

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Sandi Svetek

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**UGOTOVITEV PREDNOSTI IN SLABOSTI TER
PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI CESTNEGA
PODJETJA LJUBLJANA**

Ljubljana, november 2004

Sandi SVETEK

IZJAVA

Študent Sandi Svetek izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal 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 18.11.2004

Sandi Svetek

KAZALO

1 UVOD	1
2 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	3
2.1 OPREDELITEV PLANIRANJA	3
2.2 RAZVOJ PLANIRANJA	4
2.3 PROCES PLANIRANJA	5
2.4 ANALIZA PODJETJA	8
2.4.1 Analiza poslovanja	8
2.4.2 Analiza organizacije	9
2.5 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	10
2.5.1 Analiza in predvidevanje širšega okolja	11
2.5.2 Analiza in predvidevanje panoge	13
2.5.3 Analiza in predvidevanje konkurence	15
2.5.4 Analiza in predvidevanje porabnikov	16
2.5.5 Analiza dobaviteljev	17
2.5.6 Analiza vpliva države in njenih institucij	18
2.6 DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV POSLOVANJA	17
2.6.1 Določanje vizije podjetja	18
2.6.2 Določanje poslanstva podjetja	19
2.6.3 Določanje ciljev podjetja	20
2.7 DOLOČANJE STRATEGIJ	21
2.7.1 Ugotavljanje, razvoj in vrste strategij	21
2.7.2 Izbira strategij in izdelava plana	22
2.7.3 Uresničevanje strategij s projekti	23
3 PREDSTAVITEV CESTNEGA PODJETJA LJUBLJANA	24
3.1 NASTANEK, RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA CP LJUBLJANA	24
3.2 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA	26
4 ANALIZA PODJETJA IN ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	28
4.1 ANALIZA POSLOVANJA	28
4.1.1 Analiza poslovnih funkcij	28
4.1.2 Analiza uspešnosti	30
4.1.3 Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja	31
4.2 ANALIZA ORGANIZACIJE	32
4.2.1 Analiza strukture, kulture in organizacijskih procesov	32
4.2.2 Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije	34
4.3 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA	34
4.3.1 Analiza in predvidevanje panoge	35
4.3.1.1 Slovensko gradbeništvo s poudarkom na nizkih gradnjah	35
4.3.1.2 Nacionalni program izgradnje avtocest (NPIA)	38
4.3.1.3 Financiranje avtocestnega omrežja	40
4.3.1.4 Vpliv gradnje avtocest na narodno gospodarstvo	41
4.3.1.5 Vplivi Nacionalno stanovanjske varčevalne sheme (NSVS)	42
4.3.1.6 Sava HE	43
4.3.1.7 Železniško omrežje	43
4.3.1.8 Delavci iz vzhodne Evrope	44
4.3.1.9 Grozd gradbeništva	44
4.3.1.10 Tehnologija	44
4.3.2. Analiza in predvidevanje konkurence	47
4.3.3. Analiza in predvidevanje porabnikov in njihova pogajalska moč	51
4.3.3.1 DARS	51

4.3.3.2 Preoblikovanje DARS-a	52
4.3.3.3 DDC	53
4.3.3.4 Koncesije za vzdrževanje državnih cest	53
4.3.4 Vpliv države in njenih institucij	55
4.3.5 Priložnosti in nevarnosti okolja	56
5 UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	57
6 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEGIJ PODJETJA CPL V OKVIRU PSPN ANALIZE	59
6.1 STRATEŠKE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	59
6.2 IZRABA PRILOŽNOSTI	60
6.3 MOŽNE STRATEGIJE	61
7 ZAKLJUČEK	63
LITERATURA	65
VIRI	66
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Nekateri makroekonomski kazalci in njihove napovedi za Slovenijo	12
Tabela 2: Napovedi cene nafte po osnovnem scenariju	12
Tabela 3: Napovedi BDP in inflacije pri dveh različnih scenarijih cene nafte v 2005	12
Tabela 4: Napovedi nekaterih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo v obdobju (2006 – 2008)	13
Tabela 5: Možne strategije podjetja	22
Tabela 6: Lastniška struktura podjetja na dan 31.10.2004	25
Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih na dan 31.10.2004	26
Tabela 8: Stopnja izobrazbe v podjetju	26
Tabela 9: Letna proizvodnja asfalta	28
Tabela 10: Letna reciklaža zgornjih plastišč cestišča	29
Tabela 11: Struktura prodaje v odstotkih po segmentih v obdobju 2001 – 2003	29
Tabela 12: Struktura tržnih deležev po posameznih proračunskih uporabnikih v obdobju 2001 – 2003	30
Tabela 13: Kazalniki uspešnosti poslovanja (v 1000 SIT)	30
Tabela 14: Prikaz panoge v številkah	36
Tabela 15: Predviden obseg gradnje avtocest v obdobju 2003-2013	37
Tabela 16: Realizirano stanje financiranja gradnje po NPJA v obdobju 1994-2002	40
Tabela 17: Realizacija gradnje cest iz naslova »bencinskega tolarja«	40
Tabela 18: Prikaz rasti BDP in gradnje avtocest v Sloveniji	42
Tabela 19: Potrebe po stanovanjih po izteku prve NSVS	43
Tabela 20: Prikaz investicijskih naložb Slovenskih železnic v mrd SIT v obdobju 2002 - 2005	44
Tabela 21: Prikaz tržnega deleža v MOL-u	48
Tabela 22: Fizični kazalci (gradbena mehanizacija) iz leta 2002	48
Tabela 23: Finančni podatki in kazalci za leto 2003	49
Tabela 24: Prikaz razdelitve pogače v okviru DARS-a, DRSC-a in MOL-a v obdobju 2001 -2003	49
Tabela 25: Tržni deleže v okviru DARS-a v obdobju 2001 – 2003	50
Tabela 26: Tržni deleži v okviru DRSC-a v obdobju 2001 – 2003	50
Tabela 27: Skupna realizacija projektov v sklopu gradnje avtocestnih odsekov, pri katerih je DDC opravljal strokovne svetovalne in inženiring storitve (1996 - 2003)	53
Tabela 28: Najbolj kritični odseki cest z največjimi obremenitvami	54
Tabela 29: Zbirna tabela pomembnejših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti CPL	58
KAZALO SLIK	
Slika 1: Proces strateškega planiranja	6
Slika 2: Organizacijska shema podjetja	33

1 UVOD

Vsa podjetja si prizadevajo uspešno poslovati. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od podjetja samega in okolja, v katerem podjetje deluje. Pri tem se lahko podjetje 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 planiranega 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.105).

Pričakujemo lahko, da bo uspešnejše tisto podjetje, ki se bo hitreje prilagodilo sodobnim razmeram v okolju in v družbi. Na vse našteje spremembe se mora podjetje zelo hitro odzivati, hkrati pa biti pripravljeno tudi na nepredvidljive spremembe. Podjetje se negotovosti kot posledici hitrih sprememb v poslovanju ne more popolnoma izogniti, lahko pa njene posledice bistveno zmanjša s pomočjo strateškega planiranja. Strateško razmišljanje omogoča podjetju hitro in ustrezno odzivanje in mu zagotovi prihodnost, hkrati pa lahko vpliva tudi na okolje in ga spreminja v zeleni smeri.

Oblikovanje katere-koli odločitve slehernega podjetja pa si težko predstavljamo brez podrobnega poznavanja poslovanja podjetja in njegovega okolja. Poslovanje pa spoznamo z analizo. Bistvo analize podjetja je opazovanje preteklih in sedanjih dejstev, izraženih s podatki ter ugotavljanje vzrokov, ki so povzročila omenjena, bolj ali manj zaželena dejstva. Analiza okolja pa pomeni spoznavanje okolja z namenom, da bi prepoznali priložnosti in nevarnosti in se ustrezno odločali (Rozman, 1995, str. 39-50).

Analiza poslovanja podjetja in analizo okolja podjetja, v katerem posluje, predstavlja pripravljajno fazo za sprejemanje vseh odločitev v podjetju, katerih namen je izboljšanje poslovanja podjetja. Z ugotovitvijo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja (PSPN analiza) ugotavljamo tako dejavnike v podjetju kakor tudi dejavnike okolja, ki vplivajo na uspešnost poslovanja danes in v prihodnosti. Prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti je treba v podjetju tekoče ugotavljati, da bi na tej osnovi lahko izdelali strategije za izkoriščanje notranjih in zunanjih dejavnikov v smeri izboljšanja poslovanja podjetja (Pučko, 1996, str. 133).

S podobnimi vprašanji se ukvarja tudi Cestno podjetje Ljubljana. Podjetje s 40 letno tradicijo je bilo ustanovljeno kot eno izmed cestnih podjetij v Sloveniji z namenom vzdrževanja državnih cest. Podjetje se je lotevalo čedalje bolj zahtevnih del, rekonstrukcij in novogradenj, zato se je sčasoma razvilo v tehnično in tehnološko vrhunsko usposobljen kolektiv, s primerno mehanizacijo za najzahtevnejše nizke gradnje in seveda tudi potrebno znanje. Z razvojem in rastjo podjetja, pa se je podjetje začelo srečevati s problematiko, saj z vsakoletnim vzdrževanjem državnih cest in zimsko službo zasluži le še dobrih 15% celotnih letnih prihodkov, preostalih 85% pa na rekonstrukcijah in novogradnjah, kjer vlada močna konkurenca. Z zaključnim ciklom v avtocestnem programu se podjetje vse bolj sooča z močno tujo in domačo konkurenco, zato je potrebna postopna preusmeritev podjetja na druga področja. Prav tako se po vzoru nekaterih evropskih držav, pripravlja sprememba slovenske zakonodaje, ki bo omogočala uvedbo koncesij za obnovo in vzdrževanje državnih cest.

Naslednjo večjo problematiko podjetja predstavlja neustreznost oziroma pomanjkanje planiranja. Sistemi planiranja so neustrezni, pomanjkljivi ter zamišljeni kot enkratna

dejavnost, na katero podjetja, ko je plan končan, pogosto pozabijo. 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. Posledično premalo vnaprej vplivajo na poslovanje podjetja, prihaja do problemov. Težava podjetja je tudi pomanjkanje vizije in slabo izbrane strategije za doseganje ciljev.

Omenjena problematika nakazuje, da je podjetje pred resnimi odločitvami o prihodnjem poslovanju, zato je nujno da pripravi PSPN analizo.

Namen ugotovitve prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN) podjetja nasploh in v primeru cestnega podjetja Ljubljana je prispevati k izboljšanju poslovanja podjetja na podlagi ugotovljenih različnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki prežijo v okolju, kjer podjetje deluje. Hkrati je namen dela tudi priprava celovite podlage za strateško planiranje, ki je ena od sestavin procesa strateškega ravnanja v podjetju in vključuje postavitev strateških ciljev in izdelavo strategij za uresničitev zastavljenih ciljev. Za postavitev strateških ciljev in strategij mora management podjetja razpolagati z informacijami in poznati vzroke, ki so vplivali in vplivajo na uspešnost podjetja.

Temeljni cilj specialističnega dela je ugotoviti prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja Cestnega podjetja Ljubljana d.d. Prednosti in slabosti se nanašajo predvsem na poslovanje in organizacijo podjetja, medtem ko so priložnosti in nevarnosti povezane tudi s podjetjem v okolju. Cilj je tudi nakazati vizijo in možne strategije podjetja na osnovi PSPN analize.

Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabil klasično analizo ugotavljanja prednosti in slabosti Cestnega podjetja Ljubljana. ter priložnosti in nevarnosti, ki jo bom izvedel na klasičen način. Dopolnil jo bom s pomočjo razgovorov z vodilnimi. Pri tem bom pripravil ocene poslovnega uspeha in uspešnosti, kazalnikov financiranja, vodoravnega finančnega ustroja, finančnega vzvoda, likvidnosti podjetja, ter predvidevanje okolja z dejavniki po Porterju (Porter, 1980), ki bodo osnova za oceno priložnosti in nevarnosti. Dopolnil jo bom z ugotovitvami razgovorov z vodilnimi.

Izhajal bom iz problemske situacije podjetja in iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega planiranja, kjer bom povzel zlasti tiste dele, ki so povezani s problematiko PSPN analize. Tudi najnovejša spoznanja v virih, člankih in prispevkih s tega področja bodo prenesena v specialistično delo na način, ki se je v dosednji praksi pokazal kot uporabno orodje celovitega ocenjevanja podjetij. V delo bodo vključene tudi informacije pridobljene iz letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov s strani proučevanega podjetja, kot tudi pridobljeno znanje v času specialističnega študija.

Specialistično delo bo razdeljeno na sedem poglavij, kjer bom najprej teoretično opredelil planiranje ter posamezne faze procesa planiranja, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. V nadaljevanju bo sledil opis proučevanega podjetja ter posebnosti organizacijskih, panožnih in konkurenčnih predpostavk Izbran model bom nato uporabil 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

uresničitve postavljenih ciljev. Vseh sedem poglavij bom zaključil s sklepi, do katerih se bom dokopal skozi izdelavo specialističnega dela.

2 PLANIRANJE POSLOVANJA PODJETJA

2.1 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 zelenih izidov.

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 opredelitev 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 zelene 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: zelenim 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 zamišljeno delovanje podjetja in njegove posledice.

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 opredelitvah definicij 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 vnaprejšnjem preprečevanju in razreševanju možnih 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 čim večja 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 planiranja je prizadevanje za doseganje uspešnosti 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 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.

2.2 RAZVOJ PLANIRANJA

Strokovna literatura navaja štiri do pet faz v razvoju planiranja. Ansoff (1990, str. 131 – 148) navaja štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja:

- predračunsko ali finančno ali letno planiranje,
- dolgoročno planiranje,
- strateško planiranje,
- strateško ravnanje.

Pri tem naj bi v podjetjih do petdesetih let prevladovalo predračunsko planiranje, v šestdesetih letih se razvije dolgoročno planiranje, ki ga v sedemdesetih letih nadgradi strateško planiranje; to se zatem razširi v strateško ravnanje. Podobno v povezanosti s spremembami v gospodarjenju opredeli razvoj planiranja tudi Taylor (1991, str. 13 – 18). Pučko (1987, str. 86 – 103) v svoji raziskavi omenja prav tako štiri glavne faze v razvoju podjetniškega planiranja.

Hkrati opozarja, da nekateri avtorji govorijo že o peti fazi: inovativnem ravnanju. **Predračunsko planiranje** pomeni začetno fazo v razvoju planiranja celotnega poslovanja. Z njim je mišljeno planiranje celotnega poslovanja s poudarkom na številnih prikazih, imenovanih predračuni. Ti so na primer prodajni, stroškovni, gotovinski, premoženjski in podobno. Pomenijo vrednostno predvidevanje dogajanj v podjetju. Razlogi za pojav in razvoj letnega planiranja so verjetno v prevladovanju proizvodnih tvorcev, ki so kratkoročne narave in ne vplivajo na poslovanje na daljšo dobo. Prevladovanje materialov, surovin in razmeroma nekvalificirane delovne sile je v začetku stoletja povzročilo, da se je v razvoju planiranja najprej pojavilo letno planiranje.

Dolgoročno planiranje je planiranje poslovanja več let vnaprej, ki vsaj sprva pomeni kar pet ali desetkratno ponovitev letnih planov. Dolgoročno planiranje je gradilo predvsem na ekstrapolaciji preteklosti v prihodnost, zato ni naključje, da je spodbudilo razvoj in uporabo statističnih metod predvidevanja. Razvoj gospodarjenja zahteva spremembe v dolgoročnem planiranju. Te spremembe se najprej pokažejo v vse večjem preučevanju okolja podjetij, zlasti še trga. Trženje postaja glavna naloga ravnateljev glede na to, da trženje postaja vse bolj klasična poslovna funkcija. Vrsta avtorjev se ukvarja z raziskovanjem odnosa med tržnim deležem in uspešnostjo poslovanja. Vrsta del pomeni prehod od dolgoročnega planiranja prek poudarjanja trženja v **strateško planiranje**. Pri tem pa opozarja na bistveno razliko: trženje poudarja predvsem potrošnika, strateško planiranje predvsem konkurenco, možnih stanjih okolja in posledično variant plana. Pri strateškem planiranju je potrebno več razmišljanja o okolju, variantah. Sami zato raje govorimo o strateškem razmišljanju, o strateškem odločanju (vnaprej), kot o **strateškem ravnanju**. Pojem ravnanja sam po sebi vključuje tudi planiranje, zato je lahko strateško planiranje del strateškega ravnanja (Rozman, 1995, str. 108 109). V večji meri vključuje organizacijo in s tem vplivanje na izvedbo.

Ker je pri poslovanju podjetij danes značilna vse večja heterogenost in kompleksnost okolja in poslovanja, se 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 najlaže 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.

2.3 PROCES PLANIRANJA

Pri opredeljevanju planiranja najdemo v literaturi več različnih pristopov, ki so odvisni od podjetij, okolja. V vseh definicijah pa je planiranje poudarjeno kot **proces**. Drucker (1989, str. 2 – 16) govori celo o nepretrganem procesu priprave podjetniških odločitev. Marsikje se prav s tega vidika napačno pojmuje planiranje, in sicer kot občasna, kampanjska dejavnost, vezana na pripravo letnega ali dolgoročnega plana.

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 laže 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.

Četrta in zadnja faza predstavlja določanje poti oziroma strategij za doseg želene stanja (Rozman, 1993, str. 87-č). Proces planiranja v poenostavljeni obliki po Rozmanu prikazujem v sliki 1.

Slika 1: 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 predstavil štiri faze v procesu planiranja (analizo poslovanja, analizo in predvidevanje okolja, določanje vizije, poslanstva in ciljev in določanje strategij), ki jih bom nato uporabil 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 čim bolj 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.

2.4 ANALIZA PODJETJA

2.4.1 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 in sedanjim 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 s tem pa slabosti ter prednosti podjetja v smislu odpravljanja problemskih stanj s čim boljšim 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 okrepiamo z dejstvom, da si zaposleni v podjetju nenehno ustvarjajo svoja mnenja o problemih in prednostih. Kot dokaz za svoje trditve pa so pripravljene 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 vplive poslovnih funkcij in razmerij med njimi na poslovne izide.

2.4.2 Analiza organizacije

Organizacija je sestavljena iz medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in uspešnost 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 formalna 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.

Ustrezna kultura 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. Ni torej ene same, za vsa podjetja ustrezne oblike.

2.5 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 čim bolj 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 širšega okolja,
- 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,
- predvidevanj a 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.

2.5.1 Analize in predvidevanje širšega okolja

Krepitev gospodarske rasti, ki se je začela konec lanskega leta, se je v letošnjem prvem polletju pospešeno nadaljevala, kar gre delno pripisati enkratnemu učinku vstopa Slovenije v EU in pa nekoliko hitrejšemu okrevanju gospodarstev EU. Rast BDP, ki je v prvem in drugem četrtletju dosegla 3,8% oz. 4,6% je izvirala predvsem iz visoke rasti izvoza v države bivše Jugoslavije pred 1. majem kot tudi v države evropske trgovinske partnerice. K rasti BDP je prispevala tudi pospešena rast investicij v osnovna sredstva.

V prvem polletju se je ohranjala okrepljena rast domače potrošnje. Ob rasti zaposlenosti (predvsem neformalno zaposlenih), hitrejši realni rasti plač v zasebnem sektorju in povečevanju predvsem dolgoročnega zadolževanja prebivalstva v bankah se je glede na lani nekoliko okrepila realna rast zasebne potrošnje (na 3,5% v prvem polletju na medletni ravni; lani 2,7%). Višja kot lani je bila tudi realna rast investicij (7,3% v prvem polletju, lani 6,3%) predvsem zaradi investicij v opremo in stroje. Ob okrepljeni rasti domače potrošnje in izvoza pa je bila visoka tudi realna rast uvoza (12,9%).

Ob nadaljevanju izvajanja ključnih ukrepov makroekonomske politike se je v devetih mesecih leta 2004 kljub visokemu prispevku cene nafte k inflaciji (40% letošnje inflacije) nadaljevalo postopno umirjanje inflacije. K zniževanju (osnovne) inflacije je največ prispevala stabilizacija tečaja tolarja. K dodatnem znižanju pa je prispevalo tudi znižanje cen hrane (predvsem sadja, zelenjave in pijač) zaradi odprave carin in drugih sprememb v poslovanju, ki so bile posledica vstopa v EU.

Tabela 1: Nekateri makroekonomski kazalci in njihove napovedi za Slovenijo

<i>Kazalniki (realne stopnje rasti v %)</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004 (n)</i>
BDP	2,9	2,5	4,0
Rast cen življenjskih potrebščin	7,5	5,6	3,6
Deflator BDP, v %	n.p.	5,5	3,6
Tekoči račun plačilne bilance (% v BDP)	1,4	-0,4	-0,2
Stopnja brezposelnosti po ILO (%)	6,4	6,7	6,4
Produktivnost (BDP na zaposlenega)	3,4	2,8	3,6
Industrijska proizvodnja	24,3	26,1	n.p.
Proizvodnja hrane, pijače in tobaka	11,1	12,1	n.p.
Bruto plače na zaposlenega	2,0	1,8	2,2
Izvoz proizvodov in storitev	6,5	3,2	8,5
Uvoz proizvodov in storitev	4,9	6,8	9,2
Investicije v osnovna sredstva	1,3	6,3	7,4
Tečaj SIT/USD	240,2	207,1	195,1
Tečaj SIT/EUR	226,2	233,7	238,8

(n) napoved

Vir: UMAR, Jesenska napoved 2004, Ekonomsko ogledalo Avgust-September 2004

Vidimo lahko, da je proizvodnja hrane in pijače v Sloveniji v zadnjih dveh letih rasla z zelo visoko stopnjo, kar je predvsem posledica odpiranja trgov bivše Jugoslavije.

V Sloveniji se tako po rasti makroekonomskih kazalcev nad pričakovanji v letu 2004 znova pričakuje umiritev gospodarske rasti (BDP 3,8%) in inflacije (3,0%) v letu 2005, a le v kolikor bi cene nafte ohranile na nivoju 37 USD za sodček. V primeru višje cene nafte (47 USD) bi se rast BDP zmanjšala (3,5%), inflacija pa zrasla (3,7%).

UMAR je tako spričo velike negotovosti gibanja cen nafte do konca leta in v letu 2005 izdelal dva scenarija napovedi cen nafte:

- *osnovni*, ki temelji na predpostavki, da se bodo cene nafte do konca leta in v letu 2005 ohranile na enakem nivoju (37 USD) (Tabela 5), na podlagi slednjega temeljijo tudi ostale napovedi,
- *scenarij za 10 USD višje cene nafte* v letu 2005 ter njegov vpliv na napovedi rasti BDP in inflaciji Slovenije v letih 2004 in 2005 (Tabela 3).

Tabela 2: Napovedi cene nafte po osnovnem scenariju

	<i>2003</i>	<i>2004 napoved</i>		<i>2005 napoved</i>	
		<i>Pomladanska</i>	<i>Jesenska</i>	<i>Pomladanska</i>	<i>Jesenska</i>
Povprečna cena nafte za sodček v USD	28,8	27,7	37	26	37

Vir: UMAR, Jesenska napoved 2004

Tabela 3: Napovedi BDP in inflacije pri dveh različnih scenarijih cene nafte v 2005

<i>Kazalec</i>	<i>Osnovni scenarij</i>		<i>Scenarij za 10 USD višje cene nafte</i>	
	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Realna rast BDP v %	4,0	3,8	-	3,5
Inflacija (konec leta v %)	3,5	2,9	-	3,7

Vir: UMAR, Jesenska napoved 2004

V primerjavi z majhnimi spremembami napovedi gospodarske rasti v najpomembnejših slovenskih trgovinskih partnericah (predvsem EU-15) v letih 2004 in 2005, se višja gospodarska rast pričakuje v Sloveniji in sicer 4,0% v letu 2004 in 3,8% v letu 2005. Slednje izhaja predvsem iz manjšega negativnega prispevka menjave s tujino kot posledice višje rasti

izvoza od pričakovane. V prihodnjem letu se pričakuje umiritev rasti izvoza (5,8%) predvsem zaradi nižje rasti izvoza v države nekdanje Jugoslavije in Rusije.

Ob okrepljeni rasti izvoza v 2004 bo visoka tudi letošnja rast uvoza tako da bo prispevek neto menjave s tujino letos in prihodnje leto še vedno negativen, vendar nekoliko manj (-0,7% v obeh letih). Tekoči račun plačilne bilance pa bo v obeh letih še vedno skoraj povsem uravnotežen (-0,2% BDP in -0,4% BDP).

Skladno s pospešitvijo gospodarske rasti se bodo v letih 2004 in 2005 postopno izboljševale tudi razmere na trgu dela. Zaposlenost, ki se je zadnji dve leti zmanjševala, naj bi začela ponovno naraščati (za 0,4% leta 2004 in 0,3% leta 2005), skladno s tem pa naj bi se tudi brezposelnost nekoliko zmanjševala. Realna rast plač naj bi v obeh letih zaostajala za ocenjeno rastjo produktivnosti dela za približno eno odstotno točko.

Ob predpostavki, da ne bi prišlo do večjih šokov v mednarodnem okolju (rast cen nafte), naj bi inflacija v povprečju v letu 2004 znašala 3,6%, medtem, ko naj bi se v letu 2005 zaradi nadaljevanje postopnega umirjanja cen znižala na raven 3,0%. Umirjanje inflacije bo tako še naprej rezultat usklajenih ukrepov politike reguliranih cen, fiskalne politike in dohodkovne politike vlade. K zniževanju inflacije pa bo prispevalo tudi nadaljevanje izvajanja denarne politike po programu ERM II.

V obdobju 2006 – 2008 se na podlagi zadnjih UMAR-jevih napovedi pričakuje povišanje gospodarske rasti na raven okrog 4%. Predvidena rast produktivnosti (3,5%) bo znatno preseгла njeno povprečno rast v razvitih državah EU, rast zaposlenosti pa se bo počasi zviševala. Okrepljena investicijska aktivnost iz prejšnjih let se bo ob stalni gospodarski rasti ohranjala, usmerjena pa bo v večji meri v zasebne investicije (v opremo in stroje). Slednje bo tudi vplivalo na izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva in pospešitev stopenj rasti izvoza. Rast produktivnosti bo sicer ustvarjala strukturne pritiske na inflacijo, vendar se bo le-ta, ob predpostavki vstopa v evropski tečajni mehanizem sredi leta 2005 v napovedanem obdobju znižala na raven 3%. Slednje bi s stališča izpolnjevanja maastrichtskih kriterijev omogočilo tudi prevzem evra v letu 2007.

Tabela 4: Napovedi nekaterih makroekonomskih kazalcev za Slovenijo v obdobju (2006 – 2008)

<i>Kazalniki (realne stopnje rasti v %)</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
BDP	3,8	4,0	4,3	4,0
Rast cen življenjskih potrebščin	3,0	3,2	2,8	2,7
Zaposlenost	n.p.	0,7	1,1	0,8
Produktivnost dela	3,5	3,6	3,5	3,4
Bruto plače na zaposlenega	2,2	2,5	2,5	2,5
Izvoz proizvodov in storitev	5,8	6,3	6,6	6,8
Uvoz proizvodov in storitev	6,5	6,5	6,5	6,7
Končna potrošnja	n.p.	3,4	3,4	3,4
- zasebna potrošnja	n.p.	3,6	3,6	3,6
- javna potrošnja	n.p.	2,8	2,8	2,8

Vir: UMAR napovedi

2.5.2 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 ponavadi vključuje:

- velikost proizvodnje in povpraševanja,
- rast proizvodnje in povpraševanja,
- razne strukture proizvodnje in povpraševanja,
- možnost vstopa v panogo,
- ključne dejavnike uspeha.

Velikosti proizvodnje in povpraševanja sta lahko različni, razlika je lahko podlaga za strategijo. Analiziranje in predvidevanje velikosti in povpraševanja je pomembno predvsem z vidika določanja lastnega tržnega deleža in z vidika odločanja o smeri investiranja. Podobno velja za rast proizvodnje in povpraševanje. Strukture proizvajalcev in porabnikov kažejo na razmerja med deli. Možnost vstopa v panogo otežujejo zahteva po kapitalu, ekonomija obsega, problemi z distribucijo, asortiman izdelkov in podobno. V večini panog pa obstaja določen minimum zahtev, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da preživi. Te zahteve so ključni dejavniki uspeha, ki so seveda različni od panoge do panoge in se spreminjajo tudi s časom.

Podjetje lahko vpliva tako na privlačnost panoge kot na konkurenčni položaj z izbiro konkurenčne strategije, kar pomeni izziv za konkurente. Privlačnost panoge temelji deloma na dejavnikih, na katere lahko podjetje komaj kaj vpliva, vendar lahko konkurenčna strategija v znatni meri vpliva na povečanje ali zmanjšanje sile privlačnosti panoge. Istočasno je podjetje z ustrezno strategijo sposobno izboljševati ali poslabšati svoj položaj v panogi. Ti dve osrednji vprašanji konkurenčne strategije tvorita jedro metode za analizo panoge in konkurentov, ki jo je v začetku osemdesetih let razvil in ponudil Porter (1980, str. 5).

Po Porterju so v vsaki panogi, usmerjeni na domače ali tuje tržišče, ki proizvajajo izdelke ali opravlja storitve, določena pravila konkurence z naslednjimi petimi konkurenčnimi silami:

- vstop novih konkurentov na trg
- nevarnost substitutov
- pogajalska moč odjemalcev, kupcev
- pogajalska moč dobaviteljev
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti (konkurenca).

Te konkurenčne sile vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Za natančnejšo oceno je potrebno poznati dejavnike, ki vplivajo na posamezne konkurenčne sile – določljivke. Tržni segment ni privlačen v primeru, ko obstaja velika verjetnost **vstopa novih konkurentov** z dodatnimi kapacitetami ter znatnimi resursi, katerih namen je doseči velik tržni delež. Na vstop novih konkurentov vpliva predvsem: ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, blagovna znamka, velik obseg naložb za vstop, dostopnost prodajnih kanalov, tehnološke zahteve, dostopnost surovin in zakonodajne ovire.

Tržni segment ni privlačen tedaj, ko **za ponujeni proizvod obstaja** enakovreden ali potencialni **substitut**. Substituti namreč na tem tržnem segmentu omejujejo ceno in dobiček. Tehnični napredek in poostrena konkurenca zaradi nadomestnih proizvodov praviloma znižujeta cene in dobiček. Trg je neprivilačen v primeru, ko na njem nastopajo **kupci z veliko** ali naraščajočo **pogajalsko močjo**, kar se kaže v relativni koncentraciji kupcev, v obsegu nakupov, v stroških kupca, če želi zamenjati dobavitelja, v obstoju substitutov, v blagovni znamki, v kupčevem zaslužku in drugo. Pogajalska moč kupcev narašča takrat, ko le ti

nastopajo koncentrirano ali organizirano, ko predstavlja proizvod za kupca velik delež v njegovih stroških, ko je proizvod nedefiniran in so nizki stroški prehoda k drugemu dobavitelju, ko je nizek dobiček kupcev in so zato občutljivi na cene.

Privlačnost trga je odvisna od **dobaviteljev**, ki dobavljajo podjetju surovine, material in opremo. Dejavniki, ki vplivajo na pogajalsko moč dobaviteljev se kažejo v: diferenciaciji vložkov, stroških spremembe dobavitelja, številu in koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobave za dobavitelja, nevarnosti integracij, velikosti podjetja v panogi. Tržni segment, na katerem delujejo številni **močni in agresivni konkurenti**, ni privlačen.

Dejavnike konkurence in rivalstva znotraj panoge predstavljajo stopnja rasti panoge, razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, preseženih zmogljivosti v panogi, diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, stopnji koncentracije ponudnikov, stopnje informiranosti znotraj panoge, pomenu panoge za konkurente in v ovirah za izstop iz panoge. Skupna moč teh petih konkurenčnih sil odloča o tem, ali bo podjetje, ki deluje v določeni panogi, doseglo poprečne stopnje donosa na vloženi kapital, ki bodo večje od stroškov kapitala. V vsaki panogi je moč teh petih sil različna in se spreminja z njihovim razvojem. Torej poprečna rentabilnost ni enaka v vseh vejah gospodarstva. Rentabilnost panoge ni funkcija zunanjega oblikovanja ali tehnične kompleksnosti proizvodov, ampak je funkcija strukture panoge.

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

2.5.3. Analiza in predvidevanje konkurence

Pri strateškem odločanju posloводства o proizvodno - prodajnem programu podjetja, njegovih trgih in odjemalcih na njih ne zadostuje le poznavanje zahtev relevantnih odjemalcev, ampak so prav tako pomembne informacije o relevantni konkurenci. Za analizo in ocenjevanje konkurentov ter za prognozo možnih namenov in njihovo ravnanje je neobhodno razumevanje poteka procesov trženja in pri tem delujočih vplivov in zakonitosti. Analiza konkurence tu pomeni tako analizo konkurence same kot tudi analizo konkurentov. Posloводство mora vse svoje podjetniške aktivnosti usmerjati na posamezne tržne segmente z ozirom na zahteve odjemalcev. Usmerjanje mora biti sistematično, učinkovito in konkurenčno, s čimer mora biti zagotovljeno doseganje ciljev podjetja. Pri tem ločimo operativne tržne odločitve, ki omogočajo kolikor je mogoče učinkovito izvajanje nalog, sprotno prilagajanje spremembam trga in hitro odpravljanje težav, ter strateške tržne odločitve. Kot smo že omenili, pa moramo pri postavitvi strateških usmeritev poleg poznavanja zahtev relevantnih odjemalcev upoštevati tudi informacije o namerah in obnašanju relevantnih konkurentov. Ocenitev in predvidevanja ter namen ne smejo biti samo rezultat izkušenj in špekulativnega mišljenja. Za analizo in ocenitev konkurentov in še posebej za predvidevanje možnih namer in njihovega obnašanja je potrebno poznati potek procesov trženja in pri tem delujočih vplivov. Analiza konkurence zato pomeni analizo konkurence kot splošnega pojava in analizo konkurentov. Rivalstvo med obstoječimi konkurenti (konkurenca) je navedeno tudi s strani Porterja v točki 5, opisano v analizi in predvidevanju panoge.

Osnovno izhodišče pri analizi konkurence je določitev konkurenčnih razmer, in ki je rezultat korektno 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.

Razumljivo je, da moramo tudi ugotoviti, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenti. Torej ugotavljamo, katere pomembne prednosti in slabosti imajo konkurenti ter kakšna je njihova sposobnost uveljavljanja na trgu z ozirom na druge. Za poznavanje prednosti in slabosti konkurentov je pomembno vedeti, zakaj so uspešni ali neuspešni, kakšna je resnična motivacija kupcev, kakšna je struktura njihovih stroškov, kakšen marketing uporabljajo, kdo so njihovi kupci, s kakšnimi sredstvi in znanjem razpolagajo itd. Skratka odgovoriti si kaže na vprašanje, zakaj so uspešni. Da bi razumeli konkurente, moramo imeti o njih veliko podatkov. To je pogosto problem. Vendar je veliko podatkov o konkurentih v uradnih statistikah, ogromno nam o njih povedo njihovi kupci, distributerji, njihova letna poročila in objavljeni podatki; uporabimo pa lahko tudi tržne raziskave (anketa po telefonu, spraševanje kupcev v trgovini, zakaj se odločajo za izdelek konkurenta itd.).

2.5.4 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 ne zadovoljevanju 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).

2.5.5 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 presojava 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.

2.5.6 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.

2.6 DOLOČANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN CILJEV PODJETJA

Z analizo poslovanja, organizacije in analizo ter predvidevanjem 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 dobili pomembno 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).

2.6.1 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 zelene 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 jasn 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 zelenega stanja podjetja v prihodnosti.

2.6.2. 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 zveneča 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 uslužbence, da delajo samostojno in hkrati kolektivno, da bi uresničili cilje podjetja (Kotler, 1996, str. 66-67).

2.6.3 Določanje ciljev 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 razčlenitvijo in konkretizacijo vizije dobimo bolj cilje tako celotnega podjetja kot posameznih delov 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 želeni 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 spregovoril 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 zelene 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.

2.7 DOLOČANJE STRATEGIJ

2.7.1 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 pravičnega prerezporejanja 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 navora 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 tabeli 5.

Tabela 5: Možne strategije podjetja

<i>Merilo oziroma predmet</i>	<i>Vrste strategije</i>
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 tabeli 5 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 poslovno funkcijskem področju, in na povezovanje funkcijskih in ne funkcijskih dejavnosti.

2.7.2 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, ki jo izberemo na osnovi uspešnosti npr. donosnosti, 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.

2.7.3 Uresničevanje strategij s projekti

Rezultat procesa strateškega planiranja je postopno izločanje nesprejemljivih strategij in izbira ustreznih strategij. Izbrane strategije opredelimo kot projekte. Strateške plane uresničimo z izpeljavo projektov. Rozman (2000, str. 5) meni, da oblikovani strategiji najprej sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Načrtovanju takšne organizacije sledi uveljavljanje organizacije. Uveljavljanje zamišljene organizacije sproži neposredno, smotrno izvajanje strategije. Z nadziranjem organizacije in poslovanja si podjetje prizadeva uresničiti želeno strategijo. Uresničevanje projekta (strategij) običajno zahteva opravljanje določenih sprememb v podjetju. Zato lahko pritrdimo številnim avtorjem, ko pravijo, da je uresničevanje strategij morda najpomembnejši korak strateškega managementa. Bistvena vprašanja pri uresničevanju strategij so motivacijska, organizacijska struktura podjetja, sistemi in procesi, povezovanje med funkcijami, navodila za ravnanje in kultura podjetja (Stahl, Grigsby, 1992, str. 154).

Osnova za uspešno uresničevanje strategij so motivirani in spremembam naklonjeni managerji in zaposleni. Strategija mora biti jasno sporočana. Zaposleni naj bodo ustrezno usposobljeni, da svoje osebne cilje uskladijo s strategijo. Tudi organizacijska struktura podjetja mora biti usklajena s strategijo. Če ne želimo prilagajati strukture podjetja, moramo izbrati tisto strategijo, ki ustreza sedanji strukturi.

Sistemi in procesi v podjetju jasno kažejo, kolikšna je resnična zavzetost vodstva za določeno strategijo. Predračun npr. s svojo razdelitvijo sredstev določi, katera področja so pomembnejša. Podobno tudi predpisane procedure sporočajo strategijo in so pomembne pri njenem uresničevanju. Velikokrat za uresničevanje strategije skrbijo posebne med - funkcijske skupine. Take skupine kažejo, da je strategija pomembna in da zahteva povezave med različnimi oddelki.

Navodila za ravnanje so bolj podrobna kot strategija in skušajo spreminjati kulturo podjetja. Za uspešna podjetja je značilna izoblikovana kultura, ki pomaga pri združevanju in usmerjanju zaposlenih.

Uresničevanje je potrebno tudi kontrolirati, saj brez kontroliranja ni ustreznega uresničevanja sprejetih strategij, vendar je ob tem potrebno poudariti, da je potrebno načrtovanje kontrole uresničevanja sprejetih strategij glede na plan. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničene in dosežene od planiranega, v poročanju od odklonih in začenjanju popravljanih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, smiselno ga je usmeriti v to, da daje bistvene informacije hitro in omogoči hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne poteka v skladu s plani in strategijo. Osnovni predmet kontrole so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo programi, predračuni, taktični in drugi plani.
- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan in dejanskimi rezultati doseženi s poslovanjem.

Zavedati se moramo, da je še tako dober plan slab, če ga ne uresničujemo. Prav intenzivna kontrola ob vse tesnejši povezavi s planiranjem in uresničevanjem strategij pa je osnova, da se plani in strategije uspešno izvedejo.

3 PREDSTAVITEV CESTNEGA PODJETJA LJUBLJANA

3.1 NASTANEK, RAZVOJ IN DEJAVNOST PODJETJA

Tako kot druga slovenska cestna podjetja je bilo tudi Cestno podjetje Ljubljana ustanovljeno leta 1962 z enim samim namenom – vzdrževanje državnih cest. To obdobje je trajalo dobre dve desetletji, nato pa se je začel nagel razvoj. Podjetje se je lotevalo čedalje bolj zahtevnih del, rekonstrukcij in novogradnje, zato se je sčasoma razvilo v tehnično in tehnološko vrhunsko usposobljen kolektiv, s primerno mehanizacijo za najzahtevnejše nizke gradnje in seveda tudi potrebnim znanjem.

Cestno podjetje vzdržuje 1.305 km cest, od tega 858 km državnih in 447 km lokalnih cest. Med državnimi cestami, ki jih vzdržuje CP Ljubljana je 13 km hitrih cest, 41 km glavnih cest I. reda, 111 km glavnih cest II. Reda, 136 km regionalnih cest I. reda, 184 km regionalnih cest II. reda, 314 km III. reda in 59 km turističnih cest II. reda. Od lokalnih cest, za katere skrbi CP Ljubljana, jih je 117 km na vzhodnem sektorju in 330 km na zahodnem sektorju.

Vzdrževalno območje poteka od Ločice do Hrastnika, od Logatca in Cerknice do Ivančne Gorice in od Medvod do Velikih Lašč.

Podobno kot v drugih cestnih podjetjih tudi ljubljansko z letnim vzdrževanjem in zimsko službo letno zasluži le okoli 15% celotnih prihodkov, preostalih 85% pa z rekonstrukcijami in novogradnjami na nekdanjem magistralnem in regionalnem cestnem omrežju. V zadnjih letih se podjetje vse bolj vključuje tudi v izgradnjo avtocestnega programa, najprej kot podizvajalec zadnje leto pa že kot glavni izvajalec avtocestnih del, med katere lahko štejemo uspešno končane velike projekte kot je bila izgradnja AC Kompolje – Blagovica. V letu 2003 pa je CP Ljubljana uspel prodor tudi na tuje trge, saj je uspel na mednarodnem razpisu v Črni Gori za odsek med Podgorico in Črnogorskim primorjem in ga tudi uspešno zaključil.

Cestno podjetje Ljubljana se od drugi cestnih podjetij razlikuje predvsem po uvajanju novih tehnologij, med njimi pa zlasti po najsodobnejšemu postopku hladne reciklaže asfaltne površine. Na ta način v CP Ljubljana dobesedno vračajo cestam življenje. Po tem postopku v enem prehodu računalniško vodenega stroja odstranijo in zmeljejo staro površino vozišča, ji dodajo nove snovi in zmes vgradijo v cestišče. Tak postopek ima v primerjavi s klasičnim vrsto prednosti in koristi, tako ekološke kot ekonomske.

V urbanem okolju se obnova ceste izvede v enem samem prehodu specializirane ekipe, zaradi česar se bistveno skrajša čas, potreben za obnovo. S tem se zmanjša število transportnih prevozov in ublaži obremenitve okolja, to pa zagotavlja čistejši zrak ob delovišču in manj čakanja, ki bi ga sicer povzročali zastoji zaradi obvozov. Pri obnovi v naravi s hladno reciklažo porabijo ves utrujeni in odpadni material, zato ne odpirajo novih kamnolomov, pač pa zapirajo stare deponije.

Prihranek v primerjavi s klasično obnovo je 15% pri bitumenskih stabilizacijah, 35% pri cementnih stabilizacijah, 5% zaradi ekološko prijaznejšega postopka in 40% pri vročih remiks postopkih.

Osnovne dejavnosti družbe so:

- Obnavljanje izrabljenih in dotrajanih vozišč in posameznih elementov cest
- Izvajanje preplastitev in druga obnovitvena dela na obstoječih cestnih infrastrukturnih
- Gradnja cest in drugih objektov s področja nizkih gradenj
- Skrb za ojačitev vozišča
- Izvajanje korekture krivin
- Proizvodnja asfalta in drugih materialov za gradnjo in obnovo cestnih in drugih komunalnih infrastrukturnih
- Gradnja, vzdrževanje in obnavljanje mostov, propustov, zidov in drugih elementov cestne infrastrukture
- Izvajanje gradbeno – zemeljskih del
- Nudenje gradbenega inženiringa
- Projektiranje in načrtovanje gradbenih objektov in naprav

Pri svojem delu sodelujejo s fakultetami, zavodi in inštituti za raziskavo materialov pri nas in v tujini. V lastnem laboratoriju kontrolirajo kvaliteto materialov in postopkov vgrajevanja v vozišča.

Sedež podjetja je v Ljubljani na Stolpniški 10. Podjetje ima tudi več dislociranih enot:

- Sektor mehanizacije na Povšetovi v Ljubljani
- Asfaltna baza v Podutiku

Predvsem za potrebe rednega vzdrževanja javnih cest pa vključuje še sledeče enote:

- Cestno vzdrževalna enota Litija, v sklopu katere delujejo delovodstva: Zagorje, Trojane in Litija
- Cestno vzdrževalna enota Turjak, v sklopu katere delujejo delovodstva: Velike Lese in Turjak
- Cestno vzdrževalna enota Ljubljana, v sklopu katere delujejo delovodstva: Ljubljana, Logatec in Podskrajnik
- Cestno vzdrževalna enota Mengeš, v sklopu katere delujejo delovodstva: Mengeš in Vižmarje

Podjetje je v letu 2004 odkupilo 34% lastniški delež od Kapitalske in Slovenske odškodninske in Kmečke družbe in tako postalo 86% lastnik podjetja. Med lastniki CP Ljubljana najdemo tudi občine, v katerih CP Ljubljana opravlja vzdrževalna dela cest skupaj z zimsko službo.

Tabela 6: Lastniška struktura podjetja na dan 31.10.2004

<i>Delničar</i>	<i>%</i>
Družba pooblaščenka d.d.	86,45%
Mestna občina Ljubljana	3,59%
Občina Grosuplje	1,93%
Občina Domžale	1,38%
Občina Kamnik	1,31%
Občina Logatec	0,75%
Občina Vrhnika	0,70%
Občina Bloke	0,22%

Vir: KDD

V podjetju je zaposlenih 366 delavcev in se v zadnjih treh letih ni bistveno spreminjalo. Ob

sezonskih vrhovih se podjetje poslužuje najete delavce in podizvajalce.

Tabela 7: Starostna struktura zaposlenih na dan 31.10.2004

<i>Starostni razredi</i>	<i>Do 20</i>	<i>20-25</i>	<i>25-30</i>	<i>30-35</i>	<i>35-40</i>	<i>40-45</i>	<i>45-50</i>	<i>50-55</i>	<i>55-60</i>	<i>60-</i>	<i>Skupaj</i>
Število delavcev	2	19	34	32	52	70	59	62	25	11	366

Vir: CP Ljubljana

Kot je iz gornje tabele razvidno je starostna struktura zaposlenih še vedno neugodna, saj je največ zaposlenih v starostnih razredih med 35. in 55. letom starosti in je nedvomno star kolektiv. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 42 let, 8 mesecev in 5 dni. Iz statističnih podatkov je razvidno, da imajo naši delavci skupaj povprečno 21 let 11 mesecev in 12 dni delovne dobe in so v povprečju že 15 let 8 mesecev in 25 dni zaposleni v podjetju. Navedeno dejstvo od vodstva podjetja zahteva še naprej zelo restriktivno zaposlovanje nadomestnih delavcev, tako da le-ti ne bi presegali starosti 35 let. S tem v zvezi v podjetju tudi v bodoče ne bodo podaljševali delovnega razmerja delavcem, ki bodo izpolnjevali pogoje za upokojitev.

Tabela 8 Stopnja izobrazbe v podjetju

<i>Število zaposlenih</i>	<i>Skupaj</i>	<i>I.</i>	<i>II.</i>	<i>III.</i>	<i>IV.</i>	<i>V.</i>	<i>VI.</i>	<i>VII:</i>
31.12.2003	366	99	49	7	110	71	14	16
31.12.2004	387	94	52	7	124	77	15	18

Vir: CP Ljubljana

V letu 2004 nameravajo zaposliti dodatnih 11 ljudi, predvsem delavcev s tehničnim profilom znanja.

3.2 POSLANSTVO IN VIZIJA 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).

Poglavitni **namen opredelitve poslanstva** je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem v delovanju zaposlenih v določeni smeri. S tem 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 v njem zainteresirane, kot so:

- DARS, DRSC in drugi naročniki – investitorji,
- družba (občina, KS),
- lastniki
- porabniki,
- dobavitelji, banke,...

Cestno podjetje Ljubljana je v svoji zgodovini (ustanovljeno je bilo leta 1962) prispevalo prepoznaven delež v gradnjah in obnavljanjih slovenskih cest. V obdobju svojega delovanja si je utrdilo svoj poslovni položaj, v zadnjih letih pa predstavlja celo enega največjih gospodarskih subjektov v osrednji Sloveniji na področju gradenj, rekonstrukcij in vzdrževanj cest. Kot visoko strokovnega, sposobnega in vsestransko kvalitetnega izvajalca ga cenijo

investitorji vseh, tudi najzahtevnejših objektov.

Temeljna vizija družbe je še močnejše utrditi svoj tržni delež ter vsestransko kvalitetnejše zadovoljevanje potreb in zahtev domačih in tujih investorjev. Biti najboljši izvajalci na področju, ki ga že kvalitetno obvladajo, tudi v bodoče, je ključna naloga in poslanstvo vseh zaposlenih. V neposredni povezavi s tem je tudi nenehna skrb za ohranitev tradicionalno zvestih kupcev in pridobivanje vedno novih.

Osnovni cilj poslovne politike podjetja je, da so dejavnosti oziroma storitve, ki jih opravlja podjetje na kakovostni ravni, ki ustreza potrebam in pričakovanju njihovih naročnikov. Kakovost poslovanja zagotavljajo na vseh področjih. Vsakemu naročniku jamčijo dogovorjeno kakovost. Kakovostno poslovanje omogoča pridobivanje novih referenc za izvajanje najzahtevnejših del pri gradnji in vzdrževanju cest. Pridobitev referenc pa je temeljni pogoj za sodelovanje na javnih razpisih. S takim načinom dela želijo obdržati tržni delež v prostoru, ki ga pokrivajo.

Vizija podjetja je v nadaljevanju vsega tistega, kar so v poslovnem procesu že kvalitetno preizkusili in kar so z lastnim delom potrdili kot uspešno in za obstoj podjetja koristno. Podjetje mora ostati in postati sodobno, hitro prilagodljivo, ekonomsko močno in spoštovano podjetje v okolju v katerem deluje.

Pot podjetja je lahko ob nadaljevanju do sedaj uveljavljenih lastnih načel, znanja in ekonomskih možnosti ter uveljavljenega imena tudi v bodoče samostojna. Poslovni trendi in moč kapitala pa lahko zaradi lastne majhnosti in stroge specializiranosti v slovenskem gradbenem prostoru povzročijo tudi potrebo po kapitalskih povezavah z drugimi večjimi in tovrstno močnejšimi družbami.

Vizija podjetja je biti prisotno v okviru slovenskega prostora in postati največje cestno podjetje v državi. Podjetje mora še bolj agresivno nastopati na javnih razpisih v okviru DARS-a in DDC-a. Enako zavzeto mora nastopati pri občinskih programih in na ostali komunalni infrastrukturi. Poskušati prodreti v tujino, bodisi s samostojni nastopom ali v kooperaciji z ostalimi večjimi družbami.

4 ANALIZA PODJETJA IN ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

4.1 ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja predstavlja zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihovo primerjavo, ugotavljanje razlik in iskanje vzrokov za odstopanja ter posledično ugotavljanje prednosti in slabosti poslovanja.

Podjetje kljub vse ostrejšim pogojem poslovanja zaradi konkurence in v veliki meri odvisnosti od državnih in občinskih proračunskih sredstev dobro posluje. Vendar se v vodstvu podjetja kljub ugodnim finančnim kazalcem zavedajo, da bo potrebno še veliko postoriti za dolgoročni razvoj in dolgoročno konkurenčnost podjetja doma in v tujini.

4.1.1. Analiza poslovnih funkcij

Nabavo surovin za nemoten potek proizvodnje podjetje nabavlja na domačem in tujem trgu od približno 100 različnih dobaviteljev. Delež uvoza znaša cca. 20% celotne nabave. Izbor dobaviteljev poteka na podlagi nasvetov tehnologov, analiz kakovosti, cenovnih analiz in plačilnih pogojev. Plačilni pogoji dobaviteljev so različni, v povprečju 90 dni od dobave. Glavna surovina za proizvodnjo asfalta so bitumen in ostale kemične primesi. Poleg že omenjenih surovin, predstavljajo velik delež v nabavi še gorivo za gradbeno mehanizacijo skupaj z nadomestni deli, cement in cementni izdelki, železne konstrukcije, itd. Podjetje ima tudi lastno asfaltno bazo v Podutiku v Ljubljani.

V podjetju je bilo na dan 31.12.2003 **zaposlenih** 366 delavcev. Dobro večino zaposlenih (42,7%) predstavljajo nekvalificirani in polkvalificirani delavci. Visoko ali univerzitetno izobrazbo ima 8% zaposlenih, ostali imajo srednjo izobrazbo oziroma končan triletni program izobraževanja. Starostna struktura je enakomerno porazdeljena. Povprečna starost zaposlenih je visokih 42 let (v povprečju imajo 21 let delovne dobe) in predstavlja enega večjih problemov samega podjetja. Posledica starega kadra je tudi težka prilagodljivost na spremembe, ki jih zahtevajo tržne zakonitosti. Precej pozornosti se namenja izobraževanju kadrov, predvsem uporabi sodobnih informacijskih orodij v samem delovnem procesu.

Proizvodnja asfalta je dislocirana od sedeža podjetja in poteka v asfaltni bazi v Podutiku. Oprema je v večini že dosegla svojo življenjsko dobo, vendar s stalnim vzdrževanjem ohranja svojo funkcionalnost. Kapacitete asfaltna baze so neenakomerno porazdeljene, kajti gradnja cest je predvsem sezonsko delo, saj nizka temperatura ne omogoča optimalne kakovosti gradnje cest.

Letno proizvedejo okrog 100.000 ton asfalta. Pri proizvodnji asfalta je zelo pomemben čas od proizvodnje asfalta do njegove vgradnje v cestišče, ki naj ne bi presegal 2 uri. Zaradi omejene časovne komponente se poslužuje tudi druge asfaltna baze drugih podjetij. Podjetje je solastnik še dveh velikih asfaltnih baz v Sloveniji (TAČ – Tovarna asfalta Črnuče in TAP – Tovarna asfalta Prekmurje), kar mu omogoča veliko konkurenčno prednost pred ostalimi cestnimi podjetji.

Tabela 9: Letna proizvodnja asfalta

<i>Leto</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
Proizvodnja asfalta v tonah	112.000	101.900	105.400

Vir: CP Ljubljana, interni viri

Poleg proizvodnje asfalta se podjetje ukvarja tudi z hladno reciklažo oziroma predelavo zgornjih plastišč cest, kjer odstranijo in zmeljejo staro površino vozišča, ji dodajo nove snovi (cement, apen, bitumen) in zmes ponovno vgradijo v cestišče. V primerjavi s klasičnim postopkom prinaša hladna reciklaža vrsto prednosti in koristi, tako ekološke kot ekonomske.

Tabela 10: Letna reciklaža zgornjih plastišč cestišča

Leto	2001	2002	2003
Reciklaža v tonah	9.000	8.000	14.000

Vir: CP Ljubljana

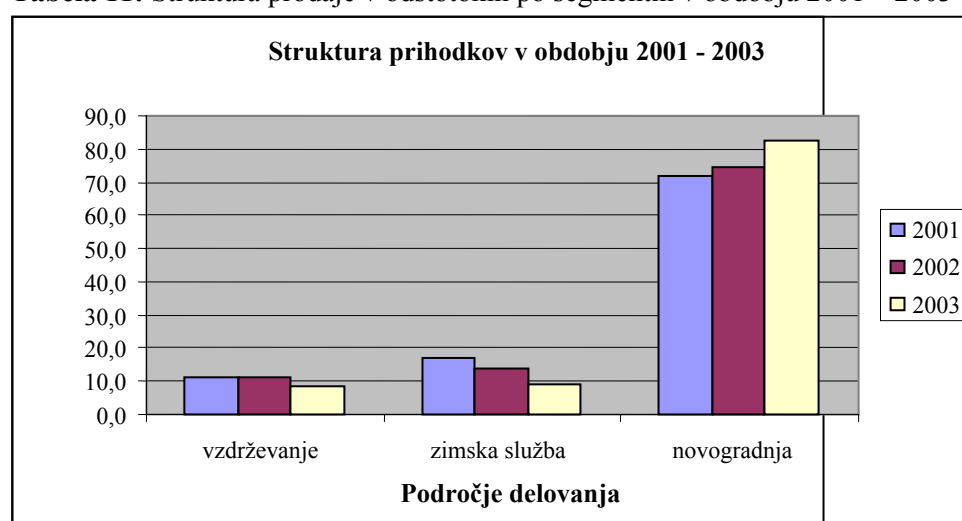
Prodajni trg podjetja lahko razdelimo na 3 segmente: novogradnja, letno vzdrževanje in zimska služba državnih in lokalnih cest. Največji delež predstavlja segment novogradnje in sicer preko 80%, vendar je potrebno poudariti, da je na omenjenem segmentu največja konkurenca domačih in vse bolj prisotne tuje konkurence. Ostala dva segmenta imata velik sezonski značaj in pa veliko odvisnost od pravočasno sprejetih državnih in občinskih proračunov.

Podjetje se obrestuje v zadnjih letih bolj aktiven in agresiven nastop v okviru avtocestnega programa, saj je v začetku izvajal dela izključno kot podizvajalec, zadnje leto pa že kot glavni izvajalec avtocestnih del, med katere lahko štejemo uspešno končane velike projekte kot je bila izgradnja AC Kompolje – Blagovica in tudi nekateri prav tako pomembni projekti (Črni kal, obvoznica Zagorje, križišče Škofljica). V letu 2003 so se prihodki iz tega segmenta povečali za 80% oz. 3,6 mrd SIT.

Na področju vzdrževanja Cestno podjetje Ljubljana opravlja dela rednega vzdrževanja na skupaj 1.305 km cest, od tega 858 km državnih in 447 km lokalnih cest. Podjetje letno podpisuje pogodbe z Direkcijo Republike Slovenije za ceste, ki je v letu 2003 znašala 890 mio SIT.

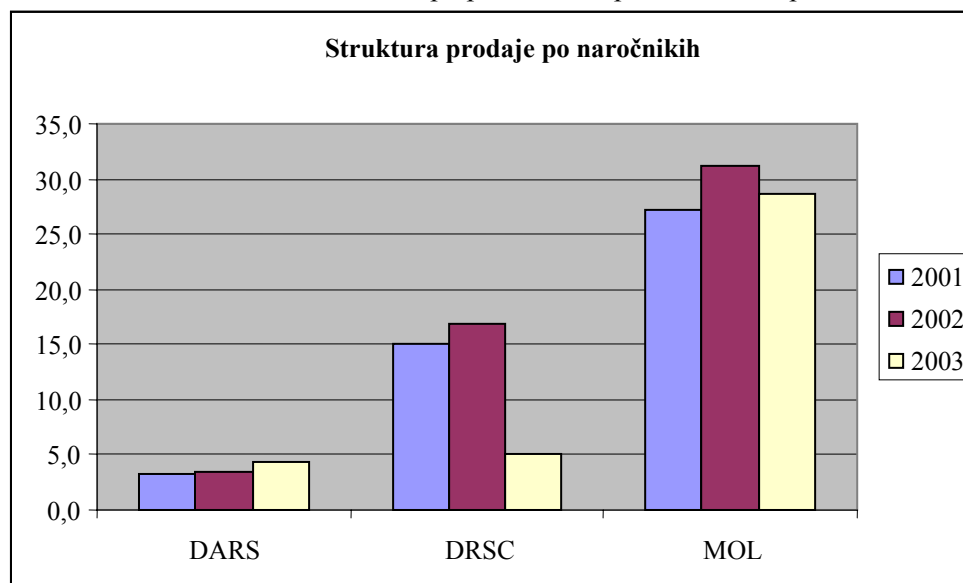
Za segment zimske službe je velika odvisnost od vremenskih pogojev, saj so strogi zakonski predpisi, kdaj je potrebno začeti z zimsko službo.

Tabela 11: Struktura prodaje v odstotkih po segmentih v obdobju 2001 – 2003



Vir: CP Ljubljana

Tabela 12: Struktura tržnih deležev po posameznih proračunskih uporabnikih v obdobju 2001 - 2003



Vir: CP Ljubljana, interni podatki

Tabela 13: Kazalniki uspešnosti poslovanja (v 1000 SIT)

V 1000 SIT	2001	2002	2003	Index 03/02
Čisti prihodki od prodaje	5.685.571	8.493.971	10.629.561	125,1
Dobiček iz poslovanja	181.300	55.418	202.189	364,8
Čisti dobiček	206.917	178.274	352.519	197,7
Sredstva	7.106.747	8.106.885	7.410.255	91,4
Kapital	4.217.260	4.181.264	4.257.204	101,8
Število zaposlenih	372	370	367	99,2
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	2,9%	2,2%	4,8%	218,2
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	4,9%	4,3%	8,3%	193,0
Donosnost sredstev (ROI)	8,5%	5,6%	6,1%	108,9
Prodaja na zaposlenega	15.284	22.957	28.963	126,2

Vir: Letno poročilo CP Ljubljana

Podjetje je v letu 2003 poslovalo dobro. Uspešno so bili končani veliki projekti kot so izgradnja AC Kompolje –Blagovica in tudi nekateri drugi prav tako pomembni projekti (Črni kal, obvoznica Zagorje, križišče Škofljica). Prav tako je bila dobičkonosnost kapitala zelo visoka, saj je znašala preko 8%, kar je nadpovprečno veliko za tovrstno panogo.

4.1.2 Analiza uspešnosti

Analizo uspešnosti lahko na osnovi bilance stanja in izkaza uspeha prikažemo z naslednjimi postavkami:

- *Dobiček iz poslovanja (EBIT)* je v letu 2003 znašal (202 mio SIT), kar je 147 mio SIT več kot v letu 2002. Vzrok za povečanje dobička iz poslovanja je v veliki meri zaradi manjše amortizacije sredstev v letu 2003. EBIT je v letu 2001 znašal 181 mio SIT. SIT).
- *Čisti dobiček* je v letu 2003 znašal rekordnih 352 mio SIT, 97% več kot v letu 2002. V letu 2001 je znašal 206 mio SIT. Za primerjavo, čisti dobiček ostalih cestnih in gradbenih podjetij se je gibal okrog 1% celotnih prihodkov, medtem, ko je pri CPL znašal kar 3,3% celotnih prihodkov.

- *Dobičkonosnost kapitala (ROE)* se je od leta 2001 (4,8%) povečala na 8,3% v letu 2003, kar je veliko nad povprečjem panoge, ki znaša slabe 3%.
- *Dobičkonosnost sredstev (ROA)* je zelo visoka, saj je od leta 2001 (2,9%) povečala na 4,8% v letu 2003, kar je prav tako nad povprečjem panoge, ki znaša 1,5%.
- *Donosnost sredstev (ROI)* je bila v letu 2001 zelo visoka(8,5%), ki se je v letu 2002 znižala na 5,6%, kar je bila posledica nižje amortizacije v višini 130 mio SIT. V letu 2003 je donosnost sredstev narasla na 6,1%.

Iz **finančne analize** (podatki iz bilance stanja in izkaza uspeha podjetja CP Ljubljana v letih 2001 – 2003) lahko vidimo, da je podjetje finančno zelo stabilno:

- Sredstva podjetja so se v letu 2003 zmanjšala glede na predhodno za 8,5% zaradi zmanjšanja poslovnih terjatev do kupcev v višini 720 mio SIT oz. 31% in zaradi zmanjšanja kratkoročnih finančnih naložb za 330 mio SIT (zmanjšanje osnovnega kapitala z umikom lastnih delnic).
- Stopnja kapitalizacije je visoka in je znašala v letu 2003 57,5%%, kar je skoraj 25% več kot znaša povprečje panoge. Visoka stopnja kapitalizacije je značilna tudi za prejšnji dve leti (51,7% in 59,4%), kar omogoča podjetju visoko boniteto pri dobaviteljih in finančnih institucijah.
- Kapitalska pokritost vseh obveznosti je zelo visoka, saj je leta 2003 znašala 1,35 leta 2002 pa 1,06, kar predstavlja majhno tveganje za dobavitelje, hkrati pa večjo pogajalsko moč proti dobaviteljem.
- Kapitalska pokritost stalnih sredstev je zelo visoka in je leta 2003 znašala 1,03.
- Delež kapitala v virih sredstev je visok in je znašal leta 2003 57,5%
- Pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri je ugodna in je znašala leta 2001 129%, naslednje leto se je znižala na 105%, v letu 2003 pa se je še naknadno znižal na 76%, kar je v veliki meri posledica dodatnih investicij v opremo.
- Pokritost dolgoročnih obveznosti z dolgoročnimi sredstvi, ki predstavlja faktor stabilnosti je v letu 2001 znašal 1,30 in se je glede na prejšnje leto povečal za 37%. Povečanje faktorja je posledica nakupa nove opreme v višini 410 mio SIT.
- Kratkoročni koeficient likvidnosti se je v letu 2003 (1,36) nekoliko zmanjšal, saj je leta 2001 znašal 1,56
- Podobno kot kratkoročni koeficient likvidnosti se je gibal tudi pospešeni koeficient likvidnosti, ki je znašal leta 2001 1,53, v letu 2003 pa je znašal 0,96

4.1.3 Ugotovitev prednosti in slabosti poslovanja

Prednosti poslovanja podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. V primeru, da ima podjetje boljše možnosti na določenih področjih v primerjavi s konkurenco, te predstavljajo prednosti oziroma moč podjetja. V obratnem primeru, ko podjetje zasledi deficit v primerjavi s konkurenco na nekaterih področjih, govorimo o slabostih podjetja. V podjetju se večkrat govori samo o njegovih prednostih, manj pa o njegovih slabostih. Toda slabosti so lahko zelo nevarne za uspeh podjetja, zato jih je potrebno poiskati in opredeliti, kako bomo postopali z njimi sedaj in v prihodnje.

V nadaljevanju bom povzel ključne prednosti in slabosti podjetja CP Ljubljana, ki sledijo iz predhodne analize poslovanja podjetja in njegove uspešnosti.

Poslovne **prednosti** podjetja, ki pozitivno vplivajo na doseganje cilja, so naslednje:

- Dober finančni položaj podjetja in velika likvidnost podjetja
- Visoka bonitetna ocena podjetja pri bankah in poslovnih partnerjih
- Podjetja ima veliko nepotrebnega premoženja (zemljišča), ki ga lahko uporabi za investicijske projekte
- Visoka kapitalska pokritost dolgoročnih in kratkoročnih obveznosti
- Moderen vozni park in gradbena mehanizacija
- Podjetje ustvari veliko lastne akumulacije, ki jo lahko uporabi za uresničevanje investicijskih projektov
- Lastna asfaltna baza in kamnolom
- Visoka pripadnost zaposlenih podjetju
- Uveljavljeno ime na trgu
- Podjetje ima veliko dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb
- Izkušeno vodstvo
- Najsodobnejša tehnologijo in znanje za hladno reciklažo asfaltnih površin
- Velik poudarek tehnologiji, ki temelji na varovanju okolja

Poslovanje podjetja CP Ljubljana ima naslednje **slabosti**, ki neugodno vplivajo na doseganje cilja:

- V segmentu vzdrževanja in zimske službe prevelika odvisnost od proračunskih sredstev
- Povprečna starost zaposlenih je visoka (48 let), kar predstavlja dolgoročno nekonkurenčnost
- Prenizka izobrazbena struktura za pretežni del delovnih mest (razlika med dejansko in zahtevano)
- Premalo prihodkov iz naslova izgradnje manjših objektov, zunanjih ureditev in dvorišč
- Finančna funkcija je v podjetju zelo konzervativna (podjetje s svojimi finančnimi naložbami dosega zelo nizke donose)
- Slab informacijski sistem
- Podjetje nima tehnologije in znanja za gradnjo bolj zahtevnih cestnih objektov, kot so mostovi, viadukti, nadvozi in podvozi
- Premalo agresiven nastop na trgu
- Omejenost trga predvsem na ljubljansko območje
- Slabo sodelovanja med enotami glede zaposlenosti delavcev

4.2 ANALIZA ORGANIZACIJE

Strategije, usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo (Rozman, 1993, str. 144). Ocenjene bodo jasnost strukture, delegiranje pristojnosti, slog ravnanja, sistem planiranja in notranji informacijski sistem.

4.2.1. Analiza organizacijske strukture, kulture podjetja in organizacijskih procesov

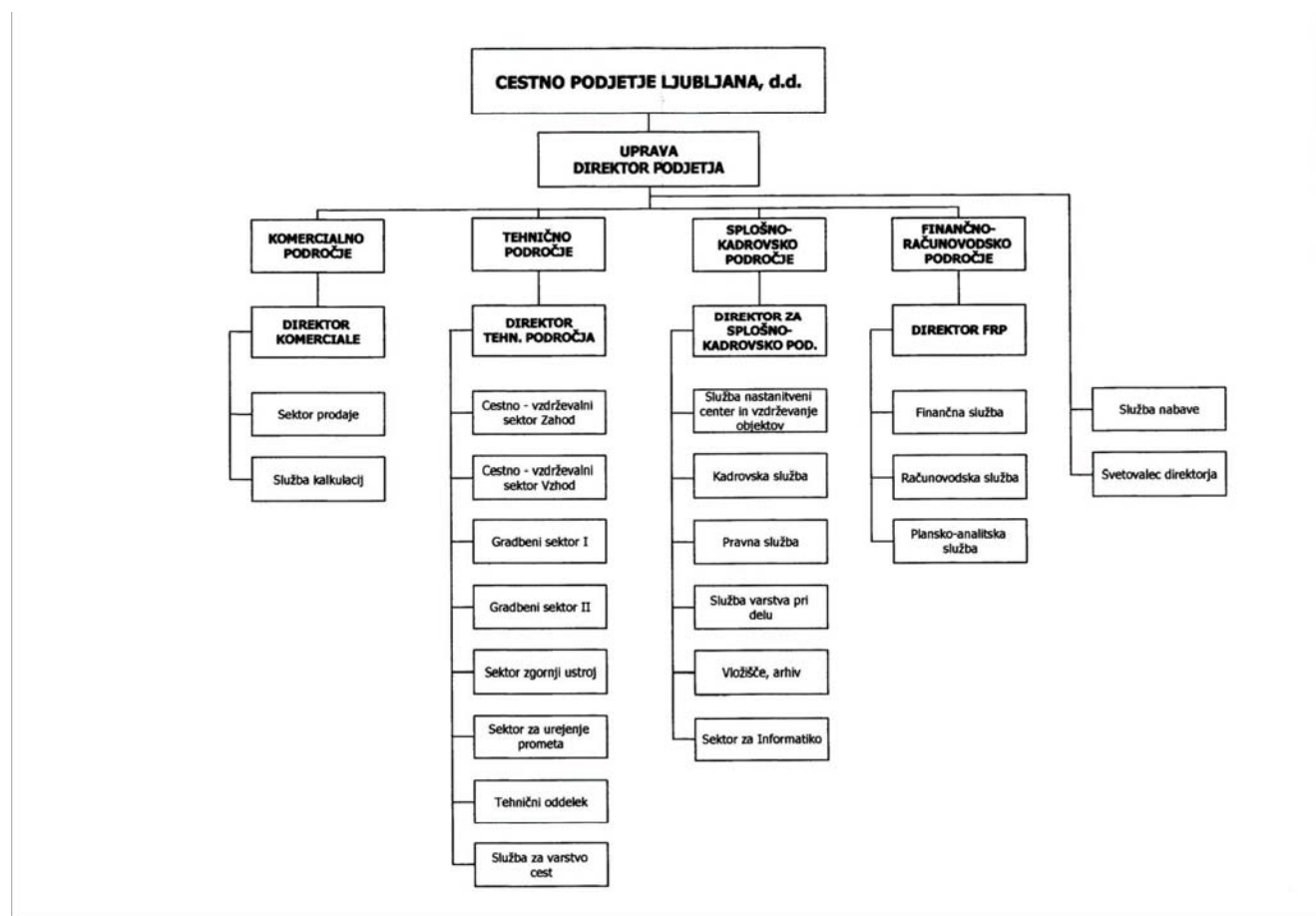
Podjetje Cestno podjetje Ljubljana lahko opredelimo kot podjetje s **poslovno - funkcijsko organizacijsko strukturo**, ki jo prikazuje slika 3. Zaradi pretežno rutinske tehnologije in enovitega storitvenega programa je ta struktura primerna. Problemi se občasno pojavljajo v primeru specifičnega, ozko določenega dela, ker zaradi majhnosti kolektiva ni možno delovati profesionalno in se v takšnih primerih pridobijo zunanji izvajalci. Druga hierarhična

raven je razdeljena na osnovi poslovno funkcijskega zaokroževanja delovnega področja in jo sestavljajo oddelki za komercialno, tehnično, splošno kadrovsko in finančno računovodsko področje. Za oddelke je značilna velika koncentracija znanja na enem mestu. Potrebno je poudariti, da je nabavna funkcija v podjetju neposredno odgovorna generalnemu direktorju. Nabavo opravljajo na podlagi razpisov z jasno določenimi zahtevami, pri čemer dobavitelje izbirajo na podlagi konkurenčnih ponudb.

Kulturo podjetja v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, prepričanja in predstav, lahko v podjetju po Ansoffovi tipologiji uvrstimo v usklajevalni tip. Zaposleni in vodstvo so usmerjeni navzven, v prihodnost. Vendar so prisotni delavci z dolgoletnimi izkušnjami, ki so prebrodili večino svojega delovnega časa v podjetju določen odpor proti spremembam. Po opravljenem pogovoru z vodstvom je le to usmerjeno v stalno pripravo na prihodnost oziroma jo skuša skupaj z zaposlenimi oblikovati po lastnih željah.

V podjetju poteka **proces planiranja** v obliki sodelovanja vseh treh vodilnih delavcev (glavnega managerja, komercialnega, tehničnega in finančnega direktorja), kjer se pripravi plan za naslednje koledarsko leto v obliki planiranja količin po vrstah izdelkov in planiranih prodajnih cen. Kontrola izvajanja plana se izvaja periodično vsak mesec, ko se hkrati ugotavljajo vzroki za odstopanja in postavljajo predlogi za odpravo odstopanj in prilagoditve novim razmeram. Plan poteka v sodelovanju z zaposlenimi v okviru poslovno – funkcijske organizacijske strukture, znotraj oddelka. Gre za procese usklajevanja prihodnjih aktivnosti (npr. komercialne – javni razpisi, razvoj informatike v poslovnih procesih), ciljev in razmerij.

Slika 2: Organizacijska shema podjetja



Vir: Interni podatki podjetja, 2003

4.2.2 Ugotovitev prednosti in slabosti organizacije

Na osnovi analize organizacije, lastnih izkušenj in mnenj sodelavcev sem ugotovil naslednje **prednosti** obstoječe organizacije podjetja:

- ugodno **delovno vzdušje** in visoka **pripadnost zaposlenih** podjetju,
- podjetje je **poslovno - funkcijsko organizirano**, kar ustreza rutinski tehnologiji in okolju
- majhna fluktuacija zaposlenih
- majhno število režijskih delavcev (30 od skupno 390 zaposlenih)
- komunikacijske strukture znotraj večine poslovno funkcijskih področij niso toge, kar pozitivno vpliva na rezultate dela in odnose med zaposlenimi,
- zaradi majhnosti režije v bistvu ni pravih specialistov po področjih udejstvovanja, kar povečuje medsebojno spoznavanje dela in možnost nadomeščanja,
- **delno pristransko komuniciranje** v kolegiju direktorjev nudi večje zadovoljstvo pri delu, povzroča manj napak, poudarja individualnost in občutek pomembnosti in pripadnosti kolektivu. Precejšnje ustno komuniciranje vzpodbuja inovativnost, zadovoljstvo, sodelovanje in podobno,
- direktorska oblika ravnateljstva in **funkcionalni tip ravnanja** omogočata funkcionalno specializacijo in hitro prilagajanje novim razmeram,
- zadovoljivo kratkoročno planiranje poslovnega dela omogoča usklajenost ciljev podjetja,
- podjetje vzpodbuja **izobraževanje kadrov** in si prizadeva za ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih,
- uvedba novega informacijskega sistema v letu 2000 omogoča boljše analitično spremljanje informacij na enem mestu in lažje sprejemanje odločitev.
- ker so **zaposleni lastniki podjetja preko družbe pooblaščenke**, takšna struktura vzpodbuja inovativnosti in motivira zaposlene za boljše in kvalitetnejše delo

Slabosti v obstoječi organizaciji podjetja, ki jih je možno izboljšati:

- **nejasna vizija in strategija** podjetja,
- **ni pravih dolgoročnih planov** poslovanja dela,
- slaba splošna uporaba sodobnih informacijskih sistemov in povezav (intranet, internet)
- **nivo organizacijskega znanja** managementa v podjetju je na splošno nizek,
- nov informacijski sistem še ni zajel vseh poslovnih funkcij, na določenih mestih je problem hitrost sistema
- ni sistema nagrajevanja zaposlenih, ni sistema nagrajevanja projektnih skupin
- star management podjetja, ni načrtnega vzgajanja bodočega managementa
- ni vzpostavljenega sistema kontrolinga
- dislokacija posameznih poslovnih enot (uprava, asfaltna baza, gradbena mehanizacija) povzroča dodatne nepotrebne logistične stroške in nepotrebno število dodatnih delovnih mest

4.3 ANALIZA IN PREDVIDEVANJE OKOLJA

Ker je podjetje v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezano z zahtevami in potrebami okolja, je za vsako podjetje osnovnega pomena pravočasno spoznavanje okolja in njegovih potreb (Belak, 2000, str. 21). Za potrebe ugotavljanja priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja podjetju Cestno podjetja Ljubljana bom izhajal iz Porterjeve analize.

Analiza okolja je proces, s katerim poskušamo nadzirati zunanje sektorje ter tako izluščiti

priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje podjetju nudi. Diagnoza vplivov okolja je mnenje, ki temelji na analizi okolja, določa pa naravo področij, na katerih lahko pridobimo konkurenčne prednosti, zaradi nevarnosti pa izostanemo (Glueck, Jauch, 1984, str. 95-177).

Za ugotovitev priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje ponuja podjetju, bom obravnaval predvsem naslednje segmente:

- panogo,
- konkurenco,
- porabnike,
- državo in njene institucije.

4.3.1 Analiza in predvidevanje panoge

Dejavnost gradbeništva je pomembna veja narodnega gospodarstva in se kaže v številu in vrednosti zgrajenih objektov. Mednje prištevamo: industrijske, trgovinske, gostinske, hotelske in ostale turistične objekte, skladiščne, servisne, kmetijske objekte, administrativne in upravne stavbe, objekte za namene zdravstva, šolstva, varstva otrok in mladine ter starejših občanov, športnih in kulturno prosvetnih dejavnosti, verske objekte in druge stavbe in objekte, ki se uporabljajo v negospodarskih dejavnostih. Izgradnja stanovanj še vedno predstavlja pomemben delež gradbene dejavnosti in industrije gradbenih materialov. V zadnjih letih je še posebej pomembna izgradnja avtocestnih odsekov in drugih infrastrukturnih objektov, kjer igra slovenska gradbena operativa pomembno vlogo.

4.3.1.1 Slovensko gradbeništvo s poudarkom na nizkih gradnjah

Pozitivna gibanja iz leta 2002 so se v gradbeništvu nadaljevala tudi v letu 2003. Lani se je tako vrednost opravljenih del v povprečju povečala za 14,5%, kar je 3,8% točke več kot v letu 2002. K povečanju vrednosti del so največ pripomogla dela pri inženirskih objektih oziroma nizkih gradnjah.

Skupna vrednost opravljenih del v gradbeništvu je v letu 2003 znašala nekaj več kot 355 milijard tolarjev in je bila v primerjavi z letom 2002 višja za 14,5%. Kot kažejo podatki, se je obseg del najbolj povečal na inženirskih objektih oziroma nizkih gradnjah, in sicer za 22,5%, to je za poldrugo odstotno točko več kot v letu 2002. Podatek ne preseneča, saj se je tudi lani nadaljevala pospešena gradnja avtocest. Pomembna so tudi dela na energetskih, okoljevarstvenih in drugih komunalnih objektih.

Delež objektov nizkih gradenj se je predvsem zaradi intenzivnega nadaljevanja gradnje avtocest povečal tudi lani. Presegel je polovico vseh opravljenih del v gradbeništvu in dosegel 52,4 odstotka. Leto prej je bil ta delež 49-odstoten, še eno leto prej pa 44,4-odstoten. Čeprav se je vrednost objektov visoke gradnje lani povečala za 6,8 odstotka, se je njen delež v gradbeništvu zaradi hitrejše rasti vrednosti opravljenih del v nizkih gradnjah zmanjšal na 47,6 odstotka, od tega je bilo stanovanjske gradnje le sedem odstotkov. Stanovanjska gradnja je lani za 6,5% zaostajala za tisto iz leta 2002.

Zadnje lansko četrletje pa je bila slika nekoliko drugačna v primerjavi z vsem letom 2003. Povečala se je vrednost del v visokih gradnjah, in sicer za 18,4%, kar je dobro znamenje. To povečanje je šlo predvsem na račun gradnje poslovnih objektov. Če upoštevamo samo

december, se je vrednost del med visokimi in nizkimi gradnjami skoraj izenačila (okoli 17 milijard tolarjev), vendar je, žal, spet najbolj zaostala stanovanjska gradnja. Njen delež v visokih gradnjah se je zmanjšal celo na 6,7%, razveseljivo pa je lahko to, da je bila stanovanjska gradnja decembra lani za 8,2% večja kot decembra predlani. Lani se je spet znižalo tudi število efektivnih ur v gradbeništvu. V primerjavi s predlani so delavci na gradbiščih opravili za 1,7% manj efektivnih ur. Samo v decembru v primerjavi z letom prej pa se je število ur povečalo za 2,8%.

Tabela 14: Prikaz panoge v številkah

<i>V mio SIT</i>	<i>I-XII 2003</i>	<i>2003/2002</i>	<i>Delež v % XII 2003</i>	<i>Delež v % I-XII 2003</i>
Vrednost opravljenih gradbenih del	355.117	123,1	100,0	100,0
<i>Po vrsti gradbenih objektov</i>				
Visoka gradnja	168.894	118,4	49,5	47,6
- Od tega stanovanjska gradnja	24.734	108,2	6,7	7,0
Nizka gradnja	186.224	128,1	50,5	52,4
Efektivne ure delavcev (1000 ur)	29.654	102,8		

Vir: SURS, opomba: Podatki zajemajo podjetja, ki so registrirana v gradbeni dejavnosti in imajo več kot 10 zaposlenih

<i>V mio SIT</i>	<i>Gadbeništvu</i>	<i>Slovenija</i>	<i>Predelovalne dejavnosti</i>
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR)	17.744	24.701	17.614
Neto čisti dobiček (1000 EUR)	-3.951	952.588	461.066
Dobičkovnost prodaje	3,4%	4,8%	5,3%
Dobičkovnost sredstev	-0,5%	1,6%	2,8%
Dobičkovnost kapitala	-0,2%	3,5%	5,0%
Delež stroškov dela v odhodkih	18,7%	15,2%	18,7%
Delež prodaje na tujih trgih	4,9%	26,1%	53,2%

Vir: GZS

Vrednost del na stavbah oziroma visokih gradnjah je bila lani v primerjavi z letom prej višja za 6,8%, pri tem pa nekoliko preseneča podatek, da se je gradnja stanovanjskih stavb zmanjšala. Po podatkih statističnega urada se je lani zmanjšala za 6,5%. Gradbeniki se s svojo ponudbo namreč intenzivno odzivajo na sprostitev prve nacionalne stanovanjske varčevalne sheme. Zato bo letošnja vrednost del na področju gradnje stanovanjskih stavb gotovo izstopala v pozitivni smeri.

V prvih devetih mesecih prejšnjega leta so slovenska gradbena podjetja v tujini opravila za nekaj več kot 73 mio EUR del, kar je 7,6% več kot v enakem obdobju leto pred tem. Kot ugotavljajo v statističnem uradu, imajo nekdanje jugoslovanske republike kar 66,8% delež vrednosti opravljenih del. Med tujimi trgi je sicer najpomembnejši hrvaški. Tam so slovenski gradbeniki v prvih devetih mesecih lani opravili za nekaj več kot 23 mio EUR del, od tega dobrih 17 mio na nizkih gradnjah, zlasti predorih, viaduktih in avtocestah (Primorje d.d.). V primerjavi z enakim obdobjem leto prej je bila rast del na Hrvaškem kar 88%. Več kot 40% rast obsega del so slovenski gradbeniki imeli tudi na italijanskem in bosanskem trgu, medtem ko se je obseg gradbenih del naših podjetij v Nemčiji in Rusiji precej zmanjšal.

Znotraj gradbeništvaja predstavljajo nizke gradnje oziroma gradnja cest in cestnega omrežja v zadnjih letih vlečnega konja celotnega slovenskega gradbeništvaja in narodnega gospodarstva.

V prihodnje se bo avtocestni program nadaljeval, sicer v zmanjšanem obsegu, vendar pa bo zaradi tega potekal bolj enakomerno in dalj časa, če ne bo z reorganizacijo DARS-a in uvajanjem koncesij v gradnjo v prihodnjih letih preveč zapletov in novih ustavitvev del. Tudi preostale ceste v Sloveniji so potrebne rekonstrukcij in obnov, tudi zato bo treba najti denar v

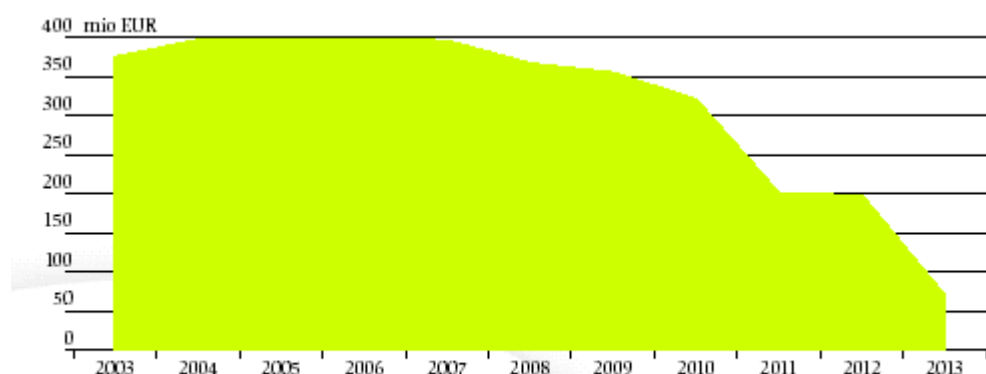
državnem in občinskih proračunih.

Letna realizacija gradnje avtocestnega programa naj bi se v prihodnjih letih glede na leto 2003 povečala še za dobrih šest odstotkov, tako da bi med letoma 2004 in 2007 za gradnjo avtocest porabili blizu 400 mio EUR na leto. To je po oceni ekonomskega inštituta pri pravni fakulteti tudi optimalna letna raven, ki na eni strani zagotavlja optimalno izkoriščenost gradbeniških zmogljivosti, na drugi strani pa ne povzroča inflacijskih pritiskov prek pretiranega povpraševanja.

Po letu 2007, zlasti pa po letu 2010 naj bi se letna dinamika gradnje začela zmanjševati in bi leta 2013 znašala vsega 70 mio EUR evrov. To bo hkrati kritično obdobje za politiko državnih naložb, saj lahko pride do težav v gradbeniškem sektorju. Katere naložbe bodo nadomestile avtocestno gradnjo, zdaj še ni mogoče predvideti. V Nemčiji in Franciji so manjša vlaganja v gradnjo avtocest nadomestili z gradnjo omrežja hitrih železnic, drugod so gradbeništvo reševale druge naložbe, tudi zasebne. Jasno pa je, da tako, kot je gradnja avtocest v devetdesetih letih poganjala gospodarsko rast, lahko ob končanju programa ob neustrezni ekonomski politiki pride do sorazmernega gospodarskega zastoja.

Gradnja avtocest naj bi torej tja do zadnje četrtine tega desetletja zagotavljala trdno in razmeroma veliko povpraševanje v gradbeništvu, nato pa sledi iztek programa. Kaj ga bo nadomestilo, če sploh kaj, pa je odvisno od prihodnjih ekonomskih razmer in potreb Slovenije.

Tabela 15: Predviden obseg gradnje avtocest v obdobju 2003-2013



© GOSPODARSKI INŠTITUT

Vir: DARS, IJFF, UMAR, Predlog resolucije o nacionalnem programu gradnje avtocest

Vir: DARS, UMAR, Predlog resolucije o nacionalnem programu gradnje avtocest

Konjunktura, ki izvira iz javnih naložb naj bi se predvidoma končala po letu 2010. Slovenska gradbena in cestna podjetja bodo dolgoročno preživela le, če se bodo vključila v mednarodne gradbene verige (zaradi svoje majhnosti kot specializirani ponudnik) in tako zmagovale na zahtevnih mednarodnih razpisih. Pri tem ni nujno, da je omenjeno povezovanje tudi kapitalsko. Slovenska podjetja, ki se odpravljajo na tuje, pri srednjih in velikih poslih zelo težko nastopajo samostojno, ker ne ponujajo zadostne količine storitev in znanja. Za tuje verige so slovenska podjetja zanimiva predvsem zaradi naših poznanstev in referenc v vzhodni in jugovzhodni Evropi

Za povečanje konkurenčnosti bo pomembna tudi optimalna organizacija podjetja, ob tem mislim predvsem na specializacijo po dejavnosti, ki jo podjetje najbolj obvladajo, druge pa naj zaupajo zunanjim izvajalcem, tudi vzdrževanje mehanizacije in opreme. Pri tem je potrebno paziti, da si izberejo svojo priložnost v niši, za katero je potrebno si zagotoviti dovolj dela. V razvitih državah denimo delujejo specializirana podjetja za izposajo gradbene opreme in mehanizacije, medtem ko imajo slovenska podjetja mehanizacijo večinoma v svoji lasti.

Trenutna situacija v Sloveniji kaže, da je najemanja mehanizacije načelno izvedljivo, vendar pa gradbenikom izkušnje kažejo, da morajo pri sebi imeti vsaj osnovni del mehanizacije, ki jim lahko zagotavlja solidno izkoriščenost, saj so v nasprotnem primeru pri izvedbi del preveč ranljivi. Hkrati si tako zagotavljajo višjo kakovost izvedbe, saj lahko na svoje zmogljivosti bolj vplivajo. Nekatere dejavnosti, denimo betonarne, pa podjetja že organizirajo v okviru samostojnih podjetij, ki opravljajo storitve tudi za zunanje naročnike.

Priložnost se slovenskim gradbenikom odpira na vzhodnih trgih kjer se je v zadnjih letih dejavnost slovenskih gradbenih podjetij zmanjšala. Na vzhodnih trgih predvsem zaradi finančnih težav teh držav, v razvitih državah EU pa zaradi omejujoče zakonodaje na področju delovnih dovoljenj, ki se posebno v recesijskih časih še bolj natančno izvaja.

Tudi trgi jugovzhodne Evrope zaradi negotovega položaja, pomanjkanja finančnih sredstev ter množice gradbenikov brez dela niso bili dostopni. Proti koncu leta 2001 se je sicer začel večji prodor slovenskih podjetij na te trge (BiH, Črna gora, Hrvaška), vendar pa predvsem na Hrvaškem podjetja zavira zagotavljanje delovnih vizumov in dovoljenj za svoje delavce. Podjetja imajo podpisane pogodbe, del pa ne morejo izvajati.

Pri prodoru na tuje trge pa je še posebna težava finančna podhranjenost naših podjetij in bank, saj ne morejo zagotavljati dolgoročnega financiranja pri gradnji infrastrukturnih objektov v državah, ki nimajo lastnih sredstev, tuji vlagatelji pa seveda vodenje projektov zaupajo "svojim" izvajalcem. Pričakuje se v prihodnjih letih tudi v tujini več del v državah jugovzhodne Evrope (tudi zaradi slovenskih vlaganj v teh državah) in EU, kjer bo z vstopom Slovenije malce lažji dostop na te trge kljub prehodnemu obdobju za prost pretok delovne sile in za opravljanje gradbenih storitev.

Pri prodoru na tuje trge bodo naša gradbena podjetja morala v prihodnje na nekdanjem jugoslovanskem trgu ponujati enako kakovost kot na zahodnem. Prehodno obdobje, ko lahko na tem trgu nastopajo s sedanjo kakovostjo in ceno, morajo izkoristiti za optimizacijo svojega poslovanja, če ne, bodo v prihodnosti tudi na tem trgu izpadla iz igre.

Konkurenčno prednost naših gradbenih podjetij na globalnem trgu šteje njihovo sposobnost, da se znajo dogovarjati z vlagatelji na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Poleg tega je velika priložnost v našem sorazmerno poceni inženirskem znanju, ki je po kakovosti primerljivo z zahodnim, kajti v gradbeništvu največ dobička prinaša ravno inženiring projektov, katerega zaenkrat slovenska podjetja še ne zanjo dobro prodajati. Tukaj se bodo morala slovenska podjetja specializirati za vodenje projektov in izvajanje posebnih, bolj zahtevnih del.

4.3.1.2 Nacionalni program izgradnje avtocest (NPIA)

Celotna strategija gradnje avtocest v Sloveniji temelji na dveh osnovnih, v državnem zboru

sprejetih dokumentih. To sta Odlok o spremembah in dopolnitvah prostorskih sestavin dolgoročnega in srednjeročnega družbenega plana Republike Slovenije (Ur.list RS št. 72/95, 13/96-kartografski del, in 11/99) in Nacionalni program izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji (Ur.list RS št. 13/96 in 41/98-spremembe in dopolnila).

Nacionalni program sprejet leta 1994, po katerem naj bi bil celotni avtocestni križ dokončan do leta 2004, je le še mrtva točka na papirju. Med njegovim trajanjem se namreč ni uresničil niti en predvideni makroekonomski parameter; ne potrebna proračunska sredstva, ne količina najetih posojil in ne hitrost gradnje. Problemi, s katerimi so se srečevali gradbeniki v tem obdobju, so bili predvsem: prilagajanje dodelani prostorski politiki, težave pri pridobivanju zemljišč za gradnjo, nerazrešeni denacionalizacijski postopki, plačilna nedisciplina, dolgi sodni postopki, problematika javnih naročil ter neenakomerna dinamika izgradnje infrastrukture.

Resolucija o nacionalnem programu gradnje avtocest sprejet v letu 2003 dodaja nacionalnemu programu iz leta 1998, ki obsega 518 kilometrov avtocest, 35 kilometrov državnih cest, ki so povezava z avtocestnim omrežjem, 101 kilometer državnih cest, ki jih je treba obnoviti zaradi gradnje avtocest, in 28 ukrepov na stičnih točkah med železniškim in avtocestnim omrežjem, še 20 kilometrov dodatnih avtocest, ki sodijo v osnovni program, in več odsekov tako imenovanega dodatnega programa. Ocenjena vrednost celotnega programa je 5,425 milijarde evrov, upoštevajoč cene iz lanskega decembra. Za dokončanje programa bo treba zagotoviti še 3,475 milijarde evrov brez stroškov financiranja.

Pregled fizične in finančne realizacije NPIA v obdobju 1994-2002:

Fizična realizacija Nacionalnega programa izgradnje avtocest v obdobju 1994 - 2002:

- predvideno po NPIA: 553,7 km
- predvideno po NPIA v obdobju 1994 - 2002: 385,0 km
- predano v promet v obdobju 1994 - 2002: 252,2 km
- odstotek fizične realizacije glede na NPIA: 45,5 %
- odstotek fizične realizacije glede na obdobje 1994 - 2002: 65,5 %

Finančna realizacija Nacionalnega programa izgradnje avtocest v obdobju 1994 - 2002:

- predvideno po NPIA: 4,1 milijarde USD brez stroškov financiranja
- predvideno po NPIA v obdobju 1994 - 2002: 3,251 milijarde USD
- realizirano v obdobju 1994 - 2002: 2,232 milijarde USD
- odstotek finančne realizacije glede na NPIA: 54,4 %
- odstotek finančne realizacije glede na obdobje 1994 - 2002: 68,6 %

Finančna realizacija zagotavljanja virov finančnih sredstev (t.i. "bencinski tolar", krediti, cestnina za financiranje gradnje, drugi viri) v obdobju 1994 - 2002:

- predvideno po NPIA: 5,504 milijarde USD
- predvideno po NPIA v obdobju 1994 - 2002: 3,576 milijarde USD
- realizirano v obdobju 1994 - 2002: 2,315 milijarde USD
- odstotek finančne realizacije glede na NPIA: 42,1 %
- odstotek finančne realizacije glede na obdobje 1994 - 2002: 64,7 %.

4.3.1.3 Financiranje avtocestnega omrežja

Pri gradnji avtocest gre za naložbe, ki naj bi dolgoročno zagotovile kakovostno povezavo regij v državi in države s sosednjimi državami. Zato je vprašanje, kolikšen naj bo vložek sedanjih generacij in kolikšen delež naj se prevali na prihodnje generacije. V petdesetih, šestdesetih in sedemdesetih letih, ko so nastajali veliki avtocestni sistemi v ZDA, Nemčiji in drugod po zahodni Evropi, je bilo obdobje hitre rasti aktivne populacije, zato je bilo mogoče vlagati v prometno infrastrukturo iz državnih proračunov. Ti so bili delno tudi v primanjkljaju, vendar ob zaposlovanju najštevilnejše generacije to ni motilo skoraj nikogar. V osemdesetih in zlasti devetdesetih letih se je to močno spremenilo. Gospodarski polet je izgubil zagon, državni proračuni so se znašli v hudih težavah. Gradnja avtocest se čedalje bolj financira s posojili in vse bolj se je začelo govoriti o »medgeneracijskih projektih«, kar pomeni, da naj bi znaten del naložb v gradnjo avtocest plačale generacije, ki bodo sistem uporabljale v prihodnosti.

Po predlogu resolucije o nacionalnem programu gradnje avtocest naj bi bilo tako tudi pri nas. Vlada, ki je predlagateljica tega programa, vztraja pri modelu 60% proračunskega denarja in 40% posojil, vendar se zaradi odmikanja dokončanja gradnje v leto 2013 spreminja finančna konstrukcija odplačevanja posojil. Gre torej za refinanciranje, s katerim se bo podaljšal rok odplačila vseh obveznosti. To pomeni, da bodo 40% naložbene vrednosti avtocest prek cestnine plačevali dejanski uporabniki še najmanj 20 let po dokončanju gradnje.

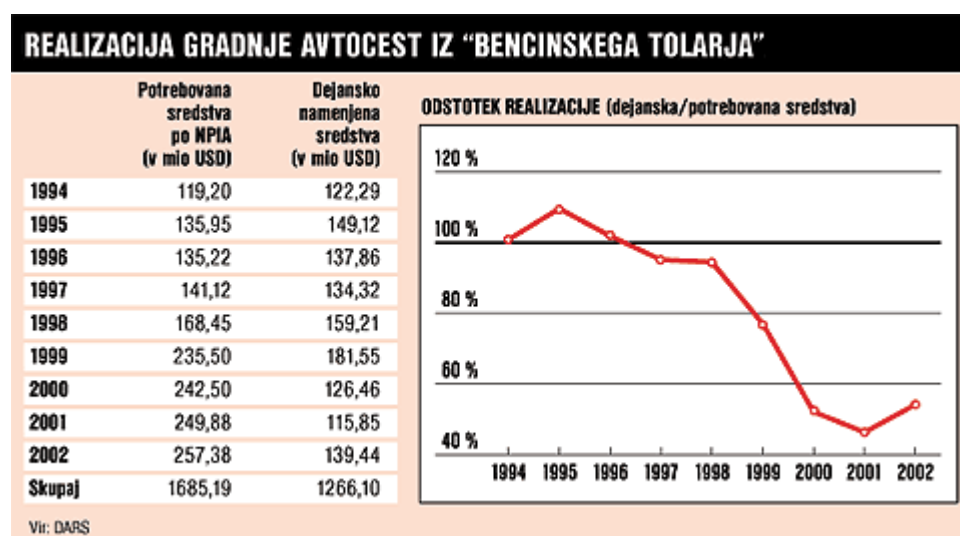
V spodnji tabeli je lepo razvidno, da je bilo realizirano stanje financiranja gradnje po NPJA v obdobju 1994-2002 le 68% glede na predvidevano stanje

Tabela 16: Realizirano stanje financiranja gradnje po NPJA v obdobju 1994-2002

<i>Vir financiranja v mio USD</i>	<i>Plan</i>	<i>Realizirano</i>	<i>Odstotek realizacije glede na plan NPJA</i>
Namenska proračunska. s.(bencinski tolar)	1.685	1.264	75,0%
Cestnina	781	603	77,2%
Posojila	1.550	877	56,6%
Drugi viri	63,85	20	31,5%
SKUPAJ	4.079,85	2.764	67,7%

Vir: NPJA

Tabela 17: Realizacija gradnje cest iz naslova »bencinskega tolarja«



Po zadnjem rebalansu NPIA bodo za realizacijo gradnje cest v obdobju 2003-2013, zagotovljena finančna sredstva v višini 3.475,7 milijonov EUR iz naslednjih virov:

- namenska sredstva (proračun RS): 42,6 %,
- vrednostni papirji (obveznice): 45,9 %,
- domači in tuji krediti: 10,7 %,
- drugi viri: 0,8 %.

Sredstva cestnine, najemnin in drugih virov v skupnem znesku 1.885,1 milijona EUR, bodo v obdobju 2003-2013 namenjena upravljanju in vzdrževanju avtocest ter odplačilu obveznosti iz najetih kreditov iz izdanih obveznic.

Iz dinamike finančnega in investicijskega toka NPIA 2003 - 2033 je razvidno:

- da je letni obseg investicij v novogradnjo v obdobju od 2003 do 2013 izrazilo enakomerno porazdeljen (do 400 mio EUR letno, to je okoli 1,6 % BDP), kar je v skladu z rezultati analiz o zmožnostih in optimalnih vlaganjih v izgradnjo avtocestne infrastrukture za doseg največjih možnih pozitivnih narodnogospodarskih učinkov;
- da se obseg potrebnega letnega financiranja iz naslova namenskih sredstev giblje v skladu z zakonskimi podlagami ter v skladu z realnimi možnostmi proračuna Republike Slovenije, glede na nastale spremembe v mednarodnem in domačem okolju gospodarjenja,
- da bo za izvedbo NPIA do konca leta 2013 potrebno najeti kredite in izdati dolgoročne infrastrukturne obveznice v skupni višini 2,61 milijarde EUR, pri čemer bo nekaj teh sredstev namenjenih tudi za refinanciranje nekaterih obveznosti iz naslova zagotovljenih virov financiranja.

4.3.1.4 Vpliv gradnje avtocest na narodno gospodarstvo

Na splošno gradnja avtocest torej še ne pomeni, da se bo območje, ki je po novem povezano z avtocestnim sistemom, začelo sama od sebe hitro razvijati, res pa je tudi, da brez sodobnih prometnih povezav gospodarska rast območja zaostaja za potencialno. Pomemben je tudi učinek gospodarskega multiplikatorja in akceleratorja. Naložbe v gradnjo avtocest so namreč najprej poraba, saj investitor, pri nas je to država, najprej povprašuje po storitvah gradbenih podjetij. Ta povprašujejo po materialu in izplačujejo plače zaposlenim. Ti več kupujejo in povprašujejo po dodatnih izdelkih. Dr. France Križanič z ekonomskega inštituta pri pravni fakulteti je tako v začetku devetdesetih let ocenil, da je multiplikator pri gradnji avtocest 2,4. To pomeni, da se bruto domači proizvod poveča za 2,4-kratnik vložka v avtoceste.

Učinek akceleratorja deluje prek povečanega investicijskega povpraševanja gradbenih podjetij. Če se denimo naložbe v gradnjo avtocest podvojijo, bodo morala svoje zmogljivosti podvojiti tudi gradbena podjetja. To pomeni, da bodo morala intenzivno kupovati stroje in opremo, kar se spet pokaže kot veliko povečanje povpraševanja. Delovanje akceleratorja je dobrodošlo pri zagonu programa, ko je mogoče z razmeroma majhnimi vložki doseči velik učinek, vendar se kot bumerang lahko vrne po izteku programa, če se medtem ne pokaže novo povpraševanje po gradbenih delih, kot sta denimo stanovanjska gradnja ali gradnja hitrih železnic.

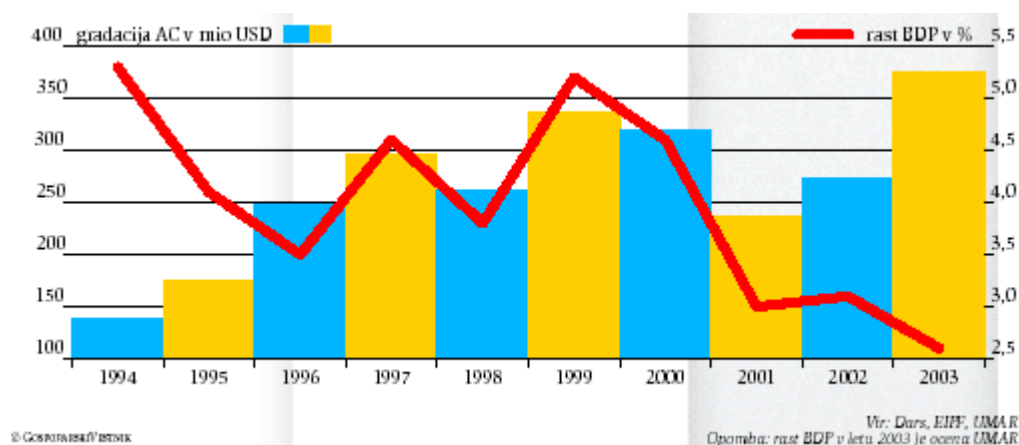
Tretji pomemben ekonomski vidik pri gradnji avtocest so eksternalije. Gre za to, da z

investicijami v avtoceste pridobijo tudi tisti davkoplačevalci, ki avtocest ne uporabljajo. Eksternalije vlaganja v avtoceste so različne: manj prometnih nesreč in manj žrtev, hitrejši in zanesljivejši prevoz ljudi in blaga, manjše onesnaževanje zaradi odpravljanja prometnih zastojev itn.

Študija ekonomskega inštituta pri pravni fakulteti je pokazala, da bi bila realna rast bruto domačega proizvoda v Sloveniji med letoma 1994 in 2002 brez naložb v avtoceste za 0,9 odstotka manjša, kot je v resnici bila. Spodbuden je bil tudi vpliv na naložbe, ki so bile v zadnjem desetletju v Sloveniji precej živahne. Študija je tako pokazala, da so bile naložbe ob uresničevanju nacionalnega programa gradnje avtocest večje za 7,8 odstotka, kar ni zanemarljiv vpliv. Toliko bolj, če upoštevamo, da je program gradnje avtocest nastajal med najhujšo po-osamosvojitveno gospodarsko krizo, ko je država prek javnih naložb skušala negativna gibanja preobrniti v pozitivna.

Avtocestni program je tako na leto odprl okoli 4000 delovnih mest, za 1,3 odstotka pa je bila večja tudi končna poraba, kar pomeni tudi večje povpraševanje po izdelkih drugih podjetij. Kot je razvidno iz grafa, so naložbe v gradnjo avtocest na začetku uresničevanja programa hitro naraščale, leta 2001 pa je prišlo do zastoja, ki je bil dokončno presežen šele letos, ko je obseg gradnje avtocest največji doslej.

Tabela 18: Prikaz rasti BDP in gradnje avtocest v Sloveniji



V zadnjih letih je v ekonomiji vse bolj priljubljena analiza skupne faktorske produktivnosti. Ta naj bi bila dober kazalec, kako uspešno gospodarstvo uporablja kapital. Na eni strani gre za učinkovitejšo rabo obstoječega kapitala, na drugi strani pa za naložbe v panoge, ki prinašajo večji ekonomski učinek na vloženi kapital in uporabljeno delo. Med naložbe se seveda štejejo tudi naložbe v avtocestno omrežje, ki pa kratkoročno ne pomenijo velikega dviga skupne faktorske produktivnosti. Vendar pa je sodobno avtocestno omrežje pogoj, da v regijah začnejo nastajati tudi tista podjetja, ki dvigujejo skupno faktorsko produktivnost.

4.3.1.5 NSVS vplivi

Prva sproščena sredstva stanovanjske varčevalne sheme (NSVS) v letu 2004 mamijo vlagatelje, med njimi so tudi gradbena podjetja, ki že resno iščejo možne lokacije za gradnjo. Po ocenah stanovanjskega sklada (ki zajema vrednost vseh privarčevanih sredstev v shemi in dvakratnik posojil na privarčevana sredstva) naj bi jih bilo leta 2004 za 138 milijard SIT, med

letoma 2005 in 2008 za 67 milijard SIT na leto in leta 2009 še 120 milijard SIT, ob predpostavki, da bo novo varčevanje razpisano tudi za leti 2003 in 2004.

Tabela 19: Potrebe po stanovanjih po izteku prve NSVS

<i>Stanovanja</i>	<i>Garsonjere</i>	<i>Enosobno</i>	<i>Dvosobno</i>	<i>Trisobno</i>	<i>Štirisobno ali več</i>	<i>SKUPAJ</i>
Nova	260	750	1.300	950	740	4.000
Stara	130	400	690	500	380	2.100
Vrnjena stara	110	320	530	390	300	1.650
Razlika stara	20	80	160	110	80	450
SKUPAJ	280	830	1.460	1.060	820	4.450

Vir: Stanovanjski sklad RS

4.3.1.6 Sava HE

Spodnje savska veriga elektrarn se po osemletnem ukvarjanju z obliko koncesij in izborom koncesionarja hitro približuje resnemu začetku del, ki bo zelo zanimiva za gradbenike, saj jim bo dajala delo približno 15 let, vredna pa bo 95 milijard SIT. Od tega je 68,1 milijarde namenjenih naložbam v energetske projekte, 26,8 milijarde pa vlaganjem v infrastrukturo. Na Savi se bo gradilo pet hidroelektrarn, prva bo na vrsti HE Boštanj. Ocenjena vrednost gradbenih del v letu 2003 naj bi bila 1,4 milijard SIT, medtem ko naj bi v letošnjem letu znašala 1,8 milijard SIT.

Prav tako se pričakuje še več gradbenih del na čistilnih napravah, ki so delno financirana z evropskimi sredstvi (program Phare), saj se mora Slovenija do leta 2009 uskladiti z okoljskimi standardi EU. Pomembnejše čistilne naprave naj bi bile zgrajene v Ljubljani (10 milijard SIT), Mariboru (5,3 milijard SIT), Celju (2,6 milijard SIT) in ostalih mestih (skupaj 21,4 milijard SIT). Poleg tega namenja še sredstva za dogradnjo kanalizacijskega sistema v višini 92 milijard SIT. Na tem segmentu bodo predvsem aktivna podjetja, ki imajo na njem že veliko izkušenj in referenc, zaradi specifičnosti tehnologije za čiščenje odpadnih voda pa pomembno vlogo igra partnerstvo z dobavitelji tehnološke opreme, navadno so to tuja podjetja.

4.3.1.7 Železniško omrežje

Tudi železniško omrežje se bo nujno moralo posodobiti zaradi vseh povezav 5. in 10. evropskega koridorja, ki tečeta čez naše kraje, ravno tako je nujna prepustnejša povezava Luke Koper na to omrežje. Kje se bo za to našel denar, je še vprašanje, vendar se temu na daljši rok ne bomo mogli odpovedati.

Na železnici načrtujejo, da bodo do leta 2005 obnovili stare proge, jih tudi dogradili in zgradili nove za višje in visoke hitrosti. Dogradili bodo druge tire na odsekih Koper-Divača, Ljubljana-Jesenice in Maribor-Šentilj. Med proge za hitrost do 160 kilometrov na uro pa sodijo glavna proga proti Mariboru in Dunaju, obvozne proge ljubljanskega železniškega vozlišča, glavna proga Pragersko-Ormož-Murska Sobota-Hodoš, glavna proga iz Kopra s priključkom na hitro progo Trst-Ljubljana ter glavna proga Ljubljana-Jesenice, in sicer z obnovo in gradnjo drugega tira. V Direkciji za železniški promet nameravajo v petih letih vložiti 87,46 milijarde SIT, od tega v obnovo starih prog 25,15 milijarde, v dograditve 53,61 milijarde, v gradnjo prog za višje hitrosti pa 8,7 milijarde SIT.

Tabela 20: Prikaz investicijskih naložb Slovenskih železnic v mrd SIT v obdobju 2002 - 2005

<i>Investicije v mrd SIT</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Obnova zdajšnjih prog	3,37	2,17	8,42	11,19
Dograditev zdajšnjih prog	3,48	3,31	6,42	40,4
Gradnja prog za višje in visoke hitrosti	0,082	0,87	5,63	2,12

Vir: Direkcija za železniški promet

4.3.1.8 Delavci iz vzhodne Evrope

Posledice vstopa Slovenije v EU se bo odražal tudi pri prostem pretoku delovne sile, ki naj bi veljalo največ sedemletno prehodno obdobje, ki sta ga zahtevali zlasti Nemčija in Avstrija.

Po dveh in petih letih sta sicer določena kontrolna roka, ko se bo prehodno obdobje glede na razmere na trgu bodisi podaljšalo bodisi odpravilo. Sicer pa tudi zdaj na javnih razpisih v EU ponudniki iz drugih držav članic EU težko pridobivajo posle. Kot kažejo podatki, v EU v povprečju le pet odstotkov oddanih del pridobijo ponudniki iz drugih držav EU oziroma od tri do deset odstotkov po posameznih državah. Slovenski gradbeniki se bodo z našim vstopom v EU z večjo konkurenco lahko srečali na domačem trgu, kjer je pričakovati več ponudnikov zlasti iz novih pridruženih držav EU (denimo s Poljske in Slovaške), kjer imajo predvsem cenovno konkurenčno gradbeno industrijo, čeprav ne tako kakovostne, kot je slovenska.

Z vstopom Slovenije v EU naša gradbena podjetja ne bodo smela več zaposlovati toliko delavcev z naših tradicionalnih trgov delovne sile (BiH, Makedonije), ki so cenejši, ampak se bodo morala bolj preusmeriti k delavcem iz novih članic EU, predvsem iz Slovaške in Poljske, ki so dražji, kar lahko negativno vpliva na konkurenčnost na domačem trgu, še posebej pa na tujih trgih.

4.3.1.9 Grozd gradbeništva

Konkurenčnosti slovenski gradbeniki ob vključitvi v EU ne bodo mogli doseči brez vlaganja v tehnološki razvoj, povezovanja in sodelovanja v okviru skupnih nastopov. Zato je 21 podjetij in ustanov že ustanovilo slovenski gradbeni grozd. Grozd kot oblika spodbujanja gospodarskega razvoja naj bi bil sodoben način spodbujanja povezovanja med podjetji, razvojnimi in drugimi ustanovami za uresničevanje njihovih razvojnih načrtov. Koncept grozdenja ob podpori ministrstva za gospodarstvo pospešeno prehaja v razvojne načrte slovenskih podjetij, tudi gradbenih. Drugod po svetu je to uveljavljena strategija poslovnega razvoja, ki močno konkurira kapitalskemu povezovanju podjetij, saj ima prednosti tako za posamezna podjetja, predvsem majhna in srednja, kot za območja, na katerih prihaja do povezovanja.

4.3.1.10 Tehnologija

Tudi na področju tehnologije so že opazni novi trendi pri gradnji, ki bodo ekološko bolj sprejemljivi in cenovno učinkoviti, hkrati pa se bodo izboljšala njihova funkcionalnosti in trajnost. Razlogi za uporabo novih materialov so torej predvsem prihranki pri gradnji, tehnične rešitve, ki drugače sploh ne bi bile izvedljive, višja kakovost izdelave ipd. Večinoma pa ne gre za popolnoma nove materiale, ampak največkrat govorimo le o izboljšavah materialov, dodatkih k starim materialom ali pa o novih tehnoloških postopkih.

Pri gradnji avtocest in premostitvenih objektov se gradbeniki čedalje pogosteje odločajo za

uporabo visokotrdnih in samorazlivnih betonov, betonov z organskimi dodatki, visokotrdnih jekel in podobnih materialov. Vsem novim ali izboljšanim materialom so skupne izboljšane lastnosti v primerjavi s klasičnimi gradbenimi materiali.

Visokotrdna jekla se na primer uporabljajo zaradi porabe manjših količin jekla in betona, ki so potrebni za gradnjo. Nekatere konstrukcije pa tudi niso izvedljive brez takšnih materialov.

Beton tako še vedno ostaja najpomembnejši gradbeni material, še zlasti pri gradnji premostitvenih objektov. V zadnjih letih doživlja pravi preporod, ki mu sledi izjemno hiter razvoj tehnologije betona. Tako visokovredne betone poleg visoke trdnosti odlikujejo tudi trajnost in obstojnost v različnih agresivnih okoljih, zato se čedalje bolj uporabljajo v gradbeništvu.

Osnovne sestavine so enake kot pri betonih, le da se za doseganje večjih trdnosti del cementa nadomesti z mineralnimi dodatki, kot so mikrosilika, elektrofiltrski pepeli in podobne primesi.

Kot visokovredni betoni so mišljeni predvsem betoni z izboljšanimi funkcionalnimi lastnostmi: predvsem z višjo tlačno trdnostjo, s povečano zmrzlinško odpornostjo in permeabilnostjo (upočasnjeno kontaminacijo z agresivnimi snovmi). Pri premostitvenih objektih lažjo konstrukcijo dosežemo z vitkejšo konstrukcijo, kar pomeni uporabo jekel z višjo natezno trdnostjo in betona z višjo tlačno trdnostjo. Uporaba visokovrednih betonov namreč ne omogoča le nove konstruktorske rešitve in hitrejšo ter kakovostnejšo gradnjo, pač pa sočasno zagotavlja prihranke pri gradnji in tudi kasnejšem vzdrževanju objektov.

Med pomembne odpadne industrijske materiale sodi tudi črna jeklarska žindra, ki nastaja pri proizvodnji nelegiranih jekel v elektroobločnih pečeh. Količinsko je žindre razmeroma veliko, poleg tega je zelo ustrezna glede kakovostnih zahtev in razpoložljive tehnologije za predelavo, zaradi česar jo v svetu v gradbeništvu že dolgo uporabljajo. V letih od 2001 do 2003 je tudi naše ministrstvo za gospodarstvo pri subvencioniranju predkonkurenčnih raziskovalno-razvojnih projektov finančno podprlo projekt Črna jeklarska žindra kot visoko kakovosten agregat pri gradnji cest.

Preverjena je bila uporabnost črne jeklarske žindre iz železarne Acroni pri gradnji prometnic, pri čemer je bilo ugotovljeno, da je iz nje mogoče pripraviti visoko kakovosten agregat s širokim spektrom uporabnosti v gradbeništvu, še posebno v cestogradnji. Pri raziskavah so ugotovili, da je agregat iz žindre prostorsko stabilen, na kar posredno kaže tudi mineralna sestava s stabilnimi in inertnimi minerali, odpornost proti obrabi in udarcem je velika, primerljiva ali celo boljša kot pri agregatih iz naravnih kamnin. Tak material je po veljavnih merilih standardov za cestogradnjo zmrzlinško odporen. Poleg tega pričakovana poraba bitumna ne bi smela biti večja kot pri naravnem agregatu.

Med perspektivne alternativne materiale, ki v gradbeništvu lahko nadomeščajo kakovostno manj zahtevne agregate, sodijo tudi gradbene ruševine; ponavadi gre za beton, opeko in različno neazbestno kritino. Primesi so les, plastika, kamen in različni keramični izdelki. Mehansko-fizikalne lastnosti in lastnosti obstojnosti določata kakovost in razmerje med navedenimi sestavnimi deli. V ZAG lahko glede na opravljene raziskave potrdijo, da večina preizkušenih mešanic zadošča merilom za nasipne materiale. Predhodni rezultati kažejo, da bi ob primernem selekcioniranju pri izvoru ruševin ti materiali lahko bili tudi ustrezen nadomestek za naravni agregat tam, kjer so kakovostne zahteve višje, se pravi tudi pri gradnji

prometnic in avtocest.

Analizo panoge oz. širšega okolja v katerem deluje obravnavano podjetje, lahko analiziramo tudi **po Porterju**, kjer so v vsaki panogi, usmerjeni na domače ali tuje tržišče, ki proizvaja izdelke ali opravlja storitve, določena pravila konkurence z naslednjimi konkurenčnimi silami:

Bistvenih ovir za **vstop novih podjetij v panogo** ni. Izmed možnih je omeniti le določene prednosti, ki jih prinašajo reference podjetja, kar pride do izraza predvsem pri javnih naročilih. V prihodnosti bi ovire lahko postavila sprememba zakonodaje na področjih delovanja gospodarskih družb in gradbeništva. Med ovire bi lahko omenili tudi lastne asfaltne baze in kamnolome, kot surovinske baze, ki jih imajo slovenska cestna podjetja in nekatera splošna gradbena podjetja. Stroški transporta omenjenih agregatov namreč predstavljajo velik del lastne cene in jim posledično znižuje konkurenčnost.

Izstop iz panoge za večino podjetij ni tako drag, da bi za vsako ceno vztrajala v panogi, problematičen pa je pri podjetjih s specializirano tehnologijo, ki je ni mogoče (na hitro) dezinvestirati.

Konkurenti se med sabo bistveno ne razlikujejo po strategiji; vsi uporabljajo stroškovno strategijo. Podjetja se razlikujejo predvsem po smelosti prodorov na področja izven lastnih sedežev, po uporabi strategij prevzemov oz. združevanj ter uporabe dumpinga cen na nekaterih segmentih. Na slovenskem trgu se pojavljajo tudi tuji ponudniki, predvsem iz Italije in Avstrije. Njihov prodor na naše trge s subvencioniranjem omogoča tudi politika teh držav.

Nadomestki za panožne proizvode so možni, a ne predstavljajo grožnje za poslovanje podjetja CP Ljubljana. V segmentu gradnje cest ni nevarnosti substitutov, saj podjetje uporablja tako cementno-betonsko, kot asfaltno različico preplastitve cestišča.

Za uporabnika je najpomembnejša voziščna konstrukcija, ki se konča z obrabno plastjo in po kateri teče promet. V svetu trenutno bije hud boj med tako imenovanim belim in črnim lobijem. Pri tem je kot beli lobi mišljeno cementno-betonsko cestišče, črni pa je asfaltno. Zelo laično povedano velja, da je cementno-betonska različica vzdržljivejša, asfaltno cestišče pa ob sicer nekoliko krajši dobi trajanja omogoča hitro in učinkovito vzdrževanje ter prijetnejšo vožnjo, zaradi manjšega hrupa pa je tudi ekološko bolj prijazno. V Sloveniji smo se zaradi racionalnosti in tradicije odločili za asfaltno konstrukcijo, ki so tudi cenejše. Vendar se v zadnjem času glede na uporabo vedno pogosteje odločamo tudi za betonske konstrukcije, torej za belo in črno. To pomeni, da se na območjih največjih obremenitev in tam, kjer je nujna dodatna svetlost, standardizirano vgrajuje cementni beton. Taki primeri so predori, cestninske postaje in po novem tudi pasovi za počasni promet, kar je slovenska posebnost, saj drugje tega ne izvajajo.

Splošna ugotovitev je, da nevarnost nadomestkov skoraj ne obstaja.

Gradbeništvo skupaj z nizkimi gradnjami je specifična panoga, kjer predstavlja material več kot 50% celotne investicijske vrednosti, zato lahko govorimo, da je **pogajalska moč** v panogi relativno velika

V Sloveniji imata Salonit Anhovo in Cementarna Trbovlje (Lafarge) monopolni položaj na področju cementa, ki je osnovni gradbeni material pri visokih gradnjah kot tudi pri gradnji avtocest. Ta je namreč pomembna gradbena surovina za gradnjo cestne infrastrukture, kot so

mostovi, predori, viadukti, podvozi, nadvozi, oporne stene in podobno.

Pospešena gradnja avtocest vpliva na večjo porabo cementa, kar pomeni posledično boljše poslovne rezultate obeh cementarn. V letu 2003 bo po ocenah poraba cementa na slovenskem trgu znašala skoraj 1,3 mio ton, kar je 12% več kot v letu 2002. Po podatkih naj bi anhovska cementarna na leto namenilo okrog 25% celotne proizvodnje, medtem ko trboveljska samo 10%.

Cena cementa v Sloveniji je v primerjavi z ostalimi evropskimi državami sorazmerno visoka, zato je v prihodnosti pričakovati, da se bodo cene harmonizirale z evropskimi. Je pa potrebno poudariti, da je ključni dejavnik pri vstopu novih konkurentov na novo tržišče, strošek transporta. Po nekaterih podatkih, naj bi bili stroški transporta rentabilni v območju z radijem 150 km.

Med ostalimi osnovni gradbeni materiali so še železne armature, jeklo in opaži. Zadnje čase gradbincem velike preglavice povzročajo drastične rasti cene železa in jekla na svetovnem trgu, ki jim posledično zmanjšujejo njihov zaslužek.

Na področju asfalta in betona je v Sloveniji praksa, da imajo večja cestna in gradbena podjetja lastne betonarne in lastne kamnolome, kjer pridobivajo osnovno surovino za beton in asfalt. Za uporabo kamnoloma morajo podjetja plačevati koncesijo državi.

4.3.2 Analiza in predvidevanje konkurence

Glede na analizo panoge in napovedi za bodoča leta sledi, da se **konkurenca v panogi** še povečuje in bo rasla tudi v prihodnjih letih. Razlogi za to so naslednji:

- zmanjšana rast obsega del oziroma zmanjšane stopnje rasti tako celotnega gospodarstva kot same panoge;
- ustalitev deleža investicij države v strukturi BDP;
- zmanjšanje obsega del v tujini;
- prihod tuje konkurence
- večanje deleža nizkih gradenj v celotnem obsegu del negativno vpliva na konkurenco v visokogradnji;
- upočasnitev izvajanja avtocestnega programa;
- zadržana rast stanovanjske gradnje zaradi časovnega zamika pri sproščanju sredstev iz NSVS;
- povečevanje števila novih podjetij v panogi.

Konkurenco Cestnemu podjetju Ljubljana lahko razvrstimo v dve skupine. V prvi skupini so veliki trije: SCT, Primorje in Kraški Zidar ki so v veliki meri glavni izvajalci del na avtocestnem programu, saj so si v letu 2003 odrezali kar 75% kolač, ki ga financira DARS. V drugi skupini pa je 8 cestnih podjetij v Sloveniji, ki so bolj lokalno in regijsko usmerjena.

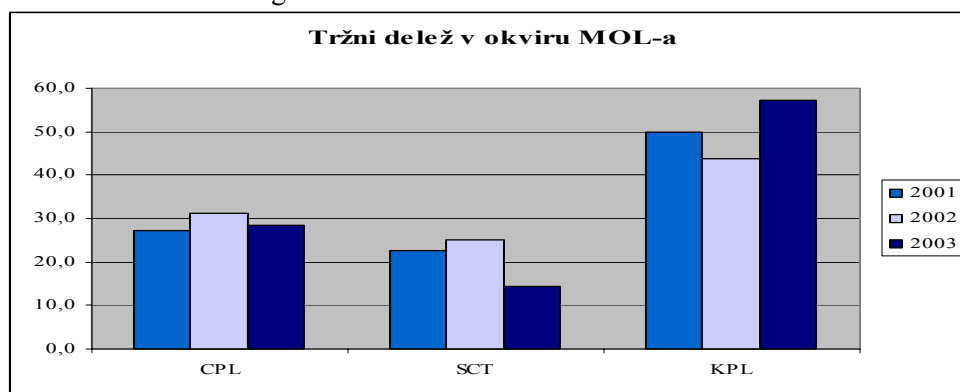
Velikost in kapacitete konkurentov v panogi se ne izenačujejo, saj sta si v zadnjih letih slovenska velikana SCT in Primorje odrezala več kot 70% kolač v segmentu nizkih gradenj. Ostala cestna podjetja, med njimi tudi CP Ljubljana so med seboj tako finančno kot po obsegu kapacitet relativno izenačena. Podjetja v panogi konkurirajo le z zniževanjem stroškov in ne z dodajanjem vrednosti zaradi povečane kakovosti oz. diferenciacije produktov.

Ob tem je potrebno poudariti, da so podjetja iz prve skupine splošna gradbena podjetja in poleg nizkih gradenj izvajajo še druga gradbena dela, predvsem v segmentu visokih gradenj, kjer prevladuje t.i. gradnja za trg. Medtem ko se podjetja iz druge skupine izvajajo predvsem vzdrževalna dela skupaj z rekonstrukcijami in novogradnjami cest. V zimskem času opravljajo tudi t.i. zimsko službo, v katero sodi čiščenje cestišča skupaj z preprečevanjem poledice na cestišču (soljenje cest), ipd. V okviru avtocestnega programa pogosto delujejo kot podizvajalci glavnim izvajalcem.

Poleg same velikosti podjetij kot sta SCT in Primorje in njihove velike finančne in logistične moči v primerjavi z ostalimi cestnimi podjetji, je velika prednost tudi v njihovi univerzalnosti storitev v okviru avtocestnega programa, kajti cestna podjetja imajo vso potrebno mehanizacijo in znanje za izvedbo predvsem nezahtevnih odsekov, torej brez gradnje nadvoзов in mostov.

Na področju Mestne občine Ljubljane moramo omeniti še Komunalno podjetje Ljubljana d.d. (KPL), ki je neposreden konkurent podjetju CPL predvsem v segmentu vzdrževanja cest in pa predvsem v segmentu zimske službe v področju mesta Ljubljane. Zelo močan konkurent, ki deluje v okviru MOL je tudi SCT, ki pa je v letu 2003 imel manjši tržni delež kot prejšnja leta.

Tabela 21 Prikaz tržnega deleža v MOL-u



Vir: CP Ljubljana

V segmentu popravljanja preplastitev cestišč zaradi izkopov za komunalne infrastrukture so v preteklosti veliko sodelovali skupaj CPL, VO-KA in Hidrotehnik. Ker so se prihodki zaradi skupnega nastopanja zmanjševali in posledično tudi dobiček, sta se v zadnjih letih podjetji VO-KA in Hidrotehnik močno okrepila z lastno mehanizacijo, tako omenjeni podjetji ne potrebuje več v takem obsegu storitve s strani CPL. V prihodnje je pričakovati, da bosta VO-KA in Hidrotehnik popolnoma samostojno opravljali kompletno izvedbo del in se

Spodnja tabela prikazuje, da so vsa cestna podjetja dobro opremljena z mehanizacijo in da ni bistvenih razlik med njimi. Vsa podjetja imajo specializirano mehanizacijo in potrebna znanja za opravljanja najzahtevnejših del pri gradnji in vzdrževanju cest.

Tabela 22: Fizični kazalci (gradbena mehanizacija) iz leta 2002

Mehanizacija	CPL	CPK	CP KR	CP MB	CP NG	CP MS	CMC	CPG
Osebna vozila	27	2	2	6	8	2	52	80
Pregledniška	8	10	10	8	14	8	0	26
Tovorna vozila do	50	17	8	19	36	27	13	23
Tovorna vozila nad	57	44	41	40	48	22	42	55

Prikolice-	3	4	5	4	6	6	17	9
Rovokopači	9	6	3	6	8	2	11	4
Nakladalniki	2	1	6	3	4	3	2	9
Grederji	4	2	4	3	3	4	2	4
Valjarji	63	14	20	43	26	17	50	20
Buldožerji	1	0	2	1	1	0	1	4
Finišerji	6	2	5	6	4	3	6	5
Unimog	4	4	2	5	4	1	0	9
Bager		0	3	0	1	0	1	0
Snežni plugi	110	23	45	55	32	20	16	95
Vlečni posipalci	42	18	27	40	60	14	61	60
Avtomatski	19	5	8	12	5	6	11	7
Asfaltna baza	1	1	1	1	1	1	1	1
Kamjolom	1	1	1	1	1	1	1	3

Vir: Slovenska cestna podjetja, bilten

Obdobje od 2001 do 2004 je bilo obdobje konsolidacij lastništva med cestnimi podjetji, saj sta v tem obdobju CP Murska Sobota in CP Novo mesto zamenjali lastnika, medtem ko so v ostalih cestnih podjetjih uprave oz. družbe pooblaščenke skoncentrirala večinsko lastništvo v podjetjih. V prihodnosti je pričakovati nadaljnje horizontalne konsolidacije med podjetji in kasneje vertikalne povezave, ki bo nekakšen odgovor na vse hujše pritiske s strani tuje konkurence.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bo konkurenca v gradbeništvu in gradnji cest še okrepila. In sicer tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Razen v Nemčiji in Avstriji se bodo slovenski gradbeniki lahko svobodno potegovali za posle, vendar podatki kažejo, da so države članice Evropske unije doslej približno 95 odstotkov gradbenih del zaupale domačim izvajalcem, kar pomeni, da bo tekma za posle na evropskem trgu trda.

V spodnji tabeli so prikazani osnovni finančni parametri vseh cestnih podjetij in 3 podjetij, ki so splošna gradbena podjetja, vendar imajo zelo aktivno vlogo pri nizkih gradnjah. Na podlagi podatkov lahko vidimo, da so cestna podjetja v splošnem relativno uspešna, saj vsa poslujejo z pozitivnim poslovnim izidom, medtem ko slovenska največja gradbinca SCT in Primorje ne dosegata primerljivih dobičkov. CP Ljubljana ima zelo visok koeficient ROE, prav tako tudi letno realizacijo na zaposlenega, ki jo uvršča v sam vrh slovenskih cestnih podjetij

Tabela 23: Finančni podatki in kazalci za leto 2003

<i>V mio SIT</i>	<i>CPL</i>	<i>CPK</i>	<i>CPKR</i>	<i>CPMB</i>	<i>CGP**</i>	<i>CPMS</i>	<i>CMC</i>	<i>CPNG</i>	<i>SCT</i>	<i>Primorje</i>	<i>Kraški Zidar</i>
Prihodki*	10.629	2.704	4.788	5.984	12.761	1.664	12.837	3.248	73.137	43.452	9.054
EBIT	202	111	-32	465	475	149	471	-96	1.005	1.001	83
Čisti dobiček	352	153	90	368	316	141	331	10	444	116	129
Sredstva	7.410	3.851	4.097	4.863	10.530	2.908	9.193	3.378	49.297	36.131	11.572
Kapital	4.257	1.994	2.274	1.831	4.175	1.141	3.858	2.206	7.784	9.614	2.646
Št. zaposlenih	367	273	411	506	487	217	395	379	2.217	1.535	451
ROE	8,27%	7,67%	3,96%	20,10%	7,57%	12,36%	8,58%	0,45%	5,70%	1,21%	4,88%
ROA	4,75%	3,97%	2,20%	7,57%	3,00%	4,85%	3,60%	0,30%	0,90%	0,32%	1,11%
Prihodek /zaposleni	28,96	9,90	11,65	11,83	26,20	7,67	32,50	8,57	32,99	28,31	20,08

* Prihodki iz poslovanja

**CPNM se je preimenovalo v CGP (Cestno gradbeno podjetje)

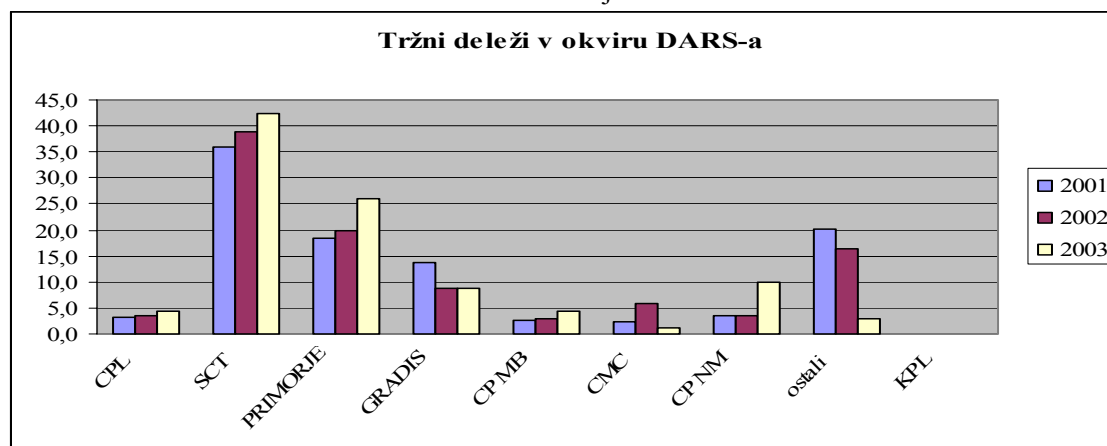
Vir: IBON, GVIN

Tabela 24: Prikaz razdelitve pogače v okviru DARS-a, DRSC-a in MOL-a v obdobju 2001 -2003

Leto	2001			2002			2003		
	DARS	DRSC	MOL	DARS	DRSC	MOL	DARS	DRSC	MOL
Investitor									
Skupna realizacija	53.000	7.000	1.100	101.126	9.230	800	25.410	10.000	700
CPL	1.750	1.050	300	3.574	1.559	250	1.100	516	200
SCT	19.080	790	250	39.439	1.129	200	10.800	1.978	100
PRIMORJE	9.800	510	0	20.225	674	0	6.600	826	0
GRADIS	7.260	560	0	8.850	675	0	2.200	826	0
CP MB	1.340	850	0	3.013	409	0	1.100	752	0
CMC	1.260	790	0	5.856	1.111	0	333	2.102	0
CP NM	1.850	1.000	0	3.672	1.244	0	2.560	850	0
Ostali	10.660	1.450	0	16.497	2.429	0	717	2.150	0
KPL	0	0	550	0	0	350	0	0	400

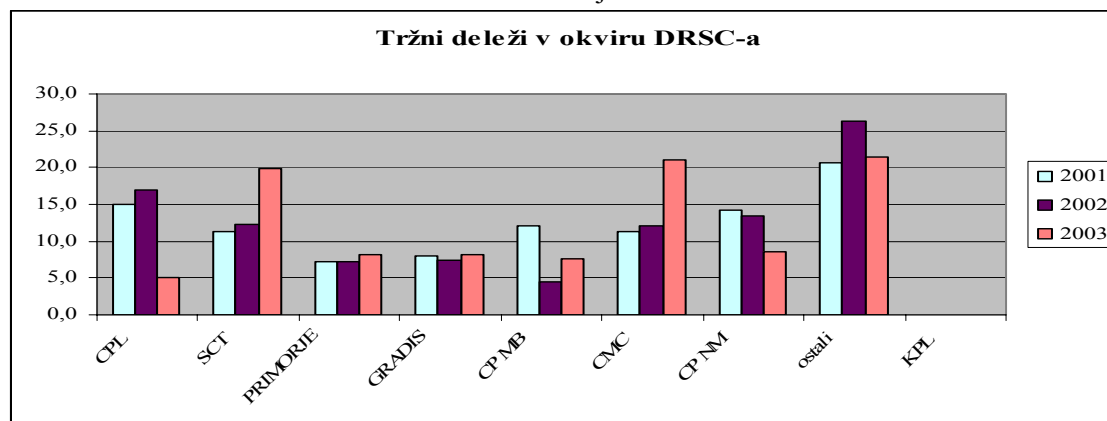
Vir: CP Ljubljana

Spodnji tabeli prikazujeta tržne deleže posameznih cestnih podjetij v okviru DARS-a, kjer daleč pred vsemi izstopajo SCT, Primorje in Gradis, ki je med podjetji, ki delajo v okviru DARS-a specializirano za gradnjo mostov, nadvoзов in mostov.

Tabela 25: Tržni deleži v okviru DARS-a v obdobju 2001 - 2003

Vir: CP Ljubljana

Na segmentu vzdrževanja, upravljanja in razvoja ostalega državnega cestnega omrežja - glavnih in regionalnih cest, ki deluje pod okriljem Direkcija Republike Slovenije za ceste (DRSC) imajo cestna podjetja relativno enake tržne deleže.

Tabela 26: Tržni deleži v okviru DRSC-a v obdobju 2001 - 2003

Vir: CP Ljubljana

4.3.3 Analiza in predvidevanje porabnikov in njihova pogajalska moč

Moč kupcev v panogi gradbeništva in gradnje cest je izjemno velika. Omejen obseg povpraševanja na domačem trgu in intenzivna konkurenca v panogi gradbeništva še povečujeta moč relativno majhnega števila kupcev. Kupci izkoriščajo rivalstvo v panogi in stalno zmanjšujejo prodajne cene, kar ob nespremenjenem nivoju stroškov zmanjšuje bruto donos oz. dodano vrednost. Jasen indikator za to je tudi država, ki je pred časom uvedla sistem zakona o javnih naročilih, katerih glavni razpisni pogoj je navadno najnižja cena.

Značilno za gradbeništvo in še posebej za gradnjo cest je značilno, da ima država kot naročnik in hkrati uporabnik preko svojih institucij velik vpliv na celotno nacionalno ekonomijo. Ko govorimo o državnih institucijah ne moremo mimo treh državnih institucijah, ki krojijo hitrost in velikost gradnje avtocest in drugega državnega cestnega omrežja.

4.3.3.1 DARS

V Sloveniji je skupaj 6.253 km kategoriziranih državnih cest. Le-te so, glede na pomen za promet in povezovalne funkcije v prostoru, kategorizirane na: avtoceste, hitre ceste, glavne ceste I. reda, glavne ceste II. reda, ter regionalne ceste I. reda, regionalne ceste II. reda in regionalne ceste III. reda.

Upravljanje, vzdrževanje in razvoj avtocest in nekaterih hitrih cest je v pristojnosti DARS, d.d., Družbe za avtoceste v Republiki Sloveniji. Za vzdrževanje, upravljanje in razvoj ostalega državnega cestnega omrežja - glavnih in regionalnih cest - pa je pristojna Direkcija Republike Slovenije za ceste.

DARS upravlja in organizira vzdrževanje skupaj 381 km državnih cest; 330,7 km med njimi so štiripasovne avtoceste (vključno s 3,4 km enocestnim predorom Karavanke), 50,3 km pa so štiripasovne hitre ceste. Temu je potrebno prišteti še več kot 120 km dvopasovnih priključkov nanje. Gre za naslednje odseke:

- **A1** Šentilj - Maribor; Maribor vzhod (Ptujška cesta) - Arja vas - Trojane, Blagovica - Ljubljana (Zadobrova - Malence) -Klanec; Obalna avtocesta Dekani - Koper;
- **A2** Predor Karavanke - Hrušica - Vrba, Podtabor - Naklo - Ljubljana (Šentvid; Koseze-Kozarje; Malence) - Korenitka
- **A3** Ljubljana - (razcep Gabrk pri Divači) - Fernetiči (Ferneti)
- **A5** Vučja vas - Beltinci,
- **H2** hitra cesta skozi Maribor
- **H3** Severna ljubljanska obvoznica (Zadobrova - Koseze)
- **H4** Podnanos - Vrtojba.

Ostale državne ceste v pristojnosti Direkcije Republike Slovenije za ceste:

- hitre ceste v skupni dolžini 86 km in 8 km priključkov nanje,
- glavne ceste v skupni dolžini 997 km in 10 km priključkov nanje,
- regionalne ceste v skupni dolžini 4.791 km in 6 km priključkov nanje.

V skladu s planom razvoja in obnavljanja avtocest, ki ga je v skladu z zakonom o DARS-u Vlada Republike Slovenije sprejela 25. marca in ga poslala državnemu zboru v soglasje, bo v letošnjem letu za gradnjo in obnavljanje avtocest namenjenih 122,3 milijarde SIT. Od tega je

za:

- graditev avtocest (vključno s pripravo projektne dokumentacije, odkupi zemljišč in nepremičnin, gradnjo, zaključnimi deli, stroški financiranja, dela inženirjev in podobno) namenjenih 99,66 milijarde SIT,
- graditev ostalih cest v okviru avtocestnega programa 2,33 milijarde SIT,
- odplačevanje obveznosti iz najetih kreditov 13,43 milijarde SIT,
- stroški obnavljanja avtocest 2,42 milijarde SIT,
- stroški financiranja gradnje 4,42 milijarde SIT.

Sredstva za izvajanje navedenih aktivnosti bodo zagotovljena iz:

- namenskih sredstev in sredstev kohezijskih skladov – 37 milijard SIT,
- sredstev koncesijske dajatve 13,4 milijarde SIT,
- kreditov: posojil mednarodnih finančnih institucij 51,6 milijarde SIT in posojil domačih finančnih institucij 5,8 milijarde SIT,
- sredstev iz obveznic 13,4 milijard SIT,
- novih finančnih kreditov 1,07 milijonov SIT

4.3.3.2 Preoblikovanje DARS-a

Prav možnost izkoriščanja zasebnega kapitala je eden bistvenih razlogov za preoblikovanje DARS-a. Financiranje gradnje avtocest tako, kot zdaj poteka, to je pretežno s sredstvi državnega proračuna in z najemanjem posojil, za katera daje poročstvo država, dolgoročno ni izvedljivo. Bistvo vseh doslej opravljenih študij je, da je nujno treba čim prej pritegniti v financiranje tudi sredstva zasebnega sektorja.

To bo mogoče s statusnim preoblikovanjem javnega podjetja v delniško družbo zasebnega prava, ki bo imela na razpolago vse vzvode za konkurenčno delovanje na trgu, s čimer bo zanimiva za zasebne vlagatelje. Ob tem pa bo država kot večinski delničar ohranila nadzor nad družbo ter varovala svoje interese kot lastnica infrastrukture in porok za najeta posojila. Hkrati se s preoblikovanjem razmerja med državo in DARS-om, ki bo pri financiranju upravljanja in vzdrževanja avtocest deloval v svojem imenu, prepreči dodatna obremenitev javnih virov sredstev.

DARS je že zdaj organiziran kot delniška družba, a v resnici ne deluje kot gospodarska družba, temveč posluje bolj kot upravljavec cest, namesto da bi s premoženjem gospodaril. Tako deluje kot proračunski uporabnik, torej kot servis za upravljanje in finančni inženiring dela proračunskih sredstev. Uresničevanje nacionalnega programa gradnje avtocest je prišlo v fazo, ko je nujno treba poskrbeti za razvoj koncesijskih razmerij in dati poudarek gospodarskim učinkom upravljanja avtocest, predlagajo avtorji resolucije o nacionalnem programu gradnje avtocest.

Ureditev tega področja bi se tako približala ureditvi upravljanja avtocest, kot se izvaja v Evropski uniji. Nova ureditev DARS-a bo blizu portugalskemu, delno pa tudi po francoskemu in italijanskemu modelu, kjer avtocestni sistem prav tako upravljajo gospodarske družbe v večinski lasti države in z udeležbo zasebnega kapitala.

Takšen pristop omogoča upravljanje avtocest z nižjimi stroški, pa tudi vključitev drugih koncesionarjev za gradnjo določenih odsekov avtocest. Pri tem je seveda vprašanje, ali se bodo vključili drugi koncesionarji, ki bi lahko gradili vsaj tako racionalno ali celo ceneje kot

DARS; oziroma nekoliko dražje, a zato hitreje. Praksa iz tujine je namreč pokazala, da zasebni koncesionarji gradijo dražje (ker ne morejo dobiti tako ugodnih posojil kot država), a hitreje.

4.3.3.3 DDC

DDC svetovanje inženiring, d.o.o. v okviru uresničevanja Nacionalnega programa izgradnje avtocest v Sloveniji opravlja celovite in specializirane svetovalne, inženirske in raziskovalne storitve pri gradnji avtocest. Storitve zajemajo izvajanje predhodnih postopkov in pridobivanje tehnične dokumentacije za pridobitev prostorskih izvedbenih aktov, pridobivanje vseh upravnih dovoljenj, študij in tehnične dokumentacije, vodenje postopkov pri pridobivanju zemljišč in reševanje druge pravne problematike, vodenje postopkov za vse razpise, kalkulacije in preverjanje ponudbenih cen in vrednosti vseh ponujenih del, pridobivanje tehnične dokumentacije za vse objekte in strokovne konzultacije, tehnično kontrolo projektne dokumentacije in strokovnih rešitev, razreševanje celovite ekološke problematike v zvezi z izgradnjo avtocest, pripravo in razvijanje vseh vrst tehnoloških postopkov, potrebnih za gradnjo in vzdrževanje avtocest, izvajanje nadzora nad izvedbo gradnje, skrb za odpravo pomanjkljivosti na zgrajenih objektih in napak v garancijski dobi ter investicijsko vzdrževanje zgrajenih objektov, računalniško obdelavo podatkov in podporo strokovnim službam, storitve posameznih strokovnjakov in tehnične ekspertize ter odnose z javnostmi. Naročnik storitev je DARS - Družba za avtoceste v Republiki Sloveniji, d.d.

Tabela 27: Skupna realizacija projektov v sklopu gradnje avtocestnih odsekov, pri katerih je DDC opravljal strokovne svetovalne in inženiring storitve (1996 - 2003)

<i>Leto</i>	<i>Število odsekov</i>	<i>Dolžina v km</i>	<i>Investicijska vrednost v 1000 EUR</i>
1996	2	58	147.600
1997	3	25,5	152.100
1998	4	21,8	136.000
1999	4	24,1	82.600
2000	7	41,7	263.600
2001	2	10,5	132.200
2002	4	22,4	324.300
2003	5	22,3	173.040
Skupaj	31	226,3	1.411.440

Vir: DDC

4.3.3.4 Koncesije za vzdrževanje državnih cest

Država ima obveznost upravljanja državnih cest. Med upravljavskimi obveznostmi je tudi skrbnost vzdrževanja cest, ki jo je leta 2002 prvič oddala kot javno naročilo. Izvedeno je bilo ugotavljanje sposobnosti in nato v drugem delu postopka javnega naročila oddana dela vzdrževanja državnih cest izbranim ponudnikom.

Področje cest je razdeljeno v devet podpodročij. Vsa pogodbeno dela so opisana po enotnih popisih na enoto obračunske mere, npr. čiščenje cest v kvadratnih metrih. Izvajanje zimske službe pa je obračunano po pasivnih stroških (oprema, stroji, dežurstva in podobno), režijskih urah in aktivnih stroških po posamezni akciji izvajanja zimske službe. Sredstva za te storitve upravljalec zagotavlja v proračunu, obračunava jih mesečno.

Obseg del glede na zakon o javnih cestah obsega samo redna vzdrževalna dela, ne pa tudi

obnovitvenih ali investicijskih del (investicijsko vzdrževanje). Za tovrstna dela upravljalec dela oddaja prek javnih naročil za vsako nalozbo posebej. To je zelo kratek opis obsega in načina oddaje del rednega vzdrževanja. Seveda ima taka oddaja del svoje prednosti in pomanjkljivosti.

Prednosti tega načina so zelo velika preglednost in nadzor opravljenega dela, zelo točno je mogoče nadzorovati porabo sredstev in sprotno prilagajati tedenske in mesečne načrte obsega storitev, da se ne pojavi pomanjkanje sredstev oziroma poraba zunaj načrtovane v proračunu. Pri izvajanju se tako uporabljata kot najpomembnejša kriterija zagotavljanje prevoznosti in varnosti prometa (na primer prevoznost v zimskem času, ali ob elementarju, odstranjevanje ovir na cesti ipd.), vsi drugi kriteriji in standardi vzdrževanja pa sledijo, če ostaja dovolj načrtovanih proračunskih sredstev.

Slabe strani tega načina so omejen obseg del glede na proračunske načrte, neizvajanje določenih del v zadostnem obsegu (košnja trave, urejanje bankin, odvodnjavanje, higiena, odvoz smeti,...) nekaterih del pa kar občutno premalo, kar seveda na vpliva ugodno na stanje cest. Upravljalec tudi premalo vlaga v obnovo in njihovo rekonstrukcijo, saj nekatere stare ceste preprosto ne zdržijo težkih prometnih obremenitev.

Glede na povedano je jasno, da bo stanje cest s povečanjem prometa in pomanjkanjem sredstev čedalje slabše.

Tabela 28: Najbolj kritični odseki cest z največjimi obremenitvami:

<i>Odsek ceste</i>	<i>Povprečno dnevno število vozil</i>
Šentvid pri Ljubljani	65.000
Koper – Izola	28.000
Lesce – Podtabor	24.000
Trojane – Kompolje	20.000
Cesta skozi Velenje	20.000
Hajdina – Spuhlja	20.000
Pesnica – Tezno	35.000
Bič – Novo mesto	17.000
Maribor – Ptuj	15.000

Vir: DARS

Zato je nujno, da se v infrastrukturo državnih cest v naslednjih letih vložijo precej več sredstev. Država v ta namen pripravlja koncesijski model vlaganja in vzdrževanja cest. Model j v fazi izdelave ocen stanja cest, v pripravi je finančni model, viri za poplačilo koncesijskih vlaganj, študija in priprava pravnega okvira koncesije, izdelava primerjalnih standardov in meril in drugo. Model je bil predstavljen v letu 2003. iz predstavitve modela koncesij za državne ceste so razvidne načelne tehnične rešitve nekaj primerjalnih standardov, uporabljeni so bili modeli ocene stanja cest, ocena trajanja koncesije in predvidena vlaganja.

Po napovedih Direkcija za državne ceste (DDC) in Ministrstva za promet in zveze naj bi se z letom 2005 postopno začele uvajati koncesije za redno vzdrževanje državnih cest, vključno z zimsko službo skupaj z upravljanjem in varstvom cest. Celotno območje državnih cest v velikosti 5.900 km, naj bi bilo razdeljeno na 5 koncesijskih območij (Osrednja Slovenija, celotna Primorska, Štajerska skupaj s Prekmurjem, Koroška in Dolenjska). Glavna misel je razdelitev cest v 5 koncesijskih območij. Koncesija naj bi trajala od 20 do 25 let. V obdobju prvih 5 let naj bi koncesionar toliko vlagal v obnovo in rekonstrukcijo slabih in zelo slabih cest, da bi se stanje izboljšalo in bi jih uvrstili v razred dobrih cest. Država mu bo v obdobju

koncesije zagotavljala poplačilo vlaganj v obnove cest in stroške za njihovo vzdrževanje. Načeloma naj stroški za poplačilo koncesionarjev ne bi bistveno presegali, ki jih sedaj v ta namen zagotavljajo v proračunu za upravljanje, vzdrževanje in obnovo cest.

4.3.4 Vpliv države in njenih institucij

V današnjih dneh je jasno, da trg v nobenem 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 obsežnimi ali skromnejšimi narodno-gospodarskimi intervencijami (Pučko, 1996, str.12).

Meddržavni sporazumi, redni in izredni ukrepi državne ekonomske politike, davčna, finančna, zunanjetrgovinska politika in podobno, zakonski predpisi in mnogi drugi dejavniki pogosto odločilno vplivajo na potek mednarodne trgovine, saj lahko popolnoma zaustavijo ali pa podprejo povsem nove možnosti trgovanja.

Prav znižanje obremenitev plač je tisti dejavnik, ki poleg aktivne tečajne politike lahko največ prispeva k reševanju delovno intenzivnih dejavnosti, kot je gradbeništvo in v okviru gradbeništva gradnja cest, oziroma povečuje njene konkurenčne sposobnosti.

Velik vpliv javnega sektorja kot kupca oziroma investitorja ima dolgoročne posledice na gradbeništvo skupaj z gradnjo cest in ekonomijo v celoti, saj imajo v večini razvitih državah vlade sredstva in s tem možnosti, da zelo neposredno kontrolirajo povpraševanje po gradbeniških proizvodih. Tri navedene značilnosti – velikost panoge, proizvodjanje investicijskih dobrin in velika odvisnost od javnega sektorja kot kupca – predstavljajo ključ medsebojne odvisnosti gradbeništva skupaj z gradnjo cest in celotne ekonomije države. Velikost panoge je značilna zato, ker se sprememba v proizvodnji gradbeništva odrazi v velikosti družbenega produkta neposredno in posredno, to pa pomeni, da imajo dogajanja v gradbeništvu širši vpliv na planiranje celotne ekonomije države. Ker je gradbeništvo dobavitelj približno polovice vrednosti osnovnih sredstev za proizvodnjo celotne države, padec gradbene proizvodnje pomeni padec skupnih investicij, te pa imajo vitalen značaj za vsako gospodarstvo. To, da gradbeništvo zagotavlja investicijske dobrine, pomeni, da je zelo občutljivo na fluktuacijo povpraševanja. Za mnogo proizvodov gradbeništva se povpraševanje pojavi le, če so ugodni tudi drugi pogoji: če se pričakuje dobra prodaja produktov, ki jih namerava tovarna prodajati; če so na trgu ugodna posojila za stanovanja oziroma izgradnjo hiš; če je ekonomska in socialna klima v državi takšna, da se pričakuje gradnja objektov za šolstvo, zdravstvo oziroma za zadovoljevanje javnih potreb. Zaradi teh razlogov je izbor trenutka, ko se začne investicija, odvisen od mnogih dejavnikov, ki so izven vpliva gradbeništva. Konec koncev odvisnost od državnih organov kot investitorjev in kupcev pomeni, da ima država možnost zmanjšati povpraševanje po javnih objektih tako z neposrednim reduciranjem in odlogi svojih naročil kot s posrednimi ukrepi – nadzorom nad krediti in obrestnimi merami.

Ko npr. pride do motnje v plačilni bilanci države, vlade običajno reagirajo tako, da povzamejo vse ukrepe za omejitve in znižanje povpraševanja. Na voljo so številne možnosti za ukrepanje: vpliv na proizvodnjo, na zaposlenost, na dohodke in na povpraševanje. Vse te komponente so povezane v gospodarstvu države. Sprememba ene komponente povzroči spremembo ostalih, saj zmanjšanje zaposlenosti privede do zmanjšanja dohodka, kar povzroči padec povpraševanja. To povzroči padec v proizvodnji, sledi še padec zaposlenosti. Tako

država z vplivom na spremembo ene komponente povzroči ciklične spremembe vseh drugih komponent gospodarstva. Zmanjšanje proizvodnje v gradbeništvu povzroči padec zaposlenosti v tej panogi, to pa pomeni padec dohodkov in s tem povpraševanja. Vse opisane metode in ukrepi se uporabljajo v času po drugi svetovni vojni v mnogih državah za reguliranje gospodarstva. Za državo je najlažje in najmanj boleče, da v ekonomski cikel uvede nov faktor na enega od naslednjih načinov: dvig obrestnih mer in restrikcija kreditov, zmanjšanje kupne moči s povečanjem davčnih stopenj ali pa zmanjšanje državnih izdatkov, posebno investicij, ki jih je lažje odložiti kot tekoče stroške.

Gradbeništvo je neposredno ali posredno prizadeto pri vsakem od zgornjih ukrepov. Proces izvedbe objekta - od pričetka projektiranja do zaključka del na objektu - je zelo dolg in zahteva angažiranje vrste strokovnjakov, delavcev različnih profilov ter različnih materialnih virov. Prekinitve tega dolgega procesa v katerikoli fazi povzročijo določene posledice. Prekinitve v fazi projektiranja se odražajo na zaposlenosti v gradbeništvu podobno kot prekinitve gradnje objektov. Ne glede na škodljive posledice hitrih prekinitvev in pričetkov gradbenih projektov zaradi njihovega obsega in značilnosti velja, da je gradbeništvo dobrodošel medij, ki ga lahko vlade uporabijo za reguliranje gospodarskih gibanj. Primeri neposredne uporabe gradbeništva za te namene pa so redki. Največkrat se uporablja generalno politiko nadzora kreditov in povpraševanja, kar se v gradbeništvu odrazi bolj kot v ostalih panogah gospodarstva države.

Ni pričakovati, da bo fluktuacija v povpraševanju gradbenih proizvodov izginila. Politični cilji vlad, večanje stopenj zaposlenosti, gospodarska rast in podobni cilji niso simultano dosegljivi. Nadzor inflacije kot poseben cilj zahteva pazljivost vladnih organov, odgovornih za gospodarstvo. Tako bo v gradbeništvu še naprej določena stopnja fluktuacije v gradbeniških aktivnostih, kar je povezano z doseganjem ciljev celotnega gospodarstva.

4.3.5 Priložnosti in nevarnosti okolja

Pri analizi »priložnosti in nevarnosti«, ki je usmerjena k preučevanju značilnosti okolja podjetja, se nam zastavlja vprašanje, kaj predstavlja za podjetje priložnost in kaj nevarnost. Za podjetje so priložnosti kombinacije okoliščin, prostora in časa, ki jih podjetje lahko pretvori v dobre rezultate v primeru, ko so z njimi usklajene ustrezne aktivnosti podjetja. Nevarnosti za podjetje pa predstavljajo dogodki, za katere obstaja velika verjetnost, da se bodo dogodili in v primeru, da se to zgodi, lahko povzročajo poslovanju podjetja škodo.

Priložnosti, ki jih podjetju Cestno podjetje Ljubljana in posredno panogi ponuja okolje, so

- širitev trga izven ljubljanskega območja
- prodor z novimi tehnologijami gradnje in vzdrževanja cest, predvsem tistih, ki temeljijo na varovanju okolja
- povečevanje tržnega deleža na ljubljanskem območju
- povezovanje s strateškimi partnerji
- povezovanje v slovenski gradbeniški grozd
- obnovitvena dela na železniškem omrežju
- avtocestni program

Nevarnosti, ki jih podjetju Cestno podjetje Ljubljana in posredno panogi ponuja okolje, so naslednje:

- močni mestni in lokalni politični vplivi in neskladja med političnimi strankami zavirajo sprejemanje razvojno naravnanih mestnih in občinskih proračunov

- močna konkurenca v vseh segmentih v katerih deluje podjetje
- prihajajoča tuja konkurenca
- podelitev koncesij za vzdrževanje in rekonstrukcijo državnih cest
- močna pogajalska moč dobaviteljev, predvsem na področju cementnih izdelkov
- zaradi vstopa v EU bo morale podjetje iskati delavce na trgih vzhodne Evrope in ne več tradicionalnih delavcev iz bivše Jugoslavije, kar bo lahko pomenila slabšo konkurenčnost
- dinamika gradnje avtocest se zmanjšuje
- obseg del v okviru MOL-a, DRSC-a se zmanjšuje
- rast cen naftnih derivatov in ostalih kemičnih preparatov narejenih na naftni osnovi
- zaostajanje podjetja na področju aktivnega oglaševanja
- neustrezna socialna in davčna politika države

5 UGOTOVITEV PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI KOT OSNOVA STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Na osnovi izvedene analize uspešnosti poslovanja Cestnega podjetja Ljubljana, preučevanja njegovih posameznih poslovnih funkcij, organizacije in okolja podjetja, je bilo možno ugotoviti slabosti, prednosti ter nevarnosti in priložnosti, ki izvirajo iz poslovanja, organizacije in okolja podjetja.

Ko opredeljujemo prednosti in slabosti podjetja, si moramo odgovoriti na vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki omogočajo podjetju pridobiti oziroma ohraniti prednost v primerjavi z ostalimi konkurenti. Prednosti predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s konkurenco. Te prednosti se nanašajo na različna področja, kot so:

- kadri v podjetju, ki imajo lahko posebna znanja, poslovne kontakte in veliko motivacije za izvedbo planiranih poslov, oziroma prednost predstavlja znanje kadrov, njihove poslovne zveze in njihova pripravljenost, da opravijo ta posel,
- sredstva podjetja, med katera sodijo zgradbe in oprema za proizvodnjo, laboratoriji, specialna oprema ipd.,
- organizacijska struktura podjetja, ki se nanaša na neustrezno organiziranost podjetja, potrebno za izvedbo planiranih poslov,
- finančni viri, ki omogočajo financiranje novega posla in drugo.

Prednosti omogočajo podjetju v primerjavi s konkurenti boljše možnosti na posameznih, že prej omenjenih področjih. Prav nasprotno pa ob zaznavanju zaostajanja za konkurenti na določenih področjih govorimo o slabostih podjetja v primerjavi s konkurenco. Slabosti podjetja so torej tisti dejavniki, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno izvajanje poslov in poslovanja v celoti.

Zbirna tabela prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (PSPN) podjetja Cestno podjetje Ljubljana je prikazana v tabeli 29:

Tabela 29: Zbirna tabela pomembnejših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti CPL

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dober finančni položaj podjetja in velika likvidnost podjetja • Visoka bonitetna ocena podjetja pri bankah in poslovnih partnerjih • Visoka donosnost kapitala in sredstev, visoka dividendna donosnost • Podjetja ima veliko nepotrebne premoženja (zemljišča), ki ga lahko uporabi za investicijske projekte • Moderen vozni park in gradbena mehanizacija • Podjetje ustvari veliko lastne akumulacije, ki jih lahko uporabi za uresničevanje investicijskih projektov • Lastna asfaltna baza in kamnolom • Visoka pripadnost zaposlenih podjetju • Izkušeno vodstvo • Najsodobnejša tehnologijo in znanje za hladno reciklažo asfaltnih površin • Velik poudarek tehnologiji, ki temelji na varovanju okolja • Komunikacijske strukture znotraj večine poslovno funkcijskih področij niso toge, kar pozitivno vpliva na rezultate dela in odnose med zaposlenimi, • Podjetje vzpodbuja izobraževanje kadrov in si prizadeva za ustrezno kvalifikacijsko strukturo zaposlenih, 	<ul style="list-style-type: none"> • V segmentu vzdrževanja in zimske službe prevelika odvisnost od proračunskih sredstev • Na področju novogradnje in obnavljanj cest močna konkurenca • Povprečna starost zaposlenih je zelo visoka (48 let), kar predstavlja dolgoročno nekonkurenčnost • Prenizka izobrazbena struktura za pretežni del delovnih mest (razlika med dejansko in zahtevano) • Slab informacijski sistem • Podjetje nima tehnologije in znanja za gradnjo bolj zahtevnih cestnih objektov, kot so mostovi, viadukti, nadvozi in podvozi • Premalo agresiven nastop na trgu • Omejenost trga predvsem na ljubljansko območje • Slabo sodelovanja med enotami glede zaposlenosti delavcev • Nejasna vizija in strategija podjetja, • Nivo organizacijskega znanja managementa v podjetju je na splošno nizek, • Ni sistema nagrajevanja zaposlenih, ni sistema nagrajevanja projektnih skupin • Star management podjetja, ni načrtnega vzgajanja bodočega managementa • Dislokacija posameznih poslovnih enot (uprava, asfaltna baza, gradbena mehanizacija) povzroča dodatne nepotrebne logistične stroške in nepotrebno število dodatnih delovnih mest
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Širitev trga izven ljubljanskega območja • Prodor z novimi tehnologijami gradnje in vzdrževanja cest, predvsem tistih, ki temeljijo na varovanju okolja • Povečevanje tržnega deleža na ljubljanskem območju • Povezovanje s strateškimi partnerji • Samostojen prodor na tuje trge • Povezovanje v slovenski gradbeniški grozd • Obnovitvena dela na železniškem omrežju • Samostojen nastop v avtocestnem programu • Nastop na trgu visokih gradenj s kapitalskim povezovanjem s splošno gradbenim podjetjem 	<ul style="list-style-type: none"> • Močni mestni in lokalni politični vplivi in neskladja med političnimi strankami zavirajo sprejemanje razvojno naravnanih proračunov • Močna konkurenca v vseh segmentih v katerih deluje podjetje • Prihajajoča tuja konkurenca • Podelitev koncesij za vzdrževanje in rekonstrukcijo državnih cest • Močna pogajalska moč dobaviteljev, predvsem na področju cementnih izdelkov • Zaradi vstopa v EU bo moralo podjetje iskati delovno silo na trgih vzhodne Evrope in ne več tradicionalne delovne sile iz bivše Jugoslavije, kar bo lahko pomenila slabšo konkurenčnost • Dinamika gradnje avtocest se zmanjšuje • Obseg del v okviru MOL-a, DRSC-a se zmanjšuje

Vir: Ocena avtorja, ki izhaja iz prej izvedene analize in poznavanja podjetja ter razgovorov z vodilnimi, 2004

Kvalitetne storitve, izkušeno vodstvo, lastna asfaltna baza, velika finančna moč in velika pripadnost zaposlenih so glavni argumenti Cestnega podjetja Ljubljana, ki predstavljajo določene prednosti podjetja. Žal pa te prednosti zelo hitro izginjajo, predvsem zaradi močne domače in tuje konkurence, zmanjševanje dinamike gradnje avtocestnega omrežja in močnih mestnih lokalnih političnih vplivov. Ti dejavniki so poleg nestimulativne socialne in davčne politike države glavni negativni dejavniki okolja in izničujejo pozitivne efekte nekaterih prednosti podjetja.

Večje in resnejše slabosti predstavljajo nejasna vizija in strategija podjetja, informacijska zastarelost in slaba starostna struktura zaposlenih, kar slabi konkurenčni položaj podjetja, zlasti pa onemogoča njen nadaljnji tehnološki razvoj. Na počasen razvoj vpliva tudi premalo vzpodbud za dodatno izobraževanje.

Skupen zbir prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so različno pomembne, ene bolj, druge manj, so osnova za lažje in pravilnejše odločanje vodstva podjetja o nadaljnjih poslovnih odločitvah in izdelavi strateškega plana. Vodstvo mora predvideti tak razvoj, ki bo maksimiziralo prednosti in priložnosti ter minimiziralo slabosti in nevarnosti. Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti Cestnega podjetja Ljubljane kaže na potrebno usmeritev oziroma povečanje aktivnosti na področju tržnih aktivnosti, kadrovskih pomladitev, izobraževanju zaposlenih in večji diverzifikaciji svojih storitev.

6 RAZVIJANJE STRATEGIJ ZA NADALJNI RAZVOJ CESTNEGA PODJETJA LJUBLJANA

Ugotovljene konkurenčne prednosti in slabosti so osnova, ki jo vodstvo podjetje mora upoštevati pri svojih odločitvah o prihodnjem razvoju podjetja. Cestno Podjetje Ljubljana je zaradi nekaterih prednosti, pa tudi pozitivnih vplivov okolja v zadnjih letih v nasprotju z nekaterimi konkurenti finančno okrepilo. Vendar je v prizadevanju za boljše poslovanje premalo pozornosti razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja, zato menim, da bi si moralo z že izvedeno natančno analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti postaviti temelje za odločitve. Z dolgoročnimi odločitvami, ki bi odločno izkoriščale prednosti in priložnosti ter minimizirale slabosti in nevarnosti, pa si mora zagotoviti ne samo obstoj in preživetje, temveč nadaljnji intenzivni razvoj in rast.

6.1 STRATEŠKE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

Za vsako podjetje lahko trdimo, da ima določene težave, pa tudi prednosti pred drugimi podjetji. Prednost je določena sposobnost ali danost podjetja, ki lahko omogoči podjetju, da je na določenem področju še boljše od drugih (Rozman, 1993, str. 140 – 141). Vse te prednosti so, dokler jih podjetje ne začne izkoriščati, le potencialne prednosti. Šele v trenutku, ko podjetje izkoristi potencialne prednosti le te postanejo konkurenčne prednosti. Če so bistvene in če trajajo dlje časa, postanejo **strateške konkurenčne prednosti** kar pomeni, da dela podjetje določeno stvar razmeroma bolje od drugih, da je drugim podjetjem težko nadomestiti razliko in da prednost traja dalj časa oziroma, da jih je težko posnemati. Prav tako mora biti prednost povezana s pravim trgom in mora biti jasno vidna in sprejeta pri porabnikih.

S hitrim razvojem konkurence so strateške konkurenčne prednosti tako vsebinsko kot časovno le redko absolutne. Zato mora podjetje iskati relativne prednosti na podlagi razpoložljivih danosti in jih uporabiti. Strateška ali podprta konkurenčna prednost vpliva tudi na način konkurence, na izbiro trga in je povezana z lastnostmi konkurence. V nadaljevanju bom navedel že predhodno ugotovljene prednosti, le da bom določene posebej izpostavil.

Podjetje ima **določeno prednost pred konkurenco v tehničnem znanju, tradiciji, kvaliteti dela in ljudeh**, ki se stalno izpopolnjujejo. Predvsem visoko tehnološko znanje zaposlenih omogoča, da podjetje sledi tehnološkemu napredku v okviru lastnih ekonomskih zmožnosti. Podjetje je usmerjeno k uporabi sodobnih in okolje varstvenih tehnologij, ki jih zahteva zahteven trg. Ima dovolj moči in sposobnosti, da tekoče sledi potrebam trga po kvalitativnih

storitvah in je hkrati inovator novih tehnologij. To svojo prednost mora še naprej ohranjati in razvijati z nenehnim izobraževanjem svojih strokovnjakov, kakor tudi funkcionalnim usposabljanjem vseh zaposlenih. Prav področje znanja in kadrov je bilo za podjetje prednost že do sedaj, še večja veljava teh dejavnikov v prihodnosti pa daje priložnost, da Cestno podjetje Ljubljana poveča svojo konkurenčno prednost in moč na trgu. Prednost predstavlja tudi visoka zavest zaposlenih glede pripadnosti podjetju in pa visoka lastniška udeležba zaposlenih v podjetju.

Velika finančna moč podjetja in visoka dobičkonosnost poslovanja je naslednja strateška prednost. Podjetje je v preteklosti veliko prostih denarnih sredstev vlagalo v finančne naložbe in pa v nezazidljiva zemljišča, ki so se kasneje na osnovi novih prostorskih ureditev prekvalificirala v zazidljiva zemljišča. Podjetje ima danes poleg lastne asfaltne in betonske baze še kontrolni lastniški delež (25%) v dveh največjih asfaltnih bazah v Sloveniji. To sta Asfaltna baza Črnuče (TAČ) in Asfaltna baza Pomurje (TAB). Poleg omenjenih finančnih naložb ima ogromno poslovno nepotrebnih zemljišč v Ljubljani in izven Ljubljane, ki imajo zelo visoko tržno vrednost. Vse to poslovno nepotrebno premoženje lahko predstavljajo veliko konkurenčno prednost, saj jim omogoča veliko lastno akumulacijo sredstev za investicijske načrte.

6.2 IZRABA PRILOŽNOSTI

Priložnosti podjetja si predstavljamo kot kombinacijo prostora, časa in okoliščin, ki bi lahko dale, če so usklajene z ustreznimi dejavnostmi podjetja, dobre rezultate v korist podjetja. Uspešnost sodobnega podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem obstaja in se razvija. Priložnosti v okolju podjetja so nujno povezane z njegovimi prednostmi, saj iz slednjih do neke mere izhajajo. Določeno priložnost ni mogoče označiti kot resnično priložnost za podjetje, če podjetje ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njen izkoristek.

Agresivnejši marketinški pristop je velika priložnost za podjetje CP Ljubljana, saj je bilo v preteklosti temu področju namenjeno premalo pozornosti. Vzrok za to je mogoče iskati v relativnem visokem deležu prihodkov iz naslova vzdrževanja cest in zimske službe, ki pa se je v zadnjih letih zmanjšalo. Podjetje je zato prisiljeno, zaradi neizkoriščenih kapacitet nastopati tudi na tržnih segmentih novogradnje, kjer je zelo močna konkurenca.

Določena konkurenčna prednost podjetja v tehničnem znanju in sodobni tehnologiji pomeni priložnost uvajanja novih storitev in s tem osvajanja novih trgov. Podjetje je sposobno tekoče slediti zahtevam trga po kvalitetnih storitvah, kar mu daje priložnost, da svojo konkurenčno prednost in moč na trgu poveča.

Dodatna priložnost je relativno šibka konkurenca na področju obnove železniškega omrežja, ki bo v naslednjih letih eden večjih investicijskih projektov v državi.

Priložnost Cestnega podjetja je tudi v strateškem povezovanju. S povezovanjem z tujo mednarodno verigo, mu bo omogočen nov trg, sodobnejša tehnologija in znanje, predvsem na trge Srbije in Črne Gore, kjer je konkurenca še relativno šibka in se obetajo velike infrastrukturne investicije financirane s strani Evropske Unije.

6.3 MOŽNE STRATEGIJE

Razvijanje strategij je predvsem iskanje različnih možnosti in poti, ki nas bodo pripeljale do zelenih planskih ciljev. Poti za doseganje ciljev je več, lahko potekajo preko uvajanja novih proizvodov, preko odpiranja in nastopa na novih trgih, preko procesa zniževanja stroškov. Pomembno je, da vanje vključimo čimveč prednosti in priložnosti, ki se podjetju ponujajo in se čim uspešneje izognemo nevarnostim, ki prežijo na podjetje iz okolja. Razvijanje strategij je skupinsko delo, kjer je treba najti čim več različnih in po možnosti izvirnih in inovativnih strateških zamisli.

Cestno podjetje Ljubljana se lahko zateče k različnim strategijam. Prva in najbolj enostavna je, da ne naredi ničesar, kar pa seveda ni strategija, ampak začetek stagniranja na vseh področjih. Trenutno stanje poslovanja je sicer tako, da bi tudi brez vsake strategije poslovanje nekaj časa tekla po principu inercije, potem pa bi zagotovo sledila faza nazadovanja. Zato je vodstvo podjetja prisiljeno razmišljati o strateških odločitvah, ki bodo zahtevale določene spremembe, vendar zagotovile nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Kar predstavlja cilje na eni strani, ki sem jih že prej opisal, povzroča strategije na drugi strani.

V nadaljevanju je navedenih nekaj možnih izhodišč za oblikovanje strategij.

- **Zmanjševanje stroškov z boljšo organizacijo** Predvsem je pomembno zniževanje stroškov na posamezen projekt, kjer so rezerve predvsem v boljši organiziranosti samega projektnega procesa in njegovega nazora, ki bi tudi omogočil zmanjšanje in boljše izkoriščenje števila zaposlenih na posameznem projektu. Eden od načinov bi bila uvedba nagrajevanja projektnih vodij in samih projektnih skupin v primeru preseganja terminskih in stroškovnih planov. Zelo pametna odločitev bi bila uvedba nadzornikov gradbišč, ki bi tudi pregledovali, ali so pogodbe sestavljene dovolj natančno, ali naročniki zahtevajo dodatna dela in ali so ta tudi plačana. Potrebno bi bilo tudi organizirati srečanja vodij projektov, na katerih bi si izmenjali izkušnje in dajali predloge za povečanje produktivnosti dela. Vodje projektov bi se usposabljal tudi za vodenje sprememb, kontrolinga, izvajanje kalkulacij in izboljšavo njihovega ekonomskega znanja. Nekaj možnosti je tudi v zniževanju stroškov plač, ki so nekoliko višje, kot je usklajeno s kolektivno pogodbo za gradbeništvo, hkrati pa so stalni pritiski s strani sindikatov glede povišanja plač v pogajanjih z vlado Republike Slovenije. Velike stroškovne rezerve so v sami organiziranosti poslovnih enot, saj trenutna dislokacija uprave, mehanizacije, laboratorija, asfaltne in betonske baze ne morejo zagotavljati optimalno stroškovno učinkovitosti.
- **Razvijanje novih storitev in produktov z večjo dodano vrednostjo.** Sedanji položaj razvoja novih storitev, ki je konkurenčen in je na zadovoljivi ravni, bi bilo potrebno dvigniti še na višji nivo zahtevnosti storitev in posledično z večjo dodano vrednostjo. Potreben bo predvsem večji poudarek tehnologiji, ki bo temeljila na varovanju okolja in tukaj ima podjetje velike možnosti, saj ima eno najsodobnejših tehnologij za hladno reciklažo asfaltnih površin
- **Agresivnejši tržni pristop na domačem in tujem trgu.** Na tem področju ima podjetje velike rezerve, saj zaradi relativno velikega obsega poslovanja v okviru MOL-a in DRSC-a ni bilo posvečene dovolj pozornosti k večjim tržnim aktivnostim. V zadnjih letih poskušajo dati večji poudarek tržnim aktivnostim, vendar jim primanjkuje kvalitetnega in sposobnega kadra. Ker je trženje oziroma komercialna dejavnost v panogi zelo specifična,

v kateri se prepletajo različni lokalni in drugi politični interesi, je skoraj nemogoče s klasičnim tržnim pristopom pridobiti naročila. Z agresivnejšim tržnim pristopom in z vključevanjem lokalnih in regionalnih lobistov bi lahko podjetje dvignilo obseg prodaje svojih storitev na domačem trgu, predvsem v Ljubljani in v njeni okolici. V tujini, predvsem na relativno nezasedenem trgu Srbije in Črne Gore, kjer že imajo poleg izkušenj še prednost pred konkurenco v samem poznavanju jezika, navad in mentalitete delavcev ima podjetje veliko potenciala, saj bosta omenjeni državi z veliko pomočjo evropskega denarja postali v prihodnje gradbišči Evrope, seveda ob predpostavki, da bo njihova politika evropsko orientirana. Na tem področju je potrebno razmišljati o ustanovitvi hčerinskega podjetja ali odkupu večinskega deleža v gradbenem ali cestnem podjetju, saj poteka trenutno v Srbiji in Črni gori privatizacija družbenega premoženja in je možno preko Akcijskega fonda kupiti do 70% deleža podjetja po relativno ugodnih cenah. Z nakupom domačega podjetja se ti lahko potencialno odprejo vrata na tržišče, ki bi jih kot tujec težko odprl, saj lahko iz lastnih izkušenj v Sloveniji vidimo, da so bila domača gradbena in cestna podjetja privilegirana pred tujimi podjetji.

- **Povečanje tržnih dejavnosti na perspektivna in relativno nezasedene tržne segmente,** pri čemer lahko govorimo o poslovni strategiji osredotočenjem na tržne niše, ki temelji na konsekventnem osredotočenjem vseh dejavnosti organizacije v okviru določenega strateškega poslovnega področja h kar najboljšemu zadovoljevanju potreb čisto določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali kako drugače opredeljene ozke skupine kupcev. Med perspektivne in relativno nezasedene tržne segmente v Ljubljani spadajo prenova komunalnih infrastruktur in zamenjava starega in dotrajanega vodovoda. Trenutno ta segment v veliki meri pokriva VO-KA in Hidrotehnik, vendar imata premajhne lastne kapacitete v primeru pospešenega prenavljanja vodovodnega omrežja. Podjetje bi lahko v tem primeru nastopalo v začetni fazi kot njun kooperant, kasneje pa samostojno oziroma v večjem konzorciju. Prav tako je zelo interesantna obnova in rekonstrukcija železniškega omrežja, ki je predviden v naslednjih letih in bo v nekolikšni meri investicijsko nadomeščal avtocestni program. Podjetje ima že dolgoletne izkušnje in velike referenc na tem področju, zato si ob aktivnem in agresivnem komercialnem pristopu lahko obeta donosen posel. Možnost vključitve v slovenski gradbeni grozd, kot obliko spodbujanja gospodarskega razvoja bi bil prav tako sodoben način spodbujanja povezovanja med podjetji, razvojnimi in drugimi ustanovami za uresničevanje njihovih razvojnih načrtov.
- **Možno povezovanje s strateškimi partnerji.** Pri tem ni nujno, da je omenjeno povezovanje tudi kapitalsko. Povezovanje s strateškimi partnerji se lahko razvija v dve smeri. Podjetje se lahko vključi v domačo ali mednarodno verigo, kjer mu bo omogočen nov trg, sodobnejša tehnologija in znanje. Za tuja podjetja bi bilo CP Ljubljana zanimiva predvsem zaradi njegovih poznanstev in referenc doma, odličnega tehnološkega znanja, sodobne tehnologije in relativno visokega tržnega deleža v segmentu vzdrževanja in rekonstrukcij cest skupaj z zimsko službo. Druga možnost, je da si CP Ljubljana z nakupom kakšnega splošno gradbenega podjetja urre pot na trg visokih gradenj, ki je ob pospešeni gradnji stanovanj. Podjetje ima v sami Ljubljani in njeni bližnji okolici veliko poslovno nepotrebne premoženja v obliki zazidljivih zemljišč, ki bi jih lahko uporabila za gradnjo poslovno stanovanjskih objektov in jih ponudilo na tržišču. Glede na dejstvo, da je predstavlja cena komunalno urejenega zemljišča več kot tretjino celotne končne prodajne cene, bi lahko podjetje ob tovrstni gradnji ustvarilo sijajne dobičke. Lahko pa se združi s podjetjem, ki ima komplementarne dejavnosti na področju nizkih gradenj (mostovi, viadukti, nadvozi) in potem samostojno nastopa na avtocestnem programu doma in na trgih bivše Jugoslavije.

- **Spodbujanje in omogočanje dodatnega izobraževanja na vseh ravneh** s ciljem doseči višjo kvaliteto poslovanja. Dodatno izobraževanje in napredovanje zaposlenih dviga kvaliteto storitev, poslovanja in motivacije zaposlenih za delovanje. Potrebna bi bila tudi uvedba projektnega nagrajevanja vodilnih delavcev in podrejenih. Intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljše kakovost poslovanja na vseh nivojih je cilj, ki ga bo podjetje dolgoročno uresničevalo. Pri tem bo v okviru izkoriščanja notranjih kadrovskih zmogljivosti in potreb po ustreznih profilih v kadrovske politiki vodilo vrsto aktivnosti:
 - za izboljševanje kvalifikacijske strukture bo podjetje perspektivnim delavcem še naprej omogočalo izobraževanje ob delu in spodbujalo proces izobraževanja s stimulativnim nagrajevanjem,
 - v okviru kadrovske politike bo izpeljalo širše funkcionalno izobraževanje za posamezne strokovne sredine,
 - ustvarjalo bo pogoje za vodenje poslovnih in proizvodnih procesov na računalniško podprtih informacijskih sistemih,
 - problematika in možnost reševanja delavcev z neustrezno izobrazbo oziroma kvalifikacijo bo temeljila na študiju tehnološke in kadrovske prenove.

Še posebno pozornost je potrebno posvetiti izobraževanju in usposabljanju srednjega managementa, ki je sloj med vrhnjim managementom in izvajalci in ključno mesto poslovnega, tehnološkega in tržnega uspeha podjetja. Ti zaposleni snujejo informacije in na njihovi podlagi sprejmejo odločitve kot raziskovalci, razvijalci, tehnologi orodij, priprav in tehnoloških postopkov, analitiki lastnih cen in trga, pripravljavci in načrtovalci proizvodnje, logistike nabave ipd.

- **Stalno investiranje v posodabljanje obstoječe opreme in razvoj nove opreme**, ki bo zagotavljala višjo kvaliteto storitev ob hkratnem zniževanju stroškov z večanjem produktivnosti in zagotavljanju ekoloških standardov. Podjetje letno namenja dobrih 250 mio SIT za potrebe investiranja v novo opremo, predvsem v nov vozni park in gradbeno mehanizacijo, ki po ocenah vodstva podjetja zmanjša obratovalne in vzdrževalne stroške do 40% v primerjavi z zastarelo gradbeno mehanizacijo.

7 ZAKLJUČEK

Cestno podjetje Ljubljana je zaradi nekaterih prednosti, ki so izhajale iz same zgodovine in narave poslovanja, kot je bilo redno vzdrževanje cest in zimska služba premalo pozornosti namenjala razmišljanju o dolgoročnih usmeritvah podjetja.

Zadnja leta podjetje sicer posluje relativno zelo uspešno kar kažejo tudi ključne ugotovitve predhodno izvedene analize uspešnosti poslovanja in njeni povzetki v predhodnih poglavjih. Vendar pa bodo konkurenčne prednosti podjetja iz leta v leto manjše, če se v podjetju ne bodo odločili za prestrukturiranje prodajnega trga. Zaradi vse hujše konkurence na ljubljanskem območju in prihajajočih koncesij za vzdrževanje državnih cest ter vedno večjih zahtev po kvaliteti storitev, je nujno zagotavljanje stalnih tehnoloških in ekoloških standardov na eni strani in iskanje novih trgov in tržnih niš na drugi strani. Z ugašanjem avtocestnega programa, ki je zadnja leta paradni konj slovenskega gradbeništva, se bo konkurenca še bolj okrepila in s tem pritisk na cene, saj bodo podjetja, ki trenutno v veliki meri delujejo na omenjenem programu prisiljena zapolniti svoje kapacitete. Podjetje ima trenutno veliko prednost pred konkurenčnimi podjetji, ima veliko finančno in likvidnostno moč, ki pa jo mora pravilno in pravočasno izkoristiti, saj bo v nasprotnem primeru prišlo do stagnacije v

poslovanju podjetja. Podjetje ima veliko poslovno nepotrebne premoženja, za katerega lahko iztrži visoko tržno vrednost in predstavlja velik investicijski potencial.

Menim, da je sedaj pravi čas, da si podjetje z dolgoročnimi odločitvami zagotovi ne le poslovanje in preživetje na sedanji ravni, ampak tudi razvoj. V tem smislu sem poskušal v svojem specialističnem delu postaviti vizijo nadaljnega razvoja podjetja in primerne ter potrebne strategije za uresničevanje take vizije. Kot osnova za tako ravnanje mi je služila sistematična analiza poslovanja preučevanega podjetja, analiza njegovih poslovnih funkcij in same organizacije podjetja ter vplivov okolja, na osnovi katerih sem poskušal zaznati glavne prednosti in priložnosti ter opozoriti na najpomembnejše slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju. Ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti že same po sebi nakazujejo določene strateške usmeritve podjetja v prihodnosti.

Ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti že same po sebi nakazujejo določene strateške usmeritve podjetja v prihodnosti:

- dezinvestiranjem poslovno nepotrebne premoženja za potrebe investicijskih projektov
- razvijanje storitev in proizvodov z večjo dodano vrednostjo,
- iskanje novih, donosnejših trgov in tržnih niš,
- zadovoljevanje zahtev in potreb kupcev,
- nadaljnje znižanje stroškov na enoto proizvoda na račun dvigovanja produktivnosti in racionalizacije rabe surovin in energije,
- intenzivno izobraževanje zaposlenih za boljšo kakovost poslovanja na vseh področjih in načrtno vzgajanje managementa
- povezovanje s strateškim partnerjem

Zavedam se, da je opredelitev strategije zelo resna naloga, ki zahteva dobro poznavanje razmer v podjetju in njegovem okolju ter veliko strokovnih naporov. Biti mora spoznana in priznana potreba v podjetju. Kljub dejstvu, da je opredeljena vizija in strategija le moje videnje razmer v podjetju upam, da sem v svojih prizadevanjih po čim bolj jasni viziji in najprimernejših ter najboljših poteh za njeno uresničevanje vsaj delno uspel. Na vodstvu podjetja pa je, da obravnava, prizna in sprejme ali zavrne ponujene rešitve ter mobilizira celoten kolektiv za uresničevanje navedenih strategij. Ponujene strategije, ki naj bi služile kot mobilizacijski instrument, skoraj izključno vsebujejo le moje osebno videnje in privrženost tem strategijam in viziji razvoja podjetja. Vendar menim, da so sprejemljive, predvsem pa nujno potrebne za nadaljnji razvoj podjetja.

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. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
5. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 str.
6. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
7. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 120 str.
8. Koontz Harold, O'Donnell Cyril: Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions. New York : McGraw-Hill, 1976. 824 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 289 str.
11. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1978. 187 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana : Založba Ikra, 1994. 158 str.
14. Napuk Kerry: The Strategy-Led Business: Step-By-Step Planning For Your Company's Future. London : McGraw-Hill, 1993. 224 str.
15. Porter Michael E.: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1995. 557 str.
16. 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.
17. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
19. Robbins Stephen P.: Management: Concepts and Practices. New Jersey : Prentice Hall, 1984. 575 str.
20. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
22. Rozman Rudi: Sistem planiranja v gospodarskih organizacijah. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 291 str.

23. Rozman Rudi: Strateško planiranje v podjetju. Zbornik referatov s posvetovanja Računovodstvo za notranje potrebe podjetij. Portorož: LM Veritas, 1995, str. 103-123.
24. Strickland Alonzo J., Thompson Artur A.: Strategic Management: Concepts and Cases. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1999. 376 str.
25. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, 1992, str. 645-653.
26. Wilson Ian: Realizing the Power of Strategic Vision. Long Range Planning. London: Pergamon Press, 25 (1992), 5, str. 18-28.

VIRI

1. I-BON, Bonitete poslovanja podjetij, Ljubljana, 2003,
2. Jesensko poročilo 2003, UMAR, Ljubljana, 2004,
3. Jesensko poročilo 2004, UMAR, Ljubljana, 2004,
4. Ekonomsko ogledalo Avgust-September 2004, UMAR, Ljubljana, 2004
5. Konjunktorna gibanja, Gospodarska zbornica, Ljubljana, 2003,
6. Poslovno poročilo za leto 2001, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2001,
7. Poslovno poročilo za leto 2002, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2002,
8. Poslovno poročilo za leto 2003, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2003,
9. Računovodski izkazi za leto 2001, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2001,
10. Računovodski izkazi za leto 2002, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2002,
11. Računovodski izkazi za leto 2003, Cestno podjetje Ljubljana d.d., Ljubljana, 2003,
12. Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2002, Gospodarska zbornica Slovenije, 2003
13. Poslovanje gradbeništva in IGM v letu 2003, Gospodarska zbornica Slovenije, 2004
14. Posebna priloga avtoceste, Gospodarski vestnik, 2003
15. Članki revije Finance, Gospodarski vestnik