

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**PLANIRANJE DOLGOROČNEGA RAZVOJA PODJETJA
KOMUNALA IZOLA**

Ljubljana, junij 2003

Martina Šavron

IZJAVA

Študentka Martina Šavron izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17. junij 2003

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	PREDSTAVITEV JAVNEGA PODJETJA KOMUNALA IZOLA	4
2.1.	ZGODOVINA PODJETJA	4
2.2.	PODJETJE DANES	5
2.3.	PROBLEMATIKA PLANIRANJA V PODJETJU	7
3.	PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA	9
3.1.	OPREDELITEV PLANIRANJA	9
3.2.	RAZVOJ PLANIRANJA	11
3.3.	PROCES PLANIRANJA	12
3.3.1.	ANALIZA PODJETJA	15
3.3.1.1.	Analiza poslovanja	15
3.3.1.2.	Analiza organizacije	16
3.3.2.	ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	17
3.3.2.1.	Analiza in predvidevanja panoge	19
3.3.2.2.	Analiza in predvidevanje konkurence	19
3.3.2.3.	Analiza in predvidevanje porabnikov	20
3.3.2.4.	Analiza dobaviteljev	20
3.3.2.5.	Analiza vpliva države in njenih institucij	21
3.3.3.	DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV	22
3.3.3.1.	Določanje vizije podjetja	22
3.3.3.2.	Določanje poslanstva podjetja	23
3.3.3.3.	Cilji poslovanja podjetja	24
3.3.4.	DOLOČANJE STRATEGIJ	25
3.3.4.1.	Opredelitev strategij podjetja	25
3.3.4.2.	Izbira strategije in izdelava plana	27
4.	ANALIZA PODJETJA KOMUNALA IZOLA	28
4.1.	ANALIZA POSLOVANJA	28
4.1.1.	ANALIZA TRŽENJA	28
4.1.2.	ANALIZA PROIZVODNJE	30
4.1.3.	ANALIZA NABAVE	31

4.1.4.	ANALIZA KADROV	31
4.1.5.	ANALIZA FINANC	33
4.1.5.1.	Analiza obveznosti do virov sredstev	34
4.1.5.2.	Analiza plačilne sposobnosti	35
4.1.5.3.	Analiza finančne stabilnosti	36
4.2.	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	37
4.2.1.	ANALIZA USPEHA POSLOVANJA	37
4.2.2.	ANALIZA EKONOMIČNOSTI IN PRODUKTIVNOSTI	40
4.2.4	ANALIZA SREDSTEV PODJETJA	41
4.2.4.1.	Analiza obračanja sredstev	42
4.2.3.	ANALIZA DOBIČKOVNOSTI IN DONOSNOSTI POSLOVANJA	42
4.3.	PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA	43
4.4.	ANALIZA ORGANIZACIJE	45
4.5.	ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA KOMUNALE IZOLA	47
4.5.1.	ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE	47
4.5.2.	ANALIZA PORABNIKOV IN NJIHOVE POGAJALSKE MOČI	47
4.5.3.	ANALIZA DOBAVITELJEV IN NJIHOVE POGAJALSKE MOČI	49
4.5.4.	ANALIZA DRŽAVE IN NJENIH INSTITUCIJ	49
4.5.5.	PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA	50
4.6.	UGOTOVITVE PSPN ANALIZE	51
5.	DOLOČANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV POSLOVANJA KOMUNALE IZOLA	53
5.1.	POSLANSTVO PODJETJA	53
5.2.	VIZIJA PODJETA	53
5.3.	CILJI PODJETJA	55
6.	DOLOČANJE STRATEGIJ	56
6.1.	IZBOLJŠANJE TRŽNEGA POLOŽAJA PODJETJA	56
6.2.	RAZVIJANJE NOVIH STORITEV IN IZBOLJŠANJE OBSTOJEČIH	56
6.3.	ZAGOTAVLJANJE BOLJ UČINKOVITEGA SISTEMA NABAVE	57
6.4.	IZBOLJŠANJE IZOBRAZBENE STRUKTURE ZAPOSLENIH	57
6.5.	IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA TER	58

	FINANČNEGA IN LIKVIDNOSTNEGA STANJA V PODJETJU	
6.6.	VZPOSTAVITEV BOLJŠE ORGANIZACIJE PODJETJA	59
6.7.	ZAGOTOVITEV KONSISTENTNE PRAVNE PODLAGE	59
7.	PLAN POSLOVANJA PODJETJA KOMUNALA IZOLA	59
7.1.	PLAN PRODAJE	60
7.2.	PLAN STROŠKOV	60
7.3.	PLAN KADROV	61
7.4.	PLAN USPEŠNOSTI	62
7.5.	PLAN FINANCIRANJA	63
8.	ZAKLJUČEK	64
	LITERATURA	67
	VIRI	68

1. UVOD

Vsa podjetja si danes prizadevajo biti uspešna in uspešno poslovati. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od podjetja samega in od okolja, v katerem deluje. Pri tem se podjetje lahko vsaj v določeni meri prilagaja okolju ali pa ga spreminja. Uspešnost, ki je v pretežni meri povezana s podjetjem samim, pa je odvisna od zamišljanja ali planiranja poslovanja (in organizacije), od izvedbe zamišljenega in od kontrole, ki si prizadeva izvedeno približati planu. S planiranjem si podjetje zamišlja bodoče poslovanje, ga usklajuje in se odloča o njem, da bi teklo gladko, s čim manj problemov in s čim večjim izkoristkom prednosti, ki jih podjetje ima, in možnosti, ki se mu ponujajo (Rozman, 1995, str. 103). Planiranje je kot miselni proces nujna sestavina vsakega procesa dela in s tem gospodarjenja kot smotrne človekove dejavnosti (Hauc, 1993, str. 81).

Podjetja so različno uspešna in uspešnost istega podjetja se sčasoma spreminja. Razlike v uspešnosti poslovanja podjetij niso posledica nekaj dejavnikov, v katerih bi posamezno podjetje prednjačilo pred drugimi, prej so posledica cele vrste vplivov, v katerih podjetje dosega majhne prednosti, ki se združene pokažejo v dolgoročneje doseženi uspešnosti poslovanja (Rozman, 1989, str. 5).

Za dosego uspešnosti pa se mora podjetje racionalno vesti. Da bi se racionalno vedlo, mora planirati. Prav to me je privedlo do odločitve, da bom v tem specialističnem delu izdelala plan dolgoročnega razvoja podjetja Komunala Izola.

Pučko (1993, str. 59) pravi, da mora podjetje na planiranje gledati kot na bistveni del upravljalno-poslovnega procesa. Pri tem razume predvidevanje prihodnosti kot ocenjevanje zunanjih, se pravi objektivnih razmer za poslovanje podjetja v določenem prihodnjem časovnem obdobju. Gre za ocenjevanje zunanjih razmer na podlagi sedanjih trendov in možnih izborov. Predmet planiranja so torej vprašanja, kaj se lahko dogodi ob danih razmerah ali kaj je verjetneje in kaj manj verjetno, da se bo zgodilo glede na osnovne trende, inercijo, pričakovane strukturalne spremembe in glede na mehanične projekcije.

Pogosto se pojavlja vprašanje, kaj sploh je uspešnost podjetja. Podjetja se v današnjem času nahajajo v težkem položaju. Drucker (2001, str. 66) pravi, da bodo morala pretehtati med doseganjem kratkoročnih rezultatov, kar pomeni poudarek na »vrednosti za delničarje«, in dolgoročnim blagostanjem ter preživetjem podjetja. Te dileme k sreči komunalna podjetja ne poznajo, saj so javna podjetja in jim ni potrebno zadovoljevati profitnih interesov lastnikov. Tako se lahko osredotočijo na dolgoročno uspešnost in preživetje. Uspešnost javnega podjetja se kaže kot učinkovito zadovoljevanje javnega interesa ter predstavlja odgovornost do ustanoviteljev.

Delovanje javnih podjetij je prvenstveno usmerjeno v redno in kvalitetno zagotavljanje javnih dobrin, ki morajo biti pod enakimi pogoji dostopne vsem uporabnikom. Tudi po določilih Zakona o

gospodarskih javnih službah je pridobivanje dobička v javnih podjetjih podrejeno zadovoljevanju javnih potreb. Iz tega izhaja specifičnost javnih podjetij, da se soočajo z zahtevami trga in z zahtevami države. Tako morajo javna podjetja delovati kot učinkovita podjetja s poslovnimi cilji na eni strani, na drugi strani pa tako, da so doseženi družbeni cilji. V praksi ti cilji navadno niso skladni, različna pa so tudi merila za presojo uspešnosti oziroma neuspešnosti podjetja. Čeprav javna podjetja poslujejo po tržnih zakonitostih in ustvarjajo dobiček, je njihova tržna samostojnost omejena, saj država nadzira oblikovanje cen in kvaliteto storitev. Vmešavanje države ima neposreden vpliv na višino dobička in pripelje lahko celo do izgub, ki pa jih država mora pokriti, če so posledica njene intervencije. Dobiček javnega podjetja pripada državi ali lokalni skupnosti (Tavčar, 1998, str. 4).

Problematika, ki se pojavlja v podjetjih, je neustreznost oziroma pomanjkanje planiranja. Sistemi planiranja so neurejeni, pomanjkljivi ter zamišljeni kot enkratna dejavnost, na katero podjetja, ko je plan končan, pogosto pozabijo. Velikokrat je izdelava plana prepuščena planski službi, ki pa nima vseh potrebnih podatkov in informacij za izdelavo kvalitetnega plana. Pogosto se v podjetjih, četudi imajo dober plan, dogaja, da ne izvedejo kontrole doseganja planiranih rezultatov. Večji problem je, da planiranja ne jemljejo kot stalno ponavljajoči se proces, to je proces, ki teče nepretrgoma skozi vse leto in preko vseh faz. Težava podjetij je tudi v pomanjkanju vizije in slabo izbranih strategijah za doseganje ciljev.

Še hujši problem se kaže v različnih pogledih udeležencev na planiranje. Nekateri namreč menijo, da planiranje ni potrebno. Prav zaradi teh napačnih mnenj je potrebno najprej razjasniti pojem planiranja. Razumevanje planiranja je torej temelj za vpeljavo in uporabo planiranja v posameznem podjetju.

V Komunali Izola so problemi podobni kot v drugih podjetjih, predvsem pa se nanašajo na nesprejemanje planiranja kot nepretrganega procesa, ne vključenost ključnih zaposlenih v ta proces ter pomanjkanje kvalitetnega dolgoročnega plana.

Tudi Komunala Izola stremi k doseganju čimboljših rezultatov poslovanja. Da pa bi podjetje doseglo čimboljše rezultate in tako bilo čimbolj uspešno, mora planirati. Da bi uspešno planiralo, mora analizirati preteklo poslovanje ter okolje, v katerem deluje. Glede na ugotovitve analiz si podjetje lahko zamisli bodoče poslovanje. Vsekakor pa je za podjetje dobro, da čim bolj zavestno sprejema odločitve za prihodnost, s čimer zmanjšuje tveganje neuspešnosti in posledično slabe poslovne rezultate. Podjetje mora neprestano iskati rešitve, ki bodo omogočale razrešitev problemov in zagotavljale čim večjo izkoriščenost njegovih prednosti.

Glavni namen specialističnega dela je omogočiti in zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja Komunala Izola, katerega obstoj in nadaljnji razvoj sicer nista ravno ogrožena, obstajajo pa želje posloводства po doseganju večje učinkovitosti in uspešnosti. S tem postane namen dela tudi pomoč pri uvajanju in izpostavljanju dolgoročnega planiranja v podjetju v praksi. Teorija planiranja, ki

povzema posplošene izkušnje uspešnih podjetij razvitih tržnih gospodarstev, je v precejšnji meri dana. Tako bom v specialističnem delu skušala teorijo preliti v prakso planiranja, da podjetje lahko pripravi in obnavlja svoje plane, ki bodo uspešno prestali stik s stvarnostjo. Tako bo planiranje postalo stalna dejavnost, ki jo bodo zaposleni sprejeli kot normalen proces.

V delu se bom osredotočila le na opredelitev prednostne naloge in odločilne smeri v zagotavljanju uspešnosti, medtem ko bo do uresničevanja in kontrole v delu opredeljenih strategij prišlo šele po izdelavi plana, izven obsega tega specialističnega dela.

Cilj specialističnega dela je izdelava dolgoročnega plana podjetja Komunala Izola, od analize obstoječega poslovanja in okolja do postavitve ciljev in strategij, skladnih z vizijo in poslanstvom podjetja, ki bo zagotavljal dolgoročno uspešnost poslovanja podjetja. Na ta način bo podjetje prišlo do spoznanj, ki bodo zagotavljala, da se prihodnosti podjetja ne pusti naključju, ampak bodo ta spoznanja usmerila razvoj podjetja s čim manj tveganji. Plan bo pokazal možnosti preprečevanja problemov in uresničevanje priložnosti z namenom dosege čimvečje uspešnosti podjetja. Cilj dela je tudi predlagati proces planiranja v podjetju. Pri izbiri procesa planiranja bom dala prednost enostavnim, preglednim in prilagodljivim procesom, prilagojenim potrebam komunalnih podjetij.

V podjetju Komunala Izola planiranje ni dovolj razvito, zato sem se odločila, da bom to področje raziskala. Preučila bom literaturo z različnih področij, predvsem managementa, analize, planiranja in organizacije podjetja. Izbrala bom literaturo različnih domačih in tujih avtorjev z različnimi pogledi na planiranje. Nato bom spoznavala konkretno podjetje. Šele potem se bom lotila uporabe osvojenih teoretičnih znanj na konkretnem podjetju, s končnim ciljem izboljšanja dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

Poleg teoretičnih znanj bom v specialističnem delu uporabila tudi lastno znanje, pridobljeno med podiplomskim študijem. V delo bodo vključene tudi informacije, pridobljene iz notranjih virov podjetja, predvsem s pogovori z vodstvom in drugimi zaposlenimi, ter informacije, pridobljene iz poslovnih poročil.

Dela se bom lotila tako, da bom v poglavju, ki sledi uvodnemu, najprej predstavila podjetje Komunala Izola. V naslednjem poglavju bom teoretično opredelila planiranje ter posamezne faze procesa planiranja. Izbran model bom nato uporabila za konkretno preučevanje podjetja, zaznavanje poslovnih problemov skozi analizo poslovanja in organizacije ter spoznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, z ugotovitvijo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja (PSPN analiza). To predstavlja temelj za postavitev poslanstva, vizije in ciljev ter strategij, ki bodo pripeljale podjetje do uresnitve postavljenih ciljev. Vseh sedem poglavij bom zaključila s sklepi, do katerih se bom dokopala skozi izdelavo specialističnega dela.

2. PREDSTAVITEV JAVNEGA PODJETJA KOMUNALA IZOLA

2.1. ZGODOVINA PODJETJA

Korenine Javnega podjetja Komunala Izola segajo v leto 1954, ko je Občina Izola ustanovila samostojni zavod z nazivom Uprava komunalne dejavnosti Izola. Dejavnosti, za katere je bil zavod ustanovljen, so bile:

- vzdrževanje parkov in javnih nasadov, občinskih cest in poti, mestnih ulic in kanalizacije, javne razsvetljave in vodnjakov,
- vzdrževanje čistoče v mestu in na mestnih ulicah, javnih straniščih, kopališčih in obali,
- pobiranje ter odvažanje odpadkov,
- upravljanje in vzdrževanje javne tehnice, stanovanjskih hiš in zemljišč splošnega ljudskega premoženja, pokopališč,
- plakatanje,
- pobiranje pristojbin za odvažanje odpadkov,
- dimnikarske storitve ter pobiranje najemnin od stanovanj in zemljišč splošnega ljudskega premoženja,
- dejavnost popraviljanja stanovanjskih hiš, vključenih v stanovanjsko skupnost, in izvajanje manjših obrtniških del, ki se financirajo iz proračuna.

Leta 1962 je zavod prenehal delovati in ustanovilo se je Splošno komunalno podjetje Izola. Dejavnosti podjetja so se nekoliko razširile z novimi storitvami, kot so cvetličarske in gradbene storitve. To komunalno podjetje je istega leta pripojilo dve podjetji: izolsko obrtno podjetje, ki se je ukvarjalo z avtomehaniko, ter podjetje, ki se je ukvarjalo z dejavnostjo vrtnarije. Kasneje sta se izločili stanovanjska in dimnikarska dejavnost.

Z osamosvojitvijo Slovenije se je leta 1991 Splošno komunalno podjetje Izola preimenovalo v Javno podjetje Komunala Izola, ki je bilo tedaj še v družbeni lasti. V letu 1994 je podjetje z lastninjenjem družbenega premoženja prešlo v last Občine Izola.

Akt o ustanovitvi podjetja predstavlja Odlok o organiziranju Javnega podjetja Komunala Izola in je po Zakonu o gospodarskih družbah izenačen z družbeno pogodbo. Bistvene značilnosti tega odloka so (Odlok o organiziranju Javnega podjetja Komunala Izola, 1995):

- premoženje v lasti ustanoviteljice javnega podjetja, ki predstavlja komunalne objekte, naprave, omrežja in informacijsko bazo, se ne vlaga v osnovni kapital, ampak se daje v uporabo in upravljanje brez nadomestila in je namenjeno izključno za opravljanje dejavnosti, ki se opravljajo kot gospodarske javne službe,
- infrastrukturnih objektov in naprav ni dovoljeno prodati, zastaviti, oddati v dolgoročni najem.

Poleg navedenega Odloka o organiziranju javnega podjetja, dejavnost in naloge posredno ali neposredno opredeljujejo tudi drugi občinski odloki za posamezne dejavnosti, ki pa urejajo le nekatere dejavnosti in ne vseh, ki jih podjetje opravlja. Nekateri od teh odlokov so zastareli, zato je to področje nujno potrebno obnove.

2.2. PODJETJE DANES

Danes Javno podjetje Komunala Izola zaposluje sedemdeset ljudi. Podjetje je v zadnjih letih hitreje raslo kot prej. Število zaposlenih se je v zadnjih petih letih povečalo za 25 %, prihodki od prodaje za 100 %, povprečna vrednost premoženja pa za 53 % nominalno.

Podjetje je registrirano za opravljanje dejavnosti gospodarskih javnih služb. Izmed obveznih gospodarskih javnih služb opravlja naslednje dejavnosti:

- odvajanje in čiščenje odpadnih voda,
- ravnanje s komunalnimi odpadki in odlaganje ostankov,
- javna snaga in čiščenje javnih površin,
- urejanje javnih površin in poti za pešce ter zelenih površin.

Izmed ostalih gospodarskih javnih služb pa opravlja:

- pokopališko in pogrebno dejavnost,
- plakatiranje,
- dejavnost javne tržnice.

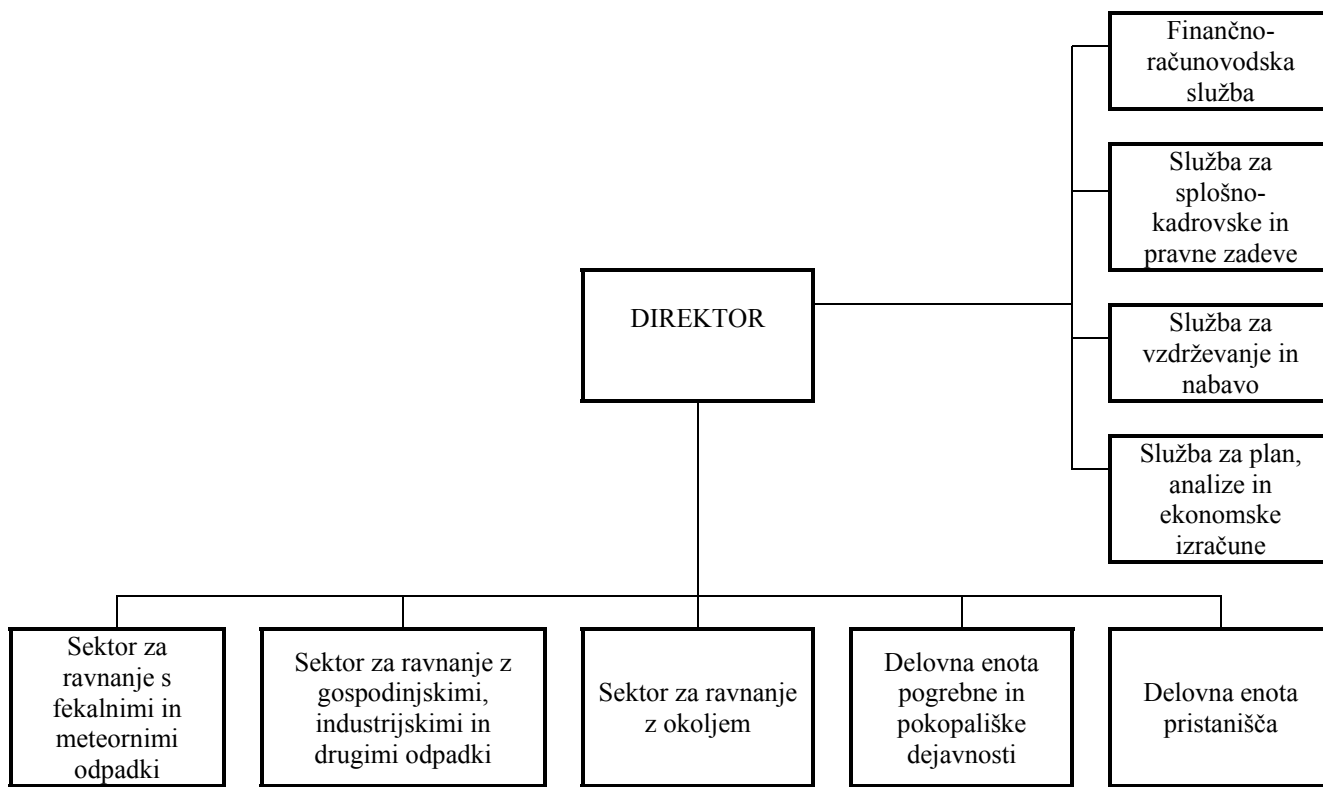
Podjetje se ukvarja tudi z drugimi dejavnostmi, kot so upravljanje in vzdrževanje pristanišča ter tržne dejavnosti. Tržne dejavnosti so zlasti opravljanje manjših gradbenih del, opravljanje vrtnarskih del, vzdrževanje prostora ter oddaja lastnih nepremičnin v najem.

Podjetje financira svoje poslovanje delno iz proračunskih sredstev Občine Izola, delno pa iz tržne dejavnosti. Delež proračunskih prihodkov se v skupnih prihodkih iz leta v leto zmanjšuje, in sicer s 30 % v letu 1999 na 25 % v 2002.

Podjetje se pri financiranju poslovanja srečuje z omejitvami, ki niso odvisne le od konkurence na trgu (pri tržni dejavnosti), ampak tudi od omejenosti občinskih proračunskih sredstev ter omejenosti pri zviševanju cen, za katere daje soglasje država ali občina.

Podjetje je organizirano v sektorje, službe in delovne enote. Organizacijsko strukturo si lahko ogledamo na naslednji sliki.

Slika 1: Organizacijska shema Javnega podjetja Komunala Izola



Vir: Interno gradivo Javnega podjetja Komunala Izola, 2002.

V okviru sektorja za ravnanje s fekalnimi in meteornimi odpadki se izvajajo dejavnosti izgradnje fekalne in meteorne kanalizacije, odvajanja in čiščenja odpadnih voda, vzdrževanja fekalne in meteorne kanalizacije ter izdaja soglasij h gradbenim, lokacijskim dovoljenjem in drugih soglasij itd. Podjetje ima v upravljanju fekalno kanalizacijo, ki jo je pridobilo s pogodbo. Meteorno kanalizacijo podjetje le vzdržuje (ni je še prejelo v upravljanje), za kar prejme sredstva iz proračuna občine. Ostale tržne storitve za podjetja in fizične osebe, ki jih podjetje opravlja, so na primer priključevanje na kanalizacijo ali čiščenje greznic.

V okviru sektorja za ravnanje z gospodinjskimi, industrijskimi in drugimi odpadki podjetje skrbi za zbiranje in odvoz odpadkov, deponiranje odpadkov, med čimer lahko izpostavimo posebne akcije zbiranja odpadkov ter sistem ločenega zbiranja odpadkov.

V okviru sektorja za ravnanje z okoljem podjetje opravlja sledeče dejavnosti:

- vzdrževanje okolja: vzdrževanje čistoče javnih površin, vzdrževanje zelenih površin, vzdrževanje prometnih površin in občinskih javnih cest, vzdrževanje parkov, otroških igrišč, avtobusnih postajališč, prometne signalizacije, okrasitev mesta, razobešanje zastav;

- upravljanje z okoljem: programska opredelitev prostora v upravljanju, trženje površin, vzdrževanje površin v upravljanju (tržnica, plaža in drugo), plakatiranje.

Finančno-računovodska služba skrbi za vodenje finančnega poslovanja, vodenje računovodstva, izdelavo letnih in obdobjnih bilanc, sestavljanje poročil za Agencijo Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, Davčno upravo, banke, Občino, kontrolo izvajanja notranjih in zunanjih predpisov za finančno-materialno in računovodsko področje, izvajanje davčne zakonodaje za podjetje.

Služba za splošno-kadrovske in pravne zadeve zajema področje splošnokadrovskega poslovanja, pravne službe, tajništva, varstva pri delu, vodenja evidenc.

Služba za vzdrževanje in nabavo skrbi za vzdrževanje objektov in opreme (mehanična delavnica), nabavo opreme in materiala ter skladiščenje.

Služba za plan, analize in ekonomske izračune izdeluje periodične analize poslovanja, poslovna in letna poročila, koordinira planske aktivnosti, izdeluje poslovne načrte, ekonomske izračune ter skrbi za javne razpise v podjetju.

Delovna enota pogrebne in pokopališke dejavnosti upravlja in vzdržuje pokopališče, opravlja pogrebno dejavnost, skrbi za oskrbo s pogrebnim materialom.

Delovna enota pristaniške dejavnosti upravlja in vzdržuje pristanišče, obalo in akvatorij, ureja in trži priveze ter obalo, ki je v upravljanju podjetja.

Vsak sektor, služba, delovna enota ima svojega vodjo, ki skrbi za nemoteno poslovanje enote ter vodi zaposlene, ki opravljajo dejavnosti, ki sodijo v posamezno enoto. Vodja je odgovoren direktorju podjetja. Organizacija podjetja je sploščena, v nasprotju s strogo hierarhično piramido, ki je veljala v preteklosti. Vsi nosilci nalog – vodje imajo večjo avtonomnost pri sprejemanju odločitev, možnost širšega gledanja na poslovanje podjetja kot celoto in odprtost, možnost in dolžnost komuniciranja z okoljem, kar pomeni prevzem večje odgovornosti vsakega nosilca nalog – vodje.

2.3. PROBLEMATIKA PLANIRANJA V PODJETJU

V preteklosti podjetje Komunala Izola ni bilo naklonjeno planiranju. Dejavnosti podjetja so bile jasne, prav tako viri financiranja. Vse je bilo določeno. Podjetju ni bilo potrebno vlagati naporov v trženje storitev, ne v zmanjševanje stroškov poslovanja, niti v povečevanje produktivnosti ali obsega poslovanja. Podjetje je letno pripravljalo zelo suhoparen plan prihodkov in stroškov, ki se je nanašal

predvsem na višino proračunskih sredstev, ki jih je lokalna skupnost namenila izvajanju komunalnih dejavnosti.

V zadnjih letih se podjetje še vedno ne srečuje s konkurenco, njegov boj za preživetje ni tako težak kot v privatnih podjetjih, a vendar se je končno pojavila neka potreba po obvladovanju stroškov, izboljšanju učinkovitosti poslovanja, povečanju obsega poslovanja podjetja ter zagotavljanju dolgoročne uspešnosti, in nenazadnje potreba po doseganju čimbolj kvalitetnega in učinkovitega izvajanja dejavnosti gospodarskih javnih služb. Da bi podjetje zagotovilo navedeno, mora planirati.

Planiranje se je v Komunali Izola pojavilo šele v letu 1999 z novim vodstvom in novo organizacijo podjetja. To planiranje je bilo letno. Temeljilo je na analizi poslovanja predhodnega leta. Zamisel dolgoročnega planiranja se je pojavila šele konec leta 2001, ko je podjetje prvič postavilo svojo vizijo. Zapisalo je tudi, kaj je poslanstvo podjetja. To je bil velik korak za podjetje, saj do tistega trenutka ni bil nikoli zapisan dolgoročnejši pogled v prihodnost.

Podjetje se pri planiranju, zlasti dolgoročnem, srečuje z določenimi omejitvami. Poskušala sem poiskati največje ter jih strniti v tri glavne omejitve oziroma zaviralne faktorje.

Prva omejitev je zastarela miselnost udeležencev podjetja, kot so zaposleni, lastniki in subjekti iz okolja, ki so prepričani, da planiranje v javnem podjetju ni potrebno. Menijo, da je vse določeno: da so sredstva iz proračuna lokalne skupnosti zagotovljena, da so cene fiksne, da podjetje ni ustanovljeno z namenom pridobivanja dobička. To je napačno razmišljanje. Ti subjekti bi se morali začeti zavedati, da lahko podjetje z dobrim planiranjem doseže večjo učinkovitost izvajanja dejavnosti ter hkrati boljšo kvaliteto storitev, kar je glavni cilj poslovanja javnega podjetja.

Druga omejitev se kaže v nezainteresiranosti zaposlenih za razvoj, pomanjkanju idej in usmerjenosti v prihodnost ter pomanjkanju znanja. Podjetje se lažje spopada s težavami z zaposlenimi, ki nimajo dovolj znanja in imajo voljo, kakor z zaposlenimi z ogromno znanja, ki pa niso motivirani za ustvarjalno in odgovorno delo ter posledično za doseganje večje uspešnosti podjetja. Spremeniti bo potrebno miselno naravnost zaposlenih ter jih motivirati.

Tretja omejitev se kaže v nekvalitetnih informacijah o preteklem poslovanju. Podjetje nima učinkovitega informacijskega sistema, ki bi nudil podporo planiranju. Kvalitetne informacije iz preteklosti so pomemben temelj za predvidevanje prihodnosti. Podjetje se tega zaveda, zato vlaga svoje napore v pridobitev kvalitetnega, funkcionalnega ter ekonomičnega informacijskega sistema.

3. PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

3.1. OPREDELITEV PLANIRANJA

Vsak človek razmišlja o svoji prihodnosti. Če o njej razmišlja z namenom, da bi nanjo vplival, potem planira. Človek planira svoje delovanje v prihodnosti z namenom, da bi dosegel zamišljeni cilj. Bolj kot so rezultati odvisni od človekovega delovanja, bolj bo intenzivno in ustvarjalno njegovo razmišljanje. Zamišlja si tudi poti za doseganje želenih rezultatov.

Podobno kot za posameznika velja tudi za poslovanje podjetja. Razlika je le v tem, da si v podjetju zamišljamo prihodnost vzajemno, upoštevamo celoto. Vedno je človek tisti, ki razmišlja o prihodnosti, bodisi zase bodisi za podjetje. Za dobro planiranje je potrebno veliko informacij, tako iz okolja podjetja kot notranjih informacij o poslovanju. Planer mora imeti določene lastnosti, da si bo danes sposoben zamisliti delovanje podjetja v prihodnosti.

Različni avtorji sicer različno opredeljujejo planiranje, vendar je iz vseh definicij možno razumeti, da je bistvo planiranja razmišljanje o prihodnosti oziroma zamišljanje bodočega poslovanja.

Naj navedem nekaj opredelitev planiranja. Planiranje je enostavno premislek pred akcijo (Amara, 1984, str. 19). Po Druckerju je planiranje nepretrgan proces priprave podjetniških odločitev, in to sistematično in ob najboljšem poznavanju njihove prihodnosti. Ackoff je opredelil planiranje kot oblikovanje želene prihodnosti in učinkovitih poti za doseganje le-te (povzeto po Amara, 1979, str. 2-16).

Pučko (1993, str. 108) vsebinsko opredeljuje planiranje poslovanja kot zavesten organiziran proces miselnega kalkuliranja in vrednotenja ter odločanja nosilca gospodarjenja o prihodnji poslovni dejavnosti podjetja na osnovi določenih njegovih osnovnih smotrov in zavestnega sprejemanja tveganja take dejavnosti (družbeno-ekonomska komponenta opredelitve planiranja) ter na osnovi prizadevanj po minimizaciji tveganja s kar najboljšim spoznavanjem verjetnih prihodnjih zunanjih in notranjih poslovnih možnosti podjetja, notranjih in zunanjih razmerij, prednosti in slabosti glede na predvidene zunanje poslovne nevarnosti ter z jasnim upoštevanjem v prihodnosti pomembnih poslovnih dejavnikov podjetja (strokovna komponenta opredelitve planiranja).

Rozman (1993, str. 72) pojmuje planiranje kot proces ustvarjalnega razmišljanja o prihodnosti predmeta planiranja, ki se končuje s planom: želenim rezultatom in potmi za doseganje le-tega. Planiranje opredeljuje predvsem kot proces in usklajevanje. Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje, je odločanje, je usklajevanje ciljev, poti in seveda posameznikov ali pa delov podjetja; je tudi delegiranje, saj najvišje vodstvo usklajuje podjetje kot

celoto, usklajevanje delov pa delegira drugim. Planiranje je torej prva funkcija managementa. Z njim je zamišljena izvedba.

Planiranje z organizacijskega vidika je na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, predračune in programe (Lipovec, 1987, str. 256).

V vseh definicijah je planiranje poudarjeno kot proces. Drucker govori celo o nepretrganem procesu (povzeto po Amara, 1979, str. 2-16). Marsikje se prav s tega vidika napačno pojmuje planiranje, in sicer kot občasno, kampanjsko dejavnost, vezano na pripravo letnega ali dolgoročnega plana. Še večja napaka pa je v tem, da se za pripravo teh planov v določenem časovnem obdobju zadolži plansko službo, velikokrat brez učinkovite in zadostne podpore ter sodelovanja vodstva.

Preden strnemo vse opredelitve v skupno opredelitev, naj poudarimo, da je bistvo planiranja oziroma njegov namen v razreševanju in preprečevanju problemov. Planiranje si vnaprej zamišlja nastanek morebitnih težav in jih poskuša vnaprej preprečiti. Ko do težav vseeno pride, so le-te zaradi planiranja manjše.

Planiranje poslovanja podjetja je torej nenehno sistematično, zavestno in smotrno zamišljanje bodočega poslovanja podjetja, ki teče v procesu analize poslovanja, predvidevanja okolja, določanja prihodnjega stanja in poti za njegovo doseganje, pri čemer usklajuje dele v celotno poslovanje z namenom, da se preprečijo problemi in uresničijo možnosti, s tem pa doseže čimvečja uspešnost poslovanja (Rozman, 1993a, str. 77).

Razmišljanje o prihodnjem poslovanju – planiranje kot odločanje in usklajevanje z namenom doseganja uspešnosti – je z razvojem, še zlasti v večjih podjetjih, postalo zahteven proces.

Skupni imenovalec teh in tudi ostalih definicij je uspešnost prihodnjega poslovanja. Gre za odločanje danes, ki bo imelo posledice v prihodnosti. Planiranje mora zato biti predvsem premišljeno zavestno dejanje.

Pri planiranju gre torej za (Pučko, 1993, str. 109):

- določanje ciljev, izbiro strateških ciljev, izbiro ciljev podjetja in njegovih enot,
- določanje sredstev za doseg ciljev, opredeljevanje alternativnih strategij, iskanje alternativnih rešitev poslovnih problemov in določanje nalog,
- iskanje najugodnejše alternative, izbiro najustreznejše alternative,
- oblikovanje politik in planov,
- opredeljevanje organizacije za uresničitev odločitev,
- postavljanje nadzora poslovanja, ki temelji na primerjavi s planiranim, in sistema povratnega informiranja.

3.2. RAZVOJ PLANIRANJA

Slutiti se da, da je planiranje izredno kompleksna dejavnost, ki omogoča podjetju, da čimbolj učinkovito izkorišča vse svoje zmogljivosti. V procesu planiranja zato že vnaprej povezujemo dele podjetja med sabo in ocenjujemo učinkovitost takih povezav. Zaradi te značilnosti procesa lahko planiranje po vsebinskem smislu razdelimo na (Rozman, 1993, str. 57):

- dolgoročno planiranje, ki usmerja podjetje, določi cilje in poti za njihovo doseganje ter tako poskrbi, da podjetje dela prave stvari, in
- letno planiranje, ki poskuša na izbrani poti doseči čimbolj učinkovito poslovanje in ki poskrbi, da podjetje dela stvari prav.

Planiranje je torej pomembno orodje učinkovitega poslovanja podjetja. Njegova vrednost je močno odvisna od tega, kako ga znamo uporabljati in kako pogosto ga uporabljamo. Iz praktičnih izkušenj pa vemo, da planiranje v naših podjetjih ni preveč priljubljeno. Možnost, da podjetja delajo prave stvari na nepravi način, je torej velika.

Vsaka dejavnost v podjetju se mora začeti zaradi določenega cilja, ki naj bi bil dosežen v prihodnosti. Le z doseženim ciljem lahko pravzaprav opravičimo ves trud, čas in stroške, ki jih doseganje cilja zahteva. Brezciljnih aktivnosti v podjetju preprosto ne sme biti, saj z nobenega vidika niso opravičljive.

V teoriji in praksi poznamo najbolj splošno delitev, ki jo pogosto uporabljajo tudi v podjetjih, to je opredelitev glede na čas. Planiranje poslovanja delimo na dolgoročno in kratkoročno. Dolgoročno planiranje postavlja smernice razvoja in okvirne poti za doseganje zastavljenih ciljev, odgovarja na pogosta vprašanja, ali podjetje dela prave stvari. Kratkoročno planiranje je usmerjeno bolj na operativno izvajanje nalog, torej uresničuje smernice in poskrbi, da je gospodarjenje učinkovito. Med kratkoročno planiranje uvrščamo letno ali taktično planiranje.

Razlikovanje med dolgoročnim in kratkoročnim planiranjem lahko razložimo tudi z razliko med kratkoročnim in dolgoročnim odločanjem. Na dolgi rok lahko spreminjamo velikost podjetja, obseg zmogljivosti oziroma kapacitet, kar pomeni, da so vsi proizvodni dejavniki v tem primeru spremenljivi. Zato se mora podjetje na dolgi rok najprej odločiti, kako veliko naj bo oziroma kakšen obseg kapacitet naj izbere, potem pa znotraj te odločitve opredeliti kratkoročno ravnotežje.

V zadnjih letih pogosto govorimo o strateškem planiranju poslovanja. Tako Ansoff pravi, da se strateške odločitve bolj ukvarjajo z zunanjimi kot notranjimi problemi v poslovanju podjetja. Strateško planiranje se ukvarja predvsem s povezavo trgov in izdelkov, preučuje konkurenco in potencialno konkurenco ter prepoznava konkurenčni položaj podjetja (Rozman, 1993, str. 57-58).

V poslovanju podjetij sta danes značilni vse večja heterogenost in kompleksnost okolja in poslovanja. To povečuje pomen strateškega planiranja v praksi (Pučko, 1996, str. 8-12). Vplivni dejavniki obeh kompleksnosti so zlasti:

- povečanje stopnje tehnoloških sprememb (pomembna je pravočasna prilagoditev),
- večanje nestabilnosti povpraševanja, krajšanje življenjskega cikla izdelkov,
- rast deleža fiksnih stroškov,
- pospešen razvoj metod in orodij planiranja,
- vse večja pomembnost integrativne vloge v planiranju.

V strokovni javnosti se povečuje zanimanje za temeljitejše obravnavanje okolja podjetij. Tudi Napuk (1993, str. 3) med drugimi razlogi za strateško poslovanje navaja kompleksnost okolja. Spremembe moramo predvideti in jih prehiteti. To povzroča negotovost in tveganja, ki se jim najlažje izognemo z bolj načrtovanim delom. Izdelana strategija pomaga pri združevanju zaposlenih in omogoča vsem zaposlenim, da pripomorejo k uspehu v poslovanju. Strateški cilji pomagajo poslovodstvu usmerjati delo. Brez strateškega plana namreč podjetje tvega, da ga bodo spremembe v okolju prehiteli, kot strateško usmerjeno podjetje pa lahko pričakuje omenjene spremembe ter se s tem izogne problemom ali celo propadu.

3.3. PROCES PLANIRANJA

Proces planiranja se prične z analizo poslovanja. Ta zajema opazovanje znakov poslovanja in diagnozo. Na ta način spoznamo dobre in slabe strani poslovanja.

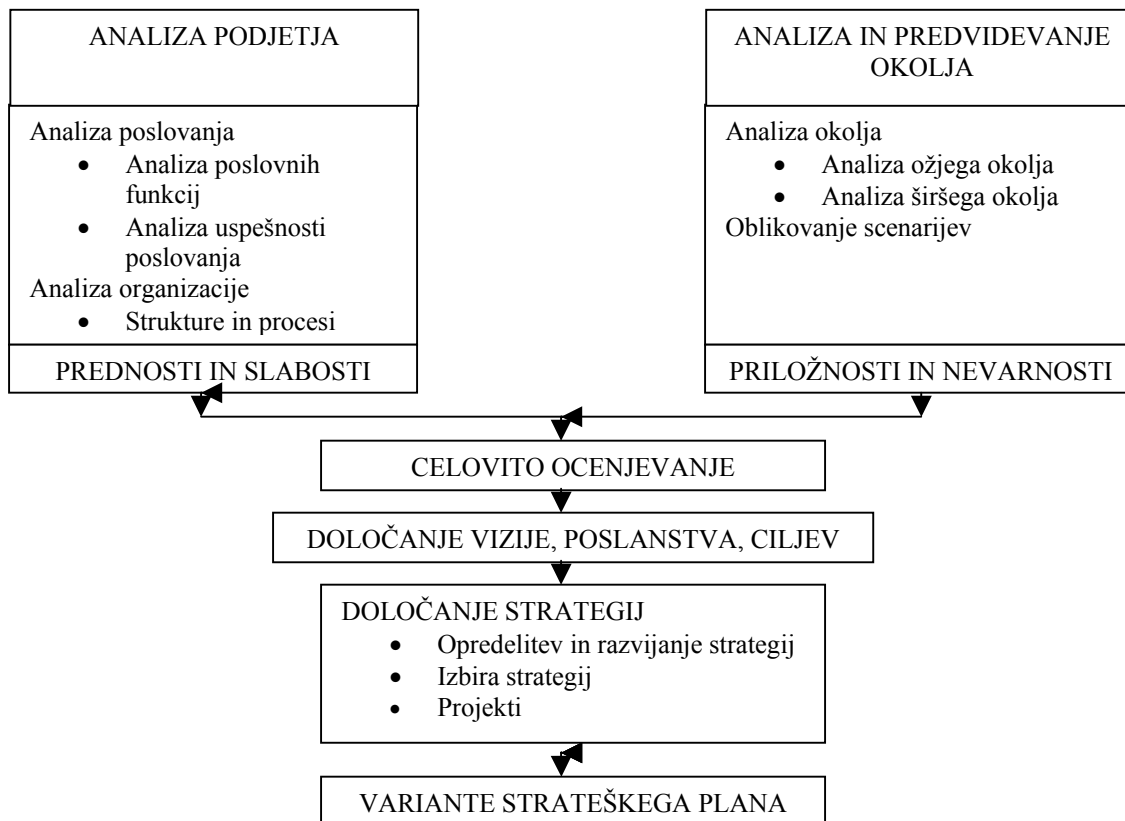
Druga faza se imenuje analiza in predvidevanje okolja. Ta faza je pomembna prav zaradi tega, ker nobeno podjetje ni neodvisno od vplivov okolja. Analiza in predvidevanje okolja omogoča odkrivanje nevarnosti, ki prihajajo iz okolja, ter možnosti, ki jih okolje nudi.

Pomembno je, da sta prvi dve fazi dobro izpeljani, saj le tako lahko lažje in zanesljivo določamo prihodnje poslovanje podjetja. To nas pelje v tretjo fazo v procesu planiranja, to je določanje vizije, poslanstva in ciljev. Podjetje si mora zamisliti svojo podobo v prihodnosti. To stori tako, da postavi vizijo. Prav tako kot vizija je nepogrešljivo tudi poslanstvo, ki določi mesto podjetja danes in v prihodnosti. Nato postavi cilje poslovanja, ki delno izhajajo že iz vizije.

Sedaj manjka le še četrta in zadnja faza, ki predstavlja določanje poti oziroma strategij za doseg želene stanja (Rozman, 1993, str. 87-88).

Proces planiranja v poenostavljeni obliki po Rozmanu prikazujem v Sliki 2.

Slika 2: Proces strateškega planiranja



Vir: Rozman, 1995, str. 112.

Zgornja slika lepo prikazuje vse štiri faze v procesu planiranja: analizo podjetja, analizo in predvidevanje okolja, določanje vizije, poslanstva in ciljev ter določanje strategij. Analiza podjetja sestoji iz analize poslovanja in analize organizacije, analiza in predvidevanje okolja pa iz analize okolja in oblikovanja scenarijev. Rezultat teh dveh faz so ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na tak način je opravljena celovita analiza podjetja, ki je temelj za določanje vizije, poslanstva in ciljev, čemur nato sledi določanje strategij. Končni rezultat procesa planiranja je izdelan plan.

Nekateri drugi avtorji drugače opredeljujejo faze v planiranju. Vsekakor pa se vsi strinjajo, da je planiranje sestavljeno iz več faz, ki pripeljejo do končnega rezultata, to je plana.

Koontz in O'Donnell (1976, str. 143-148) opredeljujeta naslednje faze:

- določanje ciljev,
- določanje planskih postavk,
- iskanje alternativnih rešitev,
- ocenjevanje alternativnih rešitev,

- izbira rešitev,
- opredelitev podrobnih planov,
- kvantificiranje predračunov.

V primerjavi z Rozmanom avtorja podrobneje razčlenjujeta fazo določitve poti za doseg ciljev. Razčlenita jo v iskanje, ocenjevanje in izbiro alternativ. Dodajata še pripravo podrobnih planov. Ne omenjata pa prvih dveh faz po Rozmanu: analize poslovanja ter analize in predvidevanja okolja.

Pučko (1981, str. 153-222) opredeli planiranje v širšem smislu (kot je določitev postavk planiranja), planiranje v ožjem smislu in uresničevanje ter kontrolo planov. Planiranje v ožjem smislu pa razčleni v:

- iskanje in zaznavanje poslovnih problemov,
- postavljanje planskih ciljev in opredeljevanje strategij,
- razvijanje strategij za doseg ciljev,
- ocenjevanje strategij,
- izbiro strategij in izdelavo dolgoročnih planov.

V primerjavi z Rozmanovo členitvijo avtor združi ocenjevanje poslovanja in predvidevanje okolja, podrobneje pa razčleni fazo določanja poti za doseganje ciljev. Razčleni jo na opredeljevanje strategij, razvijanje, ocenjevanje in izbiro strategij.

Nekateri praktiki s področja planiranja navajajo še večje število faz. Tako Robbins navaja devet faz v procesu planiranja (Robbins, 1984, str. 144-150):

- opredelitev poslanstva organizacije,
- določitev ciljev,
- analiza poslovnih tvorcev, ki naj pokaže komparativne prednosti in pomanjkljivosti,
- analiza okolja,
- predvidevanje okolja,
- opredelitev možnosti in nevarnosti,
- opredelitev možnih strategij,
- izbira strategij,
- izvedba strategij.

Vsi navedeni primeri potrjujejo, da vsak avtor po svoje razčlenjuje proces planiranja (ki je naraven proces, ki ima svoj začetek in cilj) ter okolje, v katerem se odvija. Razlike izhajajo iz dveh razlogov. Prvi je iterativnost, ki jo povzroči prehajanje od bolj okvirnih k bolj podrobnim rešitvam. Drugi razlog pa leži v različnih poudarkih posameznih faz, ki so povezani s situacijskimi spremenljivkami oziroma značilnostmi poslovanja.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila štiri faze v procesu planiranja (analizo poslovanja, analizo in predvidevanje okolja, določanje vizije, poslanstva in ciljev in določanje strategij), ki jih bom nato uporabila v praktičnem delu specialističnega dela na primeru izbranega podjetja.

Osnovni namen analize poslovanja je v spoznavanju pomanjkljivosti in slabosti, ki jih ima podjetje v poslovanju, in tudi prednosti, ki jih ima pred drugimi podjetji. Podjetje ima nalogo, da poskuša svoje napake odpraviti in čimbolje izkoristiti svoje prednosti. Analiza in predvidevanje okolja kaže nevarnosti, ki jih okolje povzroča podjetju. Na drugi strani pa lahko ob dobri analizi in predvidevanju okolja ugotovimo številne prednosti in priložnosti, ki nam jih okolje ponuja. Celovita analiza poslovanja, organizacije in okolja podjetja, ki ji s tujko pravimo PSPN analiza, pomeni ugotovitev vseh prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja v prihodnjem razvoju. Ugotavljanje prihodnosti podjetja imenujemo s pojmom določanje vizij, poslanstva in ciljev. Cilji so prihodnje stanje, ki ga podjetje želi doseči. Poti, ki bodo podjetje pripeljale do ciljev, so lahko tako strategije (bolj dolgoročne) kot taktike (kratkoročne). Proces planiranja je torej premišljeno in urejeno zaporedje postopkov in faz, po katerih pridemo do planskih odločitev.

3.3.1. ANALIZA PODJETJA

3.3.1.1. Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja. Je dobra podlaga za odločanje v podjetju. Zajema zbiranje informacij o sedanjem poslovanju, njegovo primerjavo s preteklim, v preteklosti planiranim poslovanjem ali podatki podobnega podjetja, ugotavljanje razlik med obema stanjema ter iskanje vzrokov za odstopanja.

Proces analize poslovanja obsega opazovanje poslovanja in opredelitev problema. Opazovanje poslovanja sestoji iz zbiranja informacij, njihovega primerjanja z normalnim stanjem in ugotavljanja odstopanj. Opredelitev problema ali diagnoza pa iz teoretično možnih vzrokov problemov izlušči tiste, ki so problem povzročili (Rozman, 1993, str. 94).

Lipovec (1978, str. 1) razdeli analizo poslovanja na tri faze:

- zbiranje podatkov o poslovnih pojavih,
- primerjanje zbranih podatkov s kvantitativnimi osnovami,
- ocenjevanje problemskih situacij.

Cilj analize poslovanja je poiskati vzroke odstopanj ter prednosti podjetja v smislu odpravljanja problemskih stanj s čimboljšim izkoristkom prednosti.

Pri zbiranju podatkov moramo upoštevati načelo, da se zbirajo podatki takšne vrste in v takšnih količinah, kolikor je potrebno za analizo poslovanja. Podatki za oceno poslovanja naj bi bili manj podrobni kot pri letnem planiranju. Sistematično naj bi se zbirali podatki po poslovnih funkcijah, to so trženje, nabava, proizvodnja, finance, in proizvodnih tvorcih, kot so kadri in sredstva.

Ko podatke zberemo, jih moramo primerjati ter ugotavljati odstopanja. Primerjalni podatki so lahko podatki iz preteklih obdobj, podatki konkurenčnih podjetij ali podatki celotne panoge. S primerjavo s preteklimi podatki dobimo odgovor na vprašanje, ali naše podjetje posluje boljše, slabše ali podobno kot v preteklosti. S preteklostjo je priporočljivo primerjati takrat, kadar menimo, da bo prihodnost nadaljevanje preteklosti, ter kadar gre za kratkoročno planiranje. Pri primerjavi s konkurenčnimi podjetji pa največkrat naletimo na težavo pridobivanja takih podatkov. Primerjava lastnega podjetja z najboljšimi podjetji v panogi je znana kot »benchmarking«.

S primerjavami ugotovimo smer in velikost odmika. Če ugotovimo odstopanje v škodo podjetja, lahko govorimo o težavah, če pa ugotovimo odstopanja v korist podjetja, govorimo o prednostih. Rezultat opazovanja so ugotovljena problemska stanja. Šele nato lahko postavimo diagnozo, ki pomeni ugotavljanje vzrokov.

Vsi ti podatki, ki jih zbiramo in analiziramo, so številčni. To pomeni, da smo analizo začeli z zbiranjem podatkov. Zanimivo je mnenje Druckerja (1973, str. 120), ki predlaga, da se proces planiranja ne začne z zbiranjem podatkov, ampak z ustvarjanjem mnenj, ki so v svojem bistvu nepotrjene hipoteze, oziroma v našem primeru, o problemih in prednostih. Trditev lahko okrepimo z dejstvom, da si zaposleni v podjetju nenehno ustvarjajo svoja mnenja o problemih in prednostih. Kot dokaz za svoje trditve pa so pripravljeni zbrati tudi številčne podatke. Ti zaposleni so ključne osebe, ki lahko najbolj natančno pokažejo na prave težave, saj zelo dobro poznajo področja, na katerih vsak dan delajo. Zaradi tega je smiselno kombinirati med podrobnostjo informacij ter pridobljenimi mnenji in se šele potem odločiti za zbiranje podrobnejših podatkov. Da bi pridobili čimveč mnenj zaposlenih, jih moramo v tej smeri spodbujati. To storimo z razpravami, soočanjem različnih mnenj in z drugimi metodami.

Analizo poslovanja opravimo tako, da analiziramo vsako poslovno funkcijo posebej. Posamezne podatke primerjamo, izračunavamo indekse, strukture, koeficiente in podobno. Večina podatkov pokaže svoj namen šele v primerjavi. Analiziramo tudi uspešnost poslovanja. Analiza uspešnosti preučuje razmerja med poslovnimi funkcijami, poslovnimi tvorci in rezultati.

3.3.1.2. Analiza organizacije

Organizacija je sestavljena iz medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj podjetja. Dajejo mu posebne značilnosti ter omogočajo smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev podjetja. Organizacija torej ni podjetje, ampak tisto, kar drži člane podjetja skupaj. To pa so

razmerja med njimi. Ločimo neformalna in formalna razmerja. Namen organizacije je zagotavljanje smotrnosti in učinkovitosti v podjetju.

Iz opredelitve organizacije izhajata dva dela: organizacijska struktura in organizacijski proces, v katerem se ta struktura spreminja. V organizaciji podjetja ocenjujemo štiri formalne organizacijske strukture: tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in oblastno, ter dva organizacijska procesa: upravljanje in ravnanje.

Organizacijska struktura in organizacijski procesi morajo ustrezati strategiji podjetja. Podjetje se mora tudi vprašati, ali so ljudje za delo motivirani, ali imajo pravi ljudje prave informacije, ali vlada v podjetju ustrezna klima in kakšna je kultura podjetja. Kulturo predstavljajo neformalna razmerja med ljudmi. Ljudje in njihova kultura so temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

Uspešno delovanje kulture podjetja ustvarja motivacijo. Povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura podjetja mora torej usposobiti ljudi, da kljub svoji različnosti »vlečejo isto vrv« (Lipičnik, 1992, str. 242-243).

Dejanska organizacija v podjetju odstopa od zamišljene. Vzroki za odstopanja niso samo v uveljavljanju organizacije, ampak tudi v projektiranju. Analiza organizacije pomeni spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem povečati učinkovitost z vidika uporabnika. Metoda analize je spoznavna metoda. Sestavljena je iz dveh osnovnih faz: opazovanja in diagnoze. Opazovanje dejstev pomeni predvsem spoznavanje konkretne organizacije s pomočjo informacij. Temu sledi primerjava ugotovljenih dejstev s primerljivimi, v primeru analize organizacije zlasti z organizacijo, ki jo sicer narekujejo situacijske spremenljivke. Med dejansko in primerljivo organizacijo prihaja do odstopanj. Ta so lahko glede na velikost in smer vplivanja na učinkovitost, tako kot pri analizi poslovanja, negativna ali pozitivna. V fazi diagnoze iščemo vzroke za nastalo stanje. Tako lahko pozitivne odmike vzpodbujamo, negativne pa odpravimo.

Od začetka preučevanja podjetij in managementa v 19. stoletju pa vse do danes je preučevanje organizacije temeljilo na eni sami predpostavki: »obstaja – ali mora obstajati – ena sama prava organizacijska oblika« (Drucker, 2001, str. 20). To pomeni, da morajo podjetja med vsemi organizacijskimi oblikami poiskati takšno, ki jim najbolj ustreza.

3.3.2. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Vsako podjetje posluje v določenem okolju. Z okoljem mislimo vse dejavnike, ki kakorkoli vplivajo na podjetje. Kot okolje vpliva na podjetje, tako tudi podjetje vpliva na okolje. Zato je analiza in predvidevanje okolja ključnega pomena za podjetje, saj se hoče podjetje s svojimi odločitvami

okolju čimbolje prilagoditi in čimbolje izkoristiti ponujene možnosti, obenem pa se izogniti nevarnostim. Predvidevanje je v to fazo vključeno predvsem zato, ker se poslovno okolje zelo hitro spreminja. Težko je namreč do potankosti določiti bodoča stanja in zato se le-ta navajajo z neko verjetnostjo možnosti izvedbe.

Predvidevanje okolja teče sistematično po poslovnih funkcijah in za celoto. Faze procesa planiranja okolja, ki jih bom v nadaljevanju naštel, se običajno nanašajo na:

- predvidevanje panoge,
- predvidevanje konkurence,
- predvidevanje porabnikov,
- predvidevanje vpliva države in njenih institucij.

Predvidevanje okolja, na primer konkurence ali porabnikov, je v določenem smislu »pasivno« planiranje. Pasivno zato, ker so nosilci tega planiranja, ki ga prav zato poimenujemo predvidevanje, zunaj predmeta predvidevanja in zato le poskušajo spoznati odločitve pravih nosilcev planiranja: konkurence, porabnikov itd. Proces predvidevanja okolja tako sestoji iz treh faz:

- analize sedanjega delovanja okolja,
- predvidevanja prihodnjega stanja okolja,
- predvidevanja odločitev (in njihovih posledic) okolja o poteh za doseg prihodnjega stanja.

Faza analize okolja je smiselno podobna analizi samega podjetja in je vanjo tudi vključena. Pomembno je, da podjetje z vidika namena analize okolja presodi, katere in kako podrobne informacije potrebuje. V predvidevanju okolja pa na odločitve okolja vplivajo tudi podjetja sama s svojimi odločitvami. Tako so po eni strani odločitve podjetja odvisne od okolja, zaradi česar je proučevanje okolja tolikšnega pomena, po drugi strani pa se okolje odziva na odločitve podjetja. Prav v tem smislu podjetje in okolje medsebojno učinkujeta eno na drugo. Ključna naloga predvidevanja okolja je ugotoviti možnosti ali priložnosti, ki jih okolje ponuja razvoju podjetja, in nevarnosti, ki lahko ta razvoj zavrejo. Priložnost za podjetje predstavlja kombinacija okoliščin, prostora in časa, ki lahko da v korist podjetja neke dobre rezultate v primeru, ko so z njo usklajene ustrezne aktivnosti podjetja (Treven, 1992, str. 646). Nevarnosti za podjetje predstavljajo dogodki, za katere obstaja verjetnost, da se bodo zgodili, in če se bodo, bodo povzročili podjetju škodo. Nevarnost za podjetje predstavlja zlasti konkurenca, zato ni čudno, da daje strateško planiranje velik poudarek prav konkurenci. Prav tako daje poudarek tudi potrošnikom, ki pomenijo možnost podjetja. Razvoj gospodarjenja je povzročil, da je podjetje z vse več vezmi povezano z okoljem in da se te vezi med seboj vse bolj prepletajo. Zato je upoštevanje okolja ključnega pomena za planiranje.

3.3.2.1. Analiza in predvidevanje panoge

Namen analize panoge je predvsem ugotoviti privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence (podjetja) ter razumeti dinamiko rasti. Analiza in predvidevanje panoge vključujeta različne porabnike, na primer povpraševanje doma ali tudi v tujini. Predvidevanje panoge vključuje velikost proizvodnje in povpraševanja, rast proizvodnje in povpraševanja, razne strukture proizvodnje in povpraševanja, možnost vstopa v panogo, ključne dejavnike uspeha.

V praksi se veliko uporablja Porterjev (1995, str. 5) pristop k analizi privlačnosti panoge, po katerem privlačnost panoge določajo pravila konkuriranja v panogi. Pravila konkuriranja, značilna za določeno panogo, pa so odvisna od petih silnic:

- vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitutov,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- rivalstva med konkurenti v panogi.

Te sile vplivajo na cene, stroške in investiranje ter tako tudi na ekonomsko uspešnost panoge.

V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala analizo in predvidevanje konkurence, porabnikov in dobaviteljev ter države, kar mi bo kasneje služilo kot temelj za analizo okolja konkretnega podjetja.

3.3.2.2. Analiza in predvidevanje konkurence

Osnovno izhodišče pri analizi konkurence je določitev konkurenčnih razmer, in ki je rezultat korektne določitve in presoje dejanskega stanja trga. Konkurenčne razmere se izražajo z določeno intenzivnostjo konkurenčnega boja in določenim nivojem, ki ga imenujemo rezultat trga in ga izražamo s kazalcem rentabilnosti panoge.

Konkurenca je po svoji naravi dinamična. Trenutna situacija na trgu je rezultat kompleksnega skupnega učinkovanja različnih vplivov. Za presojo razvoja konkurenčnega položaja moramo zato poznati preteklost. To pomeni, da moramo znati oceniti tako vplive kot tudi njihovo moč in smeri ter njihov pomen za posamezne odločitve.

Pri analizi konkurence nas zanima predvsem naslednje:

- opredelitev konkurentov (kdo so, velikost, agresivnost, lokacija),
- obstoječi in potencialni konkurenti,
- značilnosti konkurentov v primerjavi z našim poslovanjem.

Ko analiziramo konkurente, poskušamo ugotoviti in oceniti njihove značilnosti, razlike v tržnem položaju in obnašanju na trgu ter predvideti njihove cilje. Pri tej analizi poskušamo ugotoviti, kakšne strategije uporabljajo konkurenti in kako uspešni so pri izpolnjevanju zahtev trga in njegovih segmentov. Hkrati pa ugotavljamo položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti, katere so njihove bistvene prednosti in slabosti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu.

3.3.2.3. Analiza in predvidevanje porabnikov

Podjetje mora najprej poznati obnašanje in potrebe potrošnika, vedeti mora, kaj in kako porabnik kupuje oziroma kaj potrebuje. Zatem mora porabnika razumeti oziroma si mora znati odgovoriti na vprašanje, zakaj se porabnik obnaša na točno določen način. Obnašanje porabnika je proces, v katerem posamezniki odločajo, kaj, kdaj, kje, kako in od koga kupiti blago ali storitev (Damjan, Možina, 1995, str. 15). To obnašanje vključuje mentalno in fizično aktivnost, ki je potrebna za odločitev v procesu nakupa. Preučujemo, kako posameznik zaznava samega sebe v odnosu do tržnega okolja, vključujoč vplive in interakcije z organizacijami, ki proizvajajo, propagirajo in prodajajo dobrine. Porabniki z nakupom potrdijo tisto, kar je zanje primerno, dobro in v skladu z njihovimi željami ter materialnimi in socialnimi možnostmi.

Pri analizi porabnikov nas zanima njihovo število, kupna moč in motivi, ki jih vodijo v nakupe. Ne zanimajo nas le obstoječi, ampak tudi bodoči porabniki. Pri analizi in predvidevanju porabnikov lahko obravnavamo naslednja področja (Kavčič, Deškovič, 1990, str. 21-22):

- analizo segmentacije porabnikov,
- motivacijo porabnikov,
- nezadovoljevanje potreb.

Analiza segmentacije porabnikov odkrije skupine porabnikov, ki drugače reagirajo na kakšno tržno strategijo v primerjavi z ostalimi porabniki. Podlaga segmentacijske tržne strategije je zagotoviti konkurenčno ponudbo posameznim segmentom, ki jih bo pritegnila k nakupu.

Ko ugotavljamo motivacijo porabnikov, nas zanima zakaj kupijo nek izdelek ali storitev. Ugotavljamo, katere potrebe porabnikov zadovoljuje naš izdelek ali storitev. Motivacijo ugotavljamo z direktnim spraševanjem porabnikov, z opazovanjem itd.

Pri nezadovoljevanju potreb odkrivamo potrebe porabnika, ki jih želi z našim izdelkom ali storitvijo zadovoljiti. Te ugotavljamo z intervjuji med porabniki ali anketami. Nezadovoljene potrebe so lahko izhodišče za izboljšavo izdelkov ali storitev oziroma za razvoj novih. Kotler (1996, str. 258) meni, da je anketa še posebej dragocena, če imajo kupci natančno opredeljene namere, če so jih voljni uresničiti in če so to pripravljeni opisati spraševalcem.

Na podlagi opravljenih analiz lahko podjetje poskuša napovedati obnašanje porabnikov. Napovedovanje je sposobnost vnaprej predvideti, kaj bi porabniki lahko storili v danih razmerah (Kotler, 1996, str. 258).

3.3.2.4. Analiza dobaviteljev

Cene materialov, plačilni pogoji in kvaliteta materialov so pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. Pomembna je tudi vrsta in lokacija dobavitelja.

Nabavne cene in stroški se navadno spreminjajo in niso vedno odvisne od kupca. Zato je kupec zainteresiran za spremljanje ne le posameznih nabavnih cen, temveč tudi celotne nabave. Pomembnost dobaviteljev spremljamo in presojamo s pomočjo strukturiranja nabave po dobaviteljih, na primer s pomočjo ABC metode. Prostorsko orientacijo dobimo s pomočjo razdelitve dobaviteljev po regijah, državah, kontinentih, prometnih povezavah itd.

Dobavitelji bistvenih surovin, polizdelkov in izvajalci vmesnih storitev postavljajo visoke cene, če jim to omogočata njihova ekskluzivnost in majhna konkurenca. Visoke cene dobaviteljev se v podjetju izrazijo kot doseganje višjih stroškov, kar posledično pripelje do manjšega dobička. Med dobavitelje, ki nedvoumno uveljavljajo svojo moč, štejemo dobavitelje strateških oziroma redkih surovin, posameznih komponent, raznih vrst energije in pogojno rečeno tudi kvalificirane delovne sile, če gre za redko dobrino na trgu. Moč dobaviteljev se še posebej izrazi v sledečih primerih:

- kjer so njihovi izdelki ali storitve zelo pomembni za kupce,
- kjer dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj večjih proizvajalcev, ki želijo relativno varen tržni položaj in ki jih ne blokirajo intenzivne konkurenčne tržne razmere,
- kjer so dobaviteljevi izdelki ali storitve edinstvene do te mere, da bi kupec le stežka našel novega dobavitelja ali pa bi bilo to zelo drago.

Pri analizi dobaviteljev ne smemo zanemariti strukture dobaviteljev ter obsega in dinamike nabave.

3.3.2.5. Analiza vpliva države in njenih institucij

Jasno je, da trg v sodobnem gospodarstvu ni več edini mehanizem za reševanje gospodarskih problemov. Bolj ali manj se v to namerno vključuje družba ali država s svojo gospodarsko politiko in z narodnogospodarskimi intervencijami (Pučko, 1996, str. 12). Pri strateškem planiranju so nepogrešljive prav tovrstne informacije. Gre za napovedi inflacije, gibanja družbenega bruto proizvoda, podatkov o prebivalstvu, brezposelnosti, razvoja panog, gospodarske rasti, gibanja obrestnih mer, politike tečajev, politične sfere, kulturnih dogajanj.

3.3.3. DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV

Z analizo poslovanja in analizo predvidevanja okolja smo ugotovili prednosti in slabosti poslovanja podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki prežijo v okolju. V obeh izjemno pomembnih fazah procesa planiranja nismo odločali o poslovanju podjetja, ampak le ugotavljali posledice odločitev. Smo pa dobili izhodišče za oblikovanje prihodnosti. Prihodnost pa si moramo najprej zamisliti. To storimo tako, da si postavimo cilje in ugotovimo poti za doseganje teh ciljev. Cilji morajo biti jasni, razumljivi, konsistentni, spodbujevalni itd. Poti morajo biti s cilji povezane in usklajene, saj le tako zagotavljamo možnost, da bodo cilji uresničeni.

Vizija, poslanstvo in cilji so osrednji del politike podjetja. Razlogi za nastajanje, obstajanje in razvijanje podjetij se nahajajo v interesih udeležencev podjetij. Ti interesi se izražajo in opredeljujejo v politiki podjetja z vizijo, poslanstvom in cilji (Belak, 1991, str. 31).

3.3.3.1. Določanje vizije podjetja

Vsak avtor po svoje pojmuje vizijo. Pučko (1993, str. 185) vizijo opredeljuje kot neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ali posameznik ustvariti na dolgi rok, ter pogojev, ki pogojujejo uresničitev opredeljene vizije. V bistvu gre za opis organizacije, kulture podjetja, samega podjetja ali dejavnosti v prihodnosti in jo je lahko enostavno sporočiti zaposlenim v podjetju in njegovem okolju. Gre za nekakšen koncept nove in želene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Za dobro vizijo je pomembno, da je konkretna, po možnosti kratka. Ponuja naj jasen in privlačen pogled na prihodnost, posredno mora določati, kaj v prihodnosti naj bo drugače od sedanjega stanja.

Rozman (1993, str. 129) opredeli vizijo kot pogosto idealizirano, zaželeno sliko podjetja v daljšem obdobju, na primer petih do petnajstih letih. Zgrajena je na osnovi sedanjega poslovanja, na pomanjkljivostih in prednostih, ter na predvidevanju okolja in na možnostih, ki jih le to ponuja. Prikazati mora uresničljive sanje na eni strani, po drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene v podjetju, da se bodo trudili za njihovo uresničitev.

Mayer (1994, str. 17) opredeljuje vizijo kot trenutno, relativno skladno, združevalno, spodbujevalno in celovito konstelacijo osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Vizija je po njegovem mnenju projekcija podjetja v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami in usmerjena na potrebe zaposlenih in strank. Nadalje pravi, da je vizija način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo podjetja.

Wilson (1992, str. 18-28) pri svojem opredeljevanju vizije pravi, da je vizija usklajena in prepričljiva izjava o tem, kaj bo podjetje v prihodnosti, na primer v naslednjih petih, desetih letih. Pravi, da mora biti vizija usklajena z okoljem, v katerem bo podjetje delovalo. Ustrezno izpeljane cilje, strategije in akcijske načrte mora združevati v celovito in prepoznavno sliko bodočega podjetja. Vizija mora biti domišljajska in prepričljiva, da bo lahko motivirala in zagotovila ustrezno predanost.

Iz vsega povedanega lahko sklenemo, da gre pri viziji za domišljajsko sliko želenega stanja podjetja v prihodnosti.

3.3.3.2. Določanje poslanstva podjetja

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in dokazuje utemeljenost prihodnjega poslovanja. S tem povezuje sedanost s prihodnostjo. Iz opredelitve poslanstva sledijo podrobnejše opredelitve ne samo ciljev, marveč tudi poti za njihovo doseganje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegovo vrednost in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij (Rozman, 1993a, str. 93).

Glavni namen opredelitve poslanstva je v zagotavljanju enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. Z opredelitvijo poslanstva določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo delavcev s podjetjem. Poslanstvo podjetja pa je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam, ki so povezane s podjetjem ali imajo v njem določene interese, kot so kupci, dobavitelji, banke, država.

Vsebina poslanstva podjetja pove, kaj podjetje dela, kakšen je obseg dejavnosti, kaj je bistvo dejavnosti in kakšne so smeri rasti. To pa pomeni, da je potrebno definirati tehnologijo, obseg proizvodnje in distribucije ter sredstva in znanja, s katerimi razpolaga organizacija.

Dokumenti v poslanstvu podjetja naj bi vključevali sledeča področja (Rozman, 1993a, str. 94):

- opredelitev proizvodov ali storitev,
- opredelitev odnosov do kupcev,
- opredelitev trga,
- opredelitev tehnologije,
- opredelitev odnosov do delavcev in njihovih sposobnosti,
- opredelitev odnosov do drugih udeležencev podjetja (lastnikov, države, bank, dobaviteljev),
- družbenoekonomski cilji,
- filozofija poslovanja,

- prednosti lastnega poslovanja,
- opredelitev imagea.

Jasno je, da v poslanstvih podjetij v praksi niso vključeni vsi zgoraj navedeni elementi. Če bi bili vključeni, bi bilo poslanstvo podjetja bolje definirano.

Po Kotlerju (1996, str. 66) mora poslanstvo podjetja vsebovati naslednjih pet elementov:

- zgodovino podjetja,
- trenutne preference lastnikov ter posloводства,
- tržno okolje, ki vpliva na poslanstvo podjetja,
- vire organizacije, ki opredeljujejo možna poslanstva,
- značilna znanja, na katerih temelji poslanstvo.

Kotler (1996, str. 66) tudi pravi, da si mora podjetje, predvsem podjetje v težavah, postavljati vprašanja, kot so:

- S čim se podjetje ukvarja?
- Kdo so kupci?
- Kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupca?
- S čim se bo podjetje ukvarjalo?
- S čim naj bi se podjetje ukvarjalo?

Ta preprosto zvaneča vprašanja so najtežja vprašanja, na katera mora podjetje preudarno in temeljito odgovoriti.

Dobro pripravljena opredelitev poslanstva daje zaposlenim v podjetju skupen občutek namena, smeri in možnosti. Opredelitev poslanstva deluje kot »nevidna roka«, ki vodi uslužbenca, da delajo samostojno in hkrati kolektivno, da bi uresničili cilje podjetja (Kotler, 1996, str. 66-67).

3.3.3.3. Cilji poslovanja podjetja

S cilji običajno mislimo na želeno poslovanje podjetja. Pri tem upoštevamo sedanje poslovanje podjetja in okolje ter s tem povežemo poti za doseganje ciljev. Z analizo poslovanja dobimo najprej sliko o podjetju, nato sledi postavljanje ciljev. Pri tem moramo nenehno misliti na to, kako bomo te cilje dosegli, kar pomeni, da ugotavljamo strategije za njihovo doseganje. Cilji so delno že določeni z vizijo podjetja. S podrobnejšo razdelitvijo vizije pa dobimo bolj podrobne cilje, ki zajemajo le posamezne dele podjetja.

Zanimiva je delitev ciljev na (Rozman, 1993, str. 123-124):

- temeljne cilje poslovanja,

- okvirne cilje poslovanja,
- podrobne cilje poslovanja.

Temeljni cilj je opredeljen kot mera uspešnosti poslovanja (rentabilnost), določen z družbenoekonomskim sistemom. Pojavi se kot kriterij izbire pri odločitvah o celotnem poslovanju podjetja, po drugi strani pa kot njihova želena in dejanska posledica. Temeljnemu cilju so podrejeni vsi drugi cilji. Okvirni cilji obsegajo več elementov. Ne moremo reči, da so podrobni ali natančni. Izraženi so lahko tako absolutno kot relativno, lahko pa tudi nekvantitativno. Običajno so usklajeni z vizijo in so njen sestavni del. Podrobni cilji so navadno številčni, bolj dokončni in natančni. To so v bistvu cilji, ki jih vpisujemo v planske tabele. Opredeljeni so za vsako posamezno poslovno funkcijo in za celoto. Podrobni cilji so največkrat vključeni v poslanstvo podjetja.

Rozman (1993, str. 123-128) razčlenjuje proces oblikovanja ciljev na tri faze:

- preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije podjetja,
- izbiranje ključnih kazalcev,
- pripisovanje vrednosti ključnim kazalcem.

O prvi fazi, oblikovanju vizije, sem že spregovorila v prejšnjih poglavjih. Druga faza, izbiranje ključnih kazalcev, je zelo pomembna, saj s temi kazalci merimo uspešnost izvajanja strategij in pridobivamo smernice za naše nadaljnje odločanje. Običajno izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, dobiček, vezavo sredstev, donos na sredstva in druge) na drugi strani pa posamezne specifične kazalce, vezane na posamezne podstrukture (materialne stroške, stroške dela in druge).

Če sklenemo povedano, ugotovimo, da moramo cilje postavljati kot rezultate, ki jih želi podjetje doseči. Cilji morajo odražati merljivo količino, ki nam služi za ocenjevanje uspešnosti, pri čemer moramo paziti, da tisti, katerih uspešnost merimo, zares odločajo o vseh komponentah danega cilja. Cilji so pomembni tudi kot pomoč pri presojanju različnih alternativ pri izbiri ustrežnejše strategije. Strateški cilji pomagajo pri sporočanju in usklajevanju znotraj podjetja. Kažejo, čemu je potrebno dati prednost, na kaj bi se bilo potrebno osredotočiti, s tem pa usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju.

3.3.4. DOLOČANJE STRATEGIJ

3.3.4.1. Opredelitev strategij podjetja

V prejšnjih fazah procesa planiranja smo ugotovili stanje, v katerem se nahaja podjetje. Določili smo tudi zamišljeno bodoče stanje. Tako nam preostane le še zadnja faza: iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbira poti za doseg ciljev poslovanja.

Podjetje mora pri strateškem planiranju razviti planske strategije odpravljanja planskih vrzeli. Beseda strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«, torej umetnost pravilnega preračunavanja razpoložljivih sil ali enot v najugodnejši položaj. Na področju poslovnih ved zaenkrat še ne obstaja enotno gledanje na pojem strategije. Tako lahko najdemo različna, širša in ožja opredeljevanja tega pojma. Harvardska šola pojmuje strategijo širše, saj pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije in alokacije resursov, ki so potrebni za doseg ciljev. Ožje pojmovanje v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje bi lahko rekli, da je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev (Pučko, 1993, str. 195). Na osnovi povedanega lahko sklenemo, da je strategija vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki bo ob uresničitvi dosegala strateške cilje. Vsebuje veliko število izvedenih ciljev in poslovnih politik, ki predstavljajo omejitve in vnašajo določena pravila v poslovno odločanje. Strategije so praviloma rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Najboljše strategije temeljijo na izkoriščanju konkurenčnih prednosti (Strickland, Thompson, 1999, str. 134).

Vsako podjetje glede na svoje specifične značilnosti in položaj razvija lastne strategije. Oblikovanje novih strategij v veliki meri zahteva nove zasnove poslovanja, ki v največji možni meri uporablja razpoložljive podatke, tehnike in raziskovalne metode ter določene teoretične koncepte, na katere se lahko pri razvijanju strategije nasloni. Raziskave o spreminjanju strategij so pokazale, da so v drugi polovici dvajsetega stoletja podjetja pogosto razvijala specifične strategije, ki so izhajale iz zahtev okolja.

V strokovni literaturi je mogoče najti celo vrsto klasifikacij možnih strategij podjetja. Ena od teh je prikazana v naslednji tabeli.

Tabela 1: Možne strategije podjetja

Merilo oz. predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	– Celovita ali osnovna strategija – Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija – Funkcionalna strategija
Funkcija	– Strategija prodaje – Strategija proizvodnje – Strategija raziskovanja in razvijanja – Strategija investiranja – Strategija financiranja – Strategija razvijanja kadrov – Druge strategije
Tržni segment	– Strategija zemljepisnega segmentiranja – Strategija demografskega segmentiranja – Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	– Strategija rasti oziroma razvoja – Strategija ustalitve – Strategija krčenja
Tržni odnosi	– Strategija napada – Strategija obrambe

Vir: Pučko, 1993, str. 198.

V zgornji tabeli so zbrane nekatere klasifikacije možnih strategij podjetja. Najbolj uporabljana je klasifikacija glede na organizacijsko področje, ki deli strategije na celovite ali osnovne strategije, na strategije poslovnih področij ali poslovne strategije in na funkcionalne strategije. V tem specialističnem delu pa bom uporabila klasifikacijo glede na funkcijo, ki deli strategije na strategijo prodaje, proizvodnje, raziskav in razvoja, investicij, financiranja, razvijanja kadrov in druge. Te funkcijske strategije so usmerjene na maksimiziranje učinkovitosti porabe resursov, ki jih ima podjetje na posameznem poslovnofunkcijskem področju, in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti.

3.3.4.2. Izbira strategije in izdelava plana

Okvirni cilji, ki jih strategije vsebujejo, so osnova za določitev najboljše strategije podjetja. Uresničevanje teh strategij vpliva na prihodnjo uspešnost podjetja. Dokončno izbrana strategija dobi

svojo dodelano obliko v strateškem planu. Gre za konkretizacijo izbranih strategij na določenih poslovnih področjih v podjetju. Čeprav je za daljše časovno obdobje težko narediti tako kompleksno strukturo planov, samo dolgoročno planiranje ne bo doseglo svojega namena, če podjetje ne bo sposobno dati grobe celovite ocene svoje poslovne uspešnosti za daljše obdobje. Pri tej oceni si pomagamo s predračuni, ki kažejo vrednostno izražene posledice planiranih usmeritev podjetja. V planskih tabelah podjetje kvantitativno prikaže plane poslovnih funkcij, plane uspešnosti in plane strategij.

Vsekakor pa ni dovolj, da podjetje strateški plan pripravi, ampak ga mora tudi uresničiti. Da bi ugotovilo uresničevanje plana, mora vzpostaviti učinkovito kontrolo, ugotavljati odmike in končno korigirati plan. Zato pravimo procesu strateškega planiranja tudi stalno ponavljajoči se ali iterativen proces.

4. ANALIZA PODJETJA KOMUNALA IZOLA

4.1. ANALIZA POSLOVANJA

Analiza podjetja Komunala Izola temelji na analizi poslovanja in analizi organizacije. Analiza poslovanja zajema analizo poslovnih funkcij (trženja, proizvodnje, nabave, kadrov in financ) in analizo uspešnosti. Analizo poslovanja bom naslonila na primerjavo s preteklim poslovanjem, saj gre v planu podjetja Komunala Izola za logično nadaljevanje preteklosti. Rezultat analize podjetja Komunala Izola bodo ugotovljene prednosti in slabosti.

4.1.1. ANALIZA TRŽENJA

Danes se je pogled na trženje nekoliko spremenil. Zastarelo je mišljenje, da najprej proizvedemo izdelek, ki je visoke kakovosti, lepe oblike, tehnološko dovršen, nato pa ga prodamo. Danes je potrebno izhajati iz drugega stališča. Proizvodnja izdelka mora temeljiti na raziskavi tržišča. To pomeni, da mora podjetje naprej ugotoviti, kaj trg rabi, in nato proizvesti izdelek, ki bo zadovoljil potrebe kupcev.

Podobno velja za podjetje Komunala Izola. Podjetje nudi storitve, ki jih trg potrebuje. Trg Komunale Izola je lokalni, zajema predvsem območje občine Izola. Glede na dejavnosti, za opravljanje katerih je bilo podjetje ustanovljeno, lahko ugotovimo, da je tržišče v večjem delu že znano. Podjetje dela za znanega kupca in točno pozna njegove potrebe. Velike raziskave tržišča se ne opravljajo, saj so potrebe kupcev bolj ali manj stalne. V večini primerov je kupec storitev Občina Izola ter občani in podjetja v občini. Pomembna je kvaliteta storitev.

Komunala Izola išče možnosti dodatne prodaje storitev tako, da na trgu poišče subjekte, ki te storitve potrebujejo. To velja za storitve, ki se ne opravljajo v okviru gospodarskih javnih služb. Te storitve so na primer vzdrževanje zasebnih površin, opravljanje manjših gradbenih del, opravljanje vrtnarskih storitev in podobno ter oddaja lastnih nepremičnin v najem. Komunala Izola je tudi podjetje, ki spodbuja razvoj občine. To pomeni, da išče možnosti in pridobiva inovativne ideje, ki jih nato predlaga lastniku podjetja – Občini Izola.

Iz povedanega lahko ugotovimo, da podjetje ni izrazito tržno usmerjeno. To predstavlja omejitev uspešnosti poslovanja, saj je podjetje velikokrat prisiljeno v manj učinkovito poslovanje. Podjetje učinkovitost povečuje tako, da obstoječe kapacitete in vire bolje izkorišča.

Velika težava, s katero se mora podjetje spopadati, je neavtonomnost pri oblikovanju prodajnih cen. Na eni strani je podjetje odvisno od države: to velja za spremembe cen na področju odvoza in deponiranja odpadkov ter odvajanja in čiščenja odpadnih voda. Na drugi strani pa je odvisno od lokalne skupnosti – občine, ki sprejema cene za vse ostale storitve, ki jih podjetje opravlja.

Prodaja se je v podjetju Komunala Izola iz leta v leto povečevala. To nam prikazuje naslednja tabela, v kateri so podani podatki za obdobje od 1999 do 2002. Ti podatki niso inflacionirani.

Tabela 2: Prodaja (v 000 SIT) za podjetje Komunala Izola v letih od 1999 do 2002

Element	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
Prodaja	346.606	407.387	421.656	526.357

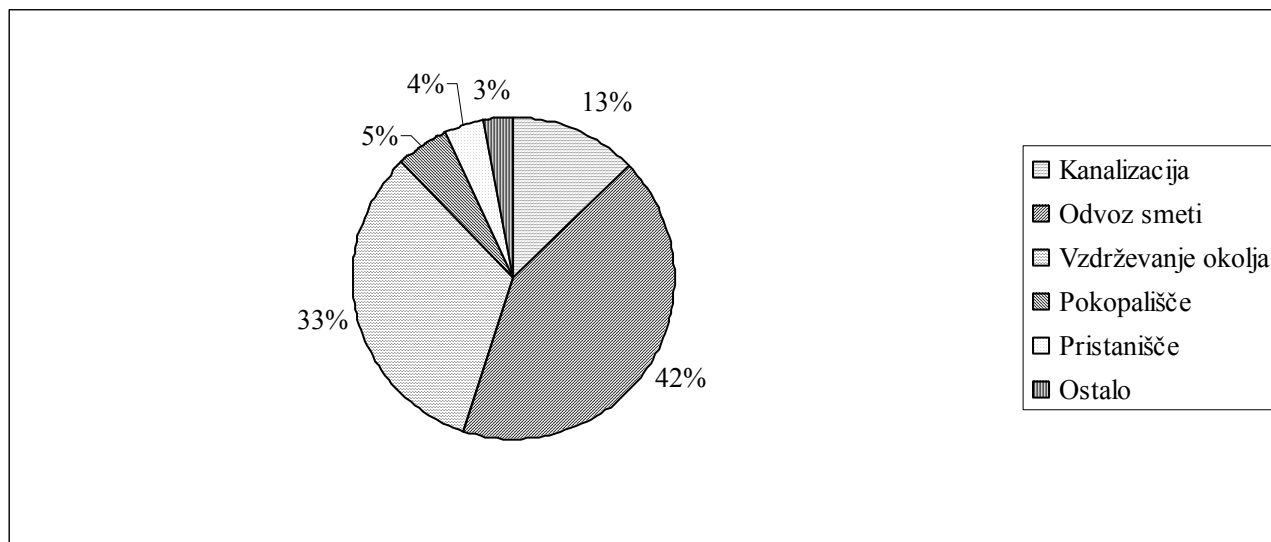
Vir: Interni podatki Komunale Izola, 1999–2002.

Rast prodaje je med leti nihala. V letu 2000 je glede na predhodno leto porasla za 18 %, v letu 2001 za 3 %. Najbolj pa se je prodaja povečala v letu 2002 v primerjavi z letom 2001, in sicer za 25 %.

Zunanji faktorji, ki najbolj vplivajo na prodajo podjetja, so predvsem omejenost proračunskih sredstev, število in velikost investicij v občini ter politični vplivi. Najpomembnejši faktor znotraj podjetja pa je učinkovitost zaposlenih pri pridobivanju dodatnih del ter doseganju visoke kvalitete opravljenih del.

Strukturo prodaje po dejavnostih v podjetju Komunala Izola v letu 2002 prikazuje naslednja slika.

Slika 3: Struktura prodaje (v %) po dejavnostih podjetja Komunala Izola v letu 2002



Vir: Interni podatki Komunale Izola, 2002.

Največji delež v prodaji sta v letu 2002 prinesli dejavnosti odvoza smeti (42 %) in vzdrževanja okolja (33 %). Sledile so dejavnosti upravljanja in vzdrževanja kanalizacijskega omrežja s 13 %, pokopališka dejavnost s 5 %, pristaniška s 4 % in ostale dejavnosti s 3 % celotne prodaje.

Če spremljamo prodajo po mesecih, ugotovimo tudi, da je prodaja znotraj leta odvisna od sezonskih vplivov. To najbolj velja za pristaniško dejavnost, ki v zimskem času prinaša nizke prihodke.

4.1.2. ANALIZA PROIZVODNJE

O proizvodnji v pravem pomenu besede ne moremo govoriti, ko analiziramo podjetje Komunala Izola. Govorimo lahko o proizvodnji storitev. Za storitve, ki jih podjetje opravlja, potrebuje specializirana vozila in stroje. Le-ti so v letu 2002 predstavljali 18 % vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev. Trenutno so ta sredstva v podjetju precej stara, velika večina vozil in strojev je že ekonomsko zastarelih.

Podjetje želi biti opremljeno s čimbolj sodobno tehnologijo, da bo lahko zagotavljalo čimbolj kvalitetne storitve v čimkrajšem času. Za izvajanje kvalitetnih storitev je potreben tudi usposobljen in specializiran kader, ki na podlagi ustrezne motivacije omogoča povečanje produktivnosti dela.

4.1.3. ANALIZA NABAVE

Podjetje Komunala Izola je kot javno podjetje zavezanec za javna naročila, kar pomeni, da mora za vsako nabavo (blaga in storitev v vrednosti nad 8 milijonov tolarjev in gradbenih del nad 15 milijonov tolarjev) izvesti postopek javnega naročanja, kot ga določa Zakon o javnih naročilih. Za vrednosti pod navedenima mejama pa podjetje uporablja interni Pravilnik o nabavah blaga, storitev in gradbenih del malih vrednosti. To povečuje birokracijo v podjetju in hkrati povzroča večje stroške nabave, kot bi bili sicer.

Delež stroškov materiala in storitev je v letu 2002 predstavljal okoli 36 % celotnega prihodka. Ti stroški so v Komunali Izola za 23 % manjši od stroškov dela.

Nekatere storitve za podjetje opravljajo zunanji izvajalci, zato je delež storitev v skupnih stroških materiala in storitev precejšen. V letu 2002 je znašal 69 %. V večini primerov je podjetje odvisno od lokalnega dobavitelja, ki je ponavadi zaradi narave dela ugodnejši. V teh primerih obstaja nevarnost, da podjetje postane od tega dobavitelja preveč odvisno. V preučevani dejavnosti to predstavlja še posebno nevarnost, predvsem zaradi večje možnosti zamud pri izvajanju del. Skladno s temi spoznanji poskuša podjetje čimveč storitev opraviti samo, z lastnimi kapacitetami in s pomočjo izobraževanja obstoječih kadrov ali pa z zaposlitvijo novih, posebej specializiranih ljudi.

Podjetje nabavlja predvsem materiale, ki se vgradijo v okolje, na primer asfalt, beton, robnike, ograje ter druge gradbene in ostale materiale. Velik del nabave se nanaša na nabavo opreme za zbiranje odpadkov, predvsem v zadnjih letih, ko se v izolski občini izvaja projekt ločenega zbiranja odpadkov. Ostale nabave, ki so po številu nabav manjše, po vrednosti pa večje, se nanašajo na nabavo osnovnih sredstev, na primer specializiranih vozil za komunalne dejavnosti. Med ostale storitve spadajo tudi odvetniške, zavarovalne, telekomunikacijske in svetovalne storitve, storitve stikov z javnostmi in druge storitve.

4.1.4. ANALIZA KADROV

Ljudje postajamo vse večji vir konkurenčnih prednosti. V preteklosti niso posvečali veliko pozornosti razvoju človekovih sposobnosti, danes pa tovrstna spoznanja vse bolj upoštevamo tudi pri planiranju. V naslednji tabeli bom prikazala število zaposlenih v Komunali Izola po izobrazbeni strukturi v letih od 2000 do 2002.

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih v Komunali Izola v letih od 2000 do 2002

Stopnja izobrazbe	Število delavcev			Struktura v %		
	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
I.	26	28	30	43	42	43
II.	0	0	1	0	0	1
III.	8	8	7	13	12	10
IV.	9	11	12	15	17	17
V.	12	13	12	20	20	17
VI.	3	3	4	5	5	6
VII.	2	3	4	3	5	6
Skupaj	60	66	70	100	100	100

Vir: Interni podatki Komunale Izola, 2000–2002.

Izobrazbena struktura se je iz leta v leto proučevanega obdobja počasi izboljševala, predvsem na račun povečanja šeste in sedme stopnje izobrazbe. Ta razred je v letu 2002 predstavljal 12 % vseh zaposlenih. Še vedno pa ima velik delež zaposlenih izobrazbo nižjo od pete stopnje.

Povprečna starost zaposlenih v Komunali Izola se je v vseh treh preučevanih letih gibala med starostjo 43 in 44 let, povprečna delovna doba pa okoli 22 let. V podjetju je večji del zaposlenih moškega spola (približno 83 %). Koeficient fluktuacije je bil v vseh letih zelo majhen, in sicer med 0,03 in 0,08. Odhodi zaposlenih se nanašajo predvsem na upokojitve, prihodi pa so večinoma vezani na nadomestitev upokojenih ali na večji obseg dela in nove dejavnosti ali poddejavnosti podjetja.

Podjetje veliko vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. V podjetju se število zaposlenih, ki se izobražujejo ob delu, iz leta v leto povečuje. Vlaganje v znanje in razvoj zaposlenih ostaja ena temeljnih vrednot v Komunali Izola. To nam prikazuje naslednja tabela. Na žalost se zaposleni izobražujejo le za pridobitev višje, visoke ali podiplomske izobrazbe, medtem ko pri zaposlenih, ki nimajo niti srednješolske ali osnovnošolske izobrazbe, ni interesa za dodatno izobraževanje.

Tabela 4: Število zaposlenih, ki so se izobraževali ob delu v obdobju od leta 1996 do leta 2002

Leto	Število zaposlenih	Število zaposlenih, ki se izobražujejo	Delež zaposlenih, ki se izobražujejo (v %)
1996	54	0	0,00
1997	56	1	1,79
1998	54	3	5,56
1999	59	3	5,08
2000	60	7	11,67
2001	66	7	10,61
2002	70	7	10,00

Vir: Interni podatki Komunale Izola, 1996–2002.

V letu 2000 je število zaposlenih, ki se izobražujejo, naraslo na sedem. Enako število je bilo tudi v letih 2001 in 2002. Delež zaposlenih, ki se izobražujejo, je bil v skupnem številu zaposlenih največji v letu 2000. Znašal je skoraj 12 %. Zaradi povečanja števila zaposlenih je ta delež v letu 2001 znašal približno odstotek manj kot v letu 2000, v letu 2002 glede na leto 2001 pa je padel na 10 %.

Poleg rednega izobraževanja podjetje omogoča zaposlenim obiske seminarjev in sejmov. Za zaposlenega pomeni obisk sejma, ki ni neposredno povezan z njegovim delom, nagrada za dobro opravljeno delo.

Podjetje posveča veliko pozornosti tudi skrbi za varno delo. Vsako leto se opravljajo periodični pregledi strojev, preizkusi znanja delavcev iz varstva pri delu in požarnega varstva, pregledi odlagališča odpadkov, pregledi vinjenosti delavcev na delovnem mestu, kontrola uporabe osebnih zaščitnih sredstev in zavarovanje delovišč, periodični zdravniški pregledi delavcev. Zaradi teh ukrepov je število ur na bolniškem dopustu zaradi poškodb pri delu že tretje leto zapored v upadanju in se je v letu 2002 v primerjavi z letom 1999 skoraj prepolovilo.

Vsi zaposleni, razen direktorja podjetja, so plačani po Kolektivni pogodbi za gospodarske javne službe na področju komunalnih dejavnosti in vodnega gospodarstva.

4.1.5. ANALIZA FINANC

Analizo finančnoposlovne funkcije navadno naslonimo na različna finančna razmerja, katerih je v poslovnih financah precej. Izračunana razmerja – kazalniki za podjetje Komunala Izola temeljijo na podatkih iz bilance stanja in izkaza uspeha, ki ju je podjetje izkazalo ob zaključku poslovnih let 2000, 2001 in 2002. Zaradi lažje primerljivosti podatkov sem vrednosti iz let 2000 in 2001

inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin. Podatki leta 2002 so primerljivi s tistimi iz prejšnjih let, tudi v smislu sprememb, ki so jih prinesli novi slovenski računovodski standardi. Podatki, navedeni v tabelah, so nerevidirani.

4.1.5.1. Analiza obveznosti do virov sredstev

V naslednji tabeli bom prikazala obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 5: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) virov sredstev v letih 2000, 2001 in 2002 v podjetju Komunala Izola v cenah leta 2002

Element	Leto 2000		Leto 2001		Leto 2002		Indeks	Indeks
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	01/00	02/01
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.146.861	100	1.266.149	100	1.263.201	100	110	100
Kapital	467.613	41	486.754	38	418.800	33	104	86
Dolgoročne rezervacije	38.308	3	17.001	1	0	0	44	0
Dolgoročne obveznosti	278.833	24	482.850	38	472.624	37	173	98
Kratkoročne obveznosti	359.368	31	276.982	22	371.777	29	77	134
Pasivne časovne razmejitev	2.740	0	2.561	0	0	0	93	0

Vir: Balance stanja na dan 31. 12. 2000, 31. 12. 2001 in 31. 12. 2002 za podjetje Komunala Izola.

Iz Tabele 5 je razvidno, da so se obveznosti do virov sredstev leta 2001 v primerjavi s predhodnim obdobjem povečale za 10 %, v letu 2002 pa so ostale na skoraj enakem nivoju kot v letu 2001 (vpliv novih slovenskih računovodskih standardov). V letu 2000 je največji delež v skupnih obveznostih do virov sredstev predstavljal kapital. V letih 2001 in 2002 se je glede na predhodno leto ta delež zmanjšal.

V letu 2002 je vrednost kapitala glede na predhodno leto padla za 14 %, na kar je vplivala tudi izguba tekočega poslovnega leta v višini 35 milijonov tolarjev. V letu 2002 je delež kapitala v obveznostih do virov predstavljal 33 % delež, kar je za 4 odstotne točke manj, kot je znašal delež dolgoročnih obveznosti v virih sredstev.

V letu 2001 glede na leto 2000 se je najbolj povečala postavka dolgoročne obveznosti (za 73 %), in sicer zaradi najema dolgoročnega kredita pri banki, ki je nadomestil kratkoročno zadolževanje pri občini. Za 34 % so se v letu 2002 glede na leto 2001 povečale kratkoročne obveznosti, predvsem na račun povečanja kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev. Iz tabele je razvidno, da se delež dolgov v strukturi balance iz leta v leto povečuje.

V naslednji tabeli si lahko ogledamo izračun kazalnikov stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti podjetja ter delež dolgoročnega in kratkoročnega financiranja.

Tabela 6: Stopnja kapitalizacije, stopnja zadolženosti, delež dolgoročnega financiranja ter delež kratkoročnega financiranja podjetja Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Element	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Stopnja kapitalizacije (lastni viri / vsi viri)	0,44	0,40	0,33	90	83
2. Stopnja zadolženosti (tuji viri / vsi viri)	0,56	0,60	0,67	108	111
3. Delež dolgoročnega financiranja (dolgoročni viri / vsi viri)	0,68	0,78	0,71	114	91
4. Delež kratkoročnega financiranja (kratkoročni viri / vsi viri)	0,32	0,22	0,29	70	133

Vir: Bilance stanja na dan 31. 12. 2000, 31. 12. 2001 in 31. 12. 2002 za podjetje Komunala Izola.

Iz gornjega pregleda vidimo, da se je stopnja kapitalizacije iz leta v leto nižala, stopnja zadolženosti pa rasla in v letu 2002 dosegla vrednost kazalca 0,67, kar pomeni, da se je podjetje financiralo s tujimi viri v višini 67 %. Med tuje vire pri komunalnih podjetjih uvrščamo tudi obveznosti do občin (lastnic). V podjetju Komunala Izola je v letu 2002 znašal dolgoročni dolg do občine 310 milijonov tolarjev od skupno 473 milijonov tolarjev celotnega dolgoročnega dolga. Ta dolg do občine je izkazan kot vir za sredstva, ki jih je Komunala prejela od občine v upravljanje. Gre predvsem za kanalizacijsko omrežje. Če teh virov pri izračunu ne bi upoštevali, bi bila kazalca zadolženosti in kapitalizacije drugačna.

Kazalnika finančne varnosti (kazalnika 3 in 4 v tabeli) pa nam kažeta, da je bilo leta 2000 v podjetju 68 %, v naslednjem letu 78 %, v letu 2002 pa 71 % sredstev financiranih s pomočjo dolgoročnih virov financiranja, kar nam kaže izračun deleža trajnega in dolgoročnega financiranja, oziroma da je bilo 32 % sredstev v letu 2000, 22 % sredstev v letu 2001 in 29 % sredstev v letu 2002 financiranih s kratkoročnimi viri, kar nam kaže izračun deleža kratkoročnega financiranja. Delež dolgoročnega financiranja se je v letu 2001 glede na leto 2000 povečal za 14 %, v letu 2002 glede na predhodno leto pa zmanjšal za 9 %. Obratno razmerje velja za delež kratkoročnega financiranja.

4.1.5.2. Analiza plačilne sposobnosti

Analizo plačilne sposobnosti Komunale Izola v letih 2000, 2001 in 2002 prikazuje naslednja tabela.

Tabela 7: Izračun kazalcev plačilne sposobnosti podjetja Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Element	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Splošna plačilna sposobnost (gibljiva sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,44	0,62	0,41	141	65
2. Tekoča plačilna sposobnost (gibljiva sredstva brez zalog / kratkoročne obveznosti)	0,42	0,59	0,39	141	66
3. Trenutna plačilna sposobnost (denarna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,01	0,03	0,00	233	2

Vir: Bilance stanja na dan 31. 12. 2000, 31. 12. 2001 in 31. 12. 2002 za podjetje Komunala Izola.

Kazalci plačilne sposobnosti v Komunali Izola so v primerjavah proučevanih let poslovanja nihali. Najboljšo plačilno sposobnost je podjetje doseglo v letu 2001, v letu 2002 pa se je ponovno poslabšala. Na splošno je likvidnost v podjetju Komunala Izola slaba, saj so vsi kazalci manjši od 1, kar pomeni, da gibljiva sredstva ne pokrivajo kratkoročnih obveznosti. Iz analize bilanc sem ugotovila tudi naslednje: če bi podjetje izterjalo vse svoje terjatve do kupcev, bi bilo sposobno poplačati vse dobavitelje, ne pa tudi kratkoročnih obveznosti do bank.

4.1.5.3. Analiza finančne stabilnosti

V Tabeli 8 si lahko pogledamo kazalce finančne stabilnosti za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 8: Kazalci finančne stabilnosti podjetja Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Element	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Stopnja finančne stabilnosti (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti / stalna sredstva + zaloge)	0,79	0,89	0,80	114	89
2. Stopnja samofinanciranja (kapital + dolgoročne rezervacije / stalna sredstva + zaloge)	0,51	0,46	0,37	90	82
3. Stopnja kreditne sposobnosti (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti / stalna sredstva)	0,79	0,90	0,80	114	89

Vir: Bilance stanja na dan 31. 12. 2000, 31. 12. 2001 in 31. 12. 2002 za podjetje Komunala Izola.

Kazalci finančne stabilnosti so bili v vseh treh letih manjši od 1. V letu 2001 je stopnja finančne stabilnosti glede na leto 2000 narasla za 14 %, v letu 2002 glede na leto 2001 pa padla za 11 %. Enako velja za stopnjo kreditne sposobnosti. Stopnja samofinanciranja pa je iz leta v leto padala.

Iz izračunov v Tabeli 8 vidimo, da je bilo podjetje Komunala Izola v vseh treh letih finančno manj stabilno, saj se dolgoročna sredstva niso financirala izključno iz dolgoročnih virov ampak tudi iz kratkoročnih virov. Ti rezultati so vredni premisleka o prihodnjih ukrepih.

4.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

4.2.1. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA

V tem podpoglavju bom analizirala prihodke, odhodke in poslovni izid v podjetju Komunala Izola v letih od 2000 do 2002.

Tabela 9 prikazuje obseg in strukturo prihodkov v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov v podjetju Komunala Izola v letih od 2000 do 2002 v cenah leta 2002

Element	Leto 2000		Leto 2001		Leto 2002		Indeks	Indeks
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	01/00	02/01
1. Poslovni prihodki	477.829	89	506.196	89	577.443	97	106	114
Prihodki od prodaje	467.289	87	452.015	80	526.357	89	97	116
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	10.540	2	54.181	10	51.086	9	514	94
2. Prihodki od financiranja	54.531	10	15.686	3	12.816	2	29	82
3. Izredni prihodki	3.135	1	43.969	8	4.205	1	1.403	10
Skupaj prihodki	535.496	100	565.851	100	594.464	100	106	105

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za obdobja 1. 1. do 31. 12. 2000, 1. 1. do 31. 12. 2001 in 1. 1. do 31. 12. 2002.

Skupni prihodki se iz leta v leto povečujejo. V letu 2001 so glede na predhodno leto narasli za 6 %, v letu 2002 pa za 5 % glede na leto pred tem. Največji delež v strukturi prihodkov predstavljajo prihodki iz poslovanja, ki so v letih 2000 in 2001 znašali 89 %, v letu 2002 pa 97 %. V letu 2001 so ti prihodki porasli za 6 %, v letu 2002 pa za 14 % glede na predhodno leto. Na to rast so vplivali tudi prihodki iz usredstvenih lastnih proizvodov in storitev, predvsem v letu 2001. V letu 2002 so največjo rast dosegli prihodki od prodaje (16 %).

Prihodki od financiranja so bili največji v letu 2000, ko so predstavljali 10 % vseh prihodkov in so nastali zaradi odprodaje večjega dela dolgoročnih finančnih naložb. V prihodkih od financiranja v

letu 2001 je zajeta predvsem revalorizacija, ki pa je bila z letom 2002 odpravljena. V letu 2002 je tak znesek prihodkov od financiranja rezultat izterjave zapadlih obveznosti kupcev.

Izredni prihodki so bili najvišji v letu 2001, in sicer zaradi prodaje dela premoženja podjetja.

V naslednji tabeli si lahko ogledamo obseg in strukturo odhodkov v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 10: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002 v cenah leta 2002

Element	Leto 2000		Leto 2001		Leto 2002		Indeks	Indeks
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	01/00	02/01
1. Poslovni odhodki	515.651	98	540.667	97	582.848	93	105	108
Stroški materiala	68.169	13	67.406	12	65.622	10	99	97
Stroški storitev	101.888	19	122.765	22	149.459	24	120	122
Stroški dela	233.241	44	268.278	48	278.186	44	115	104
Amortizacija	62.790	12	68.462	12	71.656	11	109	105
Drugi odhodki poslovanja	49.562	9	13.756	2	17.925	3	28	130
2. Odhodki od financiranja	10.165	2	11.870	2	25.540	4	117	215
Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	10.165	2	11.870	2	25.540	4	117	215
3. Izredni odhodki	1.422	0	5.511	1	21.338	3	387	387
Skupaj odhodki	527.238	100	558.049	100	629.726	100	106	113

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za obdobja 1. 1. do 31. 12. 2000, 1. 1. do 31. 12. 2001 in 1. 1. do 31. 12. 2002.

Rast skupnih odhodkov je bila v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 manjša kot rast v letu 2002 glede na leto 2001. Vzrok večjega povečanja skupnih odhodkov v letu 2002 je iskati v povečanju odhodkov iz financiranja in izrednih odhodkov. Odhodki od financiranja so se v tem letu povečali zaradi višjih stroškov obresti za najete kredite zaradi prestrukturiranja kratkoročnih dolgov v dolgoročne, kar je vodilo v večjo stabilnost poslovanja podjetja. Izredni odhodki pa so tako visoki zaradi odhodkov iz prejšnjih let, ki so posledica ugotovljenih napačnih knjiženj v preteklih dveh letih. Struktura odhodkov je bila v vseh treh preučevanih letih podobna.

Največji delež v skupnih odhodkih so predstavljali poslovni odhodki. Strukturni deleži so se v proučevanih letih gibali od 98 % v letu 2000 do 93 % v letu 2002. Odhodki iz poslovanja so se v letu 2001 povečali za 5 %, v letu 2002 pa za 8 %.

V letu 2000 so bili drugi odhodki iz poslovanja, če jih primerjamo z leti 2001 in 2002, precej visoki, in sicer kot posledica ustvarjenih rezervacij za ekološko vlaganje v vrednosti 28 milijonov tolarjev.

V kolikor bi ta znesek odbili od zneska, navedenega v tabeli, bi ugotovili, da se dejansko drugi odhodki iz poslovanja bistveno ne razlikujejo od ostalih primerjanih let. Ugotavljam, da so stroški storitev iz leta v leto rasli, medtem ko so stroški materiala rahlo upadali, kar pa je v nasprotju s politiko podjetja. Podjetje je usmerjeno v zmanjšanje stroškov storitev na račun povečanja stroškov materiala zaradi večjega obsega opravljenih del v lastni režiji in zato manjšega posluževanja storitev zunanjih izvajalcev. Iz tega lahko sklepamo na manjšo učinkovitost poslovanja in neracionalno porabo sredstev.

V Tabeli 11 si lahko ogledamo strukturo dobička v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 11: Struktura dobička za podjetje Komunala Izola (v 000 SIT) v letih 2000, 2001 in 2002 v cenah leta 2002

Element	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002
1. Izid iz poslovanja	-37.821	-34.471	-5.405
2. Izid iz financiranja	44.366	3.815	-12.724
3. Izid iz izrednih dogodkov	1.713	38.458	-17.133
4. Poslovni izid	8.258	7.802	-35.262

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za obdobja 1. 1. do 31. 12. 2000, 1. 1. do 31. 12. 2001 in 1. 1. do 31. 12. 2002.

Podjetje je v letih 2000 in 2001 ustvarilo dobiček v višini okoli 8 milijonov tolarjev, v letu 2002 pa izgubo v višini 35 milijonov tolarjev. Izid iz poslovanja se iz leta v leto izboljšuje, a je še vedno negativen. V letu 2000 je izgubo popravil visok pozitivni izid iz financiranja (zaradi prodaje dolgoročnih finančnih naložb), v letu 2001 pa visok pozitivni izid iz izrednega poslovanja (zaradi prodaje premoženja). V letu 2002 pa sta manjšo izgubo iz poslovanja, v primerjavi s predhodnima letoma, dodatno okrepila negativna izida iz financiranja in izrednega poslovanja. Negativni izid iz financiranja je posledica neobračunavanja revalorizacije v skladu z novimi slovenskimi računovodskimi standardi, negativni izid iz izrednega poslovanja pa posledica visokih izrednih odhodkov zaradi napak pri knjiženju dogodkov v preteklih letih.

4.2.2. ANALIZA EKONOMIČNOSTI IN PRODUKTIVNOSTI

Izračun ekonomičnosti poslovanja v letih 2000, 2001 in 2002 si lahko pogledamo v naslednji tabeli.

Tabela 12: Izračun kazalcev ekonomičnosti v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Ekonomičnost	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Skupni prihodki / skupni odhodki	1,02	1,01	0,94	100	93
2. Poslovni prihodki / poslovni odhodki	0,93	0,94	0,99	101	106

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za obdobja 1. 1. do 31. 12. 2000, 1. 1. do 31. 12. 2001 in 1. 1. do 31. 12. 2002.

Prvi kazalec v tabeli, to je kazalec celotne ekonomičnosti, nam pokaže razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. To razmerje je bilo v prvih dveh letih večje od 1, kar pomeni, da so prihodki komaj presegali odhodke. V letu 2002 pa je bila vrednost kazalca malo pod 1, kar pomeni, da podjetje ni poslovalo ekonomično. Ta kazalec ekonomičnosti se v letu 2001 glede na leto 2000 skoraj ni spremenil, medtem ko se je v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšal za 7 %.

V letu 2001 se je ekonomičnost poslovanja, izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki (kazalec 2 v tabeli), povečala za 1 % v primerjavi s predhodnim letom, v letu 2002 pa za 6 % glede na leto 2001. Iz tabele je razvidno, da so bili poslovni prihodki v vseh treh letih manjši od poslovnih odhodkov, vendar opažam trend izboljševanja kazalca v korist poslovnih prihodkov.

Naslednja tabela prikazuje vrednostno izraženo analizo produktivnosti za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 13: Produktivnost dela (v 000 SIT) na zaposlenega v podjetju Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Produktivnost dela	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Prihodki / povprečno število zaposlenih	8.924,93	8.573,50	8.492,34	96	99
2. Poslovni prihodki / povprečno število zaposlenih	8.594,18	8.191,93	8.326,40	95	102

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za obdobja 1. 1. do 31. 12. 2000, 1. 1. do 31. 12. 2001 in 1. 1. do 31. 12. 2002 in interni podatki podjetja, 2000–2002.

Iz Tabele 13 lahko ugotovimo, da se je produktivnost, izračunana kot količnik celotnih prihodkov in povprečnega števila zaposlenih, iz leta v leto slabšala. Produktivnost izračunana iz poslovnih prihodkov in povprečnega števila zaposlenih, pa je najprej padla in nato spet rahlo narasla. Takšen rezultat lahko pripišemo nesorazmernemu večanju prihodkov in števila zaposlenih.

4.2.3. ANALIZA SREDSTEV PODJETJA

Sredstva podjetja ter njihov obseg in struktura v letih od 2000 do 2002 so prikazani v Tabeli 14.

Tabela 14: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev v letih 2000, 2001 in 2002 v podjetju Komunala Izola v cenah leta 2002

Element	Leto 2000		Leto 2001		Leto 2002		Indeks	Indeks
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	01/00	02/01
SREDSTVA	1.146.861	100	1.266.149	100	1.263.201	100	110	100
1. Stalna sredstva	988.954	86	1.094.099	86	1.112.348	88	111	102
Neopredmetena dolgoročna sredstva	19.004	2	21.166	2	37.757	3	111	178
Opredmetena osnovna sredstva	969.617	85	1.072.600	85	1.074.579	85	111	100
Dolgoročne finančne naložbe	333	0	333	0	12	0	100	4
2. Gibliva sredstva	157.907	14	172.050	14	150.853	12	109	88
Zaloge	6.858	1	8.293	1	6.609	1	121	80
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	146.569	13	147.310	12	143.998	11	101	98
Denarna sredstva	4.480	0	8.055	1	246	0	180	3

Vir: Bilance stanja na dan 31. 12. 2000, 31. 12. 2001 in 31. 12. 2002 za podjetje Komunala Izola.

Na podlagi zgoraj prikazane tabele lahko ugotovimo, da so se sredstva v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 povečala za 10 %, v letu 2002 glede na leto 2001 pa ostala skoraj na enakem nivoju, kar nakazuje na počasno, a stabilno rast podjetja.

Največji delež sredstev so predstavljala stalna sredstva, ki so po definiciji dolgoročna sredstva, in sicer 86 % konec leta 2000 in 2001 ter 88 % konec leta 2002. V letu 2001 so glede na leto 2000 porasla za 11 %, v letu 2002 glede na predhodno leto pa le za 2 %. Rast stalnih sredstev je bila posledica investiranja v zgradbe in infrastrukturo ter modernejšo opremo za opravljanje dejavnosti. Tako majhna rast v letu 2002 je posledica neobračunavanja revalorizacije sredstev, ki so jo odpravili novi računovodski standardi. Za prevrednotenje se podjetje ni odločilo. Največjo udeležbo v stalnih sredstvih so predstavljala opredmetena osnovna sredstva, ki so v vseh treh preučevanih letih predstavljala 85 % delež.

Gibljava sredstva so v letih 2000 in 2001 predstavljala 14 % delež, v letu 2002 pa 12 % delež. Vrednost gibljivih sredstev se je v letu 2001 povečala za 9 %, v letu 2002 pa zmanjšala za 2 %. Največji del gibljivih sredstev so v vseh treh preučevanih letih predstavljale kratkoročne terjatve iz poslovanja, ki si jih podjetje prizadeva zmanjšati, kar je razvidno tudi iz počasnega zmanjševanja udeležbe v strukturi sredstev.

4.2.3.1. Analiza obračanja sredstev

V Tabeli 15 si lahko pogledamo nekatere kazalce obračanja sredstev za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002.

Tabela 15: Kazalci obračanja sredstev za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Kazalci učinkovitosti	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Obrat terjatev do kupcev (prihodki od prodaje / terjatve)	1,85	1,54	1,81	83	117
2. Povprečna doba izterjave (365 / obrat terjatev do kupcev)	196,85	237,31	202,01	121	85
3. Obračanje sredstev (prihodki od prodaje / sredstva)	0,21	0,19	0,21	89	111

Vir: Bilance stanja in izkazi poslovnega izida Komunale Izola za leta 2000, 2001 in 2002.

Obračanje terjatev do kupcev se je v letu 2001 glede na leto 2000 poslabšalo za 17 %, v letu 2002 glede na predhodno leto pa povečalo za 17 %. Povprečna doba izterjave je bila najnižja v letu 2000, vendar še vedno relativno visoka. Podjetje se je v letu 2002 trudilo znižati dneve vezave terjatev, saj se je kazalec znižal za 15 % v primerjavi z letom 2001.

Obračanje sredstev je prav tako rahlo nihalo, v vseh treh letih je bila vrednost kazalca okoli 0,2. Trdim lahko, da se sredstva v Komunali Izola počasi obračajo, kar ni v prid učinkovitemu poslovanju.

4.2.4. ANALIZA DOBIČKOVNOSTI IN DONOSNOSTI POSLOVANJA

Primarni cilj poslovanja podjetja Komunala Izola ni doseganje dobička, iz česar lahko sklepamo, da kazalci dobičkovnosti in donosnosti ne bodo najboljši. Analizo si lahko pogledamo v spodnji tabeli.

Tabela 16: Kazalniki dobičkovnosti in donosnosti za podjetje Komunala Izola v letih 2000, 2001 in 2002

Dobičkovnost in donosnost	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Indeks 01/00	Indeks 02/01
1. Dobičkovnost kapitala (poslovni izid / kapital)	0,02	0,02	-0,08	90	-476
2. Dobičkovnost sredstev (poslovni izid / sredstva)	0,01	0,01	-0,03	88	-427
3. Donosnost sredstev ((poslovni izid + amortizacija) / sredstva)	0,06	0,06	0,03	99	46

Vir: Balance stanja in izkazi poslovnega izida podjetja Komunala Izola za leta 2000, 2001 in 2002.

Iz tabele lahko razberemo, da je dobičkovnost v Komunali Izola zelo majhna, kar je tudi logična posledica ciljev poslovanja podjetja. Dobičkovnost z vidika lastnika podjetja ali dobičkovnost kapitala je bila v prvih dveh preučevanih obdobjih malenkost višja od dobičkovnosti z vidika celotnega podjetja ali dobičkovnosti sredstev, v letu 2002 pa so bili ti kazalci negativni. Kazalec donosnosti sredstev z vidika podjetja (gledano dolgoročno) je pokazal nekoliko boljše rezultate.

Nasploh nizka ali negativna stopnja dobičkovnosti kapitala in dobičkovnosti ter donosnosti vloženih sredstev v podjetju sta neposreden rezultat slabe ekonomičnosti poslovanja in počasnega obračanja sredstev podjetja.

Za uspešno planiranje poslovanja podjetja je potrebna natančno opravljena analiza poslovanja, ki sem ji tudi posvetila precej pozornosti. Ta analiza je hkrati podlaga za ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja.

4.3. PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA

Prednosti in slabosti poslovanja podjetja ponavadi ugotavljamo v odnosu do konkurentov. Glede na to, da obravnavamo javno podjetje, ki se ne srečuje s konkurenco na trgu, so s prednostmi podjetja mišljene njegove pozitivne lastnosti, ki omogočajo čimboljše zadovoljevanje potreb porabnika. S slabostmi pa so mišljene negativne lastnosti podjetja, ki ovirajo njegovo uspešnost.

Ugotovljene **prednosti** poslovanja podjetja Komunala Izola so naslednje:

- Podjetje opravlja kvalitetne storitve, nad katerimi imajo kupci kar najmanj pritožb. Kvaliteto neprestano izboljšuje. Glavni moto je opraviti tako storitev, kakršno kupec želi.
- Podjetje je pobudnik razvoja občine, v kateri deluje, predvsem s svojimi inovativnimi idejami in jasno vizijo zunanjega videza občine. Ponuja visoke standarde komunalne opremljenosti z željo urediti zunanji videz občine v skladu z okoljem, ki je značilno za obalni prostor slovenske Istre.

- Podjetje se je sposobno hitro prilagajati potrebam kupcem in maksimalno zadovoljevati njihove potrebe.
- Podjetje se zaveda pomembnosti zaposlenih, saj so vse večji vir konkurenčnih prednosti. Svoje zaposlene izobražuje in stalno izpopolnjuje njihovo znanje. To velja predvsem za ključne kadre.
- Zaposleni so sposobni hitrega prilagajanja novi zakonodaji in novim zahtevam.
- Zmožnosti zaposlenih, da se hitro prilagajajo izpadom delovne sile pri drugih dejavnostih znotraj podjetja, so precejšnje.
- Komunala Izola je javno podjetje, zato ni zavezano k plačilu davka od dobička.
- Dodatne finančne vire pridobiva tudi pri Občini.
- Podjetje učinkovito promovira dejavnost ravnanja z odpadki. Prebivalce in podjetja v občini osvešča glede pravilnega ravnanja z odpadki, promovira akcije očiščevanja okolja, uvaja in promovira ločeno zbiranje odpadkov, poučuje učence osnovnih šol o ravnanju z odpadki, izdaja letne koledarje z aktivnostmi na tem področju.
- Visoka kvaliteta opravljenih storitev je opazna na zunaj, v okolju, in le-to jo tudi priznava.
- Podjetje si je pridobilo dober ugled v lokalnem okolju.

Ugotovitve v zvezi s **slabostmi** poslovanja podjetja so naslednje:

- Podjetje je v javni lasti, kar ga ne stimulira k še večji učinkovitosti porabe sredstev in k doseganju višje donosnosti kapitala in sredstev.
- Nekateri kadri v podjetju so neizkoriščeni in zato neproduktivni in tako predstavljajo nepotreben strošek poslovanja.
- Kljub prizadevanjem za zmanjšanje števila zaposlenih z nizko in neustrezno izobrazbo, podjetje še vedno zaposluje velik delež le-teh.
- Kolektiv je razmeroma star.
- Sistem nagrajevanja in motiviranosti zaposlenih je pomanjkljiv. Razvoju sposobnosti zaposlenih se ne posveča zadostne pozornosti.
- Strojne kapacitete so premalo izkoriščene, zato se v podjetju pojavljajo precej veliki stroški storitev namesto večje učinkovitosti.
- Delovni procesi niso podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo. Zaradi zastarelosti računalniških programov so računovodske informacije pomanjkljive in nepravočasne, kar predstavlja težavo pri poslovnem odločanju.
- Podjetje dosega prenizke prihodke od prodaje, ki ne pokrivajo stroškov poslovanja. Podjetje že nekaj let beleži negativni poslovni izid iz poslovanja.
- Kratkoročne terjatve v strukturi sredstev so precej visoke. Število obratov terjatev do kupcev je majhno oziroma število dni vezave terjatev je previsoko.
- Finančna struktura podjetja je tvegana, saj dolgoročni dolg ne pokriva v celoti dolgoročnih sredstev.
- Nihanje likvidnosti iz leta v leto je predvsem posledica slabe izterjave terjatev, tudi zaradi vsesplošne zmanjšane likvidnosti v gospodarstvu. Na likvidnost močno vplivajo dnevi

vezave denarja. Roki, v katerih podjetje plačuje svoje obveznosti, so krajši od rokov, v katerih kupci plačujejo podjetju.

- V podjetju se posveča premalo pozornosti raziskavam in razvoju.

4.4. ANALIZA ORGANIZACIJE

Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna tudi od organizacije. Na splošno pa so organizacijske spremembe nekaj, čemur se vodilni največkrat izogibajo. Take spremembe najhitreje povzročijo negotovosti, zaskrbljenost, zamere. Iz navedenih razlogov vodilni z reorganizacijo najraje odlašajo, vse dokler jih v to ne prisilijo slabi poslovni rezultati. Velikokrat pa v podjetjih pride do reorganizacije z zamenjavo vodstva.

Z analizo organizacije podjetja Komunala Izola bom ugotovila stanje organizacije. Ocenila bom tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo.

Tehnična struktura podjetja Komunala Izola kaže, da so oddelki oblikovani na osnovi notranjih operacij, in sicer po funkcijah in po procesih. Osnovna prednost funkcijske osnove je učinkovitost. To pomeni, da je povsem naravno, da oddelki vključujejo strokovnjake na določenem področju. V oddelkih, kjer deluje več specialistov iste smeri, skupaj dosežejo večjo učinkovitost. Največja slabost pa je ta, da specialisti, ki delajo skupaj na svojem področju, utegnejo zanemariti organizacijske cilje v korist ciljev oddelka (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 95-97). Osnovni prednosti procesne osnove sta v specializiranosti strokovnjakov za svoje delovne procese ter v usmerjenosti v doseganje ciljev podjetja, slabost pa v nepoznavanju funkcij. Prav ta problem se pojavlja v Komunali Izola.

Podjetje Komunala Izola je razdeljeno na tri sektorje (za ravnanje s fekalnimi in meteornimi odpadki, za ravnanje z gospodinjskimi, industrijskimi in drugimi odpadki ter za ravnanje z okoljem), štiri službe (finančno-računovodska, splošno-kadrovska, nabavno-vzdrževalna in plansko-analitska) in dve delovni enoti (pokopališka in pristaniška).

Sektor je v Komunali Izola organizacijska oblika, v kateri se izvajajo proizvodni in poslovni procesi. Služba je zaokrožena organizacijska oblika, v kateri se opravljajo servisne dejavnosti za proizvodne in poslovne procese in za samostojne dejavnosti. Delovna enota je zaokrožena organizacijska oblika, v kateri se izvajajo dokončno merljive ekonomske dejavnosti.

Vsaka služba, sektor in delovna enota ima svojega vodjo, ki je nadrejen delavcem, razporejenim na dela in naloge posamezne službe, sektorja ali delovne enote.

Analiza **komunikacijske strukture** kaže, da v podjetju ne prihaja do večjih komunikacijskih motenj. Komunikacija je v večini primerov ustna in dvosmerna. Komunikacijski tok je tudi vzporeden med posameznimi službami, sektorji in delovnimi enotami, saj je za dobro delovanje podjetja potrebno sodelovanje med zaposlenimi.

Podjetje nima posebej izdelanega sistema motiviranja zaposlenih. **Motiviranje** je bolj slučajno in odvisno od posameznega vodje, njegovih vodstvenih sposobnosti, sposobnosti prenašanja navdušenja na podrejene in nenazadnje samomotiviranosti. Kot nagrado za dobro opravljeno dela lahko zaposleni dobi stimulacijo, ki lahko znaša največ dvajset odstotkov plače. Za slabo opravljeno delo se zaposlenemu lahko zmanjša plača do največ dvajset odstotkov. Velikokrat je nagrada ali graja ustno izrečena. Le izjemoma zaposleni dobijo posebno nagrado. Zaposleni so velikokrat motivirani tudi s pohvalo iz okolja podjetja, še posebej, ko pohvale izrekajo prebivalci ali podjetja v občini ter mediji.

Analiza **oblastne strukture** je pokazala način vplivanja lastnika na poslovanje podjetja. Lastnik daje skupno nalogo podjetja v izvedbo direktorju, ki svoje naloge, dolžnosti in zadolžitve nalaga drugim, ki so mu podrejeni, pri čemer jim prenaša tudi možnost, pravico, moč in oblast, da svojo nalogo izvedejo.

Grafični prikaz organizacijske strukture je prikazan že v predstavitvi podjetja v poglavju 2.

Analiza kulture podjetja je pokazala določene pomanjkljivosti, ki se kažejo predvsem v pomanjkanju motivacije. Podjetje bo moralo to področje izboljšati.

Analiza organizacijskih procesov v Komunali Izola kaže, da v procesu določanja ciljev, poslovne politike in drugih pomembnih odločitev niso udeleženi vsi vodilni, temveč le nekateri. Proces izvajanja nalog se odvija s pomočjo vodij dejavnosti, in sicer v procesu planiranja, delegiranja in koordiniranja oziroma uveljavljanja in kontroliranja.

Prednosti organizacije v podjetju Komunala Izola so naslednje:

- Organizacijska struktura je primerna glede na dejavnost in velikost podjetja.
- Organizacija je sploščena, vsakemu nosilcu nalog podeljuje precejšnjo mero odgovornosti.
- Komunikacijski kanali med zaposlenimi so prehodni.

V podjetju Komunala Izola opazam dve slabosti organizacije:

- Neizdelan sistem motiviranja zaposlenih.
- Zastarel sistem nagrajevanja zaposlenih za opravljeno delo.

4.5. ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA KOMUNALE IZOLA

Če je analiza poslovanja pomagala podjetju ugotoviti lastne prednosti in slabosti, bo analiza okolja imela drugo nalogo. Analiza in predvidevanje okolja mora podjetju odkriti nevarnosti in priložnosti, ki jih okolje ponuja podjetju (Rozman, 1993, str. 89). Predvidevanje okolja je v precejšnji meri odvisno od naše volje in teče sistematično po poslovnih funkcijah. Podjetje mora opraviti analizo svojega ožjega in širšega okolja. Z ožjim okoljem povezujemo panogo, v kateri podjetje posluje. Okolje podjetja Komunala Izola bom obravnavala na sledeči način:

- analiza panoge in konkurence,
- analiza porabnikov in njihove pogajalske moči,
- analiza dobaviteljev in njihove pogajalske moči,
- analiza vpliva države in njenih institucij.

4.5.1. ANALIZA PANOGE IN KONKURENCE

Komunala Izola ni v veliki meri podvržena konkurenci v panogi, saj je lokalna skupnost ustanovila to podjetje za opravljanje dejavnosti gospodarskih javnih služb. Tako ni mogoče, da bi katerokoli podjetje predstavljalo konkurenco. Edina možnost izgube trga bi bila, če bi ustanovitelj podjetja (lokalna skupnost) dodelil opravljanje teh dejavnosti zasebnemu podjetju. Takrat bi podjetje prenehalo opravljati te dejavnosti ali celo prenehalo obstajati.

Podjetje se srečuje z manjšimi konkurenčnimi podjetji le, kadar se poteguje za dela iz tržnih dejavnosti, ki niso gospodarske javne službe. To so na primer manjša gradbena dela, vrtnarske storitve in storitve vzdrževanja okolja na zasebnih površinah. Vendar se podjetje konkurenčnih podjetij ne boji, saj posluje z nižjimi cenami kot konkurenca.

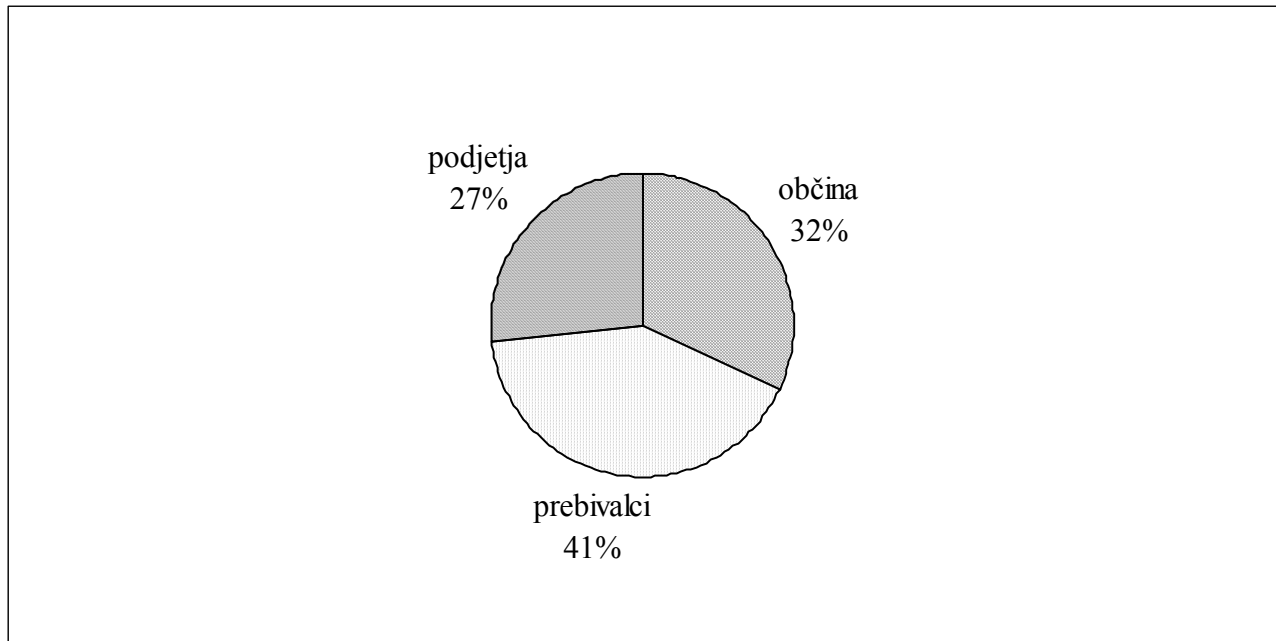
Panoga oziroma komunalno gospodarstvo se v zadnjem času srečuje s precejšnjimi težavami. Uspešnost poslovanja komunalnega gospodarstva počasi upada. Eden od vzrokov je zamrznitev cen storitev s strani države. Poslovanje javnih podjetij je pogosto predmet kritične presoje, tako v primeru izgube pri poslovanju, ko se jim pripisuje ekonomsko neučinkovitost, kot tudi v primeru dobička, ki se ga navadno ne pripisuje njihovi učinkovitosti, temveč visokim cenam in izkoriščanju monopolnega položaja (Cerkvenik, 1998, str. 151).

4.5.2. ANALIZA PORABNIKOV IN NJIHOVE POGAJALSKE MOČI

Prvo vprašanje, ki se pojavi pri analizi porabnikov je, kdo so kupci podjetja. Nadalje nas zanima število kupcev, njihova kupna moč in nazadnje motivi, ki jih vodijo v nakupe.

Glavni kupci podjetja Komunala Izola so Občina Izola, prebivalci občine ter podjetja v občini. Naslednja slika prikazuje strukturo kupcev po prihodku od prodaje v podjetju Komunala Izola v letu 2002.

Slika 4: Struktura kupcev v Komunali Izola po prihodku od prodaje v letu 2002



Vir: Interni podatki Komunale Izola, 2002.

Največ prihodka so v letu 2002 prinesli prebivalci, in sicer 41 %. Podjetja so predstavljala 27 % delež, občinski proračun pa 32 % prihodkov od prodaje.

Kupce lahko segmentiramo tudi glede na dejavnost. Prve so dejavnosti gospodarskih javnih služb: pri dejavnosti odvoza smeti, dejavnosti čiščenja in odvajanja odpadnih voda ter pokopališki in pristaniški dejavnosti predstavljajo kupce vsi prebivalci občine Izola, pri prvih dveh naštetih dejavnostih pa še vsa delujoča podjetja v občini. Drugi segment predstavlja občina, ki je vir proračunskih sredstev za dejavnosti vzdrževanja okolja. Tretji, manjši segment, pa predstavljajo drugi tržni subjekti. To so fizične in pravne osebe, ki povprašujejo po gradbenih, kanalizacijskih, vrtnarskih, vzdrževalnih in podobnih storitvah na zasebnih površinah. Glavnih kupcev podjetje praktično ne more izgubiti.

Z vidika števila kupcev lahko ugotovimo, da ima podjetje precej veliko število stalnih kupcev (nad 8.500). Podjetje deluje predvsem na trgu končnih porabnikov. Število kupcev iz leta v leto narašča kot posledica večanja števila prebivalcev v občini in večanja števila podjetij, kar je posledica hitrega razvoja občine.

Kupna moč vpliva na podjetje predvsem s strani največjega kupca – občine, saj je podjetje odvisno od razpoložljivih sredstev proračuna, katerih višina iz leta v leto prepočasi narašča glede na obseg dela, ki je potreben. Mali kupci (fizične osebe, prebivalci) nimajo nobenega vpliva na oblikovanje cen podjetja, še posebej v dejavnosti odvoza smeti. Opravljanju teh storitev zanje in posledično plačilu se namreč ne morejo izogniti. Iz povedanega lahko sklenemo, da kupna moč malih kupcev skoraj ne vpliva na poslovanje podjetja.

Glavni motiv, ki vodi porabnike, je predvsem želja po čisti in urejeni občini. Še več, želijo si, da bi bila ta občina najlepše urejena v slovenskem prostoru, kasneje pa tudi v bolj globalnem smislu. Podjetje se teh motivov zaveda, se zanje zanima, jih analizira, kar ga vodi v tako delovanje, ki bo zadovoljilo želje in potrebe porabnikov. Porabnik predstavlja podjetju najpomembnejše vodilo pri oblikovanju vizije, ciljev in strategij podjetja.

Pogajalska moč je prisotna le pri največjem porabniku, to je Občini. Ocenjujem, da je ta moč zelo velika. Občina Izola, kot lastnik javnega podjetja, narekuje cene storitev pri vzdrževanju javnih površin, narekuje pa tudi nekatere tržne cene, ki jih plačujejo drugi segmenti porabnikov – fizične in pravne osebe. To na primer velja za pogrebne storitve, najem pristaniških privezov, deponiranje odpadkov na mestni deponiji, plakatiranje, najem stojnic in druge. To veliko moč največjega porabnika potrjuje tudi dejstvo, da se cene v podjetju Komunala Izola niso spremenile že od leta 1999. Glavni razlog tiči v političnih neskladjih v občini. Iz tega lahko povzamemo ugotovitev, da je poslovanje Komune Izola manj uspešno, kot bi lahko bilo v boljših pogojih.

Ostali porabniki, ki so številčno veliki, te pogajalske moči nimajo. To velja za vse fizične in pravne osebe, za katere podjetje opravlja storitve odvoza in deponiranja odpadkov, nad cenami katerih bdi država.

4.5.3. ANALIZA DOBAVITELJEV IN NJIHOVE POGAJALSKE MOČI

Dobavitelji predmetov dela in delovnih sredstev so na slovenskem trgu številčni. Iz tega lahko sklepam, da njihova pogajalska moč na Komunalo Izola bistveno ne vpliva. To še posebej velja za male dobavitelje. Naraščajoče cene dobaviteljev so lahko le vpliv širšega okolja. Največji vpliv na cene, ki ga je potrebno izpostaviti, je inflacija. Vsekakor pa je dosežena cena pri nakupih odvisna od pogajalskih sposobnosti nabavne službe.

4.5.4. ANALIZA VPLIVA DRŽAVE IN NJENIH INSTITUCIJ

Vpliv države na Komunalo Izola je velik. Država je z Zakonom o gospodarskih javnih službah določila način in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb, zato so lokalne skupnosti ustanovile

komunalna podjetja. Ta javna podjetja so sicer gospodarske družbe, vendar njihov glavni cilj poslovanja ni doseganje dobička, ampak kvaliteta opravljenih storitev in zadovoljevanje javnih potreb.

V zadnjem času so analitiki državnih institucij ugotovili, da so cene komunalnih dejavnosti generator inflacije. Zato je država zavzela usmeritev še bolj restriktivnega omejevanja zviševanja cen teh storitev. Pri poslovanju podjetja se to kaže kot omejitev pri doseganju višjih prihodkov.

Močan vpliv države in njenih institucij je čutiti pri dejavnosti deponiranja odpadkov, kjer so predpisi glede odlaganja odpadkov in obremenjevanja okolja vse strožji, ter pri dejavnosti odvajanja in čiščenja komunalnih voda. Pri teh dejavnostih se porabnikom zaračunava takso za obremenjevanje okolja oziroma voda, ki pripada državi. Oprostitev plačila takse državi lahko komunalno podjetje oziroma občina uveljavlja le, če investira v zmanjšanje obremenjevanja okolja oziroma voda. Domača zakonodaja se postopoma usklajuje s pravnim redom Evropske unije.

4.5.5. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI OKOLJA

Ugotavljam predvsem sledeče **priložnosti** podjetja Komunala Izola:

- Pogajalska moč dobaviteljev je šibka, saj je dobaviteljev materialov in sredstev za potrebe poslovanja podjetja Komunala Izola v slovenskem prostoru veliko.
- Pogajalska moč kupcev je šibka, saj večina kupcev nima vpliva na ceno komunalnih storitev. Izjema je seveda Občina Izola, ki predstavlja proračunske prihodke podjetja, na višino katerih ima podjetje majhen vpliv.
- O konkurenci komunalnega podjetja ne moremo govoriti, saj je na območju občine, v kateri deluje, monopolist.
- Podjetje posluje lokalno.
- Ob investiranju v zmanjševanje onesnaževanja okolja podjetje zadrži pobrano takso, ki bi jo sicer moralo odvesti državi.
- Okolje potrebuje še boljši zunanji izgled občine in ustrezen standard komunalne opremljenosti.
- Podjetje zadovoljuje javni interes, kar ne velja za privatna podjetja.
- Povpraševanje po storitvah komunalnega podjetja raste.
- Podjetje vidi možnosti čezmejnega sodelovanja (bližina meje z Italijo).

Ugotovitve v zvezi z **nevarnostmi**, ki pretijo podjetju, so:

- Velik vpliv glavnega kupca – občine glede naročil storitev in namembnosti sredstev občinskega proračuna za komunalno dejavnost.
- Zavzemanje določenih struktur občinskega aparata za privatizacijo nekaterih dejavnosti komunalnega podjetja.

- Vedno večje zahteve zakonodaje.
- Podjetje se mora prilagajati zakonodaji Evropske unije, ki ni vedno najboljša za slovenske razmere.
- Potrebno je sprejeti ostre ekološke zahteve.
- Še bolj restriktivna politika zadrževanja cen zbiranja, odvoza in deponiranja odpadkov ter čiščenja in odvajanja odpadnih in padavinskih voda s strani države.
- Po odloku o ustanovitvi javnega podjetja je Občinski svet tisti, ki daje soglasje k predlaganemu povišanju cen, tudi tistih, po katerih se zaračunavajo storitve tržnim subjektom. Podjetje nima možnosti oblikovanja cen v skladu s tržnimi usmeritvami.
- Nastop podjetja v javnosti je močan, saj so sadovi dela vidni v okolju. Tako je podjetje zelo hitro podvrženo kritikam javnosti, tiska in drugih medijev ter govoricam in kritikam občanov.
- Podjetje je zavezanec k plačilu pobrane takse za obremenjevanje okolja državi ob neizvrševanju investicij za zmanjšanje obremenjevanja in onesnaževanja okolja.
- Omejenost lokalnega trga zmanjšuje možnost velikega povečanja prodaje, podjetje ne more razvijati drugih dejavnosti.
- Podjetju primanjkuje lastni kapital za večja vlaganja.
- Močni lokalni politični vplivi in neskladja med političnimi strankami v občini zavirajo hitrejši razvoj podjetja.

4.6. UGOTOVITVE PSPN ANALIZE

Na podlagi opravljene analize poslovanja in organizacije podjetja ter analize in predvidevanja okolja bom v naslednji tabeli prikazala povzetek prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Komunala Izola.

Tabela 17: Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Komunala Izola

PREDNOSTI	SLABOSTI
▪ Kvalitetne storitve, visoki standardi, podjetje kot pobudnik razvoja občine, velika prilagodljivost kupcem. ▪ Stalno vlaganje v posodobitev opreme in infrastrukture ter vlaganje v zaposlene. ▪ Fleksibilnost delovne sile pri izmenjavi znotraj dejavnosti. ▪ Hitro prilagajanje novi zakonodaji in novim zahtevam. ▪ Dobra promocija dejavnosti ravnanja z odpadki. ▪ Sadovi dela so vidni v okolju, le-to jih tudi priznava, dober image podjetja.	▪ Prenizki prihodki, ki ne pokrivajo stroškov poslovanja (izguba pri rednem poslovanju). ▪ Velik delež kratkoročnih terjatev v strukturi sredstev, likvidnostne težave. ▪ Tvegana finančna struktura podjetja. ▪ Neizkoriščenost nekaterih kadrov, strojnih kapacitet in drugih notranjih kapacitet. ▪ Neprimeren sistem nagrajevanja in motivacije zaposlenih. ▪ Nepodprtost procesov z ustrezno informacijsko tehnologijo, pomanjkljive računovodske informacije zaradi zastarelosti računalniških programov. ▪ Javna lastnina podjetja.
Priložnosti	Nevarnosti
▪ Zadovoljevanje javnega interesa. ▪ Rast povpraševanja po storitvah, možnosti čezmejnega sodelovanja (bližina meje z Italijo). ▪ Potreba po izboljšanju videza občine in ustreznega standarda komunalne opremljenosti. ▪ Lokalno delovanje. ▪ Oprostitve plačila pobranih taks za obremenjevanje okolja, če gre za vlaganja v zmanjšanje onesnaženosti okolja.	▪ Omejenost sredstev občinskega proračuna. ▪ Vedno večje zahteve zakonodaje, prilagajanje zakonodaje Evropski uniji, težave pri uvajanju ostrih ekoloških zahtev. ▪ Omejevanje cen s strani države in občine. ▪ Politični vplivi, zavzemanje določenih struktur občinskega aparata za privatizacijo nekaterih dejavnosti komunalnega podjetja. ▪ Omejenost lokalnega trga zmanjšuje možnost velikega povečanja prodaje, pomanjkanje kapitala za večja vlaganja.

Vir: Poglavje 4.

Ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti že nakazujejo možne strategije. Podjetje bo v prihodnosti moralo obdržati vsaj tako kvaliteto storitev, kot jo že ima, ali pa jo še izboljšati. Moralo bo povečevati prihodke in paziti na rast stroškov, da ne bodo višji od prihodkov od prodaje. Razvijati bo treba nove storitve, ki jih trg potrebuje. Potrebno bo odpraviti likvidnostne težave ter uravnotežiti finančno strukturo.

Sedaj, ko sem analizirala podjetje ter ocenila njegove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, imam temelj za definiranje vizije, poslanstva, ciljev, kar si lahko ogledamo v naslednjem poglavju.

5. DOLOČANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV POSLOVANJA KOMUNALE IZOLA

5.1. POSLANSTVO PODJETJA

Poslanstvo določa identiteto podjetja in pomeni nalogo, ki si jo je podjetje zadalo, da bi sploh lahko obstajalo. Poslanstvo Komunale Izola je definirano takole:

»Podjetje Komunala Izola je občinska družba, ki deluje v javnem interesu. Izvajamo dejavnosti gospodarskih javnih služb, ki so na nas prenesene z občinskimi in državnimi akti. Sledimo sodobnim standardom in trendom na teh področjih ter potrebam občanov in gospodarstva.

Stimuliramo razvoj potreb ter jih usmerjamo. Zagotavljamo kontinuirano kvalitetno storitev v zadovoljstvo naših porabnikov.«

Poslanstvo podjetja je bilo v podjetju Komunala Izola že od nekdaj znano, saj so vsi vedeli, za kaj je podjetje ustanovljeno in katere so njegove dejavnosti. Pogled na podjetje se je skozi leta močno spremenil, saj zaposlitev v komunalnem podjetju danes ni več sramota, kot je bila v preteklosti, ampak ponos in odgovornost skrbeti za okolje in družbo. Poslanstvo podjetja ni bilo do sedaj nikoli zapisano ter tako natančno opredeljeno bistvo poslovanja in usmeritev razvoja podjetja.

Poslanstvo podjetja Komunala Izola ne vključuje prav vseh informacij, ki jih predlagajo različni avtorji. Nakazuje odnose do porabnikov in drugih udeležencev podjetja, dejavnost in smeri razvoja Komunale Izola. Iz poslanstva je razvidno, kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh porabnikov. Moč je tudi razbrati, kakšna je filozofija poslovanja ter katere družbenoekonomske cilje zasleduje. Pomanjkljivost opredelitve poslanstva Komunale Izola je, da tehnologija, trg in prednosti lastnega poslovanja niso opredeljeni.

5.2. VIZIJA PODJETJA

Za dobro vizijo je pomembno, da je konkretna in po možnosti kratka. Ponuja naj jasen pogled na prihodnost. Vizija Komunale Izola je:

»Javno podjetje Komunala Izola bo sodobno tehnološko opremljeno, razvojno naravnano in ekološko usmerjeno javno podjetje.

Ustvarjali bomo novo ponudbo v storitvah javnega sektorja in izpopolnjevali obstoječe dejavnosti družbe. Z lastno iniciativo in pobudami bomo v okolju ustvarjali potrebe po visokih standardih storitev ter komunalne opremljenosti.

Vizija Komunale Izola je doseči čim kvalitetnejše zadovoljevanje potreb občanov in podjetij v občini Izola po javnih komunalnih storitvah ter težnja k čim manjšemu onesnaževanju okolja.

Porabnikom bomo nudili najboljšo storitev v slovenskem prostoru, delavcem pa najvišjo stopnjo varnosti. V sodelovanju s porabniki bo tako Izola postala najbolj čista in urejena občina.«

Podjetje se že nekaj let trudi, da bi v čimvečji meri zamenjalo dotrajano tehnološko opremo z novo, modernejšo in funkcionalnejšo. Usmerjeno je v razvoj svojih dejavnosti, kar pripomore k lepšemu videzu in razvoju občine. V zadnjih letih so vidne precejšnje spremembe. Sedaj, z oblikovanjem jasne vizije, pa se bo ta trend še intenzivneje nadaljeval.

Podjetje sledi vsem spremembam zakonodaje v Sloveniji ter Evropskim smernicam, se jim hitro prilagaja ter išče rešitve, kako čim bolje in učinkoviteje implementirati te spremembe v praksi. Išče ekološke rešitve, predvsem na področju odlaganja odpadkov in saniranja delov odlagališča odpadkov.

Komunala Izola išče nove storitve, ki bi jih ponudila trgu, ter izpopolnjuje obstoječe. Išče pravi standard storitev in komunalne opremljenosti ter se zavzema za enoten izgled okolja v občini. Tu gre predvsem za ureditev javnih površin (parkov, ulic, zelenic, otroških igrišč) v določenem stilu, ki je tipičen za ta obmorski del Slovenije.

Hkrati se podjetje zavzema za uresničitev čimveč želja in potreb kupcev in občanov, vendar vse v skladu z zakonodajo in standardi. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih postaja vse večja, saj se podjetje zaveda, da le zadovoljni in motivirani ljudje lahko pripomorejo k uresnitvi vizije.

Vizija Komunale Izola kaže na to, da vodstvo podjetja gleda naprej in ima relativno jasno sliko, kaj hoče postati v nekaj letih. Vodstvo podjetja mora vizijo podjetja nenehno razlagati zaposlenim kot spodbudo, kar jih motivira za uresničevanje tekočih planskih in dolgoročnih strateških ciljev. Dodatno učinkovitost implementacije vizije bi lahko predstavljala tabla z vizijo in poslanstvom podjetja na vidnem mestu na vhodu v stavbo podjetja.

5.3. CILJI PODJETJA

Cilje podjetja bom oblikovala tako, da bom najprej opredelila temeljni cilj poslovanja, nato okvirne in šele nato podrobne cilje za vsako poslovno funkcijo posebej.

Temeljni cilj poslovanja podjetja Komunala Izola je kvalitetno izvajanje dejavnosti javnih služb in ostalih storitev, zadovoljstvo porabnikov, lastnika in zaposlenih in šele nato doseganje dobička. Ta cilj je nakazan že v viziji podjetja, ki pravi, da želi podjetje ponuditi najboljšo storitev v slovenskem prostoru.

Okvirni cilji, ki jih bom oblikovala, bodo nekvantitativni, določeni po poslovnih funkcijah. Podrobni cilji pa bodo bolj natančno definirani in številčno izraženi (v poglavju 7).

Cilji podjetja Komunala Izola, ki slonijo na posameznih funkcijah, so sledeči:

1. Izboljšati tržni položaj podjetja.
2. Razvijati nove storitve in izboljšati obstoječe.
3. Zagotoviti bolj učinkovit sistem nabave.
4. Izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih.
5. Izboljšati uspešnost poslovanja ter finančno in likvidnostno stanje v podjetju.
6. Vzpostaviti boljšo organiziranost.
7. Zagotoviti konsistentno pravno podlago.

Komunala Izola bo **povečala svoj tržni delež** in tako izboljšala položaj na trgu z boljšim trženjem storitev.

Svoje napore bo usmerila v **izboljšavo kakovosti obstoječih storitev in v razvoj novih storitev**. Vzpostavila bo celovit sistem obvladovanja kakovosti, s čimer bo zagotovila večje zadovoljstvo porabnikov. Razvila bo novo storitev: trženje podatkovne baze katastra komunalne opremljenosti.

Zagotovila bo **bolj učinkovit sistem nabave**. Znižala bo stroške nabave ter se zavzemala za čimnižje cene nabavljenega materiala in storitev. Prizadevala si bo za učinkovito iskanje novih virov surovin, materiala in opreme.

Izboljšala bo izobrazbeno strukturo zaposlenih. Povečala bo učinkovitost zaposlenih in produktivnost dela.

Podjetje bo **izboljšalo uspešnost poslovanja ter finančno in likvidnostno stanje**. Zagotovilo bo enakomerno rast podjetja. Komunala Izola bo povečala prihodke in dosegla manjšo rast stroškov.

Izboljšala bo likvidnost poslovanja. Zagotovila bo uravnoteženo bilanco stanja. Bilančno vsoto bo povečevala iz leta v leto.

Izboljšala bo tudi organizacijo na vseh ravneh, še posebej se bo zavzemala za povečanje motiviranosti zaposlenih.

Pravno bo uredilo vsa razmerja s svojim lastnikom – Občino Izola.

6. DOLOČANJE STRATEGIJ

Doseganje zastavljenih ciljev omogočijo le dobro izbrane strategije. Določanje strategij temelji na obstoječih prednostih ali danostih oziroma sposobnostih podjetja ter na izrabi priložnosti iz okolja. Izbira strategij sloni tudi na zavedanju vodstva o slabostih poslovanja ter nevarnostih, ki mu pretijo. Strategije bom oblikovala po funkcijah, tako kot sem to storila pri oblikovanju okvirnih ciljev podjetja.

6.1. IZBOLJŠANJE TRŽNEGA POLOŽAJA PODJETJA

Podjetje Komunala Izola bo povečalo svoj tržni delež na dva načina. Moralo bo biti sposobno sproti uvideti in spoznavati potrebe porabnikov na območju občine Izola ter ustvarjati nove potrebe (delovati proaktivno). Potrebe porabnikov bo zadovoljevalo z bolj izobraženimi zaposlenimi, ki imajo prave sposobnosti, ter z novo in sodobno tehnologijo. Zaposlene bo dodatno izobraževalo na seminarjih in tečajih ter jih ustrezno motiviralo in nagrajevalo.

Tržni delež bo podjetje povečalo tudi s širitvijo ponudbe v sosednje občine, kjer bo ponujalo svoje inovativne storitve, že preizkušene v lastni občini. Gre za storitve svetovanja pri oblikovanju standardov komunalne opremljenosti in videza okolja v sosednjih obalnih občinah. To bo storilo tako, da bo zaposlene naučilo razmišljati bolj trženjsko. Napotilo jih bo na razna izobraževanja, ustvarilo bo pogoje za inovativno razmišljanje s ciljem pridobitve novih idej. Za dosežke jih bo nagradilo.

6.2. RAZVIJANJE NOVIH STORITEV IN IZBOLJŠANJE OBSTOJEČIH

Komunala Izola bo obstoječe storitve izboljšala z uporabo novejših in sodobnejših tehnologij. Zaposlene bo motivirala k doseganju višje kvalitete storitev z nagradami za dosežke na področju kakovosti.

Pri izboljšavah storitev bo koristilo znanje in sposobnosti zaposlenih ter njihove dolgoletne izkušnje. Pod okriljem dobrega vodje bo podjetje doseglo zastavljene cilje. Uveljavilo bo tudi ustrezen nadzor nad kvaliteto opravljenega dela ter sistem sprotne odprave napak in takojšnje uvedbe izboljšav. Z ustreznim načinom obdelave podatkov bo zagotovljena tudi možnost nadzora stroškov, kar bo omogočalo dodatne prihranke sredstev za vlaganja v razvoj.

Podjetje bo definiralo tipični videz okolja v občini Izola v skladu z visokimi standardi, ki bodo natančno opredeljevali izgled parkov, zelenic, trgov, ulic itd. To inovativno idejo bo uporabilo pri trženju svetovalnih storitev v drugih občinah, ki tega standarda ne bodo imele.

Nova storitev, ki jo bo podjetje ponudilo, bo trženje podatkov iz katastra komunalne opremljenosti. Podatki in informacije bodo na voljo uporabnikom, kar bo predstavljalo nov vir prihodkov. Podjetje bo zato potrebovalo strokovnjaka, ki ga bo pridobilo bodisi z usposobitvijo enega izmed zaposlenih bodisi z zaposlitvijo novega, že usposobljenega strokovnjaka. Le-ta bo moral imeti tudi ustrezna znanja s področja trženja. Nikakor pa ne smemo pozabiti na ustrezen informacijski sistem, ki je prvi pogoj za vzpostavitev katastra. Uveden bo do konca leta 2003.

6.3. ZAGOTAVLJANJE BOLJ UČINKOVITEGA SISTEMA NABAVE

Učinkovit sistem nabave bo dosežen z izvajanjem nabave v skladu z Zakonom o javnih naročilih ter internim Pravilnikom o nabavah blaga, storitev in gradbenih del malih vrednosti. Tako bo podjetje tudi doseglo nižje cene. Učinkovit sistem nabave pomeni doseganje čimnižjih nabavnih cen ob dani kakovosti oziroma doseganje čimvečje kakovosti nabavljenega blaga in storitev pri določenih cenah.

Nabavno funkcijo bo še naprej opravljala nabavna služba, ki je za te posle specializirana in bo lažje nadzirala stroške, kot če bi bila nabava decentralizirana. K znižanju stroškov bodo pripomogle tudi ekonomske povezave z dobavitelji, predvsem tistimi, ki vršijo kontinuirane nabave po sklenjenih pogodbah. Stroške nabave bo zmanjšala uporaba ustrezne informacijske tehnologije ter dobro organizirano delo nabavne službe. Podjetje bo temeljiteje raziskovalo nabavni trg ter vzpostavilo sistem sprotne obveščanja o novostih v zvezi z materialom, storitvami, opremo itd.

6.4. IZBOLJŠANJE IZOBRAZBENE STRUKTURE ZAPOSLENIH

Podjetje Komunala Izola bo izboljšalo izobrazbeno strukturo tako, da bo zaposlovalo bolj izobražen kader. To si bo zagotovilo tudi s štipendiranjem študentov na fakultetah, ki se bodo po končanem študiju zaposlili v podjetju.

Izobrazbena struktura se bo izboljšala tudi s sistematičnim izobraževanjem zaposlenih, in sicer na področjih, ki so povezana z njihovim delom. Podjetje bo stimuliralo zaposlene s srednješolsko izobrazbo k vpisu na fakultete. Poleg znanja bodo pridobili tudi razgledanost in s tem večje sposobnosti za samostojno delo in odločanje ter timsko delo. Izboljšanje izobrazbene strukture bo pripomoglo k povečanju produktivnosti dela zaposlenih. Hitreje in kvalitetneje bodo opravljali svoje delo.

6.5. IZBOLJŠANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA TER FINANČNEGA IN LIKVIDNOSTNEGA STANJA V PODJETJU

Podjetje bo povečalo svoje prihodke tako, da bo povečalo prodajo s pomočjo resursov, ki sem jih že prej opisala. Manjšo rast stroškov bo doseglo predvsem z uspešnostjo dogovarjanja z dobavitelji in racionalizacijo potroškov delovnih sredstev in predmetov dela.

Podjetje bo povečalo učinkovitost izterjave terjatev, tekočih in starih, zapadlih, iz prejšnjih let, ter zmanjšalo število dni vezave denarja. To pomeni, da bo podaljšalo roke, v katerih plačuje svojim dobaviteljem, ter skrajšalo roke plačila kupcem.

Podjetje bo v prihodnosti usmerjeno k zagotavljanju uravnotežene bilance stanja, tako da bo težilo k prestrukturiranju kratkoročnih dolgov v dolgoročne in s tem doseglo pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri. Toda trenutno likvidnostno stanje podjetja, s čimer mislim predvsem na kratkoročno likvidnost, zahteva povečanje likvidnih sredstev, saj podjetje ne namerava ustaviti investicijskega procesa in niti prodajati stalnih sredstev. Zato vidi možnost v nadaljnjem kratkoročnem zadolževanju pri Občini, pri čemer so koristni predvsem dobri poslovni odnosi med vodstvom podjetja in predstavniki lastnika – Občine. Kratkoročni dolgovi, ki predstavljajo obveznost do Občine, so tudi cenejši vir sredstev. Nekaj investicij, predvsem v opremo, bo podjetje financiralo s pomočjo finančnih najemov. Ko bo likvidnostno stanje podjetja izboljšano, bo podjetje zagotovilo bolj uravnoteženo strukturo bilance stanja.

Bilančno vsoto bo povečalo s pridobivanjem dodatnih sredstev v upravljanje od Občine ter investiranjem v osnovna sredstva. Investicije se nanašajo predvsem na nakup sodobnejše opreme in tehnologije ter na investiranje v odlagališče komunalnih odpadkov.

Strategija financiranja opredeljuje primerne notranje in zunanje vire financiranja planirane dejavnosti podjetja. Poleg potrebnega obsega obveznosti do virov financiranja se ukvarja z vprašanji alokacije finančnih sredstev po posameznih enotah znotraj podjetja. Te potrebe po lastnih dodatnih virih kapitala izvirajo iz planov amortiziranja dolgoročnih kreditov, finančnih predpisov, pregleda možnega novega zadolževanja, predvidenih višjih obrestnih mer za razne kredite in iz planov

plačevanja obresti za že najete dolgoročne kredite, kakor tudi iz planiranih investicij podjetja v predhodnem obdobju.

6.6. VZPOSTAVITEV BOLJŠE ORGANIZACIJE PODJETJA

Podjetje bo sedanjo organizacijsko strukturo podprlo z boljšimi komunikacijskimi kanali med zaposlenimi. Komuniciranje bo bolj tekoče in dvosmerno. Zastoji v komunikacijskih kanalih se bodo odpravljali sproti. Zmanjšali se bosta stopnji konfliktnosti in frustracij. To bo omogočilo hitrejšo reševanje problemov.

V podjetju se bo vzpostavilo učinkovit integriran informacijski sistem, ki bo omogočal pravočasno pridobitev vseh potrebnih informacij za podporo odločanju. S poslovanjem bodo podrobno seznanjeni vsi vodilni kadri. Podeljena jim bo večja odgovornost za upravljanje njihovega področja ter skupno ustvarjanje prihodnosti podjetja.

Podjetje bo vzpostavilo učinkovit sistem nagrajevanja in motiviranja za delo. Motiviralo bo zaposlene, da bodo zasledovali novosti na svojih področjih dela. Razvilo bo sistem spodbujanja ustvarjalnosti, inovativnosti, racionalizacije in iznajditeljstva. Zavzemalo se bo za dobre medčloveške odnose in ustrezno klimo ter kulturo podjetja. To bo vplivalo na izboljšanje učinkovitosti in produktivnosti dela.

6.7. ZAGOTOVITEV KONSISTENTNE PRAVNE PODLAGE

Pravni akti, ki urejajo odnose med Komunalo in Občino, so zastareli in pomanjkljivi, v nekaterih primerih pa niso bili niti nikoli zapisani in veljajo le ustni dogovori. S pisnimi akti bodo medsebojni odnosi bolj transparentni. Zato bo podjetje spodbudilo Občino k zagotovitvi ustrezne pravne podlage (odloki, pravilniki, pogodbe) za vse dejavnosti, ki jih podjetje opravlja, ter vse druge odnose, ki jih ima do Občine. Tu gre predvsem za točno definiranje sredstev, ki jih ima podjetje v upravljanju ter področij (javnih površin), ki jih je dolžno vzdrževati v okviru gospodarskih javnih služb. Potrebni so točni opisi in opredelitve ter točne količine teh sredstev in področij.

7. PLAN POSLOVANJA PODJETJA KOMUNALA IZOLA

Na tem mestu bom prikazala tiste cilje prihodnjega poslovanja podjetja, ki jih je moč številčno izraziti. Tako je to podpoglavje sestavljeno iz plana prodaje, plana stroškov poslovanja, plana kadrov ter plana kazalcev uspešnosti in financiranja poslovanja podjetja Komunala Izola v obdobju

od leta 2003 do 2007. Da bi bil plan bolj pregleden, bom navedla tudi podatke, ki so bili doseženi v letu 2002.

7.1. PLAN PRODAJE

Podjetje Komunala Izola spremlja in planira prihodke od prodaje po vsaki posamezni dejavnosti posebej in znotraj dejavnosti po aktivnostih. Pri planiranju prihodkov od prodaje ločuje tudi proračunske prihodke od drugih prihodkov. V tem specialističnem delu bom prikazala planirano prodajo za celo podjetje skupaj. Planske vrednosti do leta 2007 so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 18: Plan prihodkov od prodaje (v 000 SIT) za podjetje Komunala Izola za leta od 2003 do 2007

Element	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
Prihodki od prodaje	510.577	642.932	753.801	866.333	1.003.783	1.172.388

Vir: Osebna ocena avtorja.

Prihodki od prodaje bodo v letu 2003 za 26 % višji od doseženih v letu 2002, predvsem zaradi 30 % povišanja nekaterih cen storitev v aprilu 2003. Tolikšna rast cen je posledica dejstva, da se cene nekaterih storitev podjetja niso spremenile že od leta 1999. V obdobju do leta 2007 pa bodo prihodki od prodaje naraščali z realnimi indeksi od 115 do 117 letno, saj cene storitev ne bodo tako drastično poskočile kot v letu 2003.

7.2. PLAN STROŠKOV

Podjetje spremlja stroške po naravnih vrstah stroškov. Prav tak bo tudi plan do leta 2007. Stroški materiala in stroški storitev so dejanski stroški, ki bodo nastali zaradi opravljanja dejavnosti. Stroški dela so planirani na podlagi stroškov dela v letu 2002, predvidenega povečanja števila delavcev in predvidene rasti plač v letih, za katere se pripravlja plan. Stroški amortizacije so planirani na podlagi upoštevanja amortiziranja že obstoječih osnovnih sredstev in amortiziranja v prihodnosti nabavljenih osnovnih sredstev. Tako kot pri prihodkih, podjetje Komunala Izola spremlja in planira tudi stroške po dejavnostih in aktivnostih znotraj dejavnosti. V tem delu prikazujem plan stroškov na ravni podjetja. Vrednosti planiranih stroškov si lahko pogledamo v spodnji tabeli.

Tabela 19: Plan stroškov (v 000 SIT) za podjetje Komunala Izola za leta od 2003 do 2007

Element	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
Stroški materiala	65.622	87.763	119.221	144.548	166.592	207.747
Stroški storitev	149.459	163.966	168.414	181.338	204.875	217.689
Stroški dela	278.186	315.491	356.680	400.994	455.076	520.338
Amortizacija	71.656	81.927	89.581	98.195	109.811	124.861
Drugi stroški	17.925	27.131	30.673	34.484	39.135	44.747
Skupaj stroški	582.848	676.277	764.569	859.559	975.488	1.115.381

Vir: Osebna ocena avtorja.

Skupni stroški bodo naraščali počasneje kot prihodki od prodaje, z letnimi indeksi rasti med 112 in 114. Stroški storitev bodo naraščali počasneje kot stroški materiala. V preteklih letih so stroški storitev predstavljali višjo rast v primerjavi s stroški materiala, kar ni bilo najbolj ekonomično. Zato bo podjetje v prihodnje opravilo več dela v lastni režiji, brez najema zunanjih izvajalcev, in bo zato uporabilo več materiala. Tako bo doseglo prestrukturiranje teh dveh kategorij stroškov.

7.3. PLAN KADROV

Podjetje Komunala Izola planira, da se bo število zaposlenih vsako leto povečalo za eno osebo. Pri tem so upoštevane tudi vse nadomestitve odhodov delavcev (na primer zaradi upokojitve). V letu 2002 je znašalo skupno število zaposlenih 70, v letu 2007 pa bo doseglo število 75. Izobrazbena struktura zaposlenih se bo zaradi zaposlovanja novih, boljše izobraženih kadrov in vlaganja v zaposlene v podjetju počasi izboljševala. Na usmerjenost v boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih kaže tudi dejstvo, da podjetje štipendira tri študente, v naslednjih letih pa namerava dodeliti štipendijo še dvema.

Podjetje spremlja izobrazbeno strukturo zaposlenih po vsaki stopnji izobrazbe posebej, v spodnji tabeli pa so izobrazbene stopnje združene v dve skupini. Prvo skupino predstavljajo zaposleni z izobrazbo od I. do V. stopnje, drugo pa od VI. stopnje naprej.

Tabela 20: Izobrazbena struktura zaposlenih (v %) do leta 2007 v podjetju Komunala Izola

Izobrazbena struktura v %	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
I. do V. stopnja izobrazbe	88%	86%	86%	85%	85%	84%
VI., VII. in VIII. stopnja izobrazbe	12%	14%	14%	15%	15%	16%
Skupaj	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vir: Osebna ocena avtorja.

Delež zaposlenih s VI., VII. in VIII. stopnjo izobrazbe bo v letu 2007 dosegel 16 %, kar je še vedno relativno malo. Razlog za tako počasno izboljševanje izobrazbene strukture tiči v dejstvu, da dejavnost podjetja še vedno zahteva precej nekvalificirane delovne sile.

7.4. PLAN USPEŠNOSTI

V tabeli, ki sledi, bom prikazala pomembnejše kazalce uspešnosti poslovanja podjetja Komunala Izola v obdobju od leta 2003 do leta 2007. Uporabljeni bodo tisti kazalci, s pomočjo katerih je bila opravljena tudi analiza poslovanja. Le-ti so izračunani iz podatkov planiranih bilanc stanja in izkazov uspeha Komunale Izola do leta 2007.

Tabela 21: Plan kazalcev uspešnosti za podjetje Komunala Izola za leta od 2003 do 2007

Kazalec	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006	Leto 2007
EKONOMIČNOST						
Poslovni prihodki / poslovni odhodki	0,99	1,02	1,05	1,07	1,08	1,10
Skupni prihodki / skupni odhodki	0,94	1,00	1,01	1,01	1,01	1,01
PRODUKTIVNOST DELA (v 000 SIT)						
Prihodki / povprečno število zaposlenih	8.492	10.016	11.268	12.615	14.262	16.529
Poslovni prihodki / povprečno število zaposlenih	8.326	9.525	10.474	11.616	13.007	14.872
DOBIČKOVNOST IN DONOSNOST						
Dobičkovnost kapitala (poslovni izid / kapital)	-0,08	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02
Dobičkovnost sredstev (poslovni izid / sredstva)	-0,03	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
Donosnost sredstev (poslovni izid + amortizacija / sredstva)	0,03	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08
KAZALCI UČINKOVITOSTI						
Obrat terjatev do kupcev (prihodki od prodaje / terjatve)	1,81	4,54	5,43	6,09	6,77	7,53
Povprečna doba izterjave (365 / obrat terjatev do kupcev)	202,01	80,40	67,25	59,89	53,90	48,44
Obračanje sredstev (prihodki od prodaje / sredstva)	0,21	0,49	0,54	0,59	0,64	0,70

Vir: Osebna ocena avtorja.

Iz tabele lahko razberemo, da bo podjetje v naslednjih petih letih dosegalo pozitivni poslovni izid, kar nam kažejo izračunani kazalci ekonomičnosti poslovanja. Kazalci ekonomičnosti, izračunani kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, se bodo povečevali z indeksi med 101 in 103 letno. Skupni porast v letu 2007 glede na leto 2003 bo znašal 8 %. Produktivnost dela bo rasla, saj bo podjetje bolje izkoriščalo svoje potenciale in bo več storitev opravilo samo, brez najemanja zunanjih izvajalcev del. Produktivnost dela bo tako rasla z letnimi indeksi med 112 in 118. Za komunalna podjetja je značilna nizka dobičkovnost in donosnost, saj niso dobičkovno usmerjena. Tako bo tudi v obdobju naslednjih petih let. Kazalci učinkovitosti se bodo v planiranem obdobju počasi izboljševali. Rasli bodo z letnimi indeksi med 109 in 120.

V naslednjih letih lahko pričakujemo večjo uspešnost poslovanja kot v preteklosti. K temu bosta pripomogla tudi uvedba predlaganega procesa planiranja in plan dolgoročnega razvoja.

7.5. PLAN FINANCIRANJA

Na uspešnost poslovanja vplivajo tudi finančni tokovi in uspešnost finančne funkcije. Zato je treba pri planu upoštevati tudi kazalce financiranja. V naslednji tabeli bom prikazala kazalce stanja financiranja, kazalce plačilne sposobnosti in kazalce vodoravnega finančnega ustroja za podjetje Komunala Izola v obdobju od leta 2003 do leta 2007.

Tabela 22: Plan kazalcev financiranja za podjetje Komunala Izola za leta od 2003 do 2007

KAZALEC	LETO 2002	LETO 2003	LETO 2004	LETO 2005	LETO 2006	LETO 2007
KAZALCI STANJA FINANCIRANJA						
Stopnja kapitalizacije (lastni viri / vsi viri)	0,33	0,34	0,34	0,35	0,36	0,37
Stopnja zadolženosti (tuji viri / vsi viri)	0,67	0,66	0,66	0,65	0,64	0,63
Delež dolgoročnega financiranja (dolgoročni viri / vsi viri)	0,71	0,72	0,73	0,74	0,75	0,78
Delež kratkoročnega financiranja (kratkoročni viri / vsi viri)	0,29	0,28	0,27	0,26	0,25	0,22
PLAČILNA SPOSOBNOST						
Splošna plačilna sposobnost (gibljiva sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,41	0,41	0,40	0,40	0,41	0,45
Tekoča plačilna sposobnost (gibljiva sredstva brez zalog / kratkoročne obveznosti)	0,39	0,40	0,38	0,40	0,40	0,44
Trenutna plačilna sposobnost (denarna sredstva / kratkoročne obveznosti)	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
KAZALCI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA						
Stopnja finančne stabilnosti (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti / stalna sredstva + zaloge)	0,80	0,81	0,81	0,83	0,84	0,86
Stopnja samofinanciranja (kapital + dolgoročne rezervacije / stalna sredstva + zaloge)	0,37	0,38	0,38	0,39	0,40	0,41
Stopnja kreditne sposobnosti (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti / stalna sredstva)	0,80	0,81	0,82	0,83	0,84	0,86

Vir: Osebna ocena avtorja.

Stopnja zadolženosti se bo iz leta v leto počasi zmanjševala. Vsako leto se bo zmanjšala za odstotek. Delež kratkoročnih virov v vseh virih se bo nižal za 4–10 % letno do leta 2007. Kazalci plačilne sposobnosti kažejo, da bodo kratkoročna sredstva še vedno manjša od kratkoročnih obveznosti do virov, vrednosti kazalcev bodo skozi celotno obdobje nihali. Indeksi porasta se bodo gibali na intervalu med 98 in 109. Kazalci vodoravnega finančnega ustroja kažejo, da bo podjetje še nekaj let financiralo del svojih dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri, ki so trenutno cenejši, a vendar še dovolj stabilni, saj so ta sredstva pridobljena v obliki kratkoročnega depozita od Občine, ki je lastnica podjetja. Indeksi rasti bodo nizki, in sicer od 101 do 103 vse do leta 2007. V zvezi s tem obstaja tveganje, da v kolikor bi prišlo do sprememb v odnosih med vodstvom in lastnikom podjetja, ti viri ne bodo več tako stabilni. Podjetje je to tveganje pripravljeno sprejeti. V tem primeru bo moralo biti sposobno poiskati nove kvalitetne vire, ki ne bodo ogrožali stabilnosti in uspešnosti poslovanja.

Zgoraj navedeni podrobni cilji so usklajeni z okvirnimi in temeljnim ciljem. Planirane strategije so zastavljene tako, da bodo poslovanje podjetja pripeljale do zastavljenih ciljev.

8. ZAKLJUČEK

Načrtovanje razvoja podjetja Komunala Izola temelji na štirih ključnih korakih, ki jih je moč odkriti v vseh preučevanih modelih strateškega planiranja. Ti so:

1. Analiza podjetja z ugotovitvijo prednosti in slabosti poslovanja in organizacije.
2. Analiza okolja podjetja z ugotovitvijo priložnosti, ki jih ponuja okolje, in nevarnosti, ki pretijo podjetju.
3. Postavitev vizije, poslanstva in ciljev.
4. Izbira strategij za doseg zastavljenih ciljev.

V začetnem poglavju (za uvodom) sem predstavila podjetje Komunala Izola ter ugotovila trenutno stanje, probleme, izvajanje in nagnjenost k planiranju v tem podjetju. Opis problematike v podjetju je potrdil ugotovljeno potrebo po planiranju v Komunali Izola. Zato sem v tretjem poglavju najprej definirala, kaj sploh je planiranje, njegov razvoj, kakšen je proces planiranja ter iz katerih faz je sestavljen, pri čemer sem preučila več avtorjev.

V četrtem poglavju sem na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja iz izbranega modela planiranja najprej analizirala podjetje Komunala Izola. Analiza tako vključuje analizo poslovanja in organizacije podjetja, kjer sem za primerjavo uporabila podatke iz preteklih let. Glavne prednosti, ki sem jih ugotovila, so v kvaliteti opravljenih storitev, zadovoljstvu porabnikov, fleksibilnosti delovne sile ter idejah vodstva o naprednem razvoju občine. Med glavne slabosti štejem omejitve pri

doseganju višjih prihodkov (kot posledico nezmožnosti razvijanja novih dejavnosti in omejenosti cen), poslabšano likvidnost ter manjšo finančno stabilnost poslovanja podjetja.

Nato sem analizirala okolje, iz česar sem izluščila glavne priložnosti in nevarnosti za podjetje Komunala Izola. Priložnosti se kažejo v rasti povpraševanja po storitvah in v usmerjenosti k zadovoljevanju javnega interesa, v možnostih bodočega čezmejnega sodelovanja na področju ravnanja z odpadki, v odsotnosti konkurenčnih podjetij ter v lokalnem delovanju podjetja. Glavne nevarnosti, ki pretijo podjetju pa so: vedno večje zahteve zakonodaje, omejevanje cen s strani države in občine, omejenost proračunskih sredstev občine za financiranje komunalne dejavnosti ter politični vplivi.

Po koncu izvedene analize prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem le-te povzela v kratki zbirni tabeli. Ta tako imenovana PSPN analiza služi kot dobra osnova za oblikovanje strategij. Na osnovi omenjene analize, izoblikovane vizije in poslanstva sem postavila cilje. Te pa je mogoče doseči le z izboljšanjem delovanja posameznih poslovnih funkcij ter z izboljšanjem uspešnosti poslovanja.

Mogoče bo bralec menil, da so postavljeni cilji preveč konzervativni, vendar se moramo zavedati, da je podjetje javno in namenjeno zadovoljevanju javnega interesa. Usmerjeno je v kvaliteto storitev in ne v ustvarjanje visokih dobičkov. Trenutno tudi ni moč predvideti revolucionarnih dogodkov, ki bi povzročili drugačno prihodnost podjetja. To pa seveda ne pomeni, da si podjetje lahko privošči delovati neekonomično in neproduktivno. Gre predvsem za težnjo podjetja k čimvečji prodaji ob čimboljši izrabi sredstev.

V šestem poglavju sem predstavila izbrane strategije za dosego ciljev, ki so oblikovane tako, da vsaka od njih omogoča uresničitev vsakega posameznega cilja po posameznih funkcijah. V sedmem poglavju sem številčno izrazila tiste cilje, ki se jih je dalo številčno izraziti. S tem sem dala tudi ekonomsko potrditev izbranim strategijam, hkrati pa so te ciljne vrednosti nadaljevanje preteklosti poslovanja, ki sem jo prikazala v analizi.

V planu sem dala poudarek predvsem na prodajo, stroške poslovanja, kadrovsko strukturo ter končno na kazalce uspešnosti poslovanja, učinkovitosti, likvidnosti in financiranja. Ocena kaže, da se bo prodaja iz leta v leto povečevala za 15 do 17 %, stroški pa počasneje, za 12 do 14 % letno. Tako bo tudi ekonomičnost poslovanja boljša. Kadrovska struktura se bo počasi izboljševala. Skupina zaposlenih z VI., VII. in VIII. stopnjo izobrazbe bo v letu 2007 dosegla 16 %, kar je še vedno relativno nizek delež. Toda dejstvo je, da dejavnost podjetja še vedno zahteva precej nekvalificirane delovne sile, predvsem zaradi velike količine ročnega dela, ki ga stroji ne morejo opraviti.

Izračunani kazalci kažejo na izboljšanje uspešnosti, likvidnosti ter učinkovitosti poslovanja do leta 2007. Enako velja za kazalce stanja financiranja in kazalce vodoravnega finančnega ustroja, ki pa (kljub izboljševanju) niti v letu 2007 ne bodo dosegli optimalnih vrednosti. Ugodnejši rezultati se bodo pokazali v daljšem obdobju.

Tovrstni rezultati potrjujejo pravilen pristop k planiranju dolgoročnega razvoja podjetja Komunala Izola. Za doseganje teh rezultatov je nujna uvedba predlaganega procesa planiranja. S tem je tudi olajšano delo direktorja podjetja pri implementaciji strategij v vsakdanjem poslovanju podjetja. Reševanje vsakodnevnih, tekočih problemov je vodstvene kadre v podjetju vseskozi odvrčalo od razmišljanja o dolgoročnem razvoju. Prepričana sem, da bo ta dolgoročni plan služil svojemu namenu: usmeriti podjetje v zagotavljanje dolgoročne uspešnosti in razvoja.

LITERATURA

1. Amara Roy: Strategic Planning in a Changing Corporate Environment. Long Range Planning. London : Pergamon Press. 12 (1979), 1, str. 2-108.
2. Amara Roy, Lipinski Andrew J.: Business Planning for Uncertain Future. New York : Pergamon Press, 1984. 228 str.
3. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja. Maribor : Založba Obzorja, 1991. 366 str.
4. Cerkvenik Stanka: Analiza delovanja javnih podjetij. Zbornik referatov s 4. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998, str. 146-156.
5. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
6. Dimovski Vlado, Penger Sonja, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
7. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 str.
8. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
9. Hauc Anton et al.: Projektno organiziran strateški management. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 239 str.
10. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
11. Koontz Harold, O'Donnell Cyril: Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions. New York : McGraw-Hill, 1976. 824 str.
12. Kotler Philip: Marketing Management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
13. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 289 str.
14. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1978. 187 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
16. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra, 1994. 158 str.
17. Napuk Kerry: The Strategy-Led Business: Step-By-Step Planning For Your Company's Future. London : McGraw-Hill, 1993. 224 str.
18. Porter Michael E.: Competitive Advantage. New York : The Free Press, 1995. 557 str.
19. Pučko Danijel: Model dolgoročnega razvojnega planiranja v proizvodnih organizacijah združenega dela. Zbornik Problemi planiranja v organizacijah združenega dela. Maribor : Založba Obzorja, 1981, str. 153-222.
20. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.

22. Robbins Stephen P.: Management: Concepts and Practices. New Jersey : Prentice Hall, 1984. 575 str.
23. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
24. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
25. Rozman Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.
26. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Zbornik referatov s posvetovanja Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož : LM Veritas, 1995, str. 103-123.
27. Strickland Alonzo J., Thompson Artur A.: Strategic Management: Concepts and Cases. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999. 376 str.
28. Tavčar Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
29. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede, 1992, str. 645-653.
30. Wilson Ian: Realizing the Power of Strategic Vision. Long Range Planning. London : Pergamon Press, 25 (1992), 5, str. 18-28.

VIRI

1. Kolektivna pogodba za gospodarske javne službe na področju komunalnih dejavnosti in vodnega gospodarstva (Uradni list RS, št. 35/94).
2. Komunala Izola: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2000.
3. Komunala Izola: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2001.
4. Komunala Izola: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2002.
5. Komunala Izola: Bilanca uspeha za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2000.
6. Komunala Izola: Bilanca uspeha za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2001.
7. Komunala Izola: Bilanca uspeha za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2002.
8. Komunala Izola: Interni podatki za leta 2000, 2001 in 2002.
9. Letno poročilo Javnega podjetja Komunala Izola za leto 2000.
10. Letno poročilo Javnega podjetja Komunala Izola za leto 2001.
11. Odlok o organiziranju Javnega podjetja Komunala Izola (Uradne objave Občine Izola, št. 9/95, 15/97, 5/00, 12/00).
12. Pravilnik o nabavi blaga, storitev in gradbenih del malih vrednosti. Interni akt Komunale Izola.
13. Slovenski računovodski standardi (Uradni list RS, 107/01).
14. Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, 32/93).
15. Zakon o javnih naročilih (Uradni list RS, 32/00).