in slabosti finančne podstrukture.....41
2.3.6 Analiza prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....45
2.3.7 Analiza prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....47
2.4 Profil prednosti in slabosti obravnavanega podjetja.....48
2.5 Celovita analiza priložnosti in nevarnosti.....49
2.5.1 Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev.....49
2.5.2 Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture tehnologije.....51
2.5.3 Analiza priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....52
2.5.4 Analiza priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture.....53
2.5.5 Analiza priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture.....54
2.5.6 Analiza priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.....55
2.5.7 Analiza priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture.....56
2.6 Profil priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja.....57
2.7 Povzetek celovite analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....58
2.8 SWOT-matrika podjetja VARNO DELO.....59
SKLEP.....62
LITERATURA IN VIRI.....64
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti....7
Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti....8
Tabela 3: SWOT-matrika....10
Tabela 4: Podatki o opravljenih strokovnih nalogah varnosti in zdravja pri delu....22
Tabela 5: Nekateri pomembnejši finančni podatki podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014. 24
Tabela 6: Jesenska napoved pomembnejših makroekonomskih kazalnikov Republike Slovenije....29
Tabela 7: Analiza prednosti in slabosti podstrukture storitev....34
Tabela 8: Analiza prednosti in slabosti podstrukture tehnologije....35
Tabela 9: Analiza prednosti in slabosti tržne podstrukture....39
Tabela 10: Analiza prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture....40
Tabela 11: Nekateri pomembnejši finančni kazalniki podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014....43
Tabela 12: Analiza prednosti in slabosti finančne podstrukture....44
Tabela 13: Analiza prednosti in slabosti kadrovske podstrukture....47
Tabela 14: Analiza prednosti in slabosti organizacijske podstrukture....48
Tabela 15: Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev....50
Tabela 16: Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture tehnologije....52
Tabela 17: Analiza priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture....53
Tabela 18: Analiza priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture....54
Tabela 19: Analiza priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture....55
Tabela 20: Analiza priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture....56
Tabela 21: Analiza priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture....57
Tabela 22: Povzetek dejavnikov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti....58
Tabela 23: struktura SWOT-matrike....59
Tabela 24: SWOT-matrika podjetja VD....60

KAZALO SLIK

Slika 1: Generična veriga vrednosti....11
Slika 2: Portfeljska matrika....14
Slika 3: Najpomembnejši kriteriji pri najemanju svetovalnih podjetij v %....37
Slika 4: Učinkovito trženje strokovnih storitev....38

UVOD

Poslovanje podjetja je vedno odvisno od prepletenega vpliva različnih dejavnikov, ki na koncu privedejo do nekega poslovnega rezultata. Učinkovito upravljanje in obvladovanje vseh mogočih in zaznanih dejavnikov sta bistveni nalogi menedžmenta. Posebno pozornost pri menedžiranju podjetij je treba nameniti dejavnikom, ki lahko prinesejo pozitiven vpliv, še posebej pa tistim, ki lahko v prihodnosti prinesejo negativen vpliv na poslovanje. Zaznavanje oz. opredeljevanje težav pa je glede na prevladujočo tezo v ekonomski stroki eden izmed najtežjih procesov odločanja. Ko se tega zavedamo, je lažje razumeti pomen celovitega analiziranja poslovanja podjetja z razvojnega vidika v okviru strateškega menedžmenta. Tako s to fazo iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja (Pučko, 2006a, str. 129).

Strateški menedžment je razmeroma mlado področje, saj se je njegova uporaba bolj množično razširila v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Predstavlja nekakšno evolucijsko nadgradnjo strateškega načrtovanja, ki pa v določenem trenutku ni moglo več ponuditi učinkovitih odgovorov na težave in izzive menedžerjev (oz. lastnikov in partnerjev). Povečano tveganje za nastanek napak, ki nas drago stanejo ali celo ekonomsko uničijo, so razlog, da današnji menedžerji jemljejo strateški menedžment zelo resno. Le tako lahko ostanejo njihova podjetja uspešna in konkurenčna v vse bolj agresivnem okolju, kjer je tekmecev vedno več in so vedno prodornejši (Hunger & Wheelen, 2011, str. 19).

Menedžerji morajo biti pripravljeni postavljati si vsaj tri osnovna strateška vprašanja (Hunger & Wheelen, 2011, str. 18):

1. Kje je trenutno organizacija (podjetje)? (Ne, kjer menedžerji upajo ali želijo, da je!)
2. Če ne naredimo nobene spremembe, kakšno bo stanje v podjetju čez eno leto? Dve leti? Pet let? Deset let? So odgovori za nas sprejemljivi?
3. Če odgovori niso sprejemljivi, katere ukrepe morajo menedžerji sprejeti in izpeljati? Katere koristi so mogoče in katerim tveganjem se lahko izpostavimo?

Celovita analiza podjetja mora ponuditi odgovore vsaj na ta vprašanja. Z analizo vseh dostopnih verodostojnih podatkov o preteklem in sedanjem stanju ter ob upoštevanju vseh relevantnih projekcij za mogoče dogajanje v prihodnosti bomo pridobili odgovore, ki bodo temelj za nadaljnje strateške odločitve. Bistvena sta pridobivanje verodostojnih podatkov in njihova ustrezna interpretacija, saj lahko le na ta način izvedemo realno analizo poslovanja, ki bo tudi ponudila relevantne predloge za ukrepanje v prihodnosti.

Znano je, da storitvene dejavnosti obsegajo precejšen del ekonomskih dejavnosti, ta obseg se z razvojem še povečuje. V razvitih državah storitvene dejavnosti dosegajo obseg približno dve tretjini bruto družbenega proizvoda, v državah v razvoju ta obseg znaša

približno polovico bruto družbenega proizvoda (Aharoni, 1993, str. 35). Kot se s postindustrijskim razvojem povečuje obseg storitvenih gospodarskih dejavnosti, imajo še posebej strokovna storitvena podjetja v današnjem času zelo velik vpliv na delovanje celotnega gospodarstva. To lahko ponazorimo z vplivom svetovalnih podjetij na svetovne korporacije (ki se vedno pogosteje opirajo na te storitve za določanje strategij in taktik delovanja), z vplivom inženirskih storitvenih podjetij na npr. avtomobilsko industrijo (kjer je konkurenčnost mogoče največja na svetu in so potrebne visoko strokovne, specializirane storitve) ali pa z vplivom investicijskih bank in velikih odvetniških pisarn, ki zagotavljajo svoje storitve pri združitvah in prevzemih. Kljub velikemu vplivu na gospodarstvo in številnim izzivom, s katerimi se spopadajo, so bila strokovna storitvena podjetja do zdaj deležna sorazmerno majhne pozornosti v strokovni literaturi o menedžmentu (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. vii).

Obravnavanje strokovnih storitvenih podjetij v literaturi se v konkretnejšem obsegu pojavlja šele v zadnjem obdobju, tako da se niso popolnoma razčistili niti osnovni pojmi, predvsem kaj sploh definira strokovno storitveno podjetje. Najbolj uveljavljena razlaga je, da so to tista podjetja, v katerih zaposleni mojstrsko izvajajo storitve na določenem področju, ki zahteva veliko znanja. Oziroma da so strokovna storitvena podjetja vsa tista, ki storitve izvajajo na podlagi znanja (von Nordenflycht, 2010, str. 156). Področje storitev upravljanja tveganj se sicer v literaturi še ne pojavlja prav pogosto kot tipični predstavnik sektorja izvajanja strokovnih storitev (von Nordenflycht, 2010, str. 156), vendar ga lahko glede na vse značilnosti nedvomno uvrstimo tja.

Obravnavano podjetje Varno delo, d. o. o. (v nadaljevanju VD)[1], približno 75 odstotkov svojih storitev izvaja na področju varnosti in zdravja pri delu, preostalih 25 odstotkov pa na področju požarnega varstva. V nalogi se bomo posvetili predvsem področju varnosti in zdravja pri delu, ki je dominantno v dejavnosti obravnavanega podjetja. Področje izvajanja storitev požarnega varstva je glede na način vodenja in upravljanja podjetja dovolj sorodno, da se strategija in cilji, ki bodo nastali kot rezultat celovite analize podjetja, lahko uporabijo v praktičnem delovanju menedžerjev podjetja.

Izvajanje storitev varnosti in zdravja pri delu predstavlja tipično podporno dejavnost delodajalcem. Na dan 13. december 2015 je bilo v Sloveniji registriranih 282 podjetij in samostojnih podjetnikov – posameznikov z dovoljenjem za delo, ki jih izda Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za varnost in zdravje pri delu (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za varnost in zdravje pri delu, 2015, v nadaljevanju MDDSZ). To pomeni, da vsak poslovni subjekt z dovoljenjem za delo izvaja eno ali več dejavnosti na področju varnosti in zdravja pri delu, kot je to opredeljeno v Zakonu o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 43/2011, v nadaljevanju ZVZD-1), in drugih podzakonskih aktih. 2. člen omenjenega zakona

[1] Ime podjetja je zaradi varovanja poslovnih skrivnosti spremenjeno.

opredeljuje, da se določbe tega zakona uporabljajo v vseh dejavnostih za vse osebe, ki so navzoče v delovnem procesu.

Tako mora imeti vsak delodajalec v Republiki Sloveniji (oz. vsak, ki opravlja dejavnost) urejen sistem varnosti in zdravja pri delu. Obveznosti lahko delodajalci izpolnjujejo sami (s pomočjo ustrezno strokovno usposobljenih svojih zaposlenih) ali pa s pomočjo zunanjih organizacij z ustreznim dovoljenjem za delo. Obveznosti zagotavljanja posameznih segmentov varnosti in zdravja pri delu so pavšalno določene za vse delodajalce v vseh dejavnostih, nadzor pa izvaja Inšpektorat Republike Slovenije za delo (v nadaljevanju IRSD). Iz tega izhaja, da je dejavnost popolnoma zakonsko regulirana, storitve pa so prisiljeni izvajati (ali najemati pri zunanjih izvajalcih) vsi delodajalci v Republiki Sloveniji. Po ocenah IRSD in MDDSZ približno 85 odstotkov delodajalcev v Republiki Sloveniji zagotavlja storitve varnosti in zdravja pri delu s pomočjo zunanjih organizacij z dovoljenjem za delo.

Strokovna storitvena podjetja so že v svojem bistvu zelo heterogena, zaradi lažjega obravnavanja pa jih razdelimo na sedem podsektorjev (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 21):

- revizijska podjetja,
- korporativna pravniška podjetja,
- svetovalna podjetja,
- agencije za človeške vire,
- investicijske banke,
- komunikacijske agencije,
- izvajalci inženirskih storitev.

Področje zagotavljanja storitev varnosti in zdravja pri delu najbolj logično uvrstimo v podsektor izvajalcev inženirskih storitev in ga bomo tako tudi obravnavali. Res pa je, da je to področje še posebej heterogeno in pri svojem delovanju mnogokrat poseže na področja upravljanja človeških virov, izvajanja svetovanj, revizij, vedno bolj so potrebna pravniška znanja itd.

Podjetje VD je tipično strokovno storitveno podjetje, ki svojim naročnikom (kupcem storitev) ponuja specializirane strokovne storitve in od ustanovitve leta 2007 posluje stabilno ter dosega zmerno rast. Kot je značilno za strokovna storitvena podjetja, bistvo delovanja temelji na visoko strokovno usposobljenih zaposlenih, ki morajo poleg tega obvladati zelo posebne spretnosti (Maister, 1993, str. xv). Stalno strokovno usposabljanje zaposlenih je zakonsko predpisano, medtem ko se pridobivanju drugih spretnosti v podjetju ne namenja pozornosti in temelji na individualni iniciativi ali radovednosti posameznika. Čeprav so strokovne storitve varnosti in zdravja zakonsko predpisane, sta končni obseg in način izvedbe v večini primerov določena v močni interakciji z naročnikom. Zato mora

vsak zaposleni poleg strokovne usposobljenosti imeti zelo veliko znanja in občutka v komunikaciji z različnimi profili kupcev (različna stopnja izobrazbe, kulturne razlike itd.) ter druga dodatna znanja in spretnosti. To pomeni vsaj osnovna komercialna znanja, spretnost prilagajanja različnim okoliščinam, razgledanost zunaj ožjega strokovnega področja, psihologijo itd. Ne glede na to, da so storitve zakonsko določene in predpisane, je vsak naročnik specifičen, kot so specifični problemi, ki jih je treba reševati. Zato strokovna storitvena podjetja ustvarjajo vrednost v procesih, ki zahtevajo od njih, da znajo več kot njihove stranke, kar pomeni, da imajo več strokovnega znanja ali izkušenj iz reševanja podobnih primerov (Lowendahl, 2000, str. 32).

Za izvajanje določenih storitev podjetje uporablja posebno opremo (merilne inštrumente), ki lahko v določenih primerih predstavlja oviro konkurenčnosti. Na tem področju podjetje sledi zakonskim določilom za vzdrževanje in servisiranje (kalibracije), za zamenjavo ali posodobitev se odloča razmeroma redko, saj ni zaznane potrebe po tem, razvoj pa ne zahteva sprememb v razmeroma kratkem času. Glede na splošni družbeni razvoj, predvsem vedno pogostejšo uporabo informacijske tehnologije, bomo še posebno pozornost posvetili temu področju.

Konkurenco obravnavanemu podjetju predstavljajo podjetja in samostojni podjetniki – posamezniki, ki izvajajo enake storitve in imajo pridobljena dovoljenja za opravljanje dejavnosti. S tem je konkurenca na določen način omejena, vendar je v danih gospodarskih okoliščinah močna in zahtevna. Glede na to, da podjetje nudi storitve zgolj drugim pravnim osebam (angl. *B2B*), je poslovanje močno odvisno od trenutnega gospodarskega položaja. Spremembe v gospodarskem položaju se zelo hitro odrazijo v poslovanju obravnavanega podjetja. Precejšnjo težavo predstavlja način merjenja zadovoljstva strank oziroma izpostavljanje konkurenčnih prednosti. V naročilo storitev so naročniki na neki način prisiljeni (zakonska zahteva), ostane jim le izbira izvajalca. Zaradi te »prisile« večine naročnikov ne zanima dejanska strokovna vsebina opravljenih storitev, ampak le končni izdelek kot tak, ki jim predstavlja zagotovilo, da so varni pred ukrepi represivnih organov (IRSD, organi Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije ter Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje). Glede na izkušnje se le manjši odstotek naročnikov zaveda dejanske dodane vrednosti vlaganja v področje varnosti in zdravja pri delu, čeprav obstaja mnogo raziskav, ki dokazujejo, da npr. vsak vloženi evro v promocijo zdravja na delovnem mestu pomeni prihranek 2,5–4,8 evra (Walters, 2010). Zaradi vseh teh okoliščin je konkurenčna prednost v veliko primerih na trgu omejena samo na finančno vrednost izvedene storitve.

Bistvo razvoja poslovanja podjetja je prilagajanje vsem odločujočim okoliščinam. Če je le mogoče, se prilagajanje dogaja načrtovano, in ne šele takrat, ko je podjetje v to prisiljeno. Prilagajanje pa pomeni neprestane spremembe, pri izvajanju katerih se lahko naleti na nemalo ovir. Človeško delovanje je usmerjeno k doseganju stalnosti in se zato v večini zelo upira kakršnimkoli spremembam. Zato morajo biti menedžerji podjetja zavezani k

uresničevanju strateških ciljev. Za to pa so vedno potrebni taktični ukrepi, ki jih je treba izpeljati dosledno in v celoti. Zelo bistveno je, da se ustrezno motivirajo zaposleni, saj bo le tako podjetje delovalo in poslovalo skladno z istimi cilji. Le tako lahko podjetje dosega tisti stalni razvoj in stanje stalnega napredovanja, ki bo pomenilo bistveno prednost v primerjavi s konkurenco. To ugotovitev najlaže strnemo v naslednje vprašanje in odgovor: kako podjetje postane in ostane uspešno? Definitivno ne tako, da se počuti varno in posluje na ustaljen, tradicionalen način (Hunger & Wheelen, 2011, str. 17). Eno najtežjih spoznanj je, da je obstoječi poslovni model zastarel, in eden najtežjih korakov sprejetje odločitve, katere spremembe izpeljati (Piercy, 2009, str. 11).

Strategija pomeni doseganje pozitivne drugačnosti v odnosu do konkurence. Dobra strategija določa, kakšen namen nameravamo doseči, kako bomo to storili in kakšna sredstva potrebujemo za njegovo uresničitev (Pučko, 2006b, str. 18). Odločitve glede storitev, tehnologije, metodologije izvajanja storitev, kadrovanja in pristopanja do strank imajo ključen vpliv na delovanje organizacije. Vsi ti dejavniki, povezani v proces odločanja in izvajanja, so bistvo strateškega menedžmenta.

Temeljna teza specialističnega dela je, da podjetje v reguliranem okolju panoge izvajanja storitev varnosti in zdravja pri delu ne more razviti trajnejše dolgoročne strategije brez celovite analize vseh prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja. Namen specialističnega dela je celostno analizirati poslovanje, na podlagi česar bodo menedžerji obravnavanega podjetja dobili odgovore o vseh okoliščinah trenutnega stanja, predvsem pa, da se poda predlog za pot naprej. Kakršnakoli resna analiza obravnavanega podjetja še ni bila izdelana in nikoli še niso bili sprejeti jasni strateški cilji. Cilj naloge so podani odgovori o trenutnem stanju in nekaj predlogov strategij razvoja v prihodnje. Vsako podjetje naj bi imelo jasno postavljene cilje, ki jim mora slediti. Le takšne okoliščine omogočajo razvoj, skladen z nameni in cilji menedžerjev.

Na začetku specialističnega dela je predstavljenih nekaj celovitih analiz podjetij in njihove bistvene značilnosti. Uvodnemu poglavju sledi osrednji del, kjer so najprej predstavljeni obravnavano podjetje, predvsem storitve, ki jih izvaja, konkurenca in tržišča ter osnovni finančni kazalniki uspešnosti poslovanja. Za tem je predstavljena analiza širšega okolja, v katerem deluje obravnavano podjetje. Osrednji del specialističnega dela zavzema analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V sklepnem delu tega poglavja je izdelana SWOT-matrika s podanimi predlogi strategij razvoja v prihodnosti. V sklepu specialističnega dela so podane bistvene ugotovitve.

1 CELOVITE ANALIZE PODJETIJ

1.1 SWOT-analiza

SWOT-analiza ali slovensko tudi PSPN-matrika je ena najbolj priljubljenih in najpogosteje uporabljenih analiz v strateškem menedžmentu (Hunger & Wheelen, 2011, str. 89). Glavna prednost te analize je, da jo lahko uporabimo tako rekoč na vseh ravneh življenja in je dokaj preprosta za izvedbo. Lahko jo apliciramo nase, na izdelek, storitev, na skupino storitev, na podjetje, oddelek, konkurenco itd. (Kos, 2010). Namen celovite analize je, da nam ponudi odgovore, ki so nujni pri sprejemanju strateških odločitev.

Kot dokazujejo raziskave, je uspešnost poslovanja podjetja pogojena s kombiniranim vplivom zunanjih in notranjih dejavnikov (Hunger & Wheelen, 1993, str. 158). Pri SWOT-analizi analiziramo štiri dejavnike, in sicer: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Te dejavnike moramo najprej razmejiti, saj se prva dva nanašata na notranje okolje in druga dva na zunanje okolje. Bistveno je, da razumemo, kaj to pomeni pri sprejemanju strateških odločitev. Pri notranjih dejavnikih smo na področju lastnega vpliva. Lahko ukrepamo, izvedemo spremembe in vzpostavimo pogoje doseganja prednosti in odpravljanja slabosti. Tako z našim delovanjem ustvarjamo spremembe, ki nam bodo prinesle prednosti in ki bodo odpravile nevarnosti. Pri zunanjih dejavnikih takšnega vpliva nimamo, saj ne moremo neposredno vplivati na npr. število sončnih ur v prihodnjem letu. V določenih primerih vpliv na zunanje dejavnike lahko obstaja (npr. na spremembo zakonodaje), vendar se v takšne primere tukaj ne bomo spuščali in jih ne bomo obravnavali. Pri zunanjih dejavnikih se lahko prilagodimo in na ta način izkoristimo rezultate SWOT-analize (Kos, 2010). Pri SWOT-analizi podjetja in pri vrednotenju vseh elementov podjetja je bistveno, da dobimo odgovore, ki nam povedo, kako in katere prednosti naj dodatno razvijamo, katerih slabosti se moramo otresti ter kako naj izkoristimo priložnosti in kako se bomo izognili nevarnostim.

Prednosti se torej nanašajo na notranje dejavnike podjetja, ki vplivajo na pozitiven razvoj konkurenčnosti. Predstavljajo tisti del poslovanja, kjer je podjetje v prednosti pred drugimi in lahko z njihovim poudarjanjem in ustreznim apliciranjem to prednost še povečuje. Jasno je, da v prednosti še naprej vlagamo, jih razvijamo in poudarjamo ter jim v vseh pogledih namenjamo dovolj pozornosti, da lahko pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja. Zelo pomembno je, da s pomočjo SWOT-analize odkrijemo prednosti, ki jih do zdaj mogoče nismo zaznali ali pa smo jim namenjali premalo pozornosti. S pozitivističnega vidika je vsekakor zelo pomembno, da smo pri razvoju zelo oprti na pozitivne elemente vodenja in upravljanja, kar prednosti vsekakor so. Primeri prednosti so npr. usposobljenost in veščine, tehnološka opremljenost, socialna mreža predstavnikov podjetja, uveljavljanje novih pristopov pri izvajanju storitev, kakovost izvajanja storitev itd.

Slabosti se nanašajo na dejavnike, ki predstavljajo v podjetju šibko točko. Zaradi njih je podjetje šibko in ranljivo ter predstavljajo nevarnost za nadaljnje poslovanje in razvoj. Na njih lahko vplivamo, tako da je naš cilj, da jih poskušamo odpraviti ali vsaj omejiti njihov vpliv. Še bolje je, če lahko dejavnike, ki trenutno za podjetje pomenijo slabost, upravljamo na tak način, da pomenijo za podjetje prednost. Pristop do obravnavanja slabosti je odvisen

od njihove pomembnosti za poslovanje. Nekatere imajo takšno težo oz. takšen negativen vpliv na dolgoročni razvoj, da zahtevajo takojšnje ukrepanje, kar pomeni, da jih je treba takoj odpraviti ali obrniti sebi v prid. Pri teh slabostih je pomembno, da pravočasno pravilno ukrepamo, saj lahko zanemarjanje njihovega pomena kritično vpliva na poslovanje podjetja v prihodnosti. Prepozni ali neustrezni ukrepi so lahko tudi usodni. Druge vrste slabosti so takšne, da jih je treba odpraviti vsaj do neke minimalno sprejemljive ravni, lahko pa so tudi takšne narave, da na njih lahko preprosto pozabimo. Nekaj primerov slabosti predstavljajo pomanjkanje ugleda, slaba koordinacija in organizacija procesov, slaba cenovna politika, zanemarjanje smernic in razvoja itd.

V Tabeli 1 je predstavljenih nekaj primerov tipičnih vprašanj za izvedbo analize prednosti in slabosti.

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti

Prednosti	**Slabosti**
Posebne prednosti?	Izgubljanje tržnega deleža?
Ustrezni finančni resursi?	Poslabšanje konkurenčnega okolja?
Primerne konkurenčne varščine?	Zastarela tehnologija?
Dobro mnenje kupcev?	Čezmerno zadolževanje?
Vodilni položaj na trgu?	Pomanjkanje ključnih veščin?
Ustrezne funkcijske strategije?	Neprimeren način izvajanja tehnologije?
Osamitev pred močnimi pritiski konkurence?	Dovzetnost za pritisk konkurence?
Lastnik tehnologije?	Zaostajanje pri R&R?
Stroškovne prednosti?	Slab ugled na trgu?
Perspektivne skupine proizvodov?	Preozka usmerjenost proizvodne linije?

Vir: S. Treven, SWOT-analiza, 1992, str. 645.

Priložnosti predstavljajo tiste zunanje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na poslovanje podjetja. Na njih ne moremo vplivati, jih pa lahko (moramo) izkoristimo (izkoristiti) za doseganje konkurenčnosti. Pri obravnavanju priložnosti je zelo pomembno, da poskušamo čim verodostojneje predvideti prihodnje dogodke v zunanjem okolju, ki bodo vplivali na poslovanje. Pri SWOT-analizi obravnavamo trenutno stanje v zunanjem okolju, še posebej pa razvoj v prihodnje, seveda z vidika pozitivnih vplivov na obravnavano podjetje. Priložnosti same po sebi ne pomenijo veliko, če nam jih ne uspe uspešno prilagoditi prednostim. Priložnosti delujejo kot vzvod in omogočijo podjetju, da hitreje in uspešneje izkoristi prednosti. Če uspešno izkoristimo dane priložnosti, lahko učinkovito sledimo pozitivnim trendom v okolju in jih v polni meri še bolj usmerimo v svojo korist. Ker na njih ne moremo vplivati, se jim je treba prilagoditi z dejavniki, na katere lahko vplivamo. Če se priložnosti ne izkoristijo v polnosti, lahko to pomeni kritično točko, še posebej v

odnosu do konkurence, ki deluje v istih okoliščinah oz. istem okolju. Priložnosti za podjetje lahko pomenijo spremembe zakonodaje, razvoj infrastrukture, gospodarska gibanja, delovanje konkurence, geografske spremembe, družbeni razvoj itd.

Nevarnosti večkrat pomenijo kritično točko pri SWOT-analizi poslovanja podjetja. Predstavljajo negativne zunanje dejavnike, tako da na njih nimamo vpliva. To pomeni, da se podjetje lahko izogne njihovemu vplivu le s popolno prilagoditvijo svojega poslovanja. Trenutno stanje je običajno pri nevarnostih zelo jasno (saj bi bilo v nasprotnem primeru podjetje v velikih težavah), zelo pomembno pa je predvidevanje gibanj. Učinkovita strategija mora tudi tukaj (podobno kot pri priložnostih) čim verodostojneje predvideti prihodnje dogodke, ki bodo negativno vplivali na poslovanje podjetja. Tako se lahko uspešno pripravi na tak razvoj s prilagoditvijo. Nevarnosti lahko pomenijo vstop novega močnega konkurenta, sprememba davčne politike, spremembe zakonodaje, plačilna nedisciplina, geostrateške spremembe itd.

V Tabeli 2 je predstavljenih nekaj primerov tipičnih vprašanj za izvedbo analize priložnosti in nevarnosti.

Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti

Priložnosti	**Nevarnosti**
Pojav novih tržišč ali segmentov?	Vstop novih konkurentov?
Dodajanje proizvodnih linij?	Naraščanje prodaje substitutnih proizvodov?
Diverzifikacija v sorodne proizvode?	Počasnejša tržna rast?
Dodajanje komplementarnih proizvodov?	Neugodne politike države?
Vertikalna intergracija?	Rast pritiska konkurence?
Sposobnost premika v boljšo strateško skupino?	Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev?
Hitrejša tržna rast?	Spreminjanje potreb želja kupcev ali dobaviteljev?
Druge?	Druge?

Vir: S. Treven, SWOT-analiza, 1992, str. 647.

Dobljeni odgovori nas vodijo v iskanje posebej uspešnih ali neuspešnih procesov in podstruktur v podjetju. Zanima nas, kateri elementi in procesi v podjetju so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti. Te elemente ali procese običajno imenujemo podstrukture in vsakega posebej analiziramo, poznamo npr. naslednje podstrukture (Pučko, 2006a, str. 133):

- podstruktura storitev,
- podstruktura tehnologije,
- tržna podstruktura,
- raziskovalno-razvojna podstruktura,

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura.

Glavna prednost SWOT-analize je, da je dokaj preprosta za izvedbo in jo je mogoče uporabiti resnično pri vseh vidikih poslovanja (ali življenja). Tako je ena izmed velikih prednosti tudi, da jo je mogoče uporabiti za analizo posameznih izdelkov, programov, strateških enot itd. (Kos, 2010). Z uporabo SWOT-analize dobimo podlago za realno postavljanje ciljev in določitev strategije za doseganje teh ciljev. SWOT-analiza je razumljiva in preprosta za izvedbo in omogoča izvedbo analize poslovanja izbranega podjetja brez večjih dodatnih finančnih obremenitev. Vsak, ki pozna poslovanje tega podjetja, lahko izpelje SWOT-analizo, ne da bi bila potrebna uporaba drage programske opreme ali da bi bilo potrebno najemanje zunanjih strokovnjakov. Fleksibilnost SWOT-analize omogoča, da jo lahko uporabimo zelo arhaično, brez kakršnihkoli pripomočkov in sodobnih dognanj. Lahko pa za njeno izvedbo uporabimo zahtevne in kompleksne pripomočke, kar se bo odrazilo v temu primernih rezultatih. S SWOT-analizo lahko vrednotimo kvalitativne in kvantitativne informacije, bolj ali manj znana dejstva in vse dejavnike, ki bistveno vplivajo na proces strateškega načrtovanja.

Vendar izvedba SWOT-analize sama po sebi še ne pomeni rešitve, saj so lahko npr. določene ugotovitve opredeljene kot prednosti in obenem kot slabosti. Zahteva tudi samo enoravensko analizo in večkrat ni logične povezave do apliciranja strategije v poslovanje (Hunger & Wheelen, 2011, str. 89). Zaradi enostavnosti in univerzalnosti se lahko pri izvajanju SWOT-analize pojavi več različnih razlag uporabljenih podatkov in dobljenih rezultatov. Izvajalec mora tako pri izvajanju poskrbeti, da se celotna analiza izvede po enotnih merilih, rezultate pa ustrezno interpretira, da ni morebitnih nesporazumov. Če analizo izvaja skupina oseb, je pred začetkom dela zelo pomembno, da postavimo jasna merila in razlage in da postavimo okvire, v katerih bodo podani rezultati. Velika nevarnost pri izvajanju SWOT-analize je uporaba neverodostojnih podatkov ali njihova napačna razlaga. Če so naši vhodni podatki netočni ali jih napačno interpretiramo, je jasno, da bodo tudi rezultati neustrezni, lahko celo škodljivi. Obstaja tudi nevarnost prevelikega subjektivnega vpliva izvajalca analize na rezultate. Vsak posameznik s svojim mnenjem in pristopom v vsakem primeru do določene mere deluje subjektivno, pa če se še tako trudi, da bi bilo njegovo osebno mnenje zmanjšano na najmanjšo mogočo raven. Za čim večjo objektivnost lahko uporabimo več pristopov, npr. sistem merljivih kazalnikov, metodo delfi itd. (Pučko, 2006a, str. 138).

Proces analize končamo z izdelavo SWOT-matrike, ki sintetično prikaže vse ugotovitve, predvsem pa povezave med njimi. Matrika nazorno ilustrira, kako se zunanje priložnosti in nevarnosti v določenem podjetju prepletajo z internimi prednostmi in slabostmi. Rezultat so štirje sklopi mogočih strategij (Hunger & Wheelen, 1993, str. 159). Vsaka izmed štirih mogočih strategij ima svoje značilnosti glede na dejavnike, na podlagi katerih je izdelana:

- SO-strategije, pri teh uporabimo naše prednosti in izkoristimo priložnosti,
- ST-strategije, pri njih razumemo prednosti podjetja kot način za izogibanje nevarnostim,
- WO-strategije pa, nasprotno, izkoristijo vse priložnosti s premagovanjem slabosti,
- WT-strategije so popolnoma neiniciativne, z njimi zmanjšamo (ali odstranimo) naše slabosti in se izognemo nevarnostim.

V Tabeli 3 je prikazana SWOT-matrika s shematsko prikazanim generiranjem štirih mogočih strategij.

Tabela 3: SWOT-matrika

Notranji dejavniki / **Zunanji dejavniki**	**Prednosti (S)** ---------- Seznam 5–10 notranjih prednosti	**Slabosti (W)** ---------- Seznam 5–10 notranjih slabosti
Priložnosti (O) ---------- Seznam 5–10 zunanjih priložnosti	SO-strategije ---------- Izdelava strategij, ki uporabljajo prednosti in izkoristijo priložnosti	WO-strategije ---------- Izdelava strategij, ki izkoristijo priložnosti s premagovanjem slabosti
Nevarnosti (T) ---------- Seznam 5–10 zunanjih nevarnosti	ST-strategije ---------- Izdelava strategij, ki izrabljajo prednosti, da se izognejo nevarnostim	WT-strategije ---------- Izdelava strategij, ki zmanjšajo slabosti in se izognejo nevarnostim

Vir: J.D. Hunger & T.L. Wheelen, Strategic management, 1993, str. 159.

1.1.1 PEST-analiza

Med izvajanjem SWOT-analize običajno vzporedno potekata dva procesa: analiza notranjega okolja in analiza zunanjega okolja. Pri analizi zunanjega okolja zbiramo in vrednotimo podatke, na katere neposredno nimamo vpliva in predstavljajo vpliv širšega okolja na poslovanje podjetja. Pri PEST-analizi vrednotimo zunanje makrodejavnike, rezultati pa nam povedo, kako stabilno je gospodarsko okolje, v katerem podjetje deluje (Kos, 2011). Analiza zunanjega okolja pomeni vrednotenje vseh tistih gibanj v gospodarstvu, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Na splošno velja, da mora vsako podjetje nadzirati in obvladovati vplive makrookolja na svoje poslovanje. Analiziramo naslednja podokolja:

- političnо-pravno podokolje,
- ekonomsko podokolje,
- sociološko-kulturno podokolje,
- tehnološko podokolje,
- naravno podokolje (opcijsko).

1.2 Koncept verige vrednosti

Vsako podjetje predstavlja nabor dejavnosti, ki se izvajajo za načrtovanje, proizvodnjo, trženje, dostavo in podporo svojim izdelkom (Porter, 1998, str. 36). Analizo na osnovi verige vrednosti je na začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja razvil Michael E. Porter kot rezultat njegove trditve, zapisane v prvem stavku te točke.

Vse te dejavnosti in odnose med njimi v podjetju lahko prikažemo s pomočjo verige vrednosti, kot je to prikazano na Sliki 1.

Slika 1: Generična veriga vrednosti

Vir: M. E. Porter, Competitive advantage, 1998, str. 37.

Koncept verige vrednosti predstavlja posebno teorijo v stroki, ki se glede na druge koncepte razlikuje predvsem v tem, da na podjetje ne gleda kot na homogeno celoto z eno samo izvajalsko funkcijo. Podjetje se obravnava kot skupnost povezanih funkcij (aktivnosti), ki so seveda v vsakem primeru neločljivo povezane in druga na drugo lahko tudi odločilno vplivajo. Veriga vrednosti obravnava vsako dejavnost posebej in opredeljuje, kako te aktivnosti ustvarjajo vrednost (maržo) in s čim so pogojeni njihovi stroški. Kot je razvidno s Slike 1, se aktivnosti delijo na primarne in na podporne. Primarne aktivnosti so vse tiste, ki lahko neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. Podporne pa seveda služijo temu, da se primarne aktivnosti lahko nemoteno izvajajo.

Konkurenčna prednost podjetja je povezana z njegovo sposobnostjo ustvariti korist (vrednost) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja te koristi (Pučko, 2006a, str. 156). Z analizo verige vrednosti dobimo odgovor, kakšna je ta korist in kako do nje pridemo. Ko obravnavamo vsako funkcijo v podjetju posebej, še posebej njen prispevek h koristi za kupca in izvor stroškov za njeno izvajanje, lahko na podlagi rezultatov analize tudi primerno ukrepamo. Na podlagi analize izdelana strategija pa določa ukrepe, ki zadevajo predvsem posamezno aktivnost, seveda v konceptu vpliva na poslovanje celotnega podjetja. Pozitivne razlike med našo in verigo vrednosti konkurence predstavljajo našo konkurenčno prednost (Porter, 1998, str. 39).

Pri konceptu verige vrednosti je glavna prednost v tem, da se posvečamo posameznim funkcijskim aktivnostim, ki jih obravnavamo skozi njihov prispevek do vrednosti oz. koristi za kupca in njihov prispevek do stroškov. Gre za neke vrste strateško razdelitev podjetja na sektorje. Tako dobimo informacije o delovanju vsake posamezne aktivnosti in o odnosih med njimi. Potem lahko s strateškimi ukrepi posegamo v delovanje samo določenih aktivnosti, za katere med analizo ugotovimo, da bi bilo to potrebno. Bistveno pa je, da pri vsem ne pozabimo na medsebojno povezanost in vplivanje posameznih aktivnosti druge na drugo. Pri izvajanju analize na temelju koncepta verige vrednosti je treba aktivnosti opredeliti tudi glede na njihov izvor in vpliv: ali gre za aktivnosti, ki so pogojene predvsem z našimi internimi okoliščinami, ali pa gre za aktivnosti, ki potekajo predvsem na podlagi zunanjih okoliščin. Temu so potem prilagojeni tudi naši strateški ukrepi.

Pri izvajanju analize na podlagi koncepta verige vrednosti se glavna težava lahko pojavi v obliki pomanjkanja ustreznih informacij. Podjetja običajno niso popolnoma enako notranje strukturirana, kot so opredeljene aktivnosti oz. funkcije v verigi vrednosti (Pučko, 2006a, str. 157). Zato je za pridobivanje (oz. bolje oblikovanje) ustreznih in relevantnih podatkov potrebnega kar nekaj računovodskega dela. Poleg tega ni nujno, da se generične aktivnosti že v osnovi prekrivajo z organizacijsko strukturo obravnavanega podjetja, kar lahko pomeni, da pridobivanje podatkov ob obstoječi organizacijski strukturi sploh ni mogoče.

1.3 Portfeljska analiza

Portfeljsko analizo so začeli razvijati v Združenih državah Amerike pred približno štirimi desetletji predvsem po zaslugi dveh svetovno znanih svetovalnih podjetij, in sicer Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. (Pučko, 2006a, str. 141). Pristop k portfeljski analizi je sledil zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v svetu, ki zahteva, da proučujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja. Na tej podlagi ocenjujemo celovito izpostavljenost podjetja poslovnim tveganjem in ekonomski uspešnosti (Pučko, 2006a, str. 141). Tako pri portfeljski analizi proučujemo strateško uravnoteženost portfelja vseh dejavnosti podjetja. To pa naredimo v kontekstu

dileme razdelitve virov in tega, od kod ti izvirajo. Podjetja, ki imajo v proizvodnji več (poslovnih) linij izdelkov ali pa izvajajo več storitev, so nenehno pred dilemo, kako morajo biti ti izdelki ali storitve upravljani, da pripomorejo k celoviti poslovni uspešnosti podjetja (Hunger & Wheelen, 2011, str. 113):

- Koliko našega časa in denarja naj porabimo za proizvodnjo naših najboljših izdelkov ali izvajanje naših najboljših storitev (ali poslovnih enot), da bomo zagotovili, da bodo še naprej uspešni?
- Koliko našega časa in denarja naj porabimo za razvoj novih dragih izdelkov ali storitev, večina katerih najbrž ne bo nikoli uspešna?

Za izvedbo portfeljske analize mora imeti podjetje poslovanje striktno ločeno glede na linije izdelkov ali storitev, kar pomeni, da vsako tako linijo obravnavamo posebej kot strateško poslovno enoto. To lahko zelo nazorno pojasnimo s primeroma šampona proti prhljaju in šampona proti izpadanju las. Proizvajalec ju že od začetka proizvodnje obravnava kot popolnoma ločena izdelka (ločeni strateški poslovni enoti), saj nagovarjata popolnoma različno skupino kupcev (Hunger & Wheelen, 1993, str. 163). Če obravnavano podjetje nima že v osnovi tako opredeljenih (ločenih) izdelkov ali storitev, je naknadna opredelitev strateških poslovnih enot zelo težka (Pučko, 2006a, str. 144).

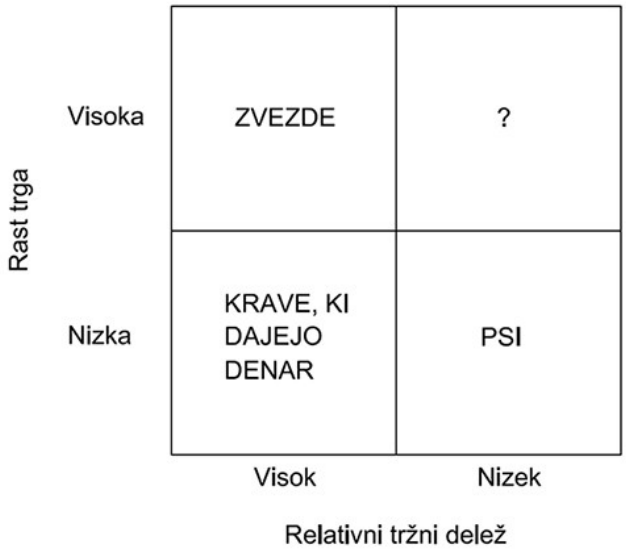
Pri tem je Pučko še ločil strateško poslovno enoto in strateško poslovno področje. Strateško poslovno enoto opredeljuje kot skoraj popolnoma samostojno organizacijsko enoto znotraj podjetja, ki ima tudi razvito svojo notranjo strukturo (menedžerji, prodaja itd.) in samostojno upravlja svoja področja proizvodnje, prodaje, nabave, raziskav in razvoja itd. Strateško poslovno področje pa v nasprotju s strateško poslovno enoto ne opredeljuje v smislu notranje organizacijske sheme, ampak kot skupino proizvodov ali storitev v podjetju, ki imajo vse značilnosti razmeroma samostojne in neodvisne dejavnosti. Strateško poslovno področje je v posameznem podjetju sestavljeno iz tistih sorodnih proizvodov ali storitev, ki za proizvodnjo (izvajanje), prodajo in druge dejavnosti potrebujejo enaka sredstva, so si po naravni logiki podobni ter so pod vplivom podobnih (če ne celo enakih) ekonomskih in konkurenčnih pogojev (Pučko, 2006a, str. 143).

Izvedba portfeljske analize sloni na predpostavljanju, da podjetje skozi svoje poslovanje pridobiva določene izkušnje. Ta pojav imenujemo krivulja izkušenj. To pomeni, da sčasoma zaradi večje količine nabranih izkušenj (kar praktično največkrat pomeni, da potrebujemo manj časa za proizvodnjo ali izvedbo) stroški proizvodnje ali izvedbe padajo. Pri tem pri podjetjih z večjim tržnim deležem poteka nabiranje izkušenj znatno hitreje kot pri njihovi manjši konkurenci. To pomeni, da lahko podjetje z največjim tržnim deležem dosega najnižje stroške in s tem seveda tudi občutno višje in bolj predvidljive dobičke (Pučko, 2006a, str. 144). V primerjavi s krivuljo učenja, ki prinaša prihranke zgolj pri stroških dela, se učinki krivulje izkušenj nanašajo na manjše stroške celotnega poslovanja. Učinek krivulje izkušenj je bil v svetu ugotovljen pri številnih proizvodnih in storitvenih

podjetjih, po ugotovitvah nekaterih raziskovalcev se z vsako podvojitvijo izkušenj stroški zmanjšajo za od 20 do 30 odstotkov (Pučko, 2006a, str. 144).

Temeljni koncept portfelja, kot se uporablja pri portfeljski analizi, temelji na matriki, ki jo je izdelalo podjetje Boston Consulting in je prikazana na Sliki 2. Kot je razvidno iz matrike, se kot merilo relativnega konkurenčnega položaja obravnavane strateške poslovne enote jemlje relativni tržni delež. Ta se določi kot razmerje med tržnim deležem izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta. Strateške poslovne enote, ki spadajo v polje krav, imajo sorazmerno nizke stroške in visok tržni delež (ter zato prinašajo visoke dobičke). Tiste, ki spadajo v polje zvezd, zahtevajo veliko investicij, saj moramo slediti povpraševanju na rastočem trgu, pokritost pa ne sme biti preveč visoka, da ne spodbujamo vstopa novih konkurentov na trg. Tiste, ki spadajo v polje psi, imajo majhen tržni delež in tudi majhno perspektivo za rast na trgu, kar logično pomeni, da se jih hoče podjetje čim prej znebiti. Tiste strateške poslovne enote, ki spadajo v polje vprašaj, imajo najslabše značilnosti z vidika prinašanja denarnih sredstev v podjetje. Tukaj obstajata samo dve možnosti: ali jih tako in toliko podpremo, da preidejo v polje zvezd, v nasprotnem primeru bodo prešle v polje psov, v tem primeru pa je najbolje, da se jih v podjetju čim prej znebimo – prekinemo proizvodnjo ali ustavimo izvajanje (Pučko, 2006a, str. 146.)

Slika 2: Portfeljska matrika



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

Kot navajata Hunger in Wheelen (Hunger & Wheelen, 1993, str. 171), ima portfeljska analiza naslednje prednosti:

- opogumlja vrhnje menedžerje k ocenjevanju in tudi vodenju vsake strateške poslovne

enote posebej,
- spodbuja primerjavo z okoljem in uporabo teh podatkov pri odločitvah menedžerjev,
- poveča količino denarnega toka, ki je na razpolago za širitev in rast,
- grafična upodobitev zelo olajšuje komunikacijo;

in slabosti:

- opredelitev strateških poslovnih enot (ali strateških poslovnih področij) večkrat ni enostavna,
- napeljuje k uporabi standardnih strategij, s katerimi lahko spregledamo priložnosti ali pa so nepraktične za izvedbo,
- daje občutek relevantnosti in znanstvenega pristopa, čeprav v resnici podatki temeljijo na subjektivnih ocenah,
- zgolj na vrednosti temelječe odločitve (npr. zgolj na osnovi denarnega toka) in uvrščanje v polje psov lahko vodijo do prehitrih odločitev o ukinitvi določene strateške poslovne enote,
- ne pokaže vedno jasno, kaj dela proizvod ali storitev atraktivno oz. v katerem življenjskem ciklu je proizvod (ali storitev).

2 CELOVITA ANALIZA PODJETJA VARNO DELO

Celovito analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti smo glede na okoliščine izvedli s kombinacijo pridobivanja ocen zaposlenih in pomanjšane metode delfi. To pomeni, da so vsi trije zaposleni izpolnili vprašalnike, kjer so podali ocene stanja posameznega podokolja. Na podlagi teh ocen se je izračunalo tehtano povprečje ocen, pri čemer je bila teža ocen obeh vodstvenih zaposlenih (menedžerjev in partnerjev) podana s faktorjem 1,2 in teža odgovorov zaposlenega s faktorjem 0,6. Za razlago posameznih ocen in drugih relevantnih dejavnikov smo uporabili pomanjšano metodo delfi, kjer smo z razgovorom dobili enotne odgovore. Nazadnje smo pri izdelavi celovite analize v določenih primerih uporabili tudi lastno oceno stanja in jo smiselno vključili v razlage primarnih ocen.

Pridobljene podatke smo smiselno uredili in obdelali, da smo dobili primerno obliko za nadaljnjo analizo. Z upoštevanjem poslovne uspešnosti podjetja in sintetično obdelavo pridobljenih podatkov smo izdelali celovito analizo podjetja po podstrukturah. Pri tem smo seveda upoštevali in uporabili tudi vse druge dostopne podatke (bilance, podatki o opremi itd.). Druge potrebne podatke smo pridobili v javno objavljenih publikacijah, internih podatkih obravnavanega podjetja ter s pomočjo telefonske, elektronske in ustne komunikacije.

Pri izvajanju celovite SWOT-analize ocenjujemo posamezne podstrukture podjetja v

povezavi z njihovim prispevkom k skupni doseženi poslovni uspešnosti podjetja (Pučko, 2006b, str. 195).

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje VD je strokovno storitveno podjetje, ki izvaja storitve na področju varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, ki si je za svoj slogan izbralo rek: varen pogled na svet. Večina storitev (okoli 75 odstotkov) se izvaja na področju varnosti in zdravja pri delu, preostalih 25 odstotkov na področju požarnega varstva. Določen odstotek predstavljajo še druge storitve, ki se logično navezujejo na zgoraj omenjeni področji, zato jih tudi ne bomo obravnavali ločeno. Bistvo delovanja podjetja temelji na zakonskih zahtevah, ki jih morajo spoštovati naročniki (kupci) storitev. To pomeni, da podjetje VD nudi svojim naročnikom storitve, s katerimi ti izpolnjujejo zahteve, ki jim jih nalaga zakonodaja s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Z naročilom in izvedbo storitev se naročniki zavarujejo pred neželenimi posledicami, pred ukrepi represivnih državnih organov, predvsem IRSD in Inšpektorata za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami. Deklarativno je cilj zakonodaje seveda zmanjševanje neljubih dogodkov v delovnem okolju (delovne nezgode, obolenja, okvare, požari itd.), glede na izkušnje pa je temeljni cilj velike večine naročnikov izpolnjevanje zakonskih zahtev.

Ker sta obe področji delovanja v celoti zakonsko regulirani, tudi poslovanje podjetja VD temelji na izpolnjevanju določil zakonov, pravilnikov in uredb. Bistveni so Pravilnik o dovoljenjih za opravljanje strokovnih nalog na področju varnosti pri delu (Ur.l. RS, št. 109/2011), Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati strokovni delavec za varnost pri delu (Ur.l. RS, št. 109/2011), Pravilnik o programu in načinu usposabljanja koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih (Ur.l. RS, št. 31/2008) in Pravilnik o usposabljanju in pooblastilih za izvajanje ukrepov varstva pred požarom (Ur.l. RS, št. 32/2011), ki določajo vse pogoje za izvajanje del na posameznih področjih. Pogoji se nanašajo na kadrovske, tehnične, organizacijske in druge zahteve, ki jih morata izpolnjevati tako podjetje kot posameznik, da storitve lahko opravljata. Podjetje ima glede na zgoraj omenjene pravilnike pridobljeno dovoljenje za delo, ki ga izda MDDSZ; pooblastilo za izvajanje ukrepov varstva pred požarom, ki ga izda Ministrstvo za obrambo, Uprava za zaščito in reševanje (v nadaljevanju URSZR); dva zaposlena pa imata opravljeno prvo in periodično usposabljanje za izvajanje nalog koordinatorja za varnost in zdravje pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih, potrdilo izda IRSD.

Podjetje je bilo ustanovljeno oktobra 2007, svoje storitve pa je začelo izvajati 1. januarja 2008. Od takrat posluje stabilno in večinoma vsako leto dosega zmerno rast (okoli 10 odstotkov letno). V podjetju so trenutno trije redno zaposleni z vsemi izpolnjenimi pogoji za izvajanje vseh storitev, občasno pa podjetje najema začasno dodatno delovno silo predvsem v obliki dela prek študentske napotnice.

2.1.1 Storitve podjetja

Kot smo že omenili, podjetje izvaja dejavnost na podlagi zakonodaje, ki strankam podjetja nalaga, da morajo imeti opravljene storitve, ki jih izvaja podjetje VD. Podjetje ima pridobljena ustrezna dovoljenja za delo in pooblastila, kot je to zakonsko določeno. Postopek pridobivanja teh dovoljenj in pooblastil je različen za posamezno področje, vse pa temelji na postopkih in metodah dela, ki jih je sprejelo podjetje VD. Ti temeljijo na zahtevah zakonodaje in mednarodnih standardov s posameznega področja. Večina storitev se izvaja brez uporabe posebne predpisane opreme, pri nekaterih pa je obvezna uporaba določene opreme, ki mora biti tudi redno vzdrževana, predvsem kalibrirana. Tukaj gre predvsem za preglede delovne opreme in preiskave škodljivosti delovnega okolja. Vrsta, količina in vzdrževanje opreme so vsi predpisani v področnih mednarodnih standardih, ki so povzeti v postopkih in metodah dela podjetja VD.

Izjava o varnosti z oceno tveganja

17. člen ZVZD-1 določa, da mora vsak delodajalec pisno oceniti tveganja, ki so jim delavci izpostavljeni ali bi lahko bili izpostavljeni pri delu. Ta člen tudi določa, kaj vse mora obsegati ocenjevanje tveganja, kdaj mora delodajalec oceno tveganja popraviti ali dopolniti ter kaj mora vsebovati izjava o varnosti, ki se sprejme po opravljenem ocenjevanju tveganja. Te določbe pomenijo, da mora vsak delodajalec v Republiki Sloveniji izdelati (sam ali s pomočjo zunanje organizacije z dovoljenjem za delo) oceno tveganja in sprejeti izjavo o varnosti. 56. člen omenjenega zakona sicer daje določene odpustke samozaposlenim osebam, ampak načeloma naj bi bil vsak zaposleni v Republiki Sloveniji (oziroma glede na 2. člen ZVZD-1 vsak prisoten v delovnem procesu) prek izjave o varnosti in ocene tveganja vpet v neki sistem varnosti in zdravja pri delu.

Podjetje VD izvaja storitev izdelave izjave o varnosti in ocene tveganja po prilagojeni metodi avstrijske zavarovalnice AUVA, ki izpolnjuje vse zahteve slovenske zakonodaje.

Usposabljanje zaposlenih

Podjetje VD izvaja usposabljanje zaposlenih za varno in zdravo delo, kot to predpisuje 38. člen ZVZD-1, ki pravi, da mora biti pred začetkom dela vsak zaposleni (ali navzoč v delovnem procesu) usposobljen glede varnosti in zdravja. Na delovnih mestih, kjer obstajajo večje nevarnosti in tveganja za nastanek poškodb ali zdravstvenih okvar, je treba usposabljanje (ali v določenih primerih tudi samo preverjanje usposobljenosti) opravljati periodično v rokih, ki niso daljši od 24 mesecev.

Glede na določila 4. in 6. člena Pravilnika o usposabljanju in pooblastilih za izvajanje ukrepov varstva pred požarom (Ur.l. RS, št. 32/2011) podjetje izvaja tudi usposabljanje zaposlenih za varstvo pred požarom in usposabljanje odgovornih oseb za gašenje začetnih požarov in izvajanje evakuacije. Vsak zaposleni mora biti pred začetkom dela usposobljen za varstvo pred požarom. V določenih primerih glede na požarno obremenitev objekta, kjer

se izvaja dejavnost, se mora usposabljanje opravljati tudi periodično v rokih, ki niso daljši od 36 ali 24 mesecev. Vsak uporabnik prostorov mora imenovati in usposobiti določeno število oseb, odgovornih za gašenje začetnih požarov in izvajanje evakuacije. Vsa usposabljanja na področju požarnega varstva se izvajajo na podlagi predhodno sprejetih programov usposabljanja, katerih izdelava je tako vključena v samo storitev usposabljanja in se zelo redko izdelajo samostojno.

11. člen Pravilnika o požarnem redu (Ur.l. RS, št. 52/2007, popr. 34/2001 in 101/2011) določa, da mora biti v objektih, za katere je obvezno izdelati načrt evakuacije, najmanj enkrat letno izvedeno usposabljanje za izvajanje evakuacije, kar je še eno izmed usposabljanj, ki jih izvaja podjetje VD.

Pregledi in preizkusi delovne opreme

19. in 25. člen ZVZD-1 ter 9. in 43. člen Pravilnika o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme (Ur.l. RS, št. 101/2004) določajo, da mora vso delovno opremo pregledati organizacija z dovoljenjem za delo. Kot delovna oprema se v kontekstu področja varnosti in zdravja pri delu upoštevajo vsi pripomočki, ki se uporabljajo pri delu. Vendar ni treba pregledovati prav vseh pripomočkov (npr. pisarniški spenjač za papir), velja neko splošno načelo, da se pregleduje oprema, ki je priključena na neki zunanji vir energije ali pa mora vsebovati neke premične dele, ki se med delom premikajo. Poznamo tudi določene izjeme, kot npr. sredstva za prenašanje bremen (verige, jeklene vrvi itd.), ki jih mora tudi redno pregledati organizacija z dovoljenjem za delo, vendar je tu praksa v Republiki Sloveniji še zelo nedorečena. Nekateri inšpektorji za delo zahtevajo te preglede, nekateri pač ne. Druga izjema so pregledi določene osebne varovalne opreme, predvsem opreme za varovanje pred padcem v globino, ki jo mora tudi redno pregledovati pooblaščena oseba, kar praktično pomeni, da je to predstavnik organizacije z dovoljenjem za delo MDDSZ.

Glede na določila 8a. člena Pravilnika o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (Ur.l. RS, št. 73/2000, popr. 75/2005, 33/2008, 126/2008 in 47/2010) je treba redno periodično izvajati preglede igrišč in igral. Glavni letni pregled lahko izvede organizacija z dovoljenjem za delo, ki ga izda MDDSZ.

Pregled in preizkus delovne opreme je treba izvesti, preden se da oprema v uporabo. Pregled je treba izvesti po vsaki prestavitvi delovne opreme, po vsaki drugi bistveno spremenjeni okoliščini in periodično v rokih, ki jih predpiše proizvajalec in v nobenem primeru ne smejo biti daljši od 36 mesecev.

19. člen ZVZD-1 tudi nalaga delodajalcu, da mora zagotoviti navodila za varno delo – ta storitev se v veliki večini primerov izvede skupaj s pregledom in preizkusom delovne opreme.

Preiskave škodljivosti delovnega okolja
19. člen ZVZD-1 določa, da mora delodajalec zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z izjavo o varnosti z oceno tveganja tudi tako, da izvaja preiskave škodljivosti delovnega okolja. To pomeni, da mora biti v izjavi o varnosti z oceno tveganja opredeljeno, katere preiskave je treba izvajati in v kakšnih rokih.

Podjetje VD izvaja storitve preiskav osvetljenosti delovnih mest, toplotnega udobja na delovnih mestih, hrupa na delovnih mestih in prezračevanja delovnih prostorov.

Varnostni načrti in opravljanje nalog koordinatorja
4. člen Uredbe o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih (Ur.l. RS, št. 83/2005) določa, da kadar je predvideno, da bo dela na gradbišču izvajalo dva ali več izvajalcev, mora naročnik ali nadzornik projekta imenovati enega ali več koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu. Koordinator se lahko imenuje posebej za fazo priprave projekta in posebej za fazo izvajanja projekta. Koordinator mora v fazi priprave projekta izdelati tudi varnostni načrt, ki je storitev, ki se izvaja in trži posebej. Koordinator v fazi priprave projekta mora izdelati ali sodelovati pri izdelavi tudi programa izvajanja naknadnih del na objektu (vzdrževalna in investicijska dela), kar se spet izvaja in trži posebej.

Določila zgoraj omenjene uredbe pa se ne nanašajo na nadzemno in podzemno rudarjenje, globinsko vrtanje ter v določenih primerih na gradnjo enostanovanjskih objektov do 350 m^2 neto stanovanjske površine.

Požarni red s prilogami
Pravilnik o požarnem redu (Ur.l. RS, št. 52/2007, popr. 34/2001 in 101/2011) v prvem odstavku 2. člena določa, da morajo lastniki ali uporabniki objektov izdelati požarni red. Požarnega reda ni treba izdelati za naslednje objekte po klasifikaciji, določeni s predpisi o uvedbi in uporabi enotne klasifikacije vrst objektov na področju 1:

- eno- in dvostanovanjske stavbe iz podrazreda 11100 in 11210,
- stavbe žičnih naprav, javne telefonske govorilnice, svetilniki in druge signalizacijske stavbe iz podrazreda 12410,
- kolesarnice iz podrazreda 12420,
- glasbeni paviljoni iz podrazreda 12610,
- nestanovanjske kmetijske stavbe iz razreda 1271, ki niso namenjene izvajanju registrirane dejavnosti kmetijstva, lova ali gozdarstva, skladno s standardno klasifikacijo dejavnosti, oziroma nestanovanjske kmetijske stavbe iz razreda 1271 na kmetijskem gospodarstvu – kmetiji, kot jih določajo predpisi o kmetijstvu, katerih skupna površina ne presega 300 m^2,
- kapele iz podrazreda 12721,

- kulturni spomeniki iz podrazreda 12730,
- nadstrešnice za potnike na avtobusnih in drugih postajališčih, javne sanitarije in podobno iz podrazreda 12740,
- strelišča, poligoni, skladišča minskoeksplozivnih sredstev, posebej urejena poveljniška mesta, ognjeni položaji, stacionarni objekti telekomunikacijskih sistemov ter drugi objekti za operativne vojaške potrebe.

V določenih primerih je treba kot priloge požarnega reda izdelati tudi požarni načrt in načrt evakuacije, in sicer kadar je požarna ogroženost objekta najmanj srednja (3) ali kadar je lahko v objektu najmanj 100 ljudi. V vsakem primeru pa je treba izdelati požarni načrt in načrt evakuacije za naslednje objekte:

- stanovanjske stave z oskrbovanimi stanovanji (podrazred 11222),
- stanovanjske stavbe za posebne namene (podrazred 11300),
- hotelske in podobne stavbe za kratkotrajno nastanitev (podrazred 12111),
- druge gostinske stavbe za kratkotrajno nastanitev (podrazred 12120),
- stavbe za izobraževanje in znanstvenoraziskovalno delo (podrazred 12630),
- stavbe za zdravstvo (podrazred 12640).

Načrt evakuacije je namenjen obiskovalcem objekta in mora biti nameščen na vidnih mestih in v vseh prostorih, kjer se zadržujejo ljudje. Požarni načrt je namenjen gasilcem in reševalcem, tako ima vsak lastnik ali uporabnik objekta obvezo, da en izvod izroči lokalni gasilski enoti.

Druge storitve

Med druge storitve, ki jih izvaja podjetje VD, spadajo predvsem različne oblike svetovanj. Storitve svetovanj lahko razdelimo na dve skupini, in sicer svetovanja na podlagi reševanja sporov z državnimi, paradržavnimi ali komercialnimi institucijami in svetovanja na podlagi lastnega interesa strank podjetja.

Pri reševanju sporov s paradržavnimi institucijami gre predvsem za pomoč pri reševanju regresnih zahtevkov Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZPIZ) in v manjši meri tudi komercialnih zavarovalnic. Kar precejšen obseg storitev obsegajo svetovanja in pomoč pri postopkih ugotavljanja sposobnosti za delo pred organi (invalidske komisije) ZPIZ.

Svetovanje na podlagi lastnega interesa strank obsega dajanje odgovorov na vsa tista vprašanja, ki največkrat niso zajeta v nekem zakonskem okviru ali pa zakonodaja ne zahteva izvedbe teh ukrepov od naročnika. Te storitve v večini primerov predstavljajo določen poklicni izziv za izvajalca, saj posegajo na področje zunaj ustaljenih poti delovanja. Obenem pa pri izvajalcu porajajo zadovoljstvo, saj omogočajo pobeg iz rutine

izvajanja vsakdanjih storitev. Stalni naročniki storitev se večkrat obračajo na izvajalca (podjetje VD) tudi z vprašanji in dilemami, ki niti najmanj ne zadevajo področij varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Izvajalec običajno poskuša ponuditi odgovore in izvesti storitev svetovanja, če le področje ni preveč neznano, kar pa je najbolj odvisno od osebe, ki obravnava konkreten primer v obravnavanem podjetju.

Podjetje VD izvaja še nekatere druge storitve, ki se navezujejo na osnovne storitve in so pravzaprav podpora naročnikom osnovnih storitev. Nekatere izmed teh storitev zagotavlja podjetje samo, večino izmed njih pa izvaja s pomočjo zunanjih izvajalcev ali dobaviteljev. Naj jih naštejemo le nekaj:

- pregledi in meritve elektroinštalacij ter strelovodov,
- svetovanje pri izvajanju zdravniških pregledov za ugotavljanje sposobnosti za delo zaposlenih (tukaj se poleg vsega običajno pripravijo tudi napotnice za te preglede),
- dobava ter nameščanje opozorilnih znakov, simbolov, tabel, plakatov itd.,
- pregledi gasilnikov in hidrantov,
- pregledi in preizkusi sistemov aktivne požarne zaščite (zasilna razsvetljava, odkrivanje in javljanje požara itd.),
- storitve zagotavljanja varstva živil (HACCP).

2.1.2 Konkurenca in tržišče

Na dan 13. december 2015 je bilo v Sloveniji registriranih 282 podjetij in samostojnih podjetnikov – posameznikov z dovoljenjem za delo, ki ga je izdal MDDSZ (MDDSZ, 2015). Dne 2. decembra 2015 je bilo registriranih 323 posameznikov, ki izvajajo naloge koordinatorja za varnost in zdravje pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih (IRSD, 2015). Na dan 30. september 2015 pa je bilo v Sloveniji 308 podjetij in samostojnih podjetnikov – posameznikov in en tuj pravni subjekt, ki so pridobili pooblastilo URSZR za izvajanje ukrepov varstva pred požarom (URSZR, 2015).

Vse te organizacije (in posamezniki) predstavljajo prvo in neposredno konkurenco obravnavanemu podjetju. Ne glede na nekatere spremembe zakonodaje v zadnjem času, ki naj bi vsaj deklarativno zaostrile pogoje za opravljanje določenih storitev, se kaže povečevanje števila posameznih pravnih subjektov, ki imajo pridobljena dovoljenja za delo oz. pooblastila za izvajanje ukrepov varstva pred požarom. Kljub prizadevanjem nam ni uspelo pridobiti verodostojnih podatkov o vzrokih za naraščanje števila pravnih subjektov, ki izvajajo posamezne naloge. Glede na opažanja, razgovore z nekaterimi posamezniki in iz lastnih opažanj lahko sklepamo, da se določeni posamezniki odločijo za izstop iz velikih sistemov in ustanavljajo svoja podjetja, nekatera večja podjetja se razdelijo med partnerji in podobno. Večji sistemi v določenih primerih svojega zaposlenega pozovejo, da začne svojo dejavnost opravljati samostojno, s tem da še vedno sodelujejo z njim v enakem ali celo večjem obsegu. Povečan obseg sodelovanja je posledica tega, da kot samostojni

zunanji izvajalec lahko opravlja določene storitve, ki jih prej kot zaposleni zaradi konflikta interesov ni smel.

Tako rekoč nemogoča je ugotovitev velikosti trga storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Zaradi diverzifikacije področja samega je tudi klasifikacija posameznih pravnih oseb, ki izvajajo storitve pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES), v večini primerov opredeljena pod šifro 70.220 – drugo podjetniško in poslovno svetovanje. V to klasifikacijo pa spadajo tudi številna svetovalna podjetja s povsem drugih področij. Ta klasifikacija je tako preveč splošna, da bi nam koristila pri opredeljevanju tržišča, tržnih deležev in konkurence.

V Tabeli 4 so prikazani podatki, ki nam jih je v elektronskem pismu dne 22. decembra 2015 posredoval mag. Nikolaj Petrišič, vodja sektorja za varnost in zdravje pri delu na MDDSZ. Gre za podatke o številu opravljenih posameznih strokovnih nalog varnosti in zdravja pri delu v letih 2012, 2013 in 2014. Navajamo samo podatke za strokovne naloge, ki jih izvaja podjetje VD.

Tabela 4: Podatki o opravljenih strokovnih nalogah varnosti in zdravja pri delu

Leto	**2012**			**2013**			**2014**		
Strokovna naloga	Vseh opravljenih	Podjetje VD	Delež (%)	Vseh opravljenih	Podjetje VD	Delež (%)	Vseh opravljenih	Podjetje VD	Delež (%)
Toplotne razmere	27.884	479	1,72	22.958	468	2,00	23.029	406	1,77
Hrup	7.171	55	0,77	6.093	94	1,54	6.734	88	1,30
Osvetlitvene razmere	31.457	825	2,62	29.483	898	3,05	28.808	911	3,16
Pregledi delovne opreme	119.226	571	0,48	117.155	1.107	0,94	145.262	897	0,62

Vir: Elektronsko pismo mag. N. Petrišiča z dne 22. decembra 2015 (osebna komunikacija)

Kot je razvidno iz Tabele 4, obravnavano podjetje pri nekaterih strokovnih nalogah ohranja približno enak tržni delež, pri drugih ta narašča, spet pri tretjih zelo variira. Je pa takšno kvantitativno določanje tržnega deleža zelo približno in ne odraža dejanskega stanja, zakaj:

- pri toplotnih razmerah, hrupu in osvetlitvenih razmerah se storitve dejansko izvajajo po merilnih mestih, vendar lahko metodologije izvajanja preiskav posameznega pravnega subjekta z dovoljenjem za delo odstopajo, kar pomeni, da dejansko število opravljenih preiskav ne pomeni tudi dejansko enakega števila izvedenih preiskav pri posameznem naročniku oz. enakega števila preiskanih prostorov ali območij;

- pri pregledih delovne opreme je cena opravljene storitve odvisna od vrste in zahtevnosti delovne opreme, ki se pregleduje, kar pomeni, da dejansko število pregledanih kosov delovne opreme ne pomeni tudi dejanskega finančnega tržnega deleža.

Pri primerjavi v Tabeli 4 je popolnoma zanemarjena tudi cena izvedenih storitev, tako da je to res samo okvirna kvantitativna primerjava položaja podjetja VD znotraj vseh izvajalcev storitev varnosti in zdravja pri delu. Poleg tega je iz elektronskega pisma mag. Nikolaja Petrišiča razvidno, da je za leto 2012 oddalo poročilo 81 odstotkov izvajalcev, za leto 2013 78 odstotkov izvajalcev in za leto 2014 79 odstotkov izvajalcev. Oddaja poročil o izvajanju storitev varnosti in zdravja pri delu je sicer obvezna za vse organizacije z dovoljenjem za delo (ZVZD-1, Ur.l. RS, št. 43/2011, 66. člen).

K zaostrovanju položaja na trgu je (kot v celotnem gospodarstvu) močno pripomogla svetovna gospodarska kriza v letu 2009 in naprej. Splošno mnenje v Evropski uniji je, da je gospodarska kriza povzročila padec ravni zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu (International labour office Geneva, 2013, str. 9). Na zmanjšan obseg povpraševanja po storitvah varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva so se ponudniki večinoma odzvali z nižanjem cen svojih storitev, kar pa se je na koncu odrazilo večinoma v splošnem zniževanju cen storitev na trgu storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. V določenih primerih pa je lahko splošna gospodarska kriza pomenila tudi priložnost za storitvena podjetja s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Kar nekaj podjetij se je v sklopu varčevalnih posegov odločilo, da odpustijo svojega zaposlenega (ali svoje zaposlene) strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu in za zagotavljanje teh storitev najamejo zunanjega izvajalca – organizacijo z dovoljenjem za delo.

2.1.3 Uspešnost poslovanja

Relevantne in verodostojne informacije o uspešnosti poslovanja so bistvene za sprejemanje ustreznih odločitev. Menedžerji podjetja potrebujejo takšne informacije tako za iskanje odgovorov na strateška vprašanja kot za reševanje vsakodnevnih, operativno-taktičnih težav. Informacije o uspešnosti poslovanja so pomembne tudi zato, ker se prek njih ustvarja podoba o podjetju in njegovem vodstvu v javnosti. Zaradi tega in še drugih dodatnih razlogov je zelo pomembno, da imamo na razpolago ustrezne informacije, ki bodo zagotovile zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja, predvsem pa, da bodo na podlagi te presoje sprejete odločitve ustrezne in dolgoročno ekonomsko vzdržne (Možina et al., 2002, str. 665).

V preteklosti so bila strokovna storitvena podjetja nadpovprečno dobičkonosna in niso imela težav s konstantno nadpovprečno rastjo. Za ta podjetja je tako rekoč nujno potrebno za dolgoročni obstoj, da dosegajo precejšnjo konstantno rast, saj le tako lahko zagotovijo svojim zaposlenim karierni razvoj in napredovanje, kot jim je bilo to obljubljeno ob

zaposlitvi. Trenutno se večina strokovnih storitvenih podjetij spopada s težavami v poslovanju, saj če izpolnjujejo obljube svojim zaposlenim, se kmalu znajdejo v likvidnostnih težavah. Stranke (kupci storitev) so v tem obdobju pridobile veliko izkušenj glede svetovalnih in drugih storitev, na splošno pa so se cene storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva občutno znižale. Rast ponudnikov storitev se je v preteklih letih dosegala predvsem zaradi poglobljenega sodelovanja z obstoječimi strankami, kar pomeni predvsem izvajanje dodatnih ali pa razširitev obstoječih storitev (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 173).

Pri analizi uspešnosti poslovanja obravnavanega podjetja smo se oprli na javno dostopne podatke iz evidenc AJPES – gre za izkaz poslovnega uspeha in bilanco stanja za leta 2012, 2013 in 2014 (Priloga 1 in Priloga 2). Na podlagi teh podatkov je v Tabeli 5 prikazanih nekaj bistvenih postavk za omenjena obdobja.

Kot je razvidno iz Tabele 5, ima podjetje VD pri čistih prihodkih od prodaje nihanja, ki pa se dolgoročno (gledano od začetka poslovanja podjetja v letu 2008 ne glede na gibanja v letih 2012, 2013 in 2014) kažejo kot zmerna rast (AJPES). Glede na velika nihanja pri dobičku, kar se kaže celo v izgubi v letu 2014, bo treba v podjetju v prihodnje veliko več pozornosti nameniti obvladovanju stroškov. Kajti ne glede na precejšnjo rast čistih prihodkov od prodaje je podjetje prvič v svojem poslovanju imelo izgubo.

Tabela 5: Nekateri pomembnejši finančni podatki podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Leto **Postavka**	**2012**	**2013**	**2014**	**indeks**	**indeks**
Čisti prihodki od prodaje	142.353	139.174	161.337	98	116
Stroški blaga, materiala in storitev	90.731	97.070	106.119	107	109
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	18.184	14.389	16.390	79	114
Stroški storitev	72.547	82.681	89.729	114	109
Stroški dela	38.992	43.111	60.395	111	140
Čisti dobiček/izguba obračunskega obdobja	6.917	391	-3.373	6	-863
Sredstva	61.698	61.218	59.152	99	97
Kratkoročne poslovne terjatve	46.744	48.074	37.867	103	79
Obveznosti do virov sredstev	61.698	61.218	59.152	99	97
Kapital	34.514	34.905	31.532	101	90

Vir: AJPES, 2015

Zelo so se povečali stroški dela, k čemur je bistveno pripomogla redna zaposlitev novega sodelavca septembra 2013. Poleg tega se je podjetje odločilo za najemanje nove delovne sile prek študentske napotnice, kar je seveda dodatno pripomoglo k povečanju stroškov

dela. V letu 2014 so se zelo zmanjšale kratkoročne poslovne terjatve, kar kaže na povečano uspešnost izterjav.

2.2 Analiza širšega okolja

2.2.1 Politično-pravno podokolje

Leta 1999 je bil sprejet Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 56/1999, v nadaljevanju ZVZD), ki je pomenil prelom s prejšnjo, zastarelo ureditvijo varnosti in zdravja pri delu. Uvedel je tudi pojem **varnost in zdravje pri delu** v nasprotju s starim poimenovanjem **varstvo pri delu**. Gre za to, da se število nezgod pri delu stalno zmanjšuje, zato se teža obravnavanja vedno bolj prenaša na obravnavo zdravstvenih okvar, nastalih zaradi opravljanja dela. Poleg tega naj bi novi pristop obravnaval zaposlenega kot celoto (oseba s telesnimi, psihičnimi in socialnimi značilnostmi), ne zgolj kot enega izmed udeležencev v delovnem procesu. ZVZD je tako uvedel nove, drugačne obveznosti za delodajalce, bistvena je bila obveznost izdelave Izjave o varnosti z oceno tveganja. V letih od 1999 do 2001, ko se je izteklo prehodno obdobje za izpolnitev obveznosti v skladu z zakonom, je bila rast poslovanja za vse izvajalce storitev varnosti in zdravja pri delu izjemna. Kdor je takrat znal izkoristiti priložnost, je lahko dosegel neverjetno rast, je pa res, da je lahko obseg poslovanja, potem ko so delodajalci izpolnili svoje obveznosti, upadel. ZVZD je v 18. členu uvedel tudi pojem strokovni delavec za varnost in zdravje pri delu. Ta oseba, ki jo določi in pooblasti delodajalec, mora skrbeti za vzpostavitev in urejanje celotnega sistema varnosti in zdravja pri delu, za svoje delovanje je v celoti odgovorna delodajalcu in izvaja ali skrbi za izvedbo strokovnih nalog varnosti in zdravja pri delu (ZVZD, Ur.l. RS, št. 56/1999, 18. člen). Lahko je zaposlena pri delodajalcu ali pa nastopa kot zunanji pogodbeni izvajalec storitev.

Definitivno je sprejetje ZVZD pomenilo prelom s prejšnjo ureditvijo na področju varnosti in zdravja pri delu, predvsem naj bi deklarativno spremenilo pojem dojemanja odgovornosti. V prejšnjem političnem sistemu (pred letom 1990) je bila odgovornost za urejanje področja skupna, kar pomeni, da se je porazdelila, v praksi pa se je to kazalo tako, da posameznik ni bil odgovoren za nič, za celoten sistem zagotavljanja varnosti pri delu in za varnost zaposlenega pa naj bi poskrbela družba kot celota. Skladno z novim družbenim sistemom, predvsem z uvedbo svobodnega tržnega gospodarstva, temelječega na konkurenčnosti kot gonilu razvoja, pa je bila potrebna tudi nova umestitev področja varnosti in zdravja pri delu. ZVZD iz leta 1999 je prinesel nov pristop k urejanju področja, predvsem je odgovornost jasno in nedvoumno prenesel na delodajalca oz. konkretno na odgovorno osebo delodajalca (ZVZD, Ur.l. RS, št. 56/1999, 3. odstavek 5. člen; ZVZD-1, Ur.l. RS, št. 43/2011, 8. člen). Tudi ko delodajalec odgovornost za izvajanje storitev varnosti in zdravja prenese na strokovnega delavca za varnost in zdravje pri delu, ga to ne odvezuje odgovornosti za to področje.

ZVZD-1, ki je leta 2011 nadomestil ZVZD, ni prinesel bistvenih sprememb pri urejanju sistema varnosti in zdravja pri delu, uvedel je le nekatere nove obveznosti, nekatere stare je na novo opredelil, prinesel pa je tudi nekatere nove definicije. Predvsem je še bolj prenesel težo pozornosti na zdravje zaposlenih (delavcev). Tako morajo delodajalci načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Poleg tega morajo delodajalci zagotoviti ustrezna sredstva za izvajanje promocije in določiti način njegovega spremljanja (ZVZD-1, Ur.l. RS, št. 43/2011, 6. in 32. člen). V ZVZD-1 je določilo, da bo najpozneje do uveljavitve zakona minister, pristojen za zdravje, sprejel smernice za načrtovanje ukrepov promocije zdravja. Ne glede na to določilo so bile smernice sprejete šele 17. aprila 2015 (Ministrstvo za zdravje, 2015), čeprav je bil ZVZD-1 sprejet 24. maja 2011 in je začel veljati šest mesecev po tem datumu. V povezavi z uveljavljanjem programov promocije zdravja v praktično uporabo so se kmalu pokazale težave s priznavanjem stroškov, namenjenih za izvajanje teh programov. Tolmačenje Zakona o dohodnini (Zakon o dohodnini, Ur.l. RS, št. 13/2011, popr. 24/2012, 30/2012, 40/2012, 75/2012 in 94/2012) je bilo ob uveljavitvi ZVZD-1 takšno, da so vsi stroški, povezani z izvajanjem programov promocije zdravja, boniteta, kar pomeni, da tisti, ki jih koristi, plača od njih dohodnino. Davčna uprava Republike Slovenije je 8. oktobra 2013 izdala mnenje št. 4230-548528/2013-3 kjer navaja, da niso boniteta tista sredstva, namenjena izvajanju programov promocije zdravja, ki mesečno ne presegajo znesek 13 evrov (Davčna uprava Republike Slovenije, 2013). Poleg tega pa morajo biti ti programi na voljo vsem zaposlenim pod enakimi pogoji.

Bistvena novost ZVZD-1 je tudi, da morajo delodajalci sprejeti ustrezne ukrepe za preprečevanje, obvladovanje in odpravljanje trpinčenja in drugih psihosocialnih tveganj na delovnem mestu (ZVZD-1, Ur.l. RS, št. 43/2011, 24. člen). To področje delodajalci najpogosteje urejajo tako, da sprejmejo interni pravni akt (pravilnik), v katerem točno opredelijo definicije, postopke in osebe, ki so pristojne za sprejemanje pritožb in vodenje postopkov v povezavi s tem.

Poleg tega morajo delodajalci opredeliti prepoved dela pod vplivom alkohola, mamil in drugih substanc (ZVZD-1, Ur.l. RS, št. 43/2011, 51. člen). Pri tem se je največkrat pojavila težava glede dela pod vplivom psihoaktivnih zdravil. Delodajalec mora na neki način imeti informacije, ali je zaposleni začasno nesposoben za opravljanje določenih oblik dela. Ko zaposleni uživa psihoaktivna zdravila, je lahko nesposoben za izvajanje del na višini, za službene vožnje itd. Vendar so se pojavile dileme, ali ni pridobivanje informacij o zdravstvenem stanju zaposlenih in jemanju zdravil poseg v zasebnost zaposlenega. Ta velika vrzel med interesom in željo, da se zagotovijo vse okoliščine, da ni nezgod pri delu ali drugih neželenih pojavov, ter na drugi strani varovanjem integritete in zasebnosti zaposlenih za zdaj še ni presežena.

V razvitih državah s tradicijo tržnega gospodarstva predstavlja glavno gonilo razvoja področja varnosti in zdravja pri delu zavarovanje za primer poškodbe, okvare ali

invalidnosti pri delu. Varnost in zdravje pri delu vplivata na poslovanje podjetja in tudi na državno ekonomijo, kar pomeni, da je tudi ekonomska kategorija (Gspan & Jug, 1993, str. 9). To pa se pri nas mogoče še preveč zanemarja. ZZZS in ZPIZ sicer vedno bolj izvajata določene ukrepe, ki nakazujejo razvoj v smer, da se bo vedno bolj uveljavljala (tudi) finančna odgovornost za neljube dogodke med izvajanjem dejavnosti. Da razložimo: če se pri teh dejavnostih zgodijo neljubi dogodki (poškodba pri delu, zdravstvena okvara zaradi opravljanja dela, invalidnost itd.), so delodajalci (in zaposleni) zavarovani pri paradržavnih zavarovalnicah ZZZS in ZPIZ. Ti zavarovalnici krijeta vse stroške zdravljenja, rehabilitacije, bolniške odsotnosti in v skrajnem primeru tudi pokojnine zaposlenim, ki zaradi posledic opravljanja dela (ali neljubih dogodkov na delu) ne morejo več opravljati dela in so predčasno upokojeni. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, uradno prečiščeno besedilo (Ur.l. RS, št. 72/2006 – UPB3, 91/2013), v 87. členu določa, da lahko ZZZS od delodajalca zahteva povračilo škode, ki jo je imel zaradi poškodbe pri delu, zdravstvene okvare (bolezen) ali smrti zaposlenega. Povračilo škode lahko zahteva, kadar niso bili izvedeni predpisani ukrepi varnosti in zdravja pri delu in kadar delavec ni bil napoten na zdravniški pregled pri specialistu medicine dela, prometa in športa za ugotavljanje sposobnosti za delo.

V letu 2014 je ZZZS izstavil 410 regresnih zahtevkov za povračilo škode v vrednosti 2,6 milijona evrov (Borko Grimšič, 2015). Uspelo jim je izterjati okoli 1,5 milijona evrov sredstev. Okoli 70 odstotkov regresnih zahtevkov je bilo poslanih delodajalcem, nanašali pa so se na 2,9 odstotka vseh bolniških odsotnosti zaradi poškodb pri delu v letu 2014. Vseh poškodb pri delu v tem letu je bilo 13.990.

Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, 78/2013 popr.) v 45. členu opredeljuje, da mora delodajalec zaposlenim zagotoviti varne in zdrave delovne okoliščine. Strokovno osebo, ki pri njem opravlja strokovne naloge varnosti in zdravja pri delu (zaposleno pri delodajalcu ali zunanjega pogodbenega izvajalca), mora redno obveščati o začetku dela na novo zaposlenega ne glede na to, na kakšni pravni podlagi je sklenjeno delovno razmerje (za nedoločen čas, občasno, začasno itd.).

Tudi Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 96/2012, 44/2014 popr.) opredeljuje pojme, kot sta poškodba pri delu, poklicna bolezen itd., vendar pa eksplicitno nikjer ne navaja možnosti izterjave stroškov od delodajalca, če so se neljubi dogodki in posledice zgodili pri opravljanju dela, niso pa bili izvedeni vsi zakonsko določeni ukrepi varnosti in zdravja pri delu.

V razvitih državah s tradicijo tržnega gospodarstva je področje varnosti in zdravja pri delu (ter tudi požarnega varstva) v celoti zasnovano na sistemu zavarovalništva. To pomeni, da je vsak delodajalec (kakor prek njega tudi njegovi zaposleni) zavarovan za primere škodnih dogodkov pri zdravstvenih in pokojninskih zavarovalnicah, ki so lahko ali pa tudi ne v popolni ali delni državni lasti. Običajno vsako leto predstavniki zavarovalnic pregledajo

število škodnih dogodkov pri zavarovancu (delodajalcu) in njegovih zaposlenih. To pomeni število bolniških odsotnosti (in nadomestil za odsotnost, ki jih je poravnala zavarovalnica), število poškodb pri delu (stroški za zdravljenje in rehabilitacijo) in morebitne primere predčasnih upokojitev zaradi kroničnih poklicnih bolezni oz. trajnih telesnih okvar, zaradi katerih zaposleni ni več sposoben opravljati dela. Na podlagi vseh teh ugotovitev se potem določijo premije, ki jih je za zavarovanje v prihodnjem letu dolžan plačevati delodajalec. Pri višini določanja zavarovalnih premij se upošteva še urejenost podjetja z vidika obvladovanja nevarnosti in tveganj, ki lahko privedejo do nastanka škodnih dogodkov. Podobno je pri požarnem zavarovanju stavb.

Bistveno pri takšni ureditvi je, da ima delodajalec lastni interes, da skrbi za obvladovanje področja varnosti in zdravja pri delu, saj mu to omogoča neposredno finančno korist (nižje zavarovalne premije). Zato je delodajalec motiviran, da ima čim manj bolniških odsotnosti, nezgod pri delu itd., kar pomeni, da skrbi za ustrezne delovne pogoje v vseh pogledih (delovno okolje, delovna oprema, počutje v podjetju itd.), kar je koristno tudi za vse njegove zaposlene, ki so tako deležni boljših delovnih pogojev. Na koncu pa je to koristno tudi za celotno družbo (državo), saj se zmanjšujejo stroški zdravljenja in rehabilitacij, manj populacije je bolniško odsotne itd.

Pri nas sistem v veliki večini še vedno temelji na sistemu represije, kar pomeni, da izvajanje ukrepov varnosti in zdravja pri delu nadzirajo predstavniki IRSD – inšpektorji za delo. Zmotno je prepričanje, da lahko IRSD poskrbi za nadzor prav vseh delodajalcev in prav vseh delovnih prostorov. To že fizično ni mogoče, če bi se sistem razvijal v to smer, pa bi to pomenilo razvoj popolnega nadzora nad vsem in vsemi (policijska država), kar pa prav gotovo ni želja sodobne, demokratične družbe.

ZZZS ima po zakonodaji že od leta 1992 možnost izterjave regresnih zahtevkov, v večji meri pa je glede na izkušnje in opažanja pri delodajalcih to možnost začel uporabljati nekje po letu 2005, z leti pa se število regresnih zahtevkov samo še povečuje. Iz lastnih izkušenj lahko še ugotovimo, da sta trenutno število regresnih zahtevkov in višina izterjanih sredstev samo vrh ledene gore. V regresnih zahtevkih ZZZS v veliki večini primerov zahteva zgolj obstoj zakonsko zahtevanih in določenih dokumentov (Izjava o varnosti z oceno tveganja, zapisniki o usposabljanju zaposlenih itd.), za zdaj se skoraj ne spušča v vsebino teh dokumentov ali v raziskave konkretnih okoliščin in stanja pri delodajalcih. Zahtevkov ZPIZ je po izkušnjah občutno manj, saj verodostojni podatki o številu in višini zahtevkov ne obstajajo, prav tako ni dosegljivih podatkov o komercialnih zavarovalnicah. Za potrebe analize v tej nalogi teh podatkov niti ne potrebujemo.

Sklenemo lahko, da je politično-pravno podokolje stabilno, saj se za zdaj ne nakazujejo kakšne bistvene spremembe. Tudi politični konsenz za dosego kakršnihkoli bistvenih sprememb v Republiki Sloveniji je zelo šibek, tako da lahko z veliko gotovostjo trdimo, da večjih sprememb v bližnji prihodnosti ne bo. Smernice kažejo na večjo vlogo predvsem

paradržavnih zavarovalnic, kar pa je z vidika poslovanja obravnavanega podjetja samo koristno in lahko s precejšnjo gotovostjo sklepamo, da bo pozitivno vplivalo na razvoj podjetja v prihodnosti.

2.2.2 Ekonomsko podokolje

Ekonomsko podokolje analiziramo skozi kazalnike stabilnosti gospodarskega stanja države in tudi širše skupnosti, v našem primeru to pomeni Evropske unije in sveta. V tej nalogi se bomo posvetili predvsem analiziranju gospodarskega položaja Slovenije, ki je v vsakem primeru zelo vpeta v evropske in svetovne gospodarske tokove. Kazalniki, ki nam lahko podajo relevantno sliko ekonomskega podokolja, so rast BDP, rast ključnih gospodarskih panog, inflacija, rast prodaje na glavnih zunanjetrgovinskih trgih, vrednost denarja itd. Na poslovanje podjetij ima zelo velik vpliv ekonomsko podokolje, zato je analiziranje gospodarskih gibanj in napovedi zelo pomembno.

V Tabeli 6 so prikazani ključni kazalniki makroekonomske uspešnosti glede na podatke Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) iz septembra 2015. V tabeli so prikazani podatki za leta 2012, 2013, 2014 ter napovedi za leta 2015, 2016 in 2017.

Tabela 6: Jesenska napoved pomembnejših makroekonomskih kazalnikov Republike Slovenije

Leto **Kazalnik (realne stopnje rasti v %)**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
				napoved		
Bruto domači proizvod	-2,7	-1,1	3,0	2,7	2,3	2,3
Stopnja registrirane brezposelnosti (v %)	12,0	13,1	13,1	12,3	11,8	11,1
Produktivnost dela (BDP na zaposlenega)	-1,8	0,3	2,5	1,2	1,2	1,4
Bruto plače na zaposlenega, realna rast	-2,4	-2,0	0,9	1,3	1,4	0,8
Izvoz proizvodov in storitev	0,6	3,1	5,8	5,0	5,2	4,9
Uvoz proizvodov in storitev	-3,7	1,7	4,0	4,9	3,8	5,0
Končna potrošnja	-2,5	-3,4	0,5	1,5	1,9	1,5
Zasebna potrošnja	-2,5	-4,1	0,7	2,0	2,6	2,2
Državna potrošnja	-2,3	-1,5	-0,1	-0,1	-0,4	-0,3
Investicije v osnovna sredstva	-8,8	1,7	3,2	2,0	-1,8	5,0

Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015, 2015, str. 30.

Napovedi so narejene na podlagi podatkov, pridobljenih do 5. septembra 2015. Glede na podatke UMAR (UMAR, 2015, str. 3) se je po triodstotni gospodarski rasti v letu 2014 trend pozitivnega razvoja nadaljeval tudi v prvi polovici leta 2015. Ob povečani rasti tujega povpraševanja in nadaljevanju izboljševanja konkurenčnosti (cenovne in stroškovne) je bila spet ugotovljena razmeroma visoka realna rast izvoza in dodane vrednosti v predelovalnih dejavnostih. Že tretje leto se nadaljuje rast tržnih deležev našega gospodarstva na večini najpomembnejših trgov, še posebej na trgih Evropske unije. Vse to seveda omogoča, da se zmanjšuje brezposelnost in da se izboljša splošna gospodarska klima. Vse to se odraža v povečanem zaupanju potrošnikov, kar pomeni povečanje zasebne potrošnje.

Podjetje VD sicer izvaja storitve samo na območju Republike Slovenije in s svojim delovanjem ne posega v tujino. Delovanje podjetja je omejeno samo na pravne osebe (v določenih zelo redkih primerih se storitve požarnega varstva ali usposabljanja lahko izvajajo tudi za fizične osebe, vendar je teh primerov zanemarljivo malo), kar pomeni, da se gospodarska gibanja zelo hitro poznajo na rezultatih podjetja. Glede na pozitivne trende v letih 2014 in 2015 in glede na napovedi naj bi se gospodarsko okrevanje v prihodnje nadaljevalo. Gospodarsko okrevanje pa samodejno pomeni več aktivnosti v gospodarstvu, če ne drugega, na čisto organizacijskem in pravnem področju. To pomeni, da se obstoječe pravne osebe reorganizirajo, širijo, odpirajo se nova podjetja, odpirajo se podružnice itd. Vse take organizacijske in fizične spremembe pa pomenijo več povpraševanja po storitvah varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva.

2.2.3 Sociološko-kulturno podokolje

Posameznik s svojim delovanjem (življenjem) vpliva na celotno družbo, v kateri živi, prav tako pa na posameznika vpliva okolje, v katerem živi in dela. Sorazmeren medsebojni vpliv je najizrazitejši pri enakih ali sorodnih vrednotah, ki se v tem odnosu samo še krepijo. Glede na vse hitrejši prenos informacij med različnimi kulturami na svetu se tudi vrednote temu primerno hitreje spreminjajo. Vsako podjetje, ki hoče biti in ostati uspešno v svojem delovanju, mora neprestano spremljati razvoj kulturnih in socioloških smernic in tem spremembam prilagajati svoje delovanje.

Odnos posameznika in družbe do varnosti in zdravja je bil vedno pomemben in usmerjen k takšnemu delovanju, ki bi pomenilo čim manjšo verjetnost nastanka katerega izmed neljubih dogodkov (poškodba, zdravstvena okvara itd.). Zgodovinsko gledano se je prvi celovitejši premik na tem področju zgodil v drugi polovici devetnajstega stoletja v Nemškem cesarstvu z uveljavitvijo obveznih sistemov pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja. Ti prvi ukrepi so bili usmerjeni predvsem h kurativnemu ravnanju, kar pomeni k blaženju posledic neljubih dogodkov. Zaradi naravnega interesa delovanja zavarovalnic se je teža zelo kmalu prenesla tudi na preventivno raven, saj pomeni zmanjševanje zneska izplačanih odškodnin večjo poslovno uspešnost za zavarovalnice.

V prejšnjem družbenem sistemu (samoupravni socializem) pri nas je bila deklarativno velika pozornost namenjena skrbi za varnost in zdravje vseh zaposlenih. Posameznik sicer ni bil obravnavan individualno, ampak zgolj kot del družbe, tako so se tudi vsa prizadevanja v smeri zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu nanašala na posamezne družbene skupine, in ne na posameznika. Zelo velik zagon temu področju je konec petdesetih let prejšnjega stoletja dala ustanovitev Višje tehniške varnostne šole, ki je bila celo ena izmed prvih višjih ali visokih šol s tega področja v Evropi in svetu.

Po osamosvojitvi Slovenije in uvedbi svobodnega tržnega gospodarstva se je področje varnosti in zdravja pri delu tudi z vidika kulturno-socioloških vrednot znašlo v nekakšnem praznem prostoru. K temu je nekaj pripomogla tudi obstoječa zakonska ureditev, ki ni bila prilagojena razmeram tržnega gospodarstva vse do leta 1999. Po sprejetju nove zakonodaje je področje dobilo določen zalet, vendar težko trdimo, da se je kulturološko ali sociološko odnos bistveno spremenil. Področje varnosti in zdravja pri delu se z vidika delodajalcev v veliki večini primerov obravnava kot nujno zlo. Delodajalci so namreč zavezani urejanju tega področja in eno bistvenih načel je, da delavec ne sme imeti z zagotavljanjem varnosti in zdravja pri delu nobenih stroškov.

Gospodarska kriza, ki se je začela v letih 2008 in 2009, je seveda tudi področje varnosti in zdravja pri delu potisnila v zelo neperspektiven položaj. Ne glede na neka splošna družbena načela, kjer naj bi bili varnost in zdravje področji, o katerih vlada splošni družbeni konsenz – da sta pomembni in se vsi kot družbena celota prizadevamo za napredek in razvoj –, je bilo to področje običajno prvo, pri katerem so podjetja v krizi začela varčevati.

Glede na izkušnje lahko trdimo, da se splošen družbeni pogled na področje varnosti in zdravja pri delu premika v smer priznavanja pomembnosti tega področja v celotnem gospodarskem delovanju. K temu so prav gotovo pripomogle zavarovalnice s svojim delovanjem, po drugi strani pa tudi vedno večja navzočnost tujih pravnih oseb v Sloveniji, ki imajo prav vse to področje zelo dobro urejeno in namenjajo varnosti in zdravju pri delu nesorazmerno veliko pozornost.

Ne glede na to, da nimamo empiričnih podatkov o odnosu družbe v Sloveniji do varnosti in zdravja pri delu, je jasno, da sta varnost in zdravje univerzalni vrednoti. V raziskavah o odnosu Slovencev do vrednot je socialna varnost vedno zelo pri vrhu. Kot še navaja Musek (Musek, 2003), Slovenci tudi v primerjavi z drugimi državami poleg demokratičnih vrednot zelo visoko postavljamo socialne in družinske vrednote ter zdravje in varnost. Urejen sistem varnosti in zdravja pri delu posledično pomeni tudi visoko raven socialne varnosti, iz tega lahko sklepamo, da je področje varnosti in zdravja pri delu pri Slovencih pri vrhu vrednostne lestvice. Vse to prav gotovo vpliva na reguliranost poslovnih okolij, še posebej področja urejanja in zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, ki je mogoče celo preregulirano.

Glede na vse smernice in vedno večjo pozornost (ne samo deklarativno) temu področju vseh družbenih dejavnikov lahko sklepamo, da se bo družbena občutljivost za varnost in zdravje pri delu samo še povečevala.

2.2.4 Tehnološko podokolje

Republika Slovenija je samostojna in kot del Evropske unije del zahodnega, najrazvitejšega dela sveta. Sodobne tehnološke smernice hitro najdejo pot k nam, zasebniki in podjetja pa se razmeroma hitro poslužujejo najnovejših tehnoloških dosežkov. Na področju varnosti in zdravja pri delu, pa tudi požarnega varstva največje spremembe doživlja informacijska tehnologija, kot je značilno tudi za vsa druga področja našega življenja in delovanja. Glede izvajanja samih storitev in drugih vplivov tehnološkega razvoja na delovanje podjetja VD lahko rečemo, da bistvenih vplivov ni. Napredek se kaže le v neposredni izvedbi (lažji in hitrejši inštrumenti), kar pa ni bistveno z vidika vpliva zunanjega okolja.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je imelo v prvem četrtletju leta 2015 v Sloveniji 78 odstotkov gospodinjstev dostop do spleta. Tega je do takrat uporabljalo 73 odstotkov oseb, starih od 16 do 74 let. 60 odstotkov uporabnikov spleta je imelo prenosni računalnik, namizni računalnik 46 odstotkov in 24 odstotkov tabličnega (SURS, 2015). Vsi ti podatki kažejo na dostopnost do spleta in njegovo uporabo med veliko večino prebivalstva. Zanimiv je podatek, da se trend dostopanja do spleta vedno bolj nagiba v smer tabličnih računalnikov in telefonov. Dostop do spleta prek širokopasovnih mobilnih omrežij (3G, LTG) je v prvem četrtletju leta 2015 uporabljalo 52 odstotkov vseh uporabnikov, kar je občuten skok iz enakega obdobja leta 2014, ko je tak dostop uporabljalo »le« 34 odstotkov vseh uporabnikov. Ta trend je bistveno upoštevati predvsem pri izdelavi in uporabi spletnih orodij za poslovanje (spletne strani, oglaševanje itd.).

Zanimivi so trendi pri uporabi informacijske tehnologije v podjetjih. Po podatkih iz leta 2014 storitve računalništva v oblaku najema 15 odstotkov podjetij v Sloveniji z deset ali več zaposlenimi (SURS, 2014b). V največji meri se podjetja odločajo za uporabo poštnih predalov, nato prostora za shranjevanje podatkov, programske opreme itd. Storitve informacijske tehnologije v oblaku največ najemajo velika podjetja (28 odstotkov), nato srednje velika podjetja (20 odstotkov) in mala podjetja (14 odstotkov). Prednosti najemanja storitev informacijskih tehnologij v oblaku so po mnenju 52 odstotkov uporabnikov nižji stroški, za 48 odstotkov uporabnikov pa sta bili bistvena prožnost ter enostavna in hitra vpeljava novih rešitev v podjetja.

Zakaj se podjetja ne odločajo za uporabo informacijskih storitev v oblaku? Kar slaba tretjina anketiranih podjetij (31 odstotkov) za to krivi nepoznavanje storitev v oblaku oz. nezadostno poznavanje tega novega pristopa v informacijski tehnologiji. Tveganje izgube

ali nepooblaščene uporabe podatkov in visoka cena najema od uporabe storitev v oblaku odvračata 29 odstotkov podjetij. Sledi negotovost glede fizične lokacije shranjevanja podatkov (27 odstotkov) in za 24 odstotkov anketiranih podjetij negotovost glede veljavne zakonodaje, pravnih pristojnosti in postopkov pri reševanju morebitnih sporov (SURS, 2014b).

2.3 Celovita analiza prednosti in slabosti

Celovita analiza prednosti in slabosti se nanaša na notranje dejavnike obravnavanega podjetja, ki smo jih analizirali po posameznih relevantnih podstrukturah.

2.3.1 Analiza prednosti in slabosti podstrukture storitev

Talenti in veščine so življenjska kri vsakega storitvenega podjetja, učinkovita strategija upravljanja portfelja storitev pa predstavlja kanal, skozi katerega se ti talenti in veščine uresničujejo. Storitve so neposredni rezultat vseh prizadevanj v delovanju podjetja in predstavljajo strateško povezavo med izvajalcem in naročnikom. Bistven pri delovanju vseh podjetij je proces neprestanih izboljšav in iskanja novih priložnosti. Neprestano ocenjevanje, prilagajanje in inovacije ohranjajo sistem zdrav in vitalen. Ohranjanje storitev kot aktualne in privlačne za kupce je zelo pomemben dejavnik pri doseganju prednosti na visoko konkurenčnih področjih. Prilagajanje portfelja storitev lahko okrepi blagovno znamko, prinese dodano vrednost kupcem in kreira dobičkonosne nove prihodke. Poleg tega so nove (ali spremenjene) storitve pospeševalnik rasti, ki omogočajo storitvenim podjetjem razširitev ponudbe in vstop na nove trge. Vzdržen portfelj storitev se napaja predvsem iz treh med seboj povezanih virov:

- ustreznosti storitev,
- inovacij,
- prenosa znanja.

Kot je še navedla Maureen Broderick (2011, str. 95), ustreznost storitev vključuje ohranjanje celostnega pogleda na ponudbo, s čimer se zagotavljajo odzivnost na zahteve trga, ni izgubljenih priložnosti, ki bi jih lahko izkoristila konkurenca, ter pravočasno prepoznavanje in odstranjevanje nedobičkonosnih storitev, ki samo tratijo čas in denar. Proces neprestanih inovacij zagotavlja, da so obetajoče nove ideje zaznane, ustrezno ocenjevane, in če se tako izkaže, tudi uresničene z ultimativnim ciljem dodajanja zagona bazi storitev. Navsezadnje ustrezen prenos znanja zagotavlja, da se primeri dobre prakse, zmagovalne rešitve in vsi drugi učinkoviti vzvodi delijo med vse zaposlene.

V točki 2.1.1 smo navedli storitve, ki jih izvaja podjetje VD in so vse pogojene z zakonskimi zahtevami, ki jih morajo izpolnjevati naročniki. Od začetka poslovanja se je v

podjetju veliko pozornosti namenjalo ustrezni kakovosti izvedenih storitev. Glede na uveden sistem kakovosti, kjer je točneje opredeljen sistem reklamiranja storitev, je bilo do zdaj število reklamacij zanemarljivo malo (se jih sploh ni zaznalo). Glede na odločbe pristojnih inšpektoratov, ki najkompetentneje opravljajo nadzor kakovosti opravljenih storitev obravnavanega podjetja, je kakovost ustrezna in v podjetju ne zaznavajo potrebe po ukrepih glede izboljšanja stanja.

Nabor storitev se je organsko nadgrajeval, ni pa se bistveno posegalo v samo jedro ali da bi se uvedle storitve s povsem drugega (čeprav sorodnega) področja, npr. varovanja okolja, sistemov kakovosti itd. Glede tega se tudi ni nikoli izvedla poglobljena raziskava morebitnih potreb pri obstoječih strankah. Bistvene novosti pri storitvah so se zgodile, ko so v podjetju začeli izvajati storitve na področju varnosti in zdravja pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih ter začeli izvajanje dodatnih specializiranih usposabljanj.

Na osnovi zbranih in obdelanih ocen je v Tabeli 7 prikazana ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev, skupna ocena je prav dobro.

Tabela 7: Analiza prednosti in slabosti podstrukture storitev

Vprašanje:	**OCENE**
Paleta storitev	3,6
Kakovost izvajanja	4,4
Prenos znanja in izkušenj	4,0
Razvoj novih storitev	2,4
Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah	2,4
Rast prodaje	4,0
Končna ocena:	**3,5**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.2 Analiza prednosti in slabosti podstrukture tehnologije

Tehnologijo razumemo kot vsako praktično veščino, katere delovanje temelji na nekem znanstvenem dognanju. Gre torej za neposredni prenos znanstvenih dognanj v praktično uporabo, pri čemer imamo bolj v mislih materialno uporabo (proizvodnja) kot nematerialno (storitve) (Pučko, 2006a, str. 26). Kot je še omenil Pučko, je za dinamiko tehnoloških sprememb značilna neizenačenost področij. Propulzivne panoge predstavljajo vrh uporabe znanstvenih dognanj v praktičnih primerih in imajo tako več možnosti za nadaljnji razvoj. Stare panoge so tiste, kjer obstaja z obstoječimi aplikacijami znanstvenih dognanj manj možnosti za širjenje. Glede tega je zanimiva avtomobilska industrija, ki je

tako rekoč že spadala med stare panoge. Predvsem zaradi iskanja vedno novih alternativnih virov pogonov in s tem povezanimi prenosi najnovejših znanstvenih dosežkov v vsakdanjo uporabo se uvršča v sam vrh propulzivnih panog.

Lokacija podjetja je glede na zgodovinske okoliščine odlična. Večina strank prihaja iz notranjsko-kraške regije, kmalu po začetku poslovanja pa je podjetje odprlo še poslovno enoto v Ljubljani, kjer obstaja največja koncentracija potencialnih strank – pravnih subjektov.

Podjetje je tehnološko zelo dobro opremljeno, tako glede opreme, ki se uporablja za neposredno izvajanje storitev (merilni inštrumenti, vozila), kot tudi glede informacijske strojne opreme. Starost delovne opreme ni vprašljiva, čeprav so določeni merilni inštrumenti že krepko presegli računovodsko določeno amortizacijsko dobo. Kljub razmeroma visoki starosti v podjetju ne zaznavajo težav zaradi izrabljenosti, zanesljivosti ali počasnosti delovanja. Informacijska strojna oprema se redno posodablja, da ustreza zahtevam programske opreme.

Specifična programska oprema je razmeroma stara, vendar ker ni sprememb pri tehnologiji izvajanja strokovnih storitev, ni potreb niti možnosti za sodobnejšo. Dobavitelji programske opreme za izvajanje določenih administrativno-računovodskih opravil ali vodenja evidenc skrbijo za redne posodobitve. Te se izvedejo na podlagi sprememb računovodskih standardov, zakonodaje ali zahtev uporabnikov v obravnavanem podjetju.

V podjetju že nekaj časa obstajajo načrti za uvedbo dodatne strojne in programske opreme, s čimer bi se spremenili nekateri procesi izvajanja storitev. Poleg tega je na trgu na razpolago že kar nekaj naprednejših rešitev za obvladovanje enakih ali podobnih procesov. To bi moralo voditi obravnavano podjetje v razmislek o posodobitvi oz. o uvajanju novosti.

Logistično ima obravnavano podjetje razmeroma majhne zahteve, ki pa se zelo dobro obvladujejo. Izbrani dobavitelji skrbijo za ustrezno dobavo in po potrebi dostavo.

V Tabeli 8 je prikazana ocena prednosti in slabosti podstrukture tehnologije, skupna ocena je prav dobro.

Tabela 8: Analiza prednosti in slabosti podstrukture tehnologije

Vprašanje:	**OCENE**
Lokacija podjetja	4,6
Tehnološka opremljenost	4,4

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje:	OCENE
Starost delovne opreme (merilni inštrumenti, računalniki itd.)	4,0
Starost programske opreme	4,0
Ustreznost programske opreme	2,8
Uvajanje tehnoloških novosti pri izvajanju storitev	2,0
Logistika	4,2
Končna ocena:	**3,7**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.3 Analiza prednosti in slabosti tržne podstrukture

Trženje v strokovnih storitvenih podjetjih je občutljiva tema. Mnenje številnih je, da lahko samo strokovnjaki uspešno tržijo strokovne storitve. Za trženje strokovnih storitev je potrebno razumevanje delovanja podjetja, predvsem pa njegovih strokovnih storitev. Poleg tega je zelo koristno, da imajo potencialni kupci zagotovilo, da bo oseba, od katere kupujejo strokovno storitev, z njimi celoten proces izvajanja. Težava je, da večina strokovnjakov pač nima sposobnosti za pridobivanje novih kupcev in izpeljavo novih poslov (Broderick, 2011, str. 163).

Najpomembnejša značilnost strokovnih storitvenih podjetij gledano z vidika kupca je zavezanost kakovosti opravljanja storitev. Če lastno razumevanje določene blagovne znamke dosega pričakovanja kupcev, ti zahtevajo, da so zaveze glede izpolnjevanja kriterijev kakovosti izpolnjene. Sodobno in učinkovito trženje strokovnih storitvenih podjetij pokriva celotno hierarhično strukturo in vse storitve, ki se v podjetju izvajajo. Zelo pomembno je opredeliti povezave med obstoječimi in potencialnimi kupci ter temu prilagoditi strategijo trženja. Klasični pristopi trženja pri strokovnih storitvenih podjetjih ne bodo imeli želenega učinka (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 75). Kot še navajata Kaiser & Ringlstetter, je bistveno, da se upoštevajo in razumejo vse značilnosti posamezne panoge strokovnih storitev.

- Kakšni razlogi vodijo potencialnega kupca, da išče pomoč zunanjih strokovnjakov?
- Kako profesionalen je postopek izbire strokovnega storitvenega podjetja?
- Kdo je vključen v sprejemanje odločitve o izbiri izvajalca?

Že sam proces izbire izvajalca strokovnih storitev ter s tem povezani sestanki in pogajanja lahko vodijo k zaupanja vrednemu odnosu in začetku uspešnega poslovnega sodelovanja.

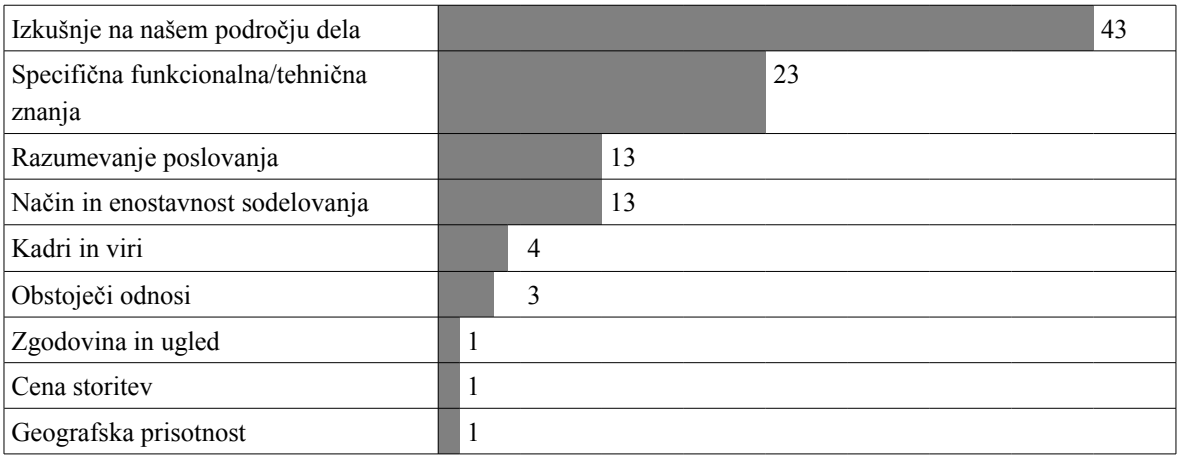
V praksi je največkrat tako, da pridobivanje novih poslov in širjenje obstoječih temeljita na

nekaj strokovnjakih, ki imajo naravne talente za izvajanje trženjskih aktivnosti (Broderick, 2011, str. 163). Zato je pomembno, da strokovno storitveno podjetje poskrbi za ustrezno širšo podporo trženjskim aktivnostim, ki jih tudi strateško načrtuje in izvaja.

V obravnavanem podjetju VD se načrtovano strateško trženje izvaja zgolj prek spletnega orodja Google Adwords. Glede na zbrane podatke to trženje dosega pričakovanja menedžerjev podjetja, ki glede tega načina trenutno ne načrtujejo nobenih sprememb. V preteklosti so v podjetju uporabili tudi druge načine trženja (oglaševanje v tiskovinah, direktna pošta, drugi primeri neposrednega trženja itd.), ki pa glede na vložena sredstva niso prinesli zadovoljivih rezultatov, zato so jih prenehali izvajati.

Pri trženju v obravnavanem podjetju vidijo največjo težavo v tem, da potencialnih novih kupcev v veliki večini primerov ne zanima dodana vrednost, ki jo dobijo z naročilom storitev. Zanima jih predvsem, da izpolnijo zakonske zahteve in so varni pred ukrepi represivnih organov. Potencialne kupce zanimajo še odzivnost in čas izvedbe storitev, po katerih povprašujejo, ter seveda cena teh storitev. Tako se povpraševanje največkrat zreducira na vprašanje časa in cene, sama vsebina storitev je postranskega pomena. Želeli bi si, da se tudi na področju zagotavljanja storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva vzpostavi normalen sistem ponudbe in povpraševanja, kot je to običajno za druga področja. Ampak to je dilema, ki smo jo že obdelali v analizi politično-pravnega podokolja. Broderickova (Broderick, 2011, str. 133) je navedla najpomembnejše kriterije pri najemanju svetovalnih podjetij, kot je to običajno v nereguliranih okoljih. Podatki temeljijo na izvedeni raziskavi med svetovalnimi podjetjih v različnih panogah, izsledki raziskave pa so zelo zanimivi. Ta je pokazala, da v razvitem svetu cena storitve pri najemanju storitvenih podjetij sploh nima bistvene teže. Kot je razvidno iz Slike 3, so za kupce mnogo pomembnejši drugi kriteriji.

Slika 3: Najpomembnejši kriteriji pri najemanju svetovalnih podjetij v %



Vir: M. Broderick, The Art of Managing Professional Services, 2011, str. 133.

V obravnavanem podjetju poskušajo svoje strokovne prednosti izpostaviti tako, da občutno ne znižujejo cen storitev, kar naj bi bil prvi filter pridobivanja novih kupcev, ki jim ni prvo merilo zgolj cena storitev. Kupci, ki privolijo v višjo ceno, kot jo lahko dosežejo drugje na trgu, po navadi več pozornosti namenjajo sami vsebini storitev in dodani vrednosti, ki jo s tem dobijo. V trenutnih gospodarskih razmerah je seveda težko ohranjati takšen način trženja, saj v primerih, ko imajo potencialni kupci pri svojem poslovanju razmeroma težke poslovne razmere, ni mogoče pričakovati, da bi jih zanimalo kaj več od golih izpolnjevanj zakonskih zahtev za najnižjo mogočo ceno. Za obravnavano podjetje bi bilo zelo smiselno kot pripomoček pri trženju uporabiti enega izmed orodij, ki pokažejo konkreten prispevek urejenega področja varnosti in zdravja pri delu k uspešnosti poslovanja podjetja, npr. Bladrigeev model uspeha odličnosti (Carter-Ward, 2006, str. 11), ki postaja v določenih državah vedno bolj priljubljen.

Po izkušnjah obravnavanega podjetja največjo priložnost za pridobivanje »dobrih« kupcev pomenijo razmerja, kot so podana na Sliki 4. Ta so temelj trženja na podlagi odnosov (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 78). Strokovne storitve so običajno pojmovane kot osebno poslovanje, kar poudarja nujno sposobnost strokovnjakov za vzdrževanje in negovanje odnosov. Samo visoko razvite sposobnosti za osebne stike in odnose lahko vodijo k pridobitvi ustreznega zaupanja kupcev. Zaupanje pa je nujno za ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih kupcev. Poleg strokovnosti in sposobnosti vzdrževanja in ohranjanja odnosov je zelo pomemben dejavnik trženja strokovnih storitvenih podjetij ugled. Ta je ključni element pri trženju na podlagi odnosov in pri načrtovanju strategije trženja v teh podjetjih (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 79).

Na Sliki 4 je shematsko prikazan model učinkovitega trženja strokovnih storitvenih podjetij, kjer je bistven poudarek namenjen odnosom med izvajalcem in kupcem storitev. Le kompetentni odnosi na vseh ravneh lahko zagotovijo ustvarjanje ustreznega zaupanja, kar je bistveno za ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih kupcev.

Slika 4: Učinkovito trženje strokovnih storitev

Vir: S. Kaiser & M. Ringlstetter, Strategic Management of Professional Service Firms, 2011, str. 79.

V obravnavanem podjetju veliko pozornosti namenjajo negovanju odnosov ter ohranjanju in pridobivanju ugleda. Po izkušnjah je mogoče s priporočili obstoječih kupcev zelo uspešno tržiti svoje storitve pri potencialnih novih kupcih. Poleg tega je obstoječi kupec zelo zainteresiran za izvajanje dodatnih storitev, ko je končno zadovoljen in ima zaupanje glede obstoječega obsega poslovanja. Na tem področju pa ima obravnavano podjetje še nekaj neizkoriščenih priložnosti.

V Tabeli 9 so zbrane ocene prednosti in slabosti elementov tržne podstrukture, skupna ocena je dobro.

Tabela 9: Analiza prednosti in slabosti tržne podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Rast prodaje	3,2
Rast relativnega tržnega deleža	2,8
Organizacija in strategija trženja	2,4
Raziskave trga	2,0
Negovanje odnosov s kupci	4,4
Ugled blagovne znamke	3,8
Prepoznavnost blagovne znamke	4,0
Prilagajanje zahtevam kupcev	4,4
Trženje dodatnih storitev pri obstoječih kupcih	2,0
Končna ocena:	**3,2**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.4 Analiza prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Trenutno je aktivnosti raziskav in razvoja v storitvenem sektorju še težko točno definirati. Razlog je v tem, ker imajo storitvena podjetja heterogeno strukturo zaradi obstoječih definicij raziskav in razvoja ter zaradi statističnih obravnav tega področja. Tradicionalne definicije raziskav in razvoja se za zdaj še ne razlikujejo v proizvodnem in storitvenem sektorju (čeprav je meja vedno bolj zabrisana), poleg tega pa je zelo težko natančno definirati, katere razvojne aktivnosti v storitvenih podjetjih lahko brez zadržkov definiramo kot raziskave in razvoj. Razvoj storitev se največkrat izvaja multidisciplinarno, kjer so vključeni informacijsko integriranje, menedžment, trženje itd. (Directorate–general for Research & Innovation, European Commission, 2008, str. 17).

Ne glede na težko definiranje procesov raziskav in razvoja v storitvenih podjetjih so se že oblikovale nekatere osnovne smernice, ki naj bi pomagale pri obravnavi tega področja. Kot

navajata Organisation for Economic Co-operation and Development in Eurostat v svoji publikaciji (Organisation for Economic Co-operation and Development, Eurostat, 2005, str. 53), naj bi se pri opredeljevanju oprli na naslednje tri smernice:

- če so vključene nove ali bistveno izboljšane lastnosti storitev, ki so ponujene kupcem, gre za razvoj storitve;
- če izvajanje storitve vključuje nove ali bistveno izboljšane metode, opremo ali znanje, gre za razvoj procesa;
- če razvoj vključuje nove ali bistvene izboljšave tako ponujenih storitev kot metod, opreme ali novih znanj, gre za razvoj storitev in procesa.

Čeprav obstaja kar nekaj definicij aktivnosti raziskav in razvoja v storitvenih podjetjih, pa trenutno na tem področju ni enotnosti. V prihodnosti bi bilo treba poenotiti pojmovanje, kaj vse je vključeno v raziskave in razvoj in kaj ne. To je nujno potrebno tako zaradi statističnih obravnav kot zaradi nadaljnjega znanstvenega pristopa pri obravnavi raziskav in razvoja v storitvenem sektorju (Directorate–general for Research & Innovation, European Commission, 2008, str. 19).

Raziskavam in razvoju v obravnavanem podjetju VD ne namenjajo posebne pozornosti niti niso nikoli bili sprejeti strateški ukrepi za razvoj novih storitev, kaj šele za raziskave. V določeni meri se razvoj seveda izvaja, vendar skoraj vedno sporadično na podlagi novih zakonskih zahtev, ki jih je treba implementirati v delovanje podjetja, predvsem v izvajanje storitev. Določene aktivnosti na področju razvoja se sicer pojavljajo tudi zaradi lastnih zaznanih potreb, nikoli pa celostno in načrtovano, kot navaja Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2002, str. 30):

- osnovne raziskave,
- aplikativne raziskave in
- eksperimentalni razvoj.

Na osnovi zbranih in obdelanih ocen so v Tabeli 10 prikazane ocene prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture, skupna ocena je slabo.

Tabela 10: Analiza prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Organiziranost razvoja	1,6
Aktivnosti, namenjene razvoju	2,2

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje:	OCENE
Sredstva namenjena razvoju	1,4
Število lastnih (novih) storitev	1,0
Število novosti, vpeljanih v poslovanje	1,8
Rezultati razvoja	2,0
Končna ocena:	**1,7**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.5 Analiza prednosti in slabosti finančne podstrukture

Če gledamo zelo površinsko, se zdi finančni menedžment v strokovnih storitvenih podjetjih preprosto opravilo. Ampak kot po navadi so detajli tisti, ki tudi finančno področje naredijo polno izzivov. V podjetjih, ki so usmerjena v kratkoročne projekte, ki se izpeljejo v roku nekaj mesecev, je za menedžerje zelo težko gledati na finančno poslovanje zunaj okvira teh nekaj mesecev. Napovedovanje prihodkov tako predstavlja izrazit izziv, s tem pa je povezano težavno načrtovanje investicij, razvoja in drugih aktivnosti. Odločitve se morajo sprejemati hitro, da se kapitalizirajo priložnosti, kar je še posebej težko v primeru več partnerjev podjetja. Poleg tega v strokovnih storitvenih podjetjih strokovnjaki uživajo v opravljanju svojega strokovnega dela, zelo neradi pa se lotevajo finančnih opravil, kot je npr. izterjava dolgov od strank, s katerimi delajo (Broderick, 2011, str. 123). Kako se torej najboljša strokovna storitvena podjetja lotevajo finančnega menedžmenta? Kot je ugotovila Broderickova, so se za zagotavljanje stabilnega in discipliniranega finančnega poslovanja z izkušnjami pojavili naslednji primeri dobre prakse (Broderick, 2011, str. 123):

- jasno načrtovanje (najboljša podjetja imajo jasno artikulirano finančno strategijo z jasno načrtovanimi cilji glede prihodkov in zaslužkov, načrtovanje se izvaja v sodelovanju med vrhnjimi menedžerji in vodji področij);
- dosledno spremljanje in poročanje (menedžerji podjetij periodično prejemajo temeljita poročila o relevantnih kazalnikih, ki so potrebna za učinkovito vodenje in upravljanje);
- pazljivo upravljanje denarnega toka (večina uspešnih podjetij ima vzpostavljene funkcije za efektivno in pravočasno spremljanje denarnega toka v vseh segmentih poslovanja, večja podjetja imajo vzpostavljene zelo dobre odnose s finančnimi institucijami);
- usmerjenost v prihodnost skladno s preteklimi dogodki (vodje z zdravo pametjo pri izvajanju finančnega menedžmenta uporabljajo kombinacijo kazalnikov preteklih in prihodnjih dogodkov);
- transparentnost do partnerjev (finančni cilji in rezultati podjetja so jasno in transparentno deljeni med vsemi menedžerji in partnerji (ali lastniki) podjetja);

- finančna odgovornost (v najboljših strokovnih storitvenih podjetjih je vsak vodja področja odgovoren za finančno poslovanje, finančni kazalniki se redno spremljajo, vsi odmiki od načrtov se podrobno proučujejo in pazljivo kompenzirajo);
- vlaganje v kadre in orodja (velika večina tudi najmanjših strokovnih storitvenih podjetij vlaga v kompetentne finančne strokovnjake, ki imajo na razpolago dodelana analitična orodja za uspešno upravljanje podatkov).

V obravnavanem podjetju VD ne zbirajo podatkov o učinkovitosti zaposlenih ali tem, koliko časa se potrebuje za izvedbo posamezne storitve. Računovodske storitve izvaja zunanji podizvajalec, ki redno pripravlja medletne bilance. Analize medletnih bilanc izvajajo menedžerji glede na sprotno zaznane potrebe. Pogostejši finančni podatki se pripravijo na željo naročnika (menedžerjev obravnavanega podjetja), kar pa se ne zgodi prepogosto. Sistematičnega spremljanja finančnih kazalnikov med letom ni, denarni tok spremlja poslovni direktor individualno in podatkom prilagaja svoje odločitve. Za izdelavo te analize se je pokazalo zbiranje dodatnih podatkov za tako rekoč nemogoče, saj bi morali znotraj podjetja najprej sprejeti določene organizacijske in druge ukrepe. Zato se bomo v naši analizi oprli predvsem na podatke, objavljene v javnih evidencah, in iz njih izhajajoče kazalnike.

Nekatere finančne podatke in kazalnike smo predstavili že v poglavju 2.1.3, izkaz poslovnega izida in bilanca stanja obravnavanega podjetja za zadnjih nekaj let pa sta dosegljiva v prilogah. Tukaj se bomo posvetili predvsem kazalnikom, ki pomenijo morebitne prednosti in slabosti na finančnem področju in so prikazani v Tabeli 11.

Kot je razvidno iz Tabele 11, so tako rekoč vsi kazalniki donosnosti v precejšnjem negativnem trendu. Zanimivo je, kot je bilo razvidno iz pogovora, da menedžerji podjetja temu ne namenjajo prevelike teže in tudi ne načrtujejo takojšnjih ukrepov. Kazalnika EBIT in EBITDA sta zelo nazadovala, kar je posledica padanja dobička oz. celo izgube podjetja v letu 2014. Kazalnika čiste donosnosti sredstev (ROA) in čiste donosnosti kapitala (ROE) sta v letu 2014 dosegla negativne ravni, kar seveda pomeni, da se je s sredstvi in kapitalom proizvedla izguba. Dodana vrednost na zaposlenega se je močno zmanjšala v letu 2013, kar je dokaj logično, saj se je septembra tega leta v podjetju zaposlil nov sodelavec. Zaposlitev novega sodelavca pomeni za podjetje naložbo, za katero se načrtuje, da bo šele po približno dveh letih začela prinašati pozitivne finančne rezultate. Predvideva se, da bi bili v letu 2015 in pozneje kazalniki donosnosti lahko boljši, ker naj bi se ta naložba poznala tudi na prihodkovni ravni, ne samo pretežno na odhodkovni kot do zdaj. Vsekakor bo v prihodnje treba pozornost nameniti doseganju tega cilja, da se neugoden trend zmanjševanja dodane vrednosti na zaposlenega obrne in da naložba v novo zaposlenega začne prinašati pozitivne rezultate. Ta je bila v letu 2014 za dobro tretjino nižja od slovenskega povprečja za mikropodjetja. (SURS, 2014a).

Gospodarnost poslovanja vztrajno pada in nam pove, da so bili v letih 2013 in 2014

prihodki iz poslovanja nižji od odhodkov iz poslovanja. Kot kažejo pridobljeni podatki, se je v letu 2013 dobiček ustvaril predvsem zaradi pridobljene subvencije za težko zaposljive posameznike.

Drugi finančni kazalniki so v opazovanem obdobju stabilni ali pa so celo v pozitivnem trendu. Kazalnik splošne finančne moči se giblje okoli vrednosti nič, saj obravnavano podjetje nima dolgoročnih obveznosti, večino obveznosti pa predstavljajo kratkoročne poslovne obveznosti. Vrednost kazalnika likvidnosti kaže, da obravnavano podjetje nima likvidnostnih težav, kar posredno potrjujejo tudi dnevi obračanja obratnih sredstev in unovčevanja terjatev, ki so se od leta 2012 znatno zmanjšali.

Kakovost čistih obratnih sredstev nam kaže neto obratni kapital. Ta pomeni tisti del obratnih sredstev, ki jih moramo financirati s kapitalom, finančnim dolgom ali drugimi alternativnimi viri. Kot je razvidno, je neto obratni kapital stabilen oz. kaže trend zmanjševanja. Tako je obravnavanemu podjetju za vedno manjši del obratnih sredstev treba zagotavljati pokritje s kapitalom. Dnevi obračanja obratnih sredstev so bili najnižji v letu 2014, v letu 2012 je bila njihova vrednost nekaj višja, najvišja pa v letu 2013. Kazalnik, katerega vrednosti se gibljejo podobno in je tudi povezan s prejšnjim, so dnevi unovčevanja terjatev. Oba kazalnika govorita predvsem o tekočem in stabilnem denarnem toku. Glede na povprečni rok plačila, ki je v obravnavanem podjetju 15 dni, nam ta podatek govori predvsem o organizaciji procesov, plačilni nedisciplini in uspešnosti izterjave.

Zadolženost se iz leta v leto v opazovanem obdobju zmanjšuje. Glede na to, da v podjetju nimajo srednje- ali dolgoročnih finančnih obveznosti, to pomeni, da se zmanjšujejo kratkoročne finančne in poslovne obveznosti.

Kot je razvidno iz Tabele 11, se je stopnja vlaganja v letu 2014 močno povečala, kar nekako logično pojasni končni negativni poslovni izid poslovanja.

Tabela 11: Nekateri pomembnejši finančni kazalniki podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Leto **Postavka**	**2012**	**2013**	**2014**
EBIT	8.653	-2.174	-6.676
EBITDA	12.426	-1.403	-6.089
ROE	22,27	1,13	-10,15
ROA	12,96	0,64	-5,60
Gospodarnost poslovanja	1,06%	0,98%	0,96%

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto Postavka	2012	2013	2014
Dodana vrednost na zaposlenega	26.234	18.959	18.102
Neto prodajna marža	4,86	0,28	-2,09
Finančna moč	0,00	0,12	0,03
Neto obratni kapital	30.686	35.738	27.488
Dnevi obračanja obratnih sredstev	132,45	150,47	122,13
Dnevi unovčevanja terjatev	102,91	124,34	97,21
Zadolženost	2,59	2,17	2,00
Stopnja investiranja	0,05	0,02	0,11
Likvidnost	2,13	2,60	2,04

Vir: Prilagojeno po AJPES, 2015

Prva slabost finančne podstrukture je predvsem odsotnost sistematičnega spremljanja in analiziranja finančnih kazalnikov kakor tudi odsotnost drugih pomembnih podatkov kot npr. poraba časa za posamezno storitev, učinkovitost zaposlenih itd. Druga velika slabost pa so negativni trendi kar nekaj kazalnikov (predvsem negativni EBITDA), čemur bodo morali v podjetju posvetiti precej več pozornosti kot do zdaj. To je lahko v veliki meri povezano s prvo slabostjo. Predvsem je potrebno, da si v podjetju postavijo strateške finančne cilje, h katerim bodo težili.

Prednosti obravnavanega podjetja na finančnem področju so predvsem v majhni stopnji zadolženosti in v zmanjševanju časa obračanja obratnih sredstev in unovčevanja terjatev. Glede na povečevanje stopnje vlaganja proti koncu obravnavanega obdobja je mogoče pričakovati, da se bo ta stopnja zniževala. To lahko še posebej sklepamo glede na druge podatke iz celovite analize.

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture je prikazana v Tabeli 12, skupna ocena je slabo.

Tabela 12: Analiza prednosti in slabosti finančne podstrukture

Vprašanje:	OCENE
Strateški finančni cilji	1,4
Redno spremljanje finančnih podatkov	1,8
Kazalniki donosnosti	1,0
Kazalniki financiranja	2,2

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje:	OCENE
Kazalniki obračanja	3,2
Končna ocena:	**1,9**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.6 Analiza prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kadrovsko področje je v strokovnem storitvenem podjetju eno najpomembnejših, če ne celo najpomembnejše. Izvajanje strokovnih storitev temelji na posameznikih, ki kupcem prodajajo svoje izkušnje in znanje, pri tem pa tudi gradijo poglobljene poslovne odnose. Bistvo poslovanja strokovnega storitvenega podjetja je, da zagotovi optimalno raven delovanja svojih strokovnjakov (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 89). To lahko zagotavlja podjetju, da storitve izvaja strokovno in učinkovito.

Razvoj profesionalnih zmogljivosti je kompleksen izziv, saj je zmogljivost poslovanja odvisna od integracije različnih komponent. Če naj bi te komponente igrale pomembno vlogo pri ciljno usmerjenem poslovanju, je zelo smiselno uporabiti poenostavljene modele. Kot sta navedla Kaiser in Ringlstetter, ti modeli temeljijo na treh pomembnih spremenljivkah (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 90):

- usposobljenosti strokovnjakov,
- predanosti zaposlenih,
- organizaciji delovnih pogojev.

Obstaja več nevarnosti glede razvoja strokovnih kadrov. Tisti trenutek, ko nekdo misli, da ve in zna vse, je na začetku poti strokovnega nazadovanja. Če je nekdaj veljalo, da se na določeni točki strokovnega razvoja lahko samo še posvetimo delu na tej ravni znanj in izkušenj, so ti časi za vedno minili (Maister, 1993, str. 147). Za karierni razvoj ni pomembna količina dela, ki ga posameznik izvaja, ampak kakšno vrsto dela izvaja, predvsem ali mu to omogoča strokovni razvoj in sledenje spremembam. Nevarna past, v katero lahko pri tem zaidemo, je, da se poslovanje razvija in imajo vsi posamezniki preveč dela, da bi se lahko posvetili osebnemu in skupnemu neprestanemu strokovnemu razvoju.

Zelo pomembna sta pristop do razvoja zaposlenih strokovnjakov in ustvarjanje ustreznega vzdušja v podjetju. V najuspešnejših strokovnih storitvenih podjetjih so zaposleni spoštovani in imajo ustrezno podporo, za uspehe pa so deležni ustrezne javne pohvale. Gre za filozofsko drugačen pristop od klasičnega »mi si lastimo kadre«, mora pa biti naravnan k skrbništvu in občutku dolžnosti za razvoj svojih zaposlenih (Broderick, 2011, str. 41).

Vsi zaposleni morajo biti od trenutka, ko vstopijo v podjetje, vključeni v interni sistem usposabljanja in prenosa izkušenj in znanj. Ne samo kot prejemniki, ampak da se čim prej vključijo v predajanje svojih talentov drugim, kar mora biti znotraj podjetja tudi ustrezno ovrednoteno. Zelo pomembno je, da že pri najemanju delovne sile poskrbimo, da se vsak tako tehnološko, vrednostno kot kulturno ujema z načinom poslovanja podjetja. Za vse zaposlene je treba od samega začetka skrbno načrtovati in upravljati karierni razvoj. Vse skupaj pa seveda nima smisla brez zadostnih vlaganj v dodatna usposabljanja. Kot je še navedla Broderickova, je pri kadrovskem razvoju bistveno, da menedžerji podpirajo raznolikost zaposlenih in jih spodbujajo v njihovih najboljših lastnostih (Broderick, 2011, str. 43).

Kot smo že omenili, je ključnega pomena najemanje ustreznih strokovnjakov, ki bodo v vseh pogledih kompatibilni s podjetjem. Kulturno okolje, vrsta storitev in položaj na trgu imajo ključno vlogo pri določanju kadrovske strategije. Strokovna storitvena podjetja, ki izvajajo inženirske storitve, so bolj nagnjena k najemanju svežih kandidatov takoj po končanem študiju. Kar je prav nasprotno kot pri pravnih in finančnih storitvah. Tako je bilo tudi v edinem primeru redne zaposlitve v obravnavanem podjetju VD. Prepoznavnost in moč blagovne znamke ter ugled imajo zelo pomembno vlogo pri rekrutiranju kandidatov (Broderick, 2011, str. 43), kar pa v Sloveniji glede na trenutno gospodarsko stanje in načeloma presežek iskalcev zaposlitve na trgu dela ni tako zelo pomembno.

V podjetju VD so trenutno trije redno zaposleni, občasno (oz. zadnje čase kar redno) pa se najema delovna sila prek sistema študentskih napotnic. To pomeni, da občasno delo opravlja ena in ista oseba, ki ravno zaključuje študij varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Najemanje delovne sile je vedno potekalo skozi selekcijski postopek več kandidatov, da se je lahko izbral najustreznejši. Dva zaposlena sta solastnika podjetja, ki opravljata tudi vodstvene in izvajalske naloge. Karierni razvoj zaposlenih se v podjetju posebej ne načrtuje, skrbi se le za ustrezno strokovno usposabljanje, ki je zakonsko določeno in brez tega podjetje sčasoma niti ne bi moglo več izvajati dejavnosti. Interni prenos znanja in izkušenj poteka na zadovoljivi ravni, vendar ni načrtovan in se izvaja sprotno glede na zaznane potrebe menedžerjev. Vsi zaposleni so zelo predani delu in se jih spodbuja, da občasno izvajajo naloge, ki niso neposredno povezane s strokovnim delom. Tako se poskuša odpirati in razvijati širši pogled na poslovanje, kar v obravnavanem podjetju občutijo kot nujno potrebno. V povezavi s tem se do zdaj ni izvedlo niti načrtovalo dodatno usposabljanje z drugih področij, ki so zelo pomembna pri poslovanju podjetja (trženje, odnosi, marketing itd.). Treba bi bilo izdelati sistem kariernega razvoja vseh zaposlenih (vključno s partnerjema) in strokovnemu in osebnemu usposabljanju zagotoviti tudi ustrezna sredstva. Bili so tudi predlogi za izvedbo aktivnosti za večjo povezanost vseh zaposlenih (t. i. team building), vendar se za zdaj še ni pristopilo k realizaciji.

V Tabeli 13 je prikazana ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev, skupna ocena je

dobro.

Tabela 13: Analiza prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Število zaposlenih	4,6
Sistem najemanja delovne sile	4,4
Izobrazbena struktura	5,0
Nujna strokovna usposobljenost	5,0
Dodatna strokovna usposobljenost	3,2
Dodatna usposobljenost	2,2
Načrtovanje kariernega razvoja	2,6
Interni prenos znanja in izkušenj	3,0
Načrtovanje in izvajanje dodatnega usposabljanja	2,0
Sistem nagrajevanja in odgovornosti	2,0
Aktivnosti za povezovanje vseh zaposlenih	2,0
Končna ocena:	**3,3**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.3.7 Analiza prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Struktura organizacije se v večini podjetij in organizacij razvije sama od sebe brez kakršnihkoli namenov namernega urejanja poslovanja. Učinkovita organizacija predstavlja ogrodje, ki podpira celotno poslovanje podjetja. V strokovnih storitvenih podjetjih klasična linearna organizacijska struktura ne predstavlja resničnega načina funkcioniranja. V na strokovnjakih temelječih podjetjih organizacija temelji na občutljivem ravnovesju med odgovornostjo in predanostjo (Broderick, 2011, str. 243). V večini imajo vsa podjetja podobno organizacijsko strukturo, ki je odvisna predvsem od pravno-formalne oblike do velikosti, portfelja storitev, lokacijskih enot itd. Kot je še navedla Broderickova, je pri zagotavljanju ustrezne organizacije v strokovnem storitvenem podjetju treba slediti naslednjim smernicam (Broderick, 2011, str. 240):

- zagotavljanju enotnega delovanja,
- transparentnemu poslovanju,
- usposabljanju zaposlenih v poslovnih veščinah,
- uporabi profesionalnih skupin,
- poudarjanju učinkovitosti procesov,
- jasno določenim vlogam in odgovornosti,
- prilagajanju strukture in organizacije, ko je to potrebno.

V obravnavanem podjetju VD je organizacijska struktura zelo jasna in enostavna. Oba partnerja v podjetju opravljata vodstveni funkciji in predstavljata menedžment podjetja. Vsako koledarsko leto zamenjata funkciji poslovnega in tehničnega direktorja. Vse bistvene odločitve sprejemata oba. Za administrativno podporo in vodenje poslovanja skrbi poslovni direktor, medtem ko tehnični direktor skrbi za strokovnost poslovanja, spremljanje zakonodaje in smernic v stroki, upravljanje merilnih inštrumentov. Zaposleni in občasna pomoč prek študentske napotnice skrbita za izvajanje nalog, ki jih dobita neposredno od menedžerjev.

Zaradi majhnega števila vpletenih (zaposlenih) organizacijska struktura temelji na osebnih odnosih, formalna struktura je določena in predstavlja predvsem temelj za osnovo poslovanja. Natančneje, odločitve sprejemajo menedžerji podjetja na podlagi sprotnih dogovorov. Zaradi tega se sicer pojavljajo motnje v sistemu odločanja, ki pa jih za zdaj v podjetju še niso zaznali kot prehude. Menedžerji podjetja izvajajo tudi vse načrtovanje in nadzor, saj nobenih odločevalskih nalog še niso delegirali na nižjo raven. Zaradi enostavne organizacijske strukture se lahko pojavi težava pri izvedbi kompleksnejših storitev.

V Tabeli 14 je prikazana ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, skupna ocena je dobro.

Tabela 14: Analiza prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Sistem odločanja	2,6
Sistem nagrajevanja	1,8
Jasnost organizacije	3,6
Organizacijska klima	3,0
Sistem načrtovanja in kontrole	2,6
Končna ocena:	**2,8**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.4 Profil prednosti in slabosti obravnavanega podjetja

Spodaj je shematsko prikazan profil prednosti in slabosti obravnavanega podjetja, izdelan na podlagi analiz posameznih podstruktur. Iz profila je razvidno, katera podstruktura je bolj in katera manj prispevala k uspešnosti poslovanja podjetja.

Kot je razvidno iz profila, je k uspešnosti poslovanja najmanj prispevala raziskovalno-

razvojna podstruktura, ki ji z le nekaj večjim prispevkom sledi finančna podstruktura. Z občutno večjim prispevkom sledi organizacijska podstruktura, za katero sta s skoraj enakimi deleži tržna in kadrovska podstruktura. Pri vrhu prispevanja k poslovni uspešnosti je podstruktura storitev, največ pa je prispevala podstruktura tehnologije.

Profil prednosti in slabosti obravnavanega podjetja VD

	Prispevek k uspešnosti poslovanja				
	majhen				velik
	1	2	3	4	5
Podstrukture:	zelo slab	slab	dober	zelo dober	odličen
Raziskovalno-razvojna podstruktura					
Finančna podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Tržna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Podstruktura storitev					
Podstruktura tehnologije					

2.5 Celovita analiza priložnosti in nevarnosti

Ko imamo izdelano celovito analizo notranjih dejavnikov, kar pomeni prednosti in slabosti, z dodatnim upoštevanjem zunanjih dejavnikov izdelamo še celovito analizo zunanjih dejavnikov, kar pomeni priložnosti in nevarnosti. To naredimo z upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih elementov v okolju. Priložnosti in nevarnosti v podjetju se analizirajo na podlagi trenutnega poslovnega potenciala obravnavanega podjetja in vseh strateških zunanjih dejavnikov (Pučko, 2006a, str. 138).

2.5.1 Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev

V točki 2.1.1 je jasno razviden nabor storitev, ki jih izvaja obravnavano podjetje VD. S temi storitvami podjetje trenutno zadostuje zahtevam velike večine strank. Glede na zaznane potrebe in interes za celostno oskrbo kupcev po potrebi zagotavlja dodatne storitve s pomočjo zgrajene mreže zanesljivih zunanjih podizvajalcev. Zunanji podizvajalci so ustrezno preverjeni in vrednoteni, saj se le tako lahko zagotovi, da so njihove storitve izvedene na ravni, kot to želi in zahteva obravnavano podjetje. V določenih primerih so se že pojavili pomisleki, da bi določene storitve, ki jih zdaj izvajajo podizvajalci, začeli izvajati sami. Vendar za zdaj okoliščine niso bile take, da bi se obravnavano podjetje odločilo za takšen strateški korak.

Strokovna storitvena podjetja na različne načine ugotavljajo priložnosti in nevarnosti za portfelj storitev, ki jih ponujajo na trgu – od specializiranih spletnih strani, kjer strokovnjaki vseh ravni lahko prispevajo svoje ideje, do splošnih pregledov okolja v iskanju obetajočih priložnosti in pogovorov z določenim profilom strokovnjakov v okolju, ki ga obravnavamo. Obstaja le nekaj omembe vrednih programov za vrednotenje idej o prilagajanju in novih storitvah. Pri teh programih običajno sodelujejo predani strokovnjaki, ki delujejo po jasnih in preizkušenih metodologijah, na podlagi česar se dobijo čim bolj relevantni rezultati. Sodelovanje v teh programih je stimulativno nagrajeno in deležno spodbude (Broderick, 2011, str. 106).

Priložnosti obravnavanega podjetja v podstrukturi storitev so predvsem v možnosti osvajanja novih trgov oziroma povečanja tržnega deleža s širitvijo nabora storitev. Trenuten gospodarski položaj in stanje v podjetju omogočata vlaganje v izvajanje dodatnih storitev, za katere bi bili v osnovi zainteresirani predvsem obstoječi kupci. Ob izboljšanju splošne gospodarske klime v državi bi bila priložnost tudi v pridobivanju novih kupcev, ki bi bili pripravljeni plačati za storitve več od povprečja na trgu. Glede na obseg poslovanja je za podjetje lahko priložnost tudi zaostrovanje zakonskih zahtev glede izvajanja določenih strokovnih storitev. Nekatere napovedi se pojavljajo že več let (da bo npr. za izvajanje preiskav škodljivosti delovnega okolja treba imeti akreditirane postopke od nadzornega organa), vendar je kakršnokoli resno napoved glede tega nemogoče podati.

Glavne nevarnosti obravnavanega podjetja v podstrukturi storitev so predvsem v tem, da bi konkurenčna podjetja širila svoj obseg storitev, obravnavano podjetje pa ne. Mogoč, a zelo malo verjeten je vstop večjih svetovnih ponudnikov storitev na trg, kar bi lahko predstavljalo potencialno nevarnost. Je pa za prilagajanje novim razmeram potreben določen čas, kar pomeni, da morajo menedžerji podjetja pravočasno začeti dejavnosti za odstranitev teh nevarnosti. Ob morebitni izbiri med izvajalci je zelo velika verjetnost, da bi določeni kupci raje izbrali izvajalca, ki pokriva čim večji nabor storitev.

V Tabeli 15 je prikazana ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev, skupna ocena je dobro.

Tabela 15: Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture storitev

Vprašanje:	**OCENE**
Nabor storitev	3,4
Prilagajanje spremembam na trgu	3,2
Razvoj novih storitev	2,2
Zaznavanje priložnosti pri obstoječih strankah	2,4

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje:	OCENE
Zakonske zahteve za izvajanje storitev	3,0
Rast prodaje v panogi	3,0
Končna ocena:	**2,9**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.2 Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture tehnologije

Na tehnološkem področju je stanje v obravnavanem podjetju VD dobro in za zdaj še ustreza pričakovanjem kupcev. Vsa oprema in inštrumenti, ki se uporabljajo pri delu, so na zadovoljivi tehnološki ravni, ki omogoča ustrezno izvajanje storitev. Programska in druga informacijska oprema, ki se uporablja, trenutno še zagotavlja konkurenčno izvajanje poslovnih procesov in kvalitetno izvajanje storitev. Glede na splošni tehnološki razvoj in trende, ki se že pojavljajo pri konkurenci, bo potrebno v podjetju več pozornosti nameniti informacijski podpori izvajanja procesov in storitev.

Priložnosti obravnavanega podjetja so v tem, da obstoječo tehnološko opremljenost še bolj izkoristi za širjenje obsega storitev. Glede na razmere na trgu obstaja priložnost, da se obstoječim strankam ponudijo dodatne storitve, za začetek predvsem tiste, kjer ne bi bila potrebna večja vlaganja v tehnologijo in procese. Priložnost predstavlja tudi lokacija poslovne enote podjetja v Ljubljani, kjer bi se lahko pristopilo k agresivnejšemu trženju.

Trenutno stanje tehnologije v obravnavanem podjetju je dobro in ustreza potrebam za ustrezno izvajanje storitev. Nevarnosti obstajajo, če menedžerji podjetja ne bodo začeli vlagati v posodobitev tehnologije in procesov. V zadnjem času se je na trgu pojavilo kar nekaj naprednih storitev (npr. *on-line* spletno usposabljanje zaposlenih) varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Če obravnavano podjetje ne bo sledilo razvoju ali celo samo uvajalo določene nove rešitve, je to lahko velika nevarnost za uspešnost poslovanja v prihodnosti.

Druga morebitna nevarnost obstaja na področju uporabe visokotehnoloških prijemov, ki so običajno tudi zahtevni za financiranje. Če bi konkurenčna podjetja v svoje delovanje uvedla določene tehnološke izboljšave, ki bi bile prezahtevne za financiranje v obravnavanem podjetju, je to velika nevarnost za izgubljanje tržnega deleža.

Na osnovi zbranih in obdelanih ocen je v Tabeli 16 prikazana ocena priložnosti in nevarnosti podstrukture tehnologije, skupna ocena je dobro.

Tabela 16: Analiza priložnosti in nevarnosti podstrukture tehnologije

Vprašanje:	**OCENE**
Izkoriščenost lokacij podjetja	3,2
Izkoriščenost delovne opreme (merilni inštrumenti, računalniki itd.)	2,8
Dostopnost do tehnoloških rešitev	4,0
Cena tehnoloških rešitev	4,2
Strategija tehnološkega razvoja	1,4
Tehnologija v primerjavi s konkurenco	2,4
Končna ocena:	**3,0**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.3 Analiza priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

V obravnavanem podjetju VD se trenutno trženje izvaja samo z uporabo spletnega orodja GoogleAdwords. To pomeni, da bi veljalo izkoristiti še kakšno drugo orodje za pridobivanje dodatnih poslov. Kot smo že omenili, je velika priložnost trženje dodatnih priložnosti pri obstoječih kupcih. Razvoj trženja mora tukaj potekati skladno z razvojem portfelja storitev. Podjetje ima razmeroma veliko bazo obstoječih kupcev, kjer obstaja priložnost izvajanja dodatnih storitev.

Precejšnja priložnost za trženje storitev v podjetju sta negovanje in širjenje socialne mreže. Običajno takšna družbena omrežja z dodano vrednostjo nastanejo ob sodelovanju med podjetji (Kaiser & Ringlstetter, 2011, str. 162). Kot sta še navedla Kaiser in Ringlstetter, lahko socialni kapital razumemo kot bazen najrazličnejših virov, ki jih po potrebi uporabimo.

Določeno priložnost na področju trženja bi lahko pomenila bolj poglobljena uporaba spletnih orodij za oglaševanje, kar se je do zdaj edino pokazalo kot uspešno, podjetje pa ima s takšnim načinom trženja že izkušnje. Najprej pa bi bilo seveda treba izdelati celostno strategijo trženja.

Veliko priložnost v podjetju vidijo ob morebitnem povečanem številu regresnih zahtevkov organov ZZZS in ZPIZ. Ob nadaljevanju trenutnega trenda povečevanja teh zahtevkov bodo kupci storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva vedno bolj zainteresirani za kakovost teh storitev. Poleg tega jih v tem primeru običajno zanima več kot le izpolnjevanje golih zakonskih zahtev, kjer vidijo v obravnavanem podjetju priložnost za izvajanje dodatnih storitev. Če bi se pa pri plačevanju prispevkov delodajalcev za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje zgodil bistven premik (uvedba diferencirane

prispevne stopnje), bi bila to za obravnavano podjetje še večja priložnost. Vendar so napovedi glede tega trenutno slabe.

Glavno nevarnost pri trženju predstavlja nadaljevanje gospodarske stagnacije in negotovosti. V tem primeru se bo še vedno glavni poudarek pri iskalcih storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva namenjal ceni izvedene storitve. Glede na trenutno usmerjenost obravnavanega podjetja to pomeni precejšnjo nevarnost za ohranjanje in povečevanje tržnega deleža. Za izogibanje tej nevarnosti bi moralo obravnavano podjetje sprejeti strategijo trženja na podlagi doseganja najnižjih cen, kar pa je po mnenju menedžerjev skrajna rešitev, ki bi pomenila odmik od tradicionalnih vrednot.

V Tabeli 17 so zbrane ocene priložnosti in nevarnosti elementov tržne podstrukture, skupna ocena je dobro.

Tabela 17: Analiza priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Izkoriščenost možnosti spletnega oglaševanja	3,2
Ugled blagovne znamke v primerjavi s konkurenco	3,8
Spremembe zahtev kupcev	3,0
Trženje pri obstoječih strankah	1,8
Gospodarska gibanja in negotovost	2,2
Socialne mreže	3,2
Aktivnosti ZZZS in ZPIZ	4,2
Končna ocena:	**3,1**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.4 Analiza priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Glede na to, da v obravnavanem podjetju VD trenutno ne izvajajo načrtnih ukrepov na področju raziskav in razvoja, je tudi zelo težko govoriti o posebnih priložnostih. Še posebej če upoštevamo temeljno vodilo podjetja, da ponuja zelo kakovostne storitve po zmernih cenah, bo treba več pozornosti nameniti temu področju.

Priložnost podjetja je, da izkoristi ves potencial na področju raziskav in razvoja. Ker je to še povsem zanemarjeno področje, je velika priložnost, da se glede na najnovejše ugotovitve vzpostavi učinkovit sistem raziskav in razvoja. Ta naj v osnovni strukturi temelji na znanih osnovah, kot jih navaja Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2002, str. 30):

- osnovne raziskave,
- aplikativne raziskave in
- eksperimentalni razvoj.

Glavna nevarnost na področju raziskav in razvoja je, da se s tem področjem v obravnavanem podjetju strateško ne ukvarjajo, kar pomeni, da jih lahko konkurenca začne prehitevati in jih v določenem trenutku celo prehiti. Bistveno je, da podjetje začne izkoriščati ves svoj potencial na področju raziskav in razvoja, v nasprotnem primeru mu grozita velika nevarnost zaostanka za okoljem (konkurenco) in izgubljanje tržnega deleža.

Na podlagi zbranih in obdelanih ocen je v Tabeli 18 prikazana ocena priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture, skupna ocena je slabo.

Tabela 18: Analiza priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Izkoriščenost potenciala raziskav in razvoja	1,4
Aktivnosti raziskav in razvoja v panogi (pri konkurenci)	3,0
Število novih storitev na trgu	3,2
Količina novosti pri izvajanju storitev na trgu	1,8
Končna ocena:	**2,4**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.5 Analiza priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Kot smo ugotovili v točki 2.3.5, finančni kazalniki v obravnavanem podjetju trenutno ne kažejo preveč optimistične slike. V točki 2.2.2 smo navedli podatke in napovedi za širše ekonomsko okolje, v katerem posluje obravnavano podjetje. Glede na trenutna gibanja in glede na trenutne napovedi naj bi se gospodarsko okrevanje nadaljevalo, kar že samo po sebi pomeni priložnost tako rekoč za vsak delujoč pravni subjekt.

Obravnavano podjetje dolgoročno ni zadolženo, kar pomeni, da ob prepoznanih priložnostih obstaja možnost za večja vlaganja, če se bo splošno gospodarsko stanje tako popravilo, da bi se pokazala potreba po tem. Je pa res, da bančni sektor za zdaj še ni naklonjen kreditiranju podjetniških projektov, kar glede na trenutno interno finančno sliko podjetje postavlja v nekoliko slabši položaj.

Glavno nevarnost predstavljajo negotove gospodarske razmere kljub zelo optimističnim

napovedim. Če se gospodarsko stanje poslabša, se lahko obravnavano podjetje znajde v težavah, še posebej glede na vse trenutne finančne kazalnike v samem podjetju.

V Tabeli 19 so zbrane ocene prednosti in slabosti elementov finančne podstrukture, skupna ocena je dobro.

Tabela 19: Analiza priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Trenuten položaj gospodarstva	2,8
Gospodarske napovedi	3,4
Kreditiranje podjetniških projektov	1,8
Možnosti zadolževanja	3,6
Cena zadolževanja	3,8
Možnosti investicij	3,2
Ukrepi ob gospodarskem poslabšanju	2,8
Končna ocena:	**3,1**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.6 Analiza priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Kadrovsko je obravnavano podjetje VD v primerjavi z zunanjim okoljem v dobrem položaju. Vsi trije redno zaposleni imajo končano visokošolsko strokovno izobraževanje, ki je prvi pogoj za opravljanje strokovnih storitev varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva. Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, katedra za poklicno, procesno in požarno varnost, je začela v študijskem letu 2011/2012 izvajati magistrski program študija tehniške varnosti (Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo, 2016). Pred tem v Sloveniji namreč ni bilo študija na tem področju, ki bi omogočal višjo izobrazbo od visokošolske strokovne.

Priložnosti v podjetju se nanašajo predvsem na zelo dobro strokovno usposobljenost zaposlenih, ki sicer ni formalno nikjer prepoznana. Dva zaposlena imata opravljeno tudi usposabljanje za izvajanje nalog koordinatorja za varnost in zdravje pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih (IRSD, 2015). Na področju storitev v panogi gradbeništva obstajajo v podjetju še precejšnje priložnosti.

V strokovnih storitvenih podjetjih se večkrat zgodi, da strokovnjaki pridobivajo dodatne spretnosti predvsem oportunistično in naključno brez strukturiranega in načrtovanega pristopa. Ne glede na vse se lahko na naključno pridobivanje znanj zanašamo kot učitelji,

za učenje in pridobivanje uporabnih novih znanj pa je potreben strateški pristop (Maister, 1993, str. 148).

Nevarnosti v podjetju se lahko pojavijo predvsem zaradi morebitnih dodatnih strokovnih zahtev za izvajanje storitev (akreditacija nadzornega organa), kar pa je za zdaj še malo verjetno. Drugo nevarnost predstavljajo obstoječi in bodoči magistri tehniške varnosti, ki so dokončali to izobraževanje po uvedbi podiplomskega študija v študijskem letu 2011/2012. Gre seveda za dodatna znanja, ki jih posedujejo, pa tudi trženje storitev je gotovo uspešnejše, če se kot izvajalec predstavi oseba z višjo stopnjo izobrazbe. Določeno nevarnost predstavljajo tudi strokovnjaki pri konkurenčnih podjetjih, ki imajo dodatna znanja in usposobljenost z drugih področij, za katere smo pri analizi prednosti in slabosti ugotovili, da jih v obravnavanem podjetju manjka.

V Tabeli 20 so zbrane ocene prednosti in slabosti elementov kadrovske podstrukture, skupna ocena je prav dobro.

Tabela 20: Analiza priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Število zaposlenih	5,0
Izobrazbena struktura	4,6
Nujna strokovna usposobljenost	5,0
Strokovna usposobljenost glede na možnosti izobraževanja	2,2
Dodatna strokovna usposobljenost	3,0
Dodatna usposobljenost	2,2
Povezovanje s stanovskimi združenji, sorodnimi organizacijami itd.	3,8
Končna ocena:	**3,7**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.5.7 Analiza priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Zaradi majhnega števila zaposlenih je organizacijska podstruktura v obravnavanem podjetju VD enostavna in jasna. Zaradi tega je komunikacija med vsemi zaposlenimi zelo lahko izvedljiva, kar se tudi redno izvaja, čeprav način in periodika nista jasno formalno določena. Predvsem komunikacija je v strokovnih storitvenih podjetjih ključnega pomena, tako za velika kot za majhna in mikro podjetja (Broderick, 2011, str. 25). V določenih primerih, predvsem ko gre za izvajanje kompleksnejših storitev ali za storitve, ki se izvajajo na ne povsem običajen način, se pokaže potreba po bolj formalno opredeljenih komunikacijah.

Glavna priložnost enostavne in jasne organizacijske sheme je v zmožnosti hitrega prilagajanja strankam pri izvedbi storitev, če je to potrebno. Komunikacija je zaradi tega hitra, glede na to so tudi dogovori lahko zelo ažurni, vpeljane spremembe pa se zelo hitro aplicirajo na poslovanje.

Nevarnost enostavne in primitivne organizacijske strukture se lahko skriva v nezmožnosti prilagajanja določenim razmeram na trgu. Za izvedbo večplastnih storitev je potrebna zelo jasna in kompleksno opredeljena organizacija vseh procesov in odnosov v podjetju. Pomembno je, da se pri procesu izvedbe kompleksnejših storitev podjetje ne ukvarja s svojimi internimi odnosi, ampak da vse razpoložljive vire usmeri v samo izvedbo. Vendar načeloma ta nevarnost ne bi smela predstavljati večjih ovir, še posebej glede na to, da je v primerjavi s konkurenco spremembe mogoče izvesti zelo hitro. Je pa zelo koristno, da se v obravnavanem podjetju zavedajo tega in se lahko ob morebitni potrebi hitro prilagodijo.

V Tabeli 21 so zbrane ocene prednosti in slabosti elementov organizacijske podstrukture, skupna ocena je prav dobro.

Tabela 21: Analiza priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Vprašanje:	**OCENE**
Jasnost organizacije	4,2
Možnost prilagajanja razmeram na trgu	3,0
Hitrost prilagajanja	3,8
Organizacijska klima glede na konkurenco	4,0
Končna ocena:	**3,8**

Legenda: ocena 1 = zelo slabo, ocena 2 = slabo, ocena 3 = dobro, ocena 4 = prav dobro, ocena 5 = odlično. Končna ocena je seštevek vseh ocen, deljen s številom ocen.

2.6 Profil priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja

Spodaj je shematsko prikazan profil priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja, izdelan na podlagi analiz posameznih podstruktur. Iz profila je razvidno, katera podstruktura je bolj in katera manj prispevala k uspešnosti poslovanja podjetja.

Kot je razvidno iz profila, je k uspešnosti poslovanja najmanj prispevala raziskovalno-razvojna podstruktura. Z občutno večjim deležem ji sledita podstruktura storitev in podstruktura tehnologije. Z enakima deležema jima sledita tržna in finančna podstruktura. Največ sta k uspešnosti poslovanja prispevali kadrovska in organizacijska podstruktura.

Profil priložnosti in nevarnosti obravnavanega podjetja VD

Podstrukture:	Prispevek k uspešnosti poslovanja majhen — velik 1 zelo slab	2 slab	3 dober	4 zelo dober	5 odličen
Raziskovalno-razvojna podstruktura					
Podstruktura storitev					
Podstruktura tehnologije					
Tržna podstruktura					
Finančna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					

2.7 Povzetek celovite analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Na podlagi celovite analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti smo v Tabeli 22 povzeli bistvene dejavnike, ki so prispevali k uspešnosti poslovanja obravnavanega podjetja in imajo bistven vpliv na poslovanje v prihodnosti.

Tabela 22: Povzetek dejavnikov prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Bistvene prednosti	**Bistvene slabosti**
- kakovostno izvajanje storitev - dobra tehnološka opremljenost - dobri odnosi s kupci - nizka zadolženost - kakovost obratnih sredstev - dobra strokovna usposobljenost zaposlenih - hitra prilagodljivost	- slab razvoj novih storitev - počasno uvajanje tehnoloških novosti - slabo trženje dodatnih storitev pri obstoječih kupcih - ni razvoja - negativni EBITDA (ter slabi ostali kazalniki donosnosti) - ni sistema nagrajevanja in odgovornosti - zelo centralizirano vodeno poslovanje - nezmožnost izvedbe kompleksnejših storitev
Bistvene priložnosti	**Bistvene nevarnosti**
- možnost širjenja portfelja storitev - dostopnost in cena tehnoloških rešitev - aktivnosti ZZZS in ZPIZ - ugled blagovne znamke - ugodno kreditiranje - usposobljenost za izvajanje vseh storitev - prilagajanje razmeram na trgu	- vstop ponudnikov z večjim portfeljem storitev na trg - tehnološki razvoj konkurence - spremembe zahtev kupcev - raziskave in razvoj pri konkurenci - gospodarski razvoj in negotovost - morebitne zahteve za dodatno strokovno usposobljenost

2.8 SWOT-matrika podjetja VARNO DELO

Na podlagi celovite analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti nam dajejo ugotovitve možnost za oblikovanje predloga strategije poslovanja obravnavanega podjetja v prihodnje. Kot navajata Hunger & Wheelen (Hunger & Wheelen, 1993, str. 159), celoviti SWOT-analizi sledi izdelava štirih sklopov mogočih strategij.

Kot smo že navedli v Tabeli 3, je SWOT-matrika sestavljena iz vseh elementov prednosti in lastnosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so sintetično povezani v faktorsko matriko, ki nam ponudi štiri sklope strateških alternativ (Hunger & Wheelen, 1993, str. 159), kot je to razvidno v Tabeli 23.

Tabela 23: struktura SWOT-matrike

Notranji dejavniki / **Zunanji dejavniki**	Prednosti (S)	Slabosti (W)
Priložnosti (O)	SO-strategije	WO-strategije
Nevarnosti (T)	ST-strategije	WT-strategije

Vir: J.D. Hunger & T.L. Wheelen, Strategic management, 1993, str. 159.

Značilnosti posameznega sklopa strateške alternative:

- SO-strategije – pri teh uporabimo naše prednosti in izkoristimo priložnosti;
- ST-strategije – pri njih razumemo prednosti podjetja kot način za izogibanje nevarnostim;
- WO-strategije pa, nasprotno, izkoristijo vse priložnosti s premagovanjem slabosti;
- WT-strategije so popolnoma neiniciativne, z njimi zmanjšamo (ali odstranimo) naše slabosti in se izognemo nevarnostim.

Načrtovanje na ravni celotnega podjetja temelji na oblikovanju vizije oz. poslanstva podjetja. Pri tem si postavljamo cilje in strateške ambicije, opredeljujemo poslovno filozofijo podjetja, identificiramo poslovna področja, na katerih bo podjetje delovalo, in okvirno alociramo vire, kar mora seveda biti skladno s prioritetami podjetja (Pučko, 2006a, str. 172). Na tej ravni se strategija ukvarja predvsem z odgovorom na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem obsegu. Pučko še navaja, da mora celovita strategija v osnovi obravnavati predvsem naslednjih pet skupin velikih odločitev (Pučko, 2006a, str. 173):

- razvoj portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- razvijanje povezav med strateškimi poslovnimi enotami in sinergije med njimi,
- uravnoteževanje tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,

- uravnoteževanje denarnih tokov v okviru podjetja,
- zaželeni rezultati, ki naj bi jih posamezne strateške poslovne enote in podjetje kot celota dosegali.

V Tabeli 24 smo kot rezultat celovite analize poslovanja navedli možnosti prihodnje strategije razvoja poslovanja obravnavanega podjetja.

Tabela 24: SWOT-matrika podjetja VD

Notranji dejavniki **Zunanji dejavniki**	**Bistvene prednosti (S)** - kakovostno izvajanje storitev - dobra tehnološka opremljenost - dobri odnosi s kupci - nizka zadolženost - kakovost obratnih sredstev - dobra strokovna usposobljenost zaposlenih - hitra prilagodljivost	**Bistvene slabosti (W)** - slab razvoj novih storitev - počasno uvajanje tehnoloških novosti - slabo trženje dodatnih storitev pri obstoječih kupcih - ni razvoja - slabi kazalniki donosnosti - ni sistema nagrajevanja in odgovornosti - zelo centralizirano vodeno poslovanje - nezmožnost izvedbe kompleksnejših storitev
Bistvene priložnosti (O) - možnost širjenja portfelja storitev - dostopnost in cena tehnoloških rešitev - aktivnosti ZZZS in ZPIZ - ugled blagovne znamke - ugodno kreditiranje - usposobljenost za izvajanje vseh storitev - prilagajanje razmeram na trgu	SO-strategije – pri teh uporabimo naše prednosti in izkoristimo priložnosti: - strategija širjenja na pravno-finančno svetovanje - strategija agresivnega širjenja (z investicijami v oglaševanje, kadre, opremo) - strategija vstopa v novo (sorodno) področje izvajanja storitev	WO-strategije izkoristijo vse priložnosti s premagovanjem slabosti: - strategija širjenja portfelja storitev in razvoja obstoječih kupcev - strategija tehnološkega razvoja, predvsem na informacijskem področju - strategija z dodatnim usposabljanjem zaposlenih in konsolidacijo organizacije poslovanja
Bistvene nevarnosti (T) - vstop ponudnikov z večjim portfeljem storitev na trg - tehnološki razvoj konkurence - spremembe zahtev kupcev - raziskave in razvoj pri konkurenci - gospodarski razvoj in negotovost - morebitne zahteve za dodatno strokovno usposobljenost	ST-strategije – pri njih razumemo prednosti podjetja kot način za izogibanje nevarnostim: - strategija razvoja (obstoječih storitev in procesov) - strategija strateških poslovnih povezav s sorodnimi podjetji	WT-strategije – z njimi zmanjšamo (ali odstranimo) naše slabosti in se izognemo nevarnostim: - strategija s poudarkom na raziskavah in razvoju - strategija konsolidacije obstoječega stanja

Strategija širjenja na pravno-finančno svetovanje: področje varnosti in zdravja pri delu (pa tudi požarnega varstva) je predvsem glede zavarovalniških aktivnosti še močno podhranjeno. V prihodnosti se lahko pričakuje razvoj na tem področju, obravnavano podjetje bi s širitvijo na to področje imelo zanesljivo prednost na trgu.

Strategija agresivnega širjenja (z vlaganji v oglaševanje, kadre, opremo): pri tej strategiji podjetje ne bi bistveno spreminjalo dosedanjega načina poslovanja, ampak bi pristopilo k prihodnji širitvi z agresivnim oglaševanjem in trženjem ter s tem povezanimi vlaganji v kadre in opremo.

Strategija vstopa v novo (sorodno) področje izvajanja storitev: tukaj imamo v mislih predvsem širjenje na področje izvajanja storitev sistemov kakovosti, ki je organsko dokaj podobno sistemom zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu.

Strategija širjenja portfelja storitev in razvoja obstoječih kupcev: znotraj obstoječega portfelja podjetje začne izvajati dodatne storitve, za katere bi pred tem z raziskavo trga ugotovili, da obstaja interes za izvajanje pri obstoječih naročnikih.

Strategija tehnološkega razvoja predvsem na informacijskem področju: tehnološka (informacijska) podpora izvajanju storitev postaja vedno pomembnejša, z usmeritvijo intenzivnega razvoja tega področja podjetje pridobi predvsem kakovostnejšo izvedbo storitev in optimizacijo procesov in poslovanja.

Strategija z dodatnim usposabljanjem zaposlenih in konsolidacijo organizacije: jasnejša opredelitev nalog in odgovornosti, za to so potrebna dodatna znanja vseh zaposlenih.

Strategija razvoja obstoječih storitev in procesov: glede na to, da se v podjetju do zdaj raziskavam in razvoju ni posvečalo pozornosti, se z inovacijami in vpeljavo novosti doseže optimizacija poslovanja na vseh ravneh.

Strategija strateških poslovnih povezav s sorodnimi podjetji: glede na storitve in vrste procesov se podjetje poveže z drugimi sorodnim podjetjem (ali več njih), kar privede do pozitivnih sinergijskih učinkov.

Strategija s poudarkom na raziskavah in razvoju: poglobljen razvoj obstoječih in novih storitev ter razvoj procesov, z inovacijami bi na trgu vzpostavili ključno konkurenčno prednost.

Strategija konsolidacije obstoječega stanja: najbolj neinvazivna strategija, prevetritev in optimizacija vseh podokolij in procesov.

SKLEP

Cilj specialistične naloge je bil, da s celovito analizo poslovanja ugotovimo vse prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti izbranega podjetja. Posebnost podjetja je, da deluje na področju, ki je popolnoma zakonsko regulirano, saj je izvajanje storitev, ki jih ponuja to podjetje, zakonska obveza naročnikov. Vse pravne osebe v Republiki Sloveniji so dolžne izvesti vsaj osnovne storitve, ki jih na trgu ponuja obravnavano podjetje.

Celovita analiza poslovanja se je izvedla z uporabo SWOT-analize, ki je omogočila celostno obravnavo vseh relevantnih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje obravnavanega podjetja. Najprej smo izvedli PEST-analizo, s katero smo analizirali širše okolje poslovanja podjetja. V prvem delu SWOT-analize smo analitično obravnavali vsa relevantna podokolja z vidika notranjih dejavnikov, kar pomeni, da smo iskali prednosti in slabosti. V drugem delu smo ta podokolja analizirali z vidika zunanjih dejavnikov, kar pomeni, da smo iskali priložnosti in nevarnosti. Analiza se je izvedla s pridobivanjem in obdelavo javno objavljenih podatkov in podatkov, posredovanih od odgovornih oseb in zaposlenih v obravnavanem podjetju.

Glavne omejitve pri izvedbi celovite analize so se pokazale predvsem v tem, da ni mogoče zbrati določenih relevantnih podatkov (npr. tržni delež) ali pa da se določeni modeli in pristopi težko primerjajo z obravnavanim podjetjem, ki je tako po obsegu poslovanja kot po številu zaposlenih mikropodjetje.

V veliko pomoč pri izvedbi analize in izdelavi naloge je bila ustrezna specializirana literatura, ki se ukvarja neposredno z obravnavanim področjem – menedžment storitvenih podjetij, še posebej strokovnih storitvenih podjetij.

Na podlagi celovite analize poslovanja je podanih nekaj predlogov strategij razvoja poslovanja podjetja v prihodnosti.

Ena ključnih ugotovitev analize je, da je kljub vsem značilnostim strokovnega storitvenega podjetja treba pri poslovanju upoštevati in upravljati prav vsa relevantna področja. Če se določeno področje zaradi različnih razlogov zanemari, se lahko kmalu pojavijo težave.

Ne glede na to, da je obravnavano mikropodjetje, je zelo smiselno upoštevati in aplicirati modele, ki so sicer v osnovi namenjeni večjim sistemom – seveda z ustrezno prilagoditvijo glede na obseg.

Glede na to, da gre za strokovno storitveno podjetje, kar pomeni, da bistvo delovanja temelji na znanju, je treba več pozornosti nameniti ohranjanju in pridobivanju znanja, veščin in izkušenj. To pomeni, da je najprej treba poskrbeti za učinkovit prenos znanja,

izkušenj in ugotovitev znotraj podjetja. Poleg tega pa je treba strateško skrbeti za neprestan strokovni razvoj, kar pomeni, da se sledi vsem spremembam in smernicam na področju že osvojenih znanj, in skrbeti za neprestano pridobivanje novih znanj. Le s strateškim pristopom se lahko v podjetju vzpostavi sistem neprestanega strokovnega razvoja vseh zaposlenih. To pa je edini način, da se ohrani oz. poveča konkurenčnost.

Glede na vse značilnosti je treba neprestano skrbeti za vrednotenje in osveževanje portfelja storitev. Neučinkovite storitve je treba takoj prestrukturirati ali pa njihovo izvajanje prekiniti. Če se zaradi strateških interesov odločimo določene nedobičkonosne storitve kljub vsemu izvajati, je s posebno pozornostjo treba poskrbeti za njihovo strateško ovrednotenje. Predvsem glede na zaznane potrebe obstoječih strank naj se v portfelj dodajajo nove storitve, ki se logično navezujejo na dejavnost podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aharoni, Y. (1993). In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies, 30*(1), 31-44.
2. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (b.l.) V *Javne objave letnih poročil.* Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/
3. Borko Grimšič, M. (2015, 2. december). Regresni zahtevek: ko zavarovalnica izstavi račun. Najdeno 6. decembra 2015 na spletnem naslovu http://data.si/blog/2015/12/02/regresni-zahtevek-ko-zavarovalnica-izstavi-racun/
4. Broderick, M. (2011). *The Art of Managing Professional Services: Insights from Leaders of the World's Top Firms.* New Jersey: Prentice Hall.
5. Carter-Ward, M. A. (2006). *The ROI of EHS: Practical strategies to demonstrate the business value of environmental, health and safety functions.* Old Saybrook: Business & Legal Reports, Inc.
6. Davčna uprava Republike Slovenije. (2013). *Promocija zdravja na delovnem mestu.* Pojasnilo DURS številka 4230-548528/2013-3 z dne 08.10.2013. Najdeno 3. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/davek_na_dodano_vrednost_pojasnila/odbitek_ddv/promocija_zdravja_na_delovnem_mestu/
7. Directorate–general for Research & Innovation, European Commission. (2008, 1. februar). R & D in Services – review and case studies. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/service_rd080129.pdf
8. Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo. (2016). Pedagoška dejavnost. Najdeno 24. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.fkkt.uni-lj.si/sl/oddelki-in-katedre/oddelek-za-kemijsko-inzenirstvo-in-tehnisko-varnost/katedra-za-poklicno-procesno-in-pozarno-varnost/pedagoska-dejavnost/
9. Gspan, P., & Jug, A. (1993). *Ekonomski učinki varstva pri delu.* Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za varnost pri delu.
10. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic Management.* New York: Addison-Wesley Publishing Company.
11. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management.* New Jersey: Pearson Education, Inc.
12. Inšepktorat Republike Slovenije za delo. (2015). Spisek koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/KOORDINATORJI/S-K-priimek-december-02.12.2015-1.pdf
13. International labour office Geneva (2013). *Protecting workplace safety and health in difficult economic times. The effect of the financial crisis and economic recession on occupational safety and health.* Geneva: International labour organization.

14. Kaiser, S., & Ringlstetter, M. J. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms: theory and practice.* Berlin: Springer-Verlag GmbH.
15. Kos, B. (2010, 12. marec). SWOT analiza. Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/swot-analiza.php
16. Kos, B. (2011, 24. februar). PEST analiza. Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/pest-analiza.php
17. Lowendahl, B. R. (2000). *Strategic Management of Professional Service Firms.* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
18. Maister, D. H. (1993). *Managing the professional service firm.* New York: Free Press.
19. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za varnost in zdravje pri delu (2015). Spisek organizacij z dovoljenjem za opravljanje strokovnih nalog s področja varnosti in zdravja pri delu. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/vzd/vpisnik.pdf
20. Ministrstvo za obrambo, Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje. (2015). Seznam poooblaščenih izvajalcev ukrepov varstva pred požarom. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.sos112.si/slo/tdocs/vpp.pdf
21. Ministrstvo za zdravje. (2015). Socialni partnerji sprejeli Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.mz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//6955/
22. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B., (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
23. Musek, J. (2003). *Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev.* Najdeno 5. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument
24. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). Frascati manual. Proposed standard practice for surveys on research and experimental development. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9202081e.pdf?expires=1453026267&id=id&accname=guest&checksum=8AD58254D8334590F2055C2F0C5BC09A
25. Organisation for Economic Co-operation and Development, Eurostat. (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and interpreting innovation data. Najdeno 13. decembra 2015 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF
26. Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change.* Oxford: Elsevier.
27. Pravilnik o dovoljenjih za opravljanje strokovnih nalog na področju varnosti pri delu. *Uradni list RS* št. 109/2011.
28. Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca. *Uradni list RS* št. 73/2000, popr. 75/2005, 33/2008, 126/2008, 47/2010.
29. Pravilnik o pogojih, ki jih mora izpolnjevati strokovni delavec za varnost pri delu. *Uradni list RS* št. 109/2011.

30. Pravilnik o požarnem redu. *Uradni list RS* št. 52/2007, popr. 34/2001, 101/2011.
31. Pravilnik o programu in načinu usposabljanja koordinatorjev za varnost in zdravje pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih. *Uradni list RS* št. 31/2008.
32. Pravilnik o usposabljanju in pooblastilih za izvajanje ukrepov varstva pred požarom. *Uradni list RS* št. 32/2011.
33. Pravilnik o varnosti in zdravju pri uporabi delovne opreme. *Uradni list RS* št. 101/2004.
34. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage.* New York: Free Press.
35. Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy.* New York: Free Press.
36. Pučko, D. (2006a). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Pučko, D. (2006b). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Statistični urad Republike Slovenije. (2014a). Mikro-, majhne in srednje velike družbe so v 2014 ustvarile 55 % od skupne bruto dodane vrednosti. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5225&idp=16&headerbar=14
39. Statistični urad Republike Slovenije. (2014b). Najem storitev računalništva v oblaku v podjetjih, Slovenija, 2014 – končni podatki. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6561
40. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija, 2015. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5509&idp=10&headerbar=8
41. Treven S. (1992). Swot analiza. *Organizacija in kadri*, *25*(9/10), 644-653.
42. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2015, september). Jesenska napoved gospodarskih gibanj 2015. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/jesenska_napoved_2015/JNGG2015-splet2.pdf
43. Uredba o zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu na začasnih in premičnih gradbiščih. *Uradni list RS* št. 83/2005.
44. Von Nordenflycht, A. (2010, junij). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review, 5*(1), 155-174. Najdeno 23. marca 2015 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1407347
45. Walters, L. (2010). *EU OSHA: Workplace Health Promotion Improves Productivity, Well-Being*. Najdeno 3. februarja 2015 na spletnem naslovu http://ehstoday.com/health/wellness/eu-osha-workplace-health-promo-improves-productivity-1337
46. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 21/2013, 78/2013 popr.
47. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 13/2011 – UPB7, 24/2012 popr., 30/2012 popr., 40/2012-ZUJF, 75/2012 popr. in 94/2012 popr.
48. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 96/2012,

39/2013 popr., *Odl. US* U-I-146/12-35, 44/2014 popr., *Odl. US* U-I-239/14-10.
49. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS* št. 56/1999.
50. Zakon o varnosti in zdravju pri delu. *Uradni list RS* št. 43/2011.
51. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju – uradno prečiščeno besedilo. *Uradni list RS* št. 72/2006, 91/2007 popr., *Odl. US* U-I-163/08-7, 76/2008 popr., *Odl. US* U-I-312/08-31, 87/2011 popr., 91/2013 popr.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic.....1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014.....2
Priloga 3: Bilanca stanja podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014.....4

Priloga 1: Seznam kratic

ZVZD - Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/1999)
ZVZD-1 - Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/2011)
MDDSZ - Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Sektor za varnost in zdravje pri delu
URSZR – Ministrstvo za obrambo, Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje
IRSD - Inšpektorat Republike Slovenije za delo
ZZZS - Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
ZPIZ - Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije
UMAR - Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
SURS - Statistični urad Republike Slovenije
AJPES - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Leto Postavka	2014	2013	2012
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	161.337	139.174	142.353
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotenimi poslovnimi prihodki)	0	0	176
5. Stroški blaga, materiala in storitev	106.119	97.070	90.731
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	16.390	14.389	18.184
b) Stroški storitev	89.729	82.681	72.547
6. Stroški dela	60.395	43.111	38.992
a) Stroški plač	42.821	31.196	28.560
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	3.790	2.761	2.527
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	3.127	2.266	2.071
č) Drugi stroški dela	10.657	6.888	5.834
7. Odpisi vrednosti	587	771	3.773
a) Amortizacija	526	771	2.212
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	1	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	61	1	1.561
8. Drugi poslovni odhodki	912	396	380
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	5	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	251	1	5
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	2
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	1	1	11
15. DRUGI PRIHODKI	3.349	3.222	2
16. DRUGI ODHODKI	301	271	3
17. DAVEK IZ DOBIČKA	0	386	1.727
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0	0
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	-3.373	391	6.917

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto Postavka	2014	2013	2012
20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU	3,00	2,20	1,96
21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	23.905	23.514	16.597
22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	0
23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	0
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0	0
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	0
c) Zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0	0
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0
24. POVEČANJE REZRV IZ DOBIČKA	0	0	0
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	0	0
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	0
c) Povečanje statutarnih rezerv	0	0	0
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0	0
25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	20.532	23.905	23.514

Vir: AJPES, 2015

Priloga 3: Bilanca stanja podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja VD za leta 2012, 2013 in 2014

Leto Postavka	2014	2013	2012
SREDSTVA	59.152	61.218	61.698
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	3.559	630	0
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne časovne razmejitve	0	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	3.559	630	1.402
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	54.009	58.035	57.870
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0
II. Zaloge	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	37.867	48.074	46.744
V. Denarna sredstva	16.142	9.961	11.126
C. KRATKOROČNE AKTIVNE FINANČNE RAZMEJITVE	1.584	2.553	2.426
Zabilančna sredstva	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	59.152	61.218	61.698
A. KAPITAL	31.532	34.905	34.514
I. Vpoklicani kapital	10.000	10.000	10.000
1. Osnovni kapital	10.000	10.000	10.000
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	1.000	1.000	1.000
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	23.905	23.514	16.597
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	-3.373	391	6.917

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto Postavka	2014	2013	2012
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE RAZMEJITVE	1.099	4.016	0
1. Rezervacije	0	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	1.099	4.016	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	26.521	22.297	27.184
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	26.521	22.297	27.184
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0
Zabilančne obveznosti	0	0	0

Vir: AJPES, 2015