

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SONJA JELOČAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITA ANALIZA JAVNEGA PODJETJA KONTROLA ZRAČNEGA
PROMETA SLOVENIJE, d.o.o.**

Ljubljana, junij 2006

SONJA JELOVČAN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| <hr/> | |
| 2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEGOV POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA | 2 |
| <hr/> | |
| 2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANA | 2 |
| 2.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA | 4 |
| 2.3. SWOT ANALIZA | 4 |
| 3. PREDSTAVITEV PODJETJA | 6 |
| <hr/> | |
| 3.1. OSNOVNI PODATKI | 6 |
| 3.2. USTANOVITEV PODJETJA | 7 |
| 3.3. DEJAVNOST PODJETJA | 8 |
| 3.3.1. SEKTOR ZRAČNEGA PROMETA | 9 |
| 3.3.2. SEKTOR LETALSKIH INFORMACIJ | 9 |
| 3.3.3. SEKTOR LETALSKIH TELEKOMUNIKACIJ | 9 |
| 3.3.4. SEKTOR ZA VARNOST, KAKOVOST IN RAZVOJ | 10 |
| 3.3.5. OSTALE DEJAVNOSTI | 11 |
| 3.3.6. PODROČJE ZA SPLOŠNE ZADEVE | 11 |
| 3.4. FINANCIRANJE | 12 |
| 4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA | 12 |
| <hr/> | |
| 4.1. OCENA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA | 13 |
| 4.1.1. GOSPODARSKO PODOKOLJE | 13 |
| 4.1.2. POLITIČNO-PRAVNO PODOKOLJE | 16 |
| 4.1.3. NARAVNO PODOKOLJE | 18 |
| 4.1.4. TEHNIČNO-TEHNOLOŠKO PODOKOLJE | 18 |
| 4.1.5. KULTURNO PODOKOLJE | 19 |
| 4.2. OCENA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA | 19 |
| 5. CELOVITA OCENA JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O. | 20 |
| <hr/> | |
| 5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O. | 20 |
| 5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O. | 22 |
| 5.2.1. STORITVENA PODSTRUKTURA | 23 |
| 5.2.2. KADROVSKA PODSTRUKTURA | 24 |
| 5.2.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA | 27 |
| 5.2.4. TRŽNA PODSTRUKTURA | 29 |
| 5.2.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA | 32 |
| 5.2.6. FINANČNA PODSTRUKTURA | 34 |
| 5.2.7. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI JAVNEGA PODJETJA | 36 |
| 5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O. | 37 |
| 5.3.1. STORITVENA PODSTRUKTURA | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3.2. KADROVSKA PODSTRUKTURA | 38 |
| 5.3.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA | 39 |
| 5.3.4. TRŽNA PODSTRUKTURA | 39 |
| 5.3.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA | 39 |
| 5.3.6. FINANČNA PODSTRUKTURA | 40 |
| 5.3.7. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI JAVNEGA PODJETJA | 40 |
| 5. 4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O. | 40 |

6. SKLEP **43**

LITERATURA **44**

VIRI **44**

PRILOGE

1. UVOD

Podjetja se v sedanjem času vse pogosteje soočajo s spremembami v okolju, ki neposredno in posredno vplivajo na njihov razvoj in poslovanje. Vzrokov za spremembe je veliko, saj je okolje, v katerem današnja podjetja delujejo, kompleksno in zahtevno. Podjetja se srečujejo z veliko dinamiko v gospodarskem okolju, vzponi in padci ter prilagajanjem potrebam potrošnikov in trgu. Negotovostim, ki jih v poslovanje vnašajo spremembe, se podjetje ne more izogniti v celoti, lahko pa jih s pomočjo strateškega upravljanja in planiranja zmanjša (Bowman, 1997, str. 95).

Namen diplomskega dela je izdelati celovito oceno javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o., ki bo poslovodstvu služila kot podlaga za postavitve strateških ciljev in strategij razvoja podjetja.

Predmet celovite ocene poslovanja v diplomskem delu je javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. oziroma njegovo poslovanje v letih 2004 in 2005.

Celovito ocenjevanje podjetja, pri katerem analiziramo pretekle in sedanje podatke in informacije, ki se nanašajo na možno prihodnost, lahko opravimo s pomočjo SWOT analize, s portfeljsko analizo ali analizo na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129). Celovito oceno javnega podjetja sem naredila na osnovi klasičnega pristopa SWOT analize oziroma analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V okviru te analize pa sem posamezne podstrukture analizirala na podlagi subjektivnega ocenjevanja.

Cilj mojega diplomskega dela je, da s pomočjo SWOT analize ocenim uspešnost poslovanja javnega podjetja ter odkrijem prednosti, na katerih naj bi temeljile prihodnje strategije, hkrati pa poiščem šibke točke v dosedanjem poslovanju, ki bi jih lahko z ustreznimi strategijami odpravili. Vzporedno je potrebno oceniti, kakšne poslovne priložnosti se kažejo v prihodnosti in katere nevarnosti ogrožajo dober poslovni izid javnega podjetja. Cilj je priti do spoznanj, da nepredvidljivi dogodki ne bodo presenečenje za podjetje in da prihodnosti ne bodo prepustili golemu naključju.

Osnova za analizo so podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida za leti 2004 in 2005 (Prilogi 1 in 2). Podatki za leto 2004 vključujejo poslovanje javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. od maja do konca leta, torej osem mesecev, medtem ko leto 2005 zajema vseh dvanajst mesecev. Zaradi tega direktna primerjava v nekaterih primerih ni najbolj ustrezna.

Javno podjetje KZPS, d.o.o se pri svojem opravljanju dejavnosti nenehno srečuje z različnimi mednarodnimi predpisi, zakoni, akti, regulativami, oznakami ter sodeluje z mednarodnimi letalskimi organizacijami, ki so v diplomskem delu podani s kraticami, ki so razložene v Prilogi 3.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. Prvo poglavje je uvodno. V drugem delu sem predstavila teoretično podlago diplomskega dela, kjer je opredeljeno strateško upravljanje in poslovanje ter opisana SWOT analiza. Sledi poglavje s predstavitvijo izbranega podjetja, opisom ustanovitve in načina financiranja podjetja ter predstavitvijo vizije in poslanstva podjetja. V četrtem poglavju sem analizirala širše in ožje okolje, v katerem podjetje deluje. Celovito oceno javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o., ki je glavni predmet mojega dela, sem prikazala v petem poglavju. Oceni poslovne uspešnosti podjetja sledijo ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah. Ob koncu poglavja so v SWOT matriki zbrane najpomembnejše prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V šestem, sklepnem poglavju so podane najpomembnejše ugotovitve.

2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEGOV POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

2.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA

Strateško upravljanje in poslovanje je še mlada znanstvena disciplina, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za neko vrsto poslovne filozofije, saj nam daje odgovor na vprašanje, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Prav z raziskovanjem dinamike okolja lahko podjetje odkriva področja poslovne rasti. Tako planiranje mora iskati tisti potencialni proizvodni program, ki mu bo omogočil rast (Pučko, 2003, str. 102).

Strateško upravljanje in poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Za razliko od strateškega planiranja vključuje še tesnejša povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem smislu je to celota oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Kožuh, 2004, str. 3).

V nadaljevanju bom prikazala tako imenovani Pučkov model, ki nazorno prikaže vse faze strateškega upravljanja in poslovanja. Ta model (glej Tabela 1) razdeli proces strateškega upravljanja in poslovanja na tri faze:

- izdelovanje planskih predpostavk,
- proces strateškega planiranja,
- uresničevanje in kontrola strategij.

Tabela 1: Shematičen model procesa strateškega planiranja

| Planske predpostavke | Proces strateškega planiranja | | | | Uresničevanje in kontrola |
|--|---|---|--|---|---|
| Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo | Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti | Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli | Razvijanje strategij: celovitih, poslovnih, funkcijskih | Ocenjevanje strategij in izbira | Taktično planiranje, programiranje, preračunavanje, kadrovanje, usmerjanje, kontrola |

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

Proces strateškega planiranja se začne z izdelavo planskih izhodišč, med katerimi je treba omeniti:

1. Ocenjevanje okolja: okolje podjetja največkrat delimo na širše in ožje okolje, zato je treba izdelati predvidevanja relativnih razvojev tako v širšem kot ožjem (ciljnem) okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 115). Analiza širšega okolja nas spodbuja k širšemu razmišljanju o vplivih okolja na podjetje. Ocenjevanje ciljnega okolja pa mora vsebovati ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri se podjetje nahaja, ter analizo trga podjetja. Okolje s svojimi tendencami vpliva na poslovanje podjetja. Vsaka neusklajenost med strukturo okolja in sestavinami podjetja običajno vodi do zmanjšanja zunanje in notranje učinkovitosti, kar povzroča konflikta stanja, grožnje in sankcije okolja. Zato je pomembno, da podjetje pravočasno spozna pojave neskladnosti z okoljem v smeri spremljanja njunih medsebojnih odnosov in ustrezno ukrepa (David, 2001, str. 76).

2. Analizo poslovanja oziroma ugotovitve vseh preteklih izdelanih kratkoročnih analiz poslovanja podjetja, ki so temelj vsakega planiranja in razsvetljujejo preteklo poslovanje podjetja v vseh pomembnih razsežnostih, tako glede razpoložljivih poslovnih prvin in historičnih trendov kot glede na psihosocialne spremenljivke zaposlenih (Pučko, 2003, str. 115).

3. Oblikovanje vizije in poslanstva: gre za eno izmed pomembnejših nalog najvišjega managementa v podjetju. Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Slika mora biti realistična, verjetna, privlačna in vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Poslanstvo podjetja pa vključuje predvsem opredelitve bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote, prepričanja in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (Kožuh, 2004, str. 5).

Drugo fazo Pučkovega modela strateškega planiranja predstavlja faza strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Razdelimo jo lahko na štiri podfaze. Najprej gre za celovito oceno

podjetja, sledi ji postavljanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli, nato sledi podfaza razvijanja strategij ter nazadnje še podfaza ocenjevanja razvitih strategij in izbiranja najboljših in najustrežnejših strategij (Kožuh, 2004, str. 5).

Zadnjo fazo procesa strateškega planiranja predstavljata uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij. Z zadnjo fazo organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovnega procesa, tj. planiranje še s preostalima dvema, z uresničevanjem in s kontrolo. Organizacijski proces, ki ne vključuje vseh treh organizacijskih faz, ne more biti uspešen (Pučko, 2003, str. 319).

2.2. CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA V OKVIRU MODELA STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA

Pomen faze celovitega ocenjevanja podjetja z razvojnega vidika v okviru procesa strateškega planiranja je v iskanju in zaznavanju (razvojnih) problemov konkretnega podjetja. Gre za celovito oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 2003, str. 129).

Po mnenju strokovnjakov je celovito ocenjevanje podjetja najtežja faza v procesu odločanja, ki jo je mogoče opraviti na več različnih načinov. Najpogostejši so trije načini spoznavanja in analiziranja poslovnih razvojnih problemov: SWOT analiza, portfeljska analiza in analiza na osnovi verige vrednosti (Kožuh, 2004, str. 5).

2.3. SWOT ANALIZA

Uspešnost sodobnega podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da pravočasno zazna in izkoristi položaj v okolju, v katerem živi, obstaja in se razvija. Pravočasno mora opaziti tudi nevarnosti, ki mu pretijo iz okolja, da bi se jim lahko izognilo. Za takšno zaznavanje potrebuje informacije iz različnih področij. Priložnosti in nevarnosti v okolju pa so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabosti. Proučevanje informacij iz okolja in notranjih informacij, določanje priložnosti in nevarnosti v okolju podjetja ter opredeljevanje prednosti in slabosti podjetja sestavljajo osnovne aktivnosti SWOT analize.

Sistematičnemu načinu proučevanja celovitega položaja podjetja in položaja njegovih strateških poslovnih enot pravimo SWOT analiza oziroma celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za določeno organizacijo. SWOT analiza predstavlja enega ključnih pripomočkov podjetij pri definiranju strategij, saj s pomočjo SWOT analize dobimo jasno, natančno in relativno pregledno poročilo o stanju podjetja v primerjavi s konkurenco.

SWOT analizo lahko razdelimo na dva dela. V prvem delu opredelimo prednosti in slabosti podjetja, kar se nanaša na lastnosti podjetja, v drugem delu pa analiziramo priložnosti in nevarnosti, ki pretijo iz okolja podjetja.

Proces SWOT analize lahko začnemo z ocenjevanjem notranjih področij v podjetju, ki jih prikažemo kot prednosti in slabosti. Pri tem ocenjujemo (Pučko, 2003, str. 129, 133):

- kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, tržni delež podjetja itd.) so boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti ali boljši ali slabši od dosežkov konkurence;
- katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, infomracijski itd.) so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti.

V drugem delu SWOT analize ocenjujemo okolje, v katerem podjetje posluje, in iščemo morebitne priložnosti in nevarnosti pri poslovnih aktivnostih podjetja. Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str.138).

Pri SWOT analizi moramo poznati nekaj osnovnih pojmov (David, 2001, str. 204-207):

- **PREDNOSTI** (strenghts) – nam predstavljajo vir, večino ali drugo primerjalno prednost pred konkurenco, torej notranje sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga v primerjavi s tekmeci. Prednosti lahko iščemo marsikje, predvsem pa v kadrih, ki imajo posebna znanja, osnovnih sredstvih, organizacijski strukturi podjetja, podjetniški kulturi, finančnih resursih, ugledu podjetja, dobrih odnosih s kupci in dobavitelji, proizvodih ali storitvah itd.
- **SLABOSTI** (weaknesses) – v nasprotju s prednostmi jih opredeljujemo kot omejitve podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnost za uspešno poslovanje. Te omejitve se kažejo predvsem v pomanjkanju virov (finančnih), spretnostih, sposobnostih managementa, v neprilagodljivi organizacijski strukturi, v slabih tržnih prejemih ali pomanjkanju blagovnih znamk itd.
- **PRILOŽNOSTI** (opportunities) – predstavljajo tiste stvari v zunanem okolju podjetja, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Največkrat gre za zelo ugoden tržni položaj, ki se kaže v novih tržnih nišah, za spremembe v obstoječi tehnologiji, pridobitve boljših nabavnih poti, tesnejše odnose s kupci, spremembe v zakonodaji ipd. Priložnosti podjetja se z dobro kombinacijo okoliščin, časa in prostora ter z usklajenimi akcijami podjetja lahko spremenijo v dobre poslovne rezultate.
- **NEVARNOSTI** (threats) – predstavljajo tisti dogodki v zunanem okolju, ki lahko ovirajo podjetje pri doseganju zastavljenih ciljev oziroma škodujejo poslovanju podjetja. Uspeh

podjetja lahko poslabšajo vstopi novih konkurentov, spremembe zakonodaje, tehnološke spremembe, slabši nabavni pogoji dobaviteljev, večja pogajalska moč velikih kupcev ipd.

Končna SWOT analiza daje izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij. Vodstvo podjetja pa s SWOT analizo pridobi trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1. OSNOVNI PODATKI

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. (v nadaljevanju javno podjetje KZPS, d.o.o.) ima sedež na Kotnikovi 19a v Ljubljani. Podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvršča v skupino I63.230 - druge pomožne dejavnosti v zračnem prometu. Podjetje, ki je v 100 % lastništvu Republike Slovenije, njegov osnovni kapital pa znaša 240.000.000,00 SIT, se v tujini predstavlja s tujim nazivom SLOVENIA CONTROL, Slovenian Air Navigation Services, Limited. Po določilih Zakona o gospodarskih družbah (2006) se podjetje uvršča med srednje velika podjetja.

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. z izvajanjem storitev v okviru svojih služb zagotavlja varnost, rednost in nemotenost zračnega prometa, izpolnjuje mednarodne obveznosti RS v zvezi s službami, zagotavlja varnost in nemotenost za lete zrakoplovov, ki sodelujejo v akcijah iskanja in reševanja; ki letijo v humanitarne in zdravstvene namene; in ki letijo v sili. Z izvajanjem storitev v okviru služb zagotavlja tudi varnost, rednost in nemotenost letov državnih zrakoplovov.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. opravlja svojo dejavnost v območnem centru za vodenje in kontrolo zračnega prometa v Ljubljani ter svojih enotah na mednarodnih letališčih na Brniku, v Mariboru in Portorožu. Storitve so razdeljene po posameznih sektorjih, ki so organizirani v okviru javnega podjetja KZPS, d.o.o.

Poslanstvo javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je biti certificiran izvajalec storitev na področju kontrole zračnega prometa, ki vsem uporabnikom zračnega prostora zagotavlja varne, učinkovite in cenovno ugodne storitve v zračnem prostoru, v skladu s slovensko zakonodajo in predpisi ter v skladu z mednarodnimi pogodbami, ki zavezujejo Republiko Slovenijo (Letno poročilo 2004).

Vizija podjetja je biti kakovosten, fleksibilen in cenovno ugoden izvajalec storitev kontrole zračnega prometa (Letno poročilo 2004).

Družbo vodi direktor, ki je imenovan s strani vlade RS za dobo petih let. V odsotnosti ga nadomešča pomočnica direktorja, ki je hkrati še vodja splošnega oddelka in kadrovske službe.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. ima še namestnika direktorja, ki skrbi za področje zračnega prometa. Vrhnjemu managementu so podrejeni vodje vseh sektorjev, njim pa vodje posameznih služb (glej Sliko 1- organizacijski diagram na strani 8).

Nadzorni svet družbe sestavlja 6 članov, od tega štiri člane imenuje Vlada RS, dva člana pa sta predstavnika delavcev.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. je imelo na dan, 31.12.2005 zaposlenih 173 delavcev, od tega je bilo 9 učencev in 16 začetnikov, vsi pa so zaposleni za nedoločen čas. Podjetje ima še 10 študentov, ki opravljajo razna administrativna dela.

V letu 2005 je javno podjetje KZPS, d.o.o. prejelo 2.411.300.000 SIT proračunskih sredstev za pokrivanje tekočih stroškov in investicij. Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je v letu 2005 ustvarila 3.042.648.000 SIT prihodkov, čisti dobiček pa je znašal 233.478.000 SIT. Vrednost kapitala je 31.12.2005 znašala 499.931.000 SIT, vrednost sredstev pa je znašala 1.273.441.000 SIT (Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2005).

3.2. USTANOVITEV PODJETJA

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je bilo ustanovljeno na podlagi Zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa (Uradni list RS, št. 101/03) decembra 2003. Podjetje je pričelo s poslovanjem 1. maja 2004, z dnem vstopa Slovenije v Evropsko unijo. S tem dnem je podjetje postalo polnopravni član mednarodne organizacije navigacijskih služb zračnega prometa CANSO (The Civil Air Navigation Services Organisation).

Vlada RS je z ustanovitvijo družbe izločila področje navigacijskih služb iz Uprave RS za civilno letalstvo (URSCL), organa v sestavi Ministrstva za promet, in tako sledila usmeritvam mednarodne zakonodaje in evropskim direktivam za oblikovanje enotnega evropskega neba in fleksibilne uporabe zračnega prostora med civilnimi in vojaškimi organizacijami v Evropi. Omenjeni koncept reorganizacije se je izvedel že v večini držav članicah Evropske unije (EU) ter drugod in tako navigacijskim službam omogočil večjo avtonomnost pri izvajanju svoje dejavnosti ter večjo prilagodljivost razmeram na trgu.

Delavci, ki so bili zaposleni pri ministrstvu in so opravljali strokovne naloge s področja služb, so z dnem ustanovitve javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. prišli na delo v javno podjetje KZPS, d.o.o., ki je z začetkom opravljanja svoje dejavnosti prevzelo kritje vseh stroškov za prevzete delavce. Na začetku delovanja javnega podjetja je pričelo z delom 127 delavcev, nekaj jih je prišlo v podjetje še tekom meseca maja 2004. Delavci javnega podjetja KZPS, d.o.o. so do sklenitve posebne kolektivne pogodbe za dejavnost vodenja in kontrole zračnega prometa meseca marca 2006 zadržali vse pravice, pridobljene na

URSCL. Javno podjetje KZPS, d.o.o je od URSCL prevzelo tudi vso infrastrukturo (objekte, zemljišča, radarski, navigacijski in telekomunikacijski sistem, računalniško in drugo opremo), prav tako so se na podjetje prenesle vse dogovorjene pravice in obveznosti iz naslova navigacijskih služb zračnega prometa.

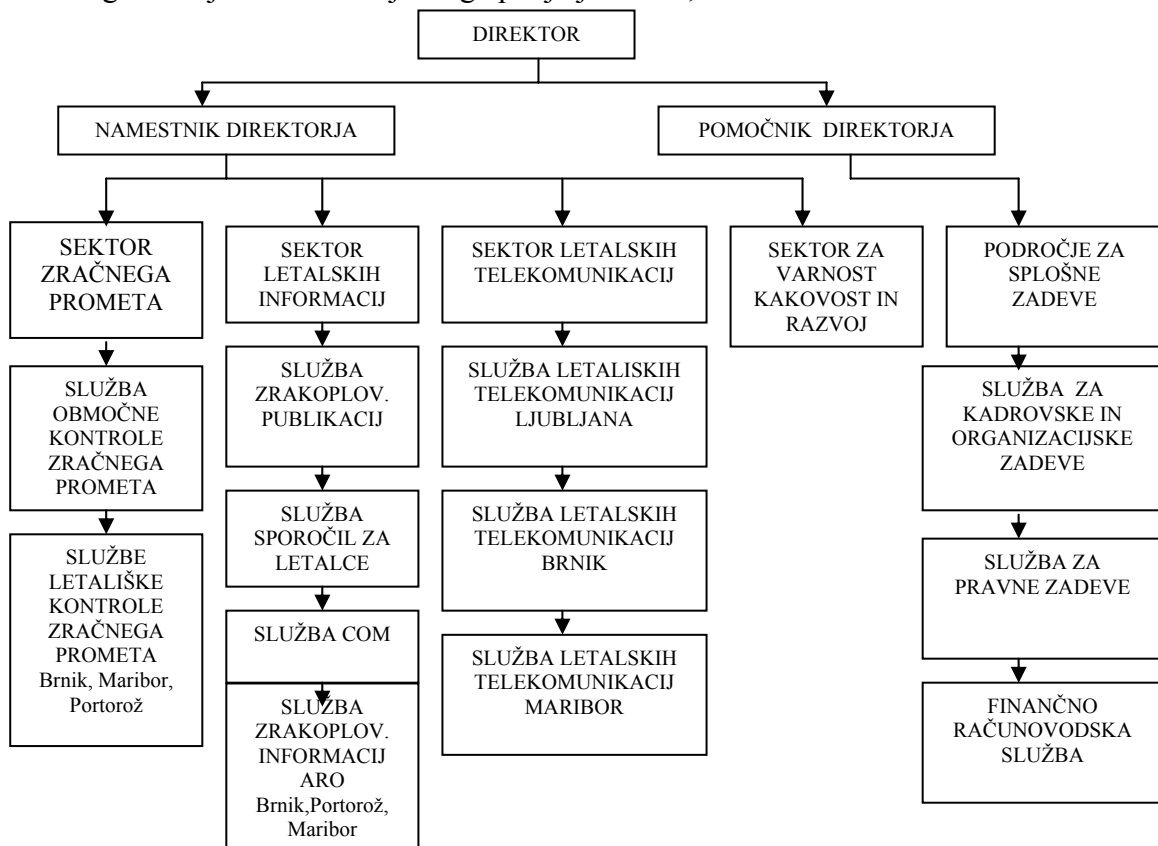
3.3. DEJAVNOST PODJETJA

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je zadolženo za izvajanje storitev kontrole zračnega prometa, Ministrstvo za promet pa preko URSCL opravlja nadzorno funkcijo nad izvajanjem storitev in regulativo v smislu razvoja pravnih norm, predpisov in dokumentov za področje delovanja podjetja in drugih institucij.

Temeljno področje podjetja je področje za kontrolo zračnega prometa, ki je razdeljeno na (Interno gradivo, 2004):

- sektor zračnega prometa,
- sektor letalskih informacij,
- sektor letalskih telekomunikacij,
- sektor za varnost, kakovost in razvoj.

Slika 1: Organizacijska struktura javnega podjetja KZPS, d.o.o.



Vir: Letno poročilo 2004.

3.3.1. SEKTOR ZRAČNEGA PROMETA

V sektor zračnega prometa so vključene:

- služba območne kontrole zračnega prometa,
- služba letališke kontrole zračnega prometa Brnik,
- služba letališke kontrole zračnega prometa Portorož,
- služba letališke kontrole zračnega prometa Maribor.

V okviru sektorja zračnega prometa se izvajajo storitve upravljanja, vodenja in kontrole zračnega prometa, ki jih predpisuje Zakon o letalstvu, in so v skladu s priporočili in standardi Mednarodne organizacije za civilno letalstvo (ICAO) ter Evropske agencije za varnost zračnega prometa (Erocontrol), razen storitve vodenja in kontrole zračnega prometa nad nivojem poleta 125.000 čevljev v MURA sektorju (večji del Štajerske), ki jih opravlja avstrijsko javno podjetje AustroControl (Interno gradivo, 2004).

Osnovne storitve sektorja so:

- izvajanje kontrole zračnega prometa (območna, priletna in letališka kontrola zračnega prometa; kontrola informacij zračnega prometa; alarmiranje in obveščanje pri iskanju in reševanju zrakoplov),
- upravljanje zračnega prostora,
- zagotavljanje nemotene pretoka zračnega prometa.

3.3.2. SEKTOR LETALSKIH INFORMACIJ

V sektor letalskih informacij so vključene:

- služba zrakoplovnih publikacij,
- služba sporočil za letalce,
- služba COM,
- služba zrakoplovnih informacij – ARO Brnik,
- služba zrakoplovnih informacij – ARO Portorož,
- služba zrakoplovnih informacij – ARO Maribor.

V okviru sektorja letalskih informacij se izvajajo storitve posredovanja oziroma izdajanja letalskih informacij (AIP, NOTAM, predpoletno informiranje pilotov, sprejem in oddaja načrtov poleta, zagotavljanje in upravljanje SFTN omrežja) vsem uporabnikom slovenskega zračnega prostora (Kukovec, 1994, str. 206).

3.3.3. SEKTOR LETALSKIH TELEKOMUNIKACIJ

V sektor letalskih telekomunikacij so bile do konca leta 2005 vključene:

- služba letalskih telekomunikacij Ljubljana,
- služba letalskih telekomunikacij Brnik,

- služba letalskih telekomunikacij Maribor.

S prvim januarjem 2006 se je sektor letalskih telekomunikacij zaradi bolj natančnega spremljanja stroškov in stroškovnih mest reorganiziral v:

- službo za avtomatizirane sisteme,
- službo za komunikacije,
- službo za navigacijske sisteme in letališča,
- službo za nadzorne sisteme.

Sektor letalskih telekomunikacij 24 ur na dan nadzoruje, nadgrajuje in vzdržuje delovanje radio-navigacijskih, radarskih, telekomunikacijskih in energetskih naprav in sistemov za kontrolo zračnega prometa ter drugih objektov in naprav, ki so potrebni za varno in pravočasno odvijanje zračnega prometa. Objekti, ki jih ta služba vzdržuje, se nahajajo v Ljubljani na območnem centru za kontrolo zračnega prometa, na mednarodnih letališčih na Brniku, v Mariboru in Portorožu ter drugih lokacijah po vsej Sloveniji.

3.3.4. SEKTOR ZA VARNOST, KAKOVOST IN RAZVOJ

Sektor izvaja naloge v zvezi z ATM (Airtraffic Management Strategy) varnostjo in notranjim nadzorom, uvajanjem in vzdrževanjem sistema kakovosti, vodenjem projektne pisarne in drugo.

Varnosti zračnega prometa je javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. dodelilo najvišjo prioriteto. Primarni varnostni cilj je zmanjšanje deleža tveganja za letalsko nesrečo ali incident na najnižjo možno raven. Omenjena prioriteta je opredeljena v Varnostni izjavi javnega podjetja, ki je bila privzeta kot del varnostnega priročnika navigacijskih služb zračnega prometa.

Sistem upravljanja varnosti zajema vse organizacijske enote podjetja. Vsi zaposleni se zavedajo pomena varnosti in so za varnost na svojem področju dela tudi osebno odgovorni. Osnovna filozofija sistema upravljanja varnosti je preventivno delovanje, s ciljem stalnega izboljševanja nivoja varnosti na področju dejavnosti podjetja (Interno gradivo, 2004).

Podjetje mednarodno sodeluje tudi na področju kakovosti, varnosti in razvoja z različnimi organi, kot npr. Eurocontrol in CANSO. Poleg tega podjetje sodeluje tudi v procesu LCIP (Local Convergence Implementation Plan), kjer je najpomembnejša predvidena naloga harmonizacija dela na področju varnosti z vidika človeških virov, opreme in procedur z ostalimi državami članicami Evropske konference civilnega letalstva.

Na področju kakovosti javno podjetje skrbi za optimizacijo procedur in opreme v podjetju. V delovnem okolju visokih tehnologij in s tem povezanih tveganj je potrebno vsak del sistema pred uporabo ustrezno preveriti, testirati in pridobiti dovoljenje regulatorja. Z namenom

optimizacije celotnega procesa dela v podjetju v sodelovanju z zunanjimi domačimi in tujimi izvajalci poteka več internih izobraževanj na področju projektnega vodenja, organizacije dela v skladu s ISO standardi kakovosti in strateškega planiranja razvoja podjetja (Interno gradivo, 2004).

3.3.5. OSTALE DEJAVNOSTI

Poleg zgoraj naštetih primarnih dejavnosti javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. izvaja še naslednje dejavnosti (Interno gradivo, 2004):

- storitve letalske šole,
- izdelava strokovnih mnenj in dokumentov za potrebe drugih državnih organov in podjetij,
- upravljanje z letalskim frekvenčnim spektrom,
- priprava mnenj s področja varnosti v zračnem prometu,
- izdajanje dovoljen za lete tujih letal,
- izdelava letalskih procedur,
- druge dejavnosti.

3.3.6. PODROČJE ZA SPLOŠNE ZADEVE

V področje za splošne zadeve so vključene:

- služba za kadrovske in organizacijske zadeve,
- služba za pravne zadeve,
- finančno-računovodska služba.

Področje upravljanja s kadri organizacijsko sodi v službo za kadrovske zadeve, odgovornost zato področje pa je širša, saj so za upravljanje s kadri odgovorni tudi vse vodje organizacijskih enot (Interno gradivo, 2004). Kadrovska funkcija je podrobneje opisana v kadrovski podstrukturi v poglavju 5.2.2.

Služba za pravne zadeve skrbi za zakonitost poslovanja podjetja na vseh nivojih in področjih dela in vse naloge službe sledijo temu cilju. Sem spadajo tako interna ureditev obveznih načinov ravnanj kot legalnost poslovanja javnega podjetja navzven, bodisi do pogodbenih (enakopravnih) partnerjev bodisi do države. S 1. oktobrom 2005 je služba za pravne zadeve prevzela tudi skrb za javna naročila, saj morajo vse nabave iti skozi postopek javnih naročil. Služba spremlja javna naročila in nudi pomoč nosilcu javnega naročila v obliki svetovanja. Ko je postopek zaključen, služba za pravne zadeve pregleda vso dokumentacijo in spis arhivira.

Finančno-računovodska služba organizira in vodi finančno računovodsko poslovanje. Za zagotovitev nemotenega in učinkovitega poslovanja sodelujejo tako s predstavniki države in pogodbenimi partnerji kot tudi z vodstvom in drugimi oddelki v podjetju. Pripravlja in

izdeluje poročila za poročanje državnim institucijam. Izdeluje analize za zunanje in notranje uporabnike, na osnovi katerih se načrtuje bodoče poslovanje javnega podjetja KZPS, d.o.o. (Letno poročilo 2004). Med pomembne naloge službe spada zagotavljanje tekoče likvidnosti. V letu 2006 javno podjetje KZPS, d.o.o. začne investicijski cikel, zato je zagotovitev finančnih sredstev za uresničitev razvojnih ciljev prednostna naloga finančno-računovodske službe.

3.4. FINANCIRANJE

Navigacijske službe (vse službe, ki so vključene v posamezni sektor javnega podjetja KZPS, d.o.o.) zračnega prometa se financirajo iz vira pristojbin za opravljanje storitev navigacijskih služb zračnega prometa ter plačila drugih storitev v okviru izvajanja navigacijske službe zračnega prometa. Do sprejetja novega Zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa (24.11.2005) in veljavnosti tega zakona (24.12.2005) se je podjetje financiralo iz namenskih prihodkov proračuna.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. storitve zaračunava prek Eurocontrola. S prihodki iz naslova opravljenih storitev navigacijskih služb zračnega prometa se zagotavlja sredstva za:

- opravljanje storitev služb javnega podjetja,
- za vzdrževanje, prenovo in razvoj infrastrukture,
- zagotavljanje službe letalske meteorologije,
- zagotavljanje službe iskanja in reševanja zrakoplova,
- pokrivanje stroškov, ki jih imajo državni organi z izdajo certifikata o usposabljanju izvajalca navigacijske službe zračnega prometa in z rednimi preverjanjem predpisanih pogojev za ohranitev njegove veljavnosti.

Eurocontrol je sredstva, zmanjšana za stroške članarine, do 24.12.2005 nakazoval neposredno v proračun Republike Slovenije, od tega datuma pa je prejemnik sredstev javno podjetje KZPS, d.o.o. (Zakon o spremembah zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa, 2005).

Višina prejetih sredstev je odvisna od opravljenih storitev in višine posamezne pristojbine. Določanje višine pristojbine je opisano v poglavju 5.2.4.

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in pravočasnost identificiranja priložnosti in nevarnosti mora poslovodstvo javnega podjetja opazovati in oceniti okolje podjetja. Z ocenjevanjem in opazovanjem okolja se podjetje izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok.

4.1. OCENA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na manjše celote, manjša okolja in podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na vsaj pet manjših celot (Pučko, 2003, str. 8):

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

Omenjena okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu določajo okvirje in ga omejujejo. Za vsako podokolje poskušamo oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje. Tako se gospodarsko podokolje oceni z rastjo BDP, rastjo kritičnih panog, inflacijo, rastjo prodaje na glavnih trgih, vrednostjo denarja, dinamiko osebne porabe itd. Politično-pravno okolje se oceni na podlagi ključnih novih politik, novih zakonskih rešitev, izidov volitev, določb raznih komisij, vladnih agencij itd. Naravno podokolje ocenjujemo z vidika ekološke omejitve lokacije, starostne strukture prebivalstva, lokacijske možnosti itd. Tehnično-tehnološko podokolje ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, časovnimi mejniki, kritičnimi predori itd. V kulturnem podokolju ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, tradiciji, ravni znanja, prevladujoče ideologije itd. (Pučko, 2003, str. 9).

Zunanji dejavniki, ki v veliki meri vplivajo na zračni promet, so dejavniki gospodarskega in političnega podokolja. Omenjeni podokolji imata odločujoč vpliv na povpraševanje po letalskih storitvah ter število letalskih poletov, medtem ko imajo ostala podokolja bolj indirektnen vpliv na poslovanje javnega podjetja KZPS, d.o.o (Letno poročilo 2004).

4.1.1. GOSPODARSKO PODOKOLJE

Gospodarsko podokolje ima največji vpliv na poslovanje podjetja, zato je proučevanje gospodarskih gibanj in makroekonomskih kazalcev ter njihovo predvidevanje za prihodnja leta zelo pomembno za javno podjetje KZPS, d.o.o.

V letu 2005 in prihodnjih dveh letih v Sloveniji pričakujemo nadaljevanje ugodnih gospodarskih gibanj. Gospodarska rast se bo ohranila na ravni okrog 4 % in bo ob predpostavki nadaljnjega usklajevanja delovanja makroekonomskih politik dosežena v stabilnem makroekonomskem okolju, z inflacijo na ravni okrog povprečja EU. Realna rast za leto 2005 je 3,9 %, ocena za leti 2006 in 2007 pa 4 % (Jesensko poročilo, 2005, str. 13).

Iz Tabele 2 je razvidno, da ima Slovenija več kot dva-krat hitrejšo realno rast bruto domačega proizvoda (BDP) kot preostale evropske države, kar je zelo ugodeno za javno podjetje KZPS, d.o.o., saj na število letov vpliva višina BDP-ja. Višji BDP ter njegova hitrejša rast pomenita večje povpraševanje po letalskih storitvah, več letalskih storitev pa pomeni večji prihodek za omenjeno podjetje.

Tabela 2: Realna rast ter napoved rasti BDP v Sloveniji in po svetu v odstotkih

| Območje/Leto | 2003 | 2004 | 2005 | Ocena 2006 |
|--------------|------|------|------|------------|
| Slovenija | 2,7 | 4,2 | 3,9 | 4,0 |
| Svet | 4,0 | 5,1 | 4,3 | 4,3 |
| EU | 1,1 | 2,4 | 1,5 | 1,9 |
| Evro območje | 0,7 | 2,1 | 1,3 | 1,7 |

Vir: Jesensko poročilo 2005.

Tabela 3: Gospodarska gibanja izbranih kazalcev za obdobje 2003-2006 za Slovenijo

| Makroekonomski kazalci / Leto | 2003 | 2004 | 2005 | Napoved 2006 |
|--|------|------|------|--------------|
| Bruto domači proizvod, realna rast v % | 2,7 | 4,2 | 3,9 | 4,0 |
| Inflacija v % | 5,6 | 3,2 | 2,5 | 2,3 |
| Stopnja brezposelnosti po ILO v % | 6,7 | 6,3 | 6,1 | 5,8 |
| Stopnja registrirane brezposelnosti v % | 10,9 | 10,3 | 10,0 | 9,6 |
| Realna rast bruto plače na zaposlenega v % | 1,8 | 2,0 | 2,7 | 2,6 |
| Končna potrošnja, realna rast v % | 4,6 | 4,6 | 2,5 | 3,4 |
| - zasebna potrošnja (realna rast v %) | 3,5 | 3,1 | 3,6 | 3,1 |
| - državna potrošnja (realna rast v %) | 1,6 | 2,9 | 2,5 | 2,4 |
| Investicije v osnovna sredstva (realna rast v %) | 7,1 | 5,9 | 4,0 | 4,5 |

Vir: Jesensko poročilo 2005; Statistična letopisa 2004 in 2005.

V letu 2005 se je nadaljevalo postopno umirjanje inflacije kot posledica usklajenih ukrepov vlade in Banke Slovenije ter vpliva povečane konkurence po vstopu Slovenije v EU. Še hitrejše zniževanje inflacije je preprečilo naraščanje cene nafte, ki se je od začetka leta 2005 povečala za okoli 60 % (cena za sodček nafte Brent). Neposredno je to vplivalo na povišanje cen tekočih goriv za prevoz in ogrevanje, ki so k inflaciji v devetih mesecih prispevale več kot dve tretjini. Pri tem je vlada z acikličnim prilagajanjem trošarin v okviru, ki jih dovoljujejo predpisi EU, uspela delno ublažiti pritisk naraščajočih cen naftnih derivatov na rast cen življenjskih potrebščin, ki bi bila v nasprotnem primeru konec septembra višja za pol odstotne točke (Jesensko poročilo, 2005, str. 13).

Slovenija je konec leta 2005 izpolnjevala maastrichtsko inflacijsko merilo za prevzem evra, saj je bila povprečna rast cen v letu 2005 2,5 %. S tem je Slovenija poleg obeh fiskalnih meril izpolnjevala tudi obe merili s področja monetarne politike. (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2006). Sreda, 17.5.2006, je bila za našo državo zgodovinski dan, saj sta Evropska komisija in Evropska centralna banka določili, da Slovenija izpolnjuje konvergenčna merila in zato lahko prevzame evro v začetku leta 2007 (Jenko, 2006).

Brezposelnost se je v letu 2005 znižala, pri tem pa ostaja stopnja brezposelnosti žensk še vedno precej višja od stopnje brezposelnosti moških. Stopnja registrirane brezposelnosti se je znižala na 9,8 %. Upada tudi število anketno brezposelnih, ki je v letu 2005 v povprečju za 5,0 % nižja kot lani v istem obdobju. Tokovi brezposelnosti se počasi izboljšujejo, ponovno pa med brezposelnimi narašča število starejših od 50 let ter brezposelnih z višjo in visoko izobrazbo.

Če želimo oceniti rast prodaje oziroma rast števila opravljenih storitev, moramo poznati gibanje letalskega prometa na evropskem nebu. Pri obravnavi gibanja letalskega prometa se za analizo uporablja število IFR letov, ki je različno od števila storitvenih enot, ki se uporablja pri obračunavanju storitev vodenja in kontrole zračnega prometa. Eurocontrol pri obravnavi gibanja IFR letov upošteva promet v državah članicah, medtem ko se pri obravnavi podatkov za Slovenijo upošteva zračni prostor Slovenije, v katerem storitve vodenja in kontrole izvaja javno podjetje. Pri obravnavi IFR letov v Sloveniji niso upoštevani leti v sektorju Mura, kjer storitve iz operativnih razlogov opravlja avstrijski izvajalec storitev zračnega prometa (Letno poročilo 2004).

Gibanje prometa v državah članicah Eurocontrola je zaznamoval septembrski teroristični napad v ZDA, ki je prispeval k dodatnemu znižanju števila letov glede na leto 2000. Eurocontrol je konec leta 2001 na letni ravni beležili padec letalskega promet v višini 8,3 % glede na predhodno leto.

V letu 2002 je bil vpliv terorističnega napada v ZDA še vedno močan, saj se je celotni letalski promet znižal pod mejo tistega iz leta 2001, in sicer za 2 %, medtem ko je v prejšnjem petletnem obdobju rast števila IFR letov povprečno znašala 5 % na letni ravni. Poleg posledic terorističnega napada so bili glavni razlogi za zmanjšanje letalskega prometa v letih 2001 in 2002 še nizka gospodarska rast in splošna svetovna recesija (Interno gradivo, 2004).

Celotni letalski promet se je ponovno začel povečevati šele v letu 2003 in je bil tako na letni ravni nekaj več kot 3 % višji kot leto poprej, kar pa je še vedno nižja rast od prvotno pričakovane. Razloga za nižjo rast sta bila med drugim vojna v Iraku in izbruh bolezni Sars. Povečevanje letalskega prometa se je nadaljevalo tudi v letu 2004, v katerem je bila zabeležena 4,5 % rast. V začetku leta 2005 je napoved za leto 2005 znašala 4,4 % (Interno gradivo, 2004). Nadaljnjo rast letalskega prometa v Evropi so v Eurocontrolu ocenili na podlagi ocenjenih rasti BDP za posamezno članico. Njihova napoved je prikazana v Tabeli 4 (na str. 16).

Tabela 4: Srednjeročna napoved prometa s povprečnimi stopnjami rasti

| Scenarij | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------|------|------|------|------|
| Optimistični | 4,5 | 4,8 | 4,2 | 4,2 |
| Realni | 3,3 | 3,5 | 3,2 | 3,1 |
| Pesimistični | 1,8 | 1,9 | 1,9 | 2,1 |

Vir: Eurocontrol, 2006.

Upad letalskega prometa je bilo moč zaznati tudi v Sloveniji, kjer se je v letu 2002 glede na leto 2001 zmanjšal za 1,76 %. Promet se je v letu 2003 povečal za 0,2 % glede na leto 2002, in ni dosegel ravni iz leta 2001, kar je bilo pod povprečjem članic Eurocontrola. V letu 2004 je promet v Sloveniji naraščal nad vsemi pričakovanji in se je na letni ravni povečal za 17 % v primerjavi z letom 2003. V začetku leta 2005 je bilo napovedano 14 % povečanje prometa glede na predhodno leto. Ob koncu meseca oktobra 2005 je bila zabeležena 20 % rast prometa v primerjavi z letom 2004, vendar padec prometa v zadnjih tednih leta nakazuje na 16 % rast prometa v letu 2005 (Letno poročilo 2004).

Na podlagi razpoložljivih podatkov je ocenjena rast prometa za leto 2006 8 % glede na leto 2005. Ta napoved upošteva, da v Sloveniji po drugem zaporednem letu rasti prometa ob koncu leta 2005 rast prometa ni več tako intenzivna kot je bila na začetku leta. Hkrati je potrebno upoštevati napovedane izredne dogodke v sosednjih zračnih prostorih, kot je predvidena vpeljava novega zračnega centra in sistema za kontrolo zračnega prometa na Hrvaškem v letu 2006, kar bo zaradi večje odprtosti hrvaškega zračnega prostora negativno vplivala na rast prometa v Sloveniji (Letno poročilo 2004).

Ob nizkem prometu v letih 2001, 2002 in 2003, ki je bila posledica terorizma, kriznih žarišč (Irak), bolezni (Sars), nizke gospodarske rasti in splošne krize, je povečanje rasti prometa v letu 2004 mogoče obravnavati kot začetek pozitivnega trenda rasti prometa v Evropi. Razloge za večje povečevanje prometa v Sloveniji v letu 2004 v primerjavi s povprečjem Eurocontrola je bilo mogoče najti v povečani propustnosti slovenskega zračnega prostora in poletnih olimpijskih igrh v Atenah.

V letu 2005 je povečanje prometa v Sloveniji nad povprečjem Eurocontrola povezano s širjenjem turizma v Zahodni Evropi. Posebej povečan je promet po zračnih prometnih tokovih s Turčijo, ki se v večini primerov preusmerjajo čez Slovenijo. Dodatno promet povečujejo tokovi proti Cipru in Hrvaški ter vse večje število nizko cenovnih prevoznikov.

4.1.2. POLITIČNO-PRAVNO PODOKOLJE

Politično-pravni vidik je ključni dejavnik okolja, ki usmerja delovanje gospodarstva v skladu s predpisi, zakoni in smernicami. Z uveljavljanjem v mednarodnih krogih pa je vso zakonodajo potrebno prilagoditi še mednarodnemu poslovanju. Prav zakonodaja ima ključno vlogo pri opravljanju storitev zračnega prometa, zato je politično-pravno podokolje eno pomembnejših podokolij javnega podjetja KZPS, d.o.o.

Zaradi specifične dejavnosti podjetja je izvajanje dejavnosti dodobra predpisano s številnimi zakoni, predpisi, akti in smernicami, tako domačimi kot tudi tujimi. Temelja zakona javnega podjetja sta Zakon o letalstvu (Zlet, 2001) in Zakon o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa (ZZNSZP, 2006). Prvi zakon v skladu s splošno priznanimi načeli mednarodnega letalskega prava ureja ter določa pogoje in zahteve, ki zadevajo zrakoplove, letalsko osebje in drugo strokovno osebje, zračni prevoz in druge letalske aktivnosti, letališča in vzletišča, infrastrukturo navigacijskih služb zračnega prometa, zagotavljanje varnosti zračnega prometa in ukrepe za olajšave navigacijskih služb zračnega prometa ter javno infrastrukturo, nadzor in določa sankcije za letalske kršitve. Z drugimi besedami Zakon o letalstvu zagotavlja varnost, rednost in nemotenost zračnega prometa, ki je v javnem interesu.

Zakon o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa (2006) pa določa vrsto, obliko, način ter delovno in organizacijsko zasnovo opravljanja navigacijskih služb zračnega prometa, ureja obseg služb, prostorsko zasnovo njihovega opravljanja in certifikat o usposobljenosti, vrste in obseg objektov, naprav in sistemov potrebnih za izvajanje storitev služb, financiranje navigacijskih služb zračnega prometa, vodenje računovodskih evidenc in oblikovanje stroškovne baze, naloge in pooblastila javnega podjetja ter sodelovanje z istovrstnimi službami v drugih državah in mednarodnih organizacijah, odškodninsko odgovornost in obveznost zavarovanja odgovornosti, nadzor nad službami in sankcije za kršitve določb tega zakona.

Poleg omenjenih zakonov mora javno podjetje pri svojem delovanju upoštevati še:

- akt o ustanovitvi podjetja,
- čikaško konvencijo mednarodne organizacije za civilno letalstvo,
- standarde in priporočila mednarodnih organizacij za varnost ICAO in Eurocontrol,
- konvencijo evropske organizacije za varnost zračnega prometa Eurocontrol,
- SES regulative,
- uredbe evropskega parlamenta in sveta.

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. se je do decembra 2005 financiralo iz namenskih sredstev proračuna (9. člen ZZNSZP), zato so morali v finančni službi upoštevati še Zakon o izvrševanju proračuna RS (2003), kar je zahtevalo posebno pozornost zaposlenih, da so sledili vsem postopkom, ki jih zavezujejo kot javno podjetje in kot proračunskega porabnika. Finančno-računovodska služba je morala biti pazljiva na pravočasno izdajo zahtevkov za črpanje proračunskih sredstev, saj v primeru zamude do sredstev ne bi bili upravičeni.

Javno podjetje KZPS, d.o.o., v 100 % državni lasti in do decembra 2005 proračunski porabnik, je moralo pri svojih nabavah osnovnih sredstev, drobnega inventarja ter potrošnega materiala ali izbiri podjetja za opravljanje storitev upoštevati Zakon o javnih naročilih (2004), ki določa obvezna ravnanja naročnikov pri oddaji javnih naročil.

Upoštevanje vseh zgoraj omenjenih zakonov, predpisov, aktov, regulativ in smernic je nujno potrebno, saj zagotavljajo varen in tekoč zračni promet v slovenskem zračnem prostoru.

4.1.3. NARAVNO PODOKOLJE

Naravno podokolje ima precejšen vpliv na opravljanje storitev javnega podjetja. Element naravnega okolja, ki v največji meri vpliva na letalske prevoze, je geografska lega Slovenije. Geografski položaj Slovenije v Evropi predstavlja most med Zahodno in Vzhodno Evropo ter odskočno desko za Balkan, kar se odraža v prometnih tokovih s Turčijo, ki so v večini primerov preusmerjeni čez Slovenijo, podobno velja tudi za Ciper in Hrvaško.

V prihodnosti se pričakuje še dodatno povečanje preletov letal čez slovenski zračni prostor, saj dvig cene letalskega goriva narekuje prelete preko Slovenije, ker bodo racionalni prevozniki izbrali najbližjo pot do cilja. Po izračunih Eurocontrola se bo v primeru dvigovanja cen goriva promet v Sloveniji povečal za 60 %. Povečanje število preletov pa za javno podjetje KZPS, d.o.o. pomeni povečanje prihodkov, saj preleti predstavljajo 80 % vseh prihodkov. Povečanje prometa preko Slovenije bo povečalo tudi odprtje kosovskega zračnega prostora.

Šibek vpliv na letalske prevoze ima demografsko okolje, kjer bi izpostavila ugodno starostno in izobrazbeno strukturo, ki pozitivno vplivata na povpraševanje po letalskih prevozih, saj se povečuje število čarterskih poletov in poslovnih potovanj.

Izvajanje dejavnosti po drugi strani predstavlja določeno nevarnost za okolje. V mislih imam predvsem radarsko sevanje in napako kontrolorja, ki lahko povzroči strmoglavljenje letala in posledično požar ali izlitje nevarnih snovi v okolje. Javno podjetje KZPS, d.o.o. letno opravlja meritve sevanj, in s tem nadzoruje sevanje, da ne bi premočno posegali v naravo. Sevanja se za enkrat še ne da odpraviti, zato je nadzorovanje sevanja pri radarskih napravah nujno potrebno. Napake kontrolorjev v javnem podjetju KZPS, d.o.o. preprečujejo s stalnim izobraževanjem zaposlenih in nudenjem najboljše tehnologije, glede na dane razmere.

4.1.4. TEHNIČNO-TEHNOLOŠKO PODOKOLJE

Največji napredek se kaže v razvoju transporta in informacijske tehnologije, ki je ob sprostitvi tokov kapitala olajšal in pospešil globalizacijo poslovanja. Sodobna transportna sredstva so svet "zmanjšala", distribucijski kanal pa omogoča izvedbo storitev in posredovanje informacij na praktično katerikoli točki sveta. Oblikujejo se neovirani pretoki blaga in informacij.

Danes si sploh ne znamo več predstavljati pisarne brez informacijske in telekomunikacijske opreme. Sodobna oprema je še toliko pomembnejša v javnem podjetju KZPS, d.o.o., saj le z ustrežno opremo lahko kakovostno opravljajo svoje delo. V podjetju zato posodablajo infrastrukturo in sisteme za kontrolo zračnega prometa (radio-navigacijska sredstva), saj le z

ustrezno infrastrukturo in opremo lahko sledijo zahtevam, ki jih postavlja evropska zakonodaja in povečevanje zračnega prometa (Letno poročilo 2004). Več o infrastrukturi in opremljenosti javnega podjetja KZPS, d.o.o. je napisanega v poglavju 5.2.5.

4.1.5. KULTURNO PODOKOLJE

V kulturnem podokolju ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, tradiciji ter raven znanja. Ključnega pomena za javno podjetje KZPS, d.o.o. v omenjenem podokolju je pojav nizko cenovnih letalskih prevoznikov in naraščanje števila ljudi z višjo ali visoko izobrazbo.

S pojavom nizko cenovnih prevoznikov so se spremenile tudi navade ljudi in njihov način življenja, saj se premožnejši vedno pogosteje odločajo za nakupe v tujini ali krajše letovanje namenjeno ogledu znamenitosti mesta, kar posledično pomeni povečanje letalskega prometa in prihodka proučevanega podjetja.

Raven znanja, kot drugi dejavnik kulturnega okolja, nam kaže, da stopnja izobrazbe v Sloveniji narašča. Visoka raven znanja je prisotna tudi v javnem podjetju KZPS, d.o.o., saj ima skoraj polovica zaposlenih višjo ali visoko izobrazbo, kar prispeva še k bolj profesionalnemu opravljanju storitev. Bolj izobraženi ljudje prinesejo v podjetje nova znanja, večjo fleksibilnost, novejša pogleda ter so bolj dovtetni za prilagajanje novim smernicam in standardom, vse to pa pozitivno vpliva na poslovni uspeh podjetja. Več o izobrazbeni strukturi je napisanega v oceni kadrovske podstrukture v poglavju 5.2.2.

4.2. OCENA NOTRANJEGA OKOLJA PODJETJA

Ožje okolje podjetja lahko povežemo s panogo, v kateri podjetje posluje, zato je poleg poznavanja širšega okolja in predvidevanja njegovega razvoja, za podjetje zelo pomembno tudi predvidevanje dogajanja v panogi. Podjetje je zainteresirano, da dobro pozna svojo panogo ter današnje in prihodnje razmere v njej.

V dejavnosti 63.230 - Druge pomožne dejavnosti v zračnem prometu je po podatkih iBON-a 2005 poslovalo 11 gospodarskih družb in 5 samostojnih podjetnikov. Kljub temu je javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. edino podjetje v Sloveniji, ki je registrirano za upravljanje storitev navigacijskih služb zračnega prometa in kot tako nima konkurence v Sloveniji.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. nima neposredne konkurence in je tudi v bodoče ne gre pričakovati, saj so nevarnosti za vstop novega konkurenta minimalne oziroma nične. Podjetje za upravljanje storitev navigacijskih služb zračnega prometa lahko ustanovi samo vlada RS, ki je tudi ustanoviteljica javnega podjetja KZPS, d.o.o. Novo podjetje, ki bi želelo opravljati omenjeno dejavnost navigacijskih služb, bi moralo zaradi specifičnosti dejavnosti in

infrastrukture pridobiti koncesijo RS za opravljanje dejavnosti ter visoko izobražen delovni kader.

Podjetje pa se sooča s posredno konkurenco, ki jo predstavljajo sosedne države z nižjimi cenami na enoto storitev preleta. Ker preletne takse predstavljajo kar 80 % vseh prihodkov podjetja, mora proučevano podjetje posredno konkurenco vzeti zelo resno in se ne sme zanašati na dejstvo, da bodo letalski prevozniki izbrali najkrajšo pot do zastavljenega cilja.

Drugo potencialno nevarnost za podjetje predstavljajo tuji prevzemi slovenskega zračnega prostora. Podobno kot je leta 2000 Avstrija prevzela nadzor nad zgornjim delom slovenskega zračnega prostora (sektor Mura), bi lahko vsaka sosednja država prevzela obmejni del zračnega prostora, s čimer bi bilo javno podjetje KZPS, d.o.o. ob del dohodka. Tako bi lahko npr. ENAV (italijanski kontrolor zračnega prometa) prevzel nadzor nad letališčem Portorož in delom zahodne Slovenije. V času združevanj in prevzemov podjetij obstaja potencialna nevarnost združitve več manjših (sosednjih) kontrol zračnega prometa, ki bi prevzele kompletno ali delno kontrolo nad slovenskim zračnim prostorom oziroma, da bi bilo javno podjetje KZPS, d.o.o. prevzeto s strani večjega ponudnika storitev zračnega prometa, s čimer bi izgubilo svojo suverenost.

5. CELOVITA OCENA JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O.

Analiza poslovanja na splošno pomeni proces spoznavanja preteklega poslovanja izbranega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja podjetja. Celovito oceno javnega podjetja bom dobila s pomočjo SWOT analize, torej analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Po predhodni seznanitvi z razmerami v okolju in dejavnosti bom skušala ugotoviti, katere podstrukture podjetja bolj ali manj prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja ter na osnovi razvoja okolja oceniti priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur.

5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI POSLOVANJA JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O.

Pred pričetkom ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja je smiselno najprej oceniti uspešnost poslovanja podjetja v preteklem obdobju. Glede na dejstvo, da je obravnavano podjetje še zelo mlado, bom uporabila podatke iz bilance stanja ter izkaza poslovnega izida za leti 2004 in 2005 (glej Prilogi 1 in 2), pri čemer je potrebno upoštevati, da leto 2004 ni celotno in da so nekateri stroški šele ob koncu leta začeli bremeniti javno podjetje KZPS, d.o.o. Pri ocenjevanju sem uporabila kazalnike, ki so prikazani v Tabeli 5 (na str. 21).

Skupni prihodki leta 2005 so se glede na predhodno leto povečali za 130,89 % predvsem zaradi povečanja prihodkov iz poslovanja, ki so posledica povečanega prometa v slovenskem zračnem prostoru. Prihodki iz poslovanja predstavljajo 99,89 % vseh prihodkov, kar pomeni,

da opravljanje storitev kontrole zračnega prometa predstavlja najpomembnejši vir zaslužka. Podobno kot prihodki, so se tudi celotni odhodki v proučevanem obdobju povečali za 109,14%, pri čemer odhodki iz poslovanja predstavljajo kar 99,98 % vseh odhodkov.

V tabeli 5 je celotna ekonomičnost izračunana kot razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Poslovanje je ekonomično, če so prihodki večji od odhodkov, saj tedaj podjetje ustvarja dobiček (Bošnjak, 1999, str. 19-20). Celotna ekonomičnost je v javnem podjetju KZPS, d.o.o. v letu 2004 znašala ravno 1, v letu 2005 pa 1,11. Ekonomičnost poslovanja, ki je izračunana kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki (SRS, 2006) ima skoraj enake vrednosti kot celotna ekonomičnost. Tako je poslovna ekonomičnost v letu 2004 znašala 1,00 v letu 2005 pa 1,10.

Tabela 5: Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja v obdobju 2004-2005

(v 1000 SIT)

| Kazalec /Leto | 2004 | 2005 | Verižni indeks |
|---|-----------|-----------|----------------|
| 1. Celotni prihodki (v 000 SIT) | 1.319.178 | 3.045.855 | 230,89 |
| 2. Celotni odhodki (v 000 SIT) | 1.316.960 | 2.754.254 | 209,14 |
| 3. Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT) | 1.316.598 | 3.042.648 | 231,10 |
| 4. Odhodki iz poslovanja (v 000 SIT) | 1.316.807 | 2.753.744 | 209,12 |
| 5. Čisti dobiček / izguba (v 000 SIT) | 2.218 | 233.478 | 10526,51 |
| 6. ROA – dobičkonosnost sredstev (v %) | 0,35 | 24,40 | 6971,43 |
| 7. ROE – čista dobičkonosnost kapitala (v %) | 0,92 | 62,92 | 6839,13 |
| 8. Celotna ekonomičnost (=1/2) | 1,00 | 1,11 | 111,00 |
| 9. Ekonomičnost poslovanja (=3/4) | 1,00 | 1,10 | 110,00 |
| 10. Letna stopnja rasti letalskega prometa (v %) | 18,00 | 16,00 | 88,89 |
| 11. Povprečno število zaposlenih | 137 | 155 | 113,14 |
| 12. Celotni prihodki na zaposlenega (v 000 SIT) (=1/11) | 9.629 | 19.651 | 204,08 |
| 13. Stroški dela (v 000 SIT) | 1.041.949 | 1.899.812 | 182,33 |
| 14. Delež stroškov dela v celotnih odhodkih (v %) (=13/2) | 78,98 | 62,37 | 78,97 |

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005.

Dobičkonosnost sredstev (ROA) je izračunana kot razmerje med čistim dobičkom in povprečno vloženimi sredstvi (Brigham, 1998, str. 73). Kazalec ROA kaže, da je podjetje v proučevanem obdobju poslovalo pozitivno. V letu 2005 je 100 enot vloženih sredstev prineslo 24,40 denarnih enot dobička, kar predstavlja skoraj 70-kratno povečanje. Vzrok za tako povečanje je v 105–kratnem povečanju čistega dobička. Dobičkonosnost kapitala (ROE) je izračunana kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 251). Ta se je v letu 2005 glede na letu 2004 povečala 68-krat. 100 denarnih enot vložene kapitala je v letu 2004 prineslo 0,59 denarnih enot dobička, medtem ko je v letu 2005 100 denarnih enot vložene kapitala prineslo 4,19 denarnih enot dobička.

Letno stopnjo rasti letalskega prometa izračuna Eurocontrol na podlagi primerjave IFR letov med dvema letoma za vsako posamezno članico organizacije. Po njihovih izračunih je Slovenija v letu 2005 zabeležila za 2 odstotni točki manjšo rast letalskega prometa kot v predhodnem letu, ko je le-ta znašala 18 %.

Glede na to, da je javno podjetje KZPS, d.o.o. storitveno podjetje, so zelo pomembni zaposleni, ki opravljajo storitve navigacijskih služb, zato stroški dela predstavljajo velik delež v primerjavi s celotnimi stroški. Obravnavani kazalec je leta 2004 znašal 78,98 %, pri čemer je potrebno poudariti, da je javno podjetje KZPS, d.o.o. s 1.5. 2004 prevzelo celotne stroške dela za vse zaposlene, ki so prišli iz URSCl, medtem ko so drugi stroški tekočih vzdrževanj postopoma prihajali iz URSCl na javno podjetje KZPS, d.o.o. Kot posledica omenjenega so bili končni skupni stroški javnega podjetja KZPS, d.o.o. 2004 precej manjši od dejanskih, ker se jih je del knjižilo na URSCl. V letu 2005 pa omenjeni kazalec znaša 62,37 % in odraža dejansko razmerje med stroški dela in celotnimi odhodki. Celotni prihodki na zaposlenega so se v letu 2005 povečali za 104 %, kar je posledica 130,89 % povečanju celotnih prihodkov in samo 13 % povečanju števila zaposlenih, kar pomeni, da večji delež celotnih prihodkov pade na zaposlenega.

Ker je poslovno leto 2004 trajalo samo osem mesecev direktna primerjava med nekaterimi kazalniki v Tabeli 5 ni najbolj primerna. Kazalniki, ki jih ni mogoče direktno primerjati so naslednji: rast prihodkov, odhodkov in čistega dobička ter stroški dela.

5.2. ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O.

Podstrukture lahko delimo na materialne in nematerialne. Med materialne uvrščamo:

- proizvodnjo ali storitveno podstrukturo,
- tržno podstrukturo,
- tehnološko podstrukturo in
- raziskovalno–razvojno podstrukturo.

Poleg materialnih podstruktur ima podjetje še nematerialne, med katerimi bi izpostavila kadrovske, finančne in organizacijske podstrukture. Omenjene nematerialne podstrukture se običajno prilagajajo materialnim (Pučko, 2003, str. 133).

Ocenjevanje podstruktur je mogoče izvesti na več različnih načinov. V praksi se najpogosteje uporabljata dva, in sicer subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k uspešnosti podjetja in točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur. Glede na razpoložljivost podatkov in informacij o javnem podjetju Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. sem se odločila za subjektivno ocenjevanje podstruktur.

5.2.1. STORITVENA PODSTRUKTURA

Glavna registrirana dejavnost javnega podjetja je izvajanje dejavnosti vodenja in kontrole zračnega prometa Slovenije. Poleg te dejavnosti je podjetje registrirano še za druge dejavnosti kot npr. vodenje letalske šole, izdajanje AIP publikacij itd.

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je s svojimi strokovnimi izkušnjami in kadri, ki imajo vse potrebne kompetence za izvajanje glavne dejavnosti, edino usposobljeno podjetje na področju Republike Slovenije za izvajanje vodenja in kontrole zračnega prometa. Zaposleni v podjetju predstavljajo zelo ozko poklicno skupino, ki nima primerjave v slovenskem prostoru, kar je posebna specifika tega podjetja.

Prvi dve poslovni leti je Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. zaključila s pozitivnim poslovnim izidom. Poslovni leti 2004 in 2005 je zaznamovalo predvsem povečanje obsega zračnega prometa v slovenskem zračnem prostoru. Z boljšo organizacijo in optimizacijo del zaposlenih ter z učinkovitejšo izrabo notranjih kadrovskih resursov in zagotavljanjem usposobljenosti osebja je javno podjetje zagotovilo učinkovito in kakovostno opravljanje povečanega obsega nalog.

Po besedah direktorja javnega podjetja KZPS, d.o.o. takšni rezultati ne potrjujejo le premišljeno zastavljene razvojne strategije, pač pa kažejo tudi na izjemno visoko stopnjo poslovne prilagodljivosti, inovativnosti, kakovosti in odločnosti, posledično pa tudi učinkovitosti. Uspešnost poslovanja podjetja je povezana tudi s korektnostjo poslovnih partnerjev in strokovno podporo različnih institucij, predvsem pa rezultat resnega in odgovornega dela zaposlenih.

Podjetje pri opravljanju storitev upošteva vso veljavno domačo kot tudi tujo zakonodajo, vse standarde in priporočila mednarodnih organizacij za varnost zračnega prometa ter Uredbe Evropskega parlamenta in sveta.

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je ena izmed dveh članic Eurocontrola, ki opravlja storitve letalske šole, kjer izobražujejo bodoče pilote in kontrolorje. Podjetje je letu 2005 večinoma izobraževalo vojaške pilote in kontrolorje, medtem ko Češka kontrola zračnega prometa (ANS CR) izobražuje bodoče civilne kontrolorje, tudi slovenske.

Kakovost opravljenih storitev se meri z zamudami na let. V letu 2005 je povprečna zamuda na let v Sloveniji znašala 0,3 minute, kar je relativno dobro v primerjavi s Češko, kjer je povprečna zamuda na let znašala 0,8 minute, in Hrvaško, ki je imela največje zamude v Evropi, in sicer je ta znašala 2,4 minute. V primerjavi z Avstrijo, ki je brez zamud, in Madžarko, ki je imela 0,1 minute zamude na let, kolikor znašala tudi povprečna zamuda na let vseh članic Eurocontrola, je slovenska zamuda malenkostno previsoka, vendar moramo pri tem upoštevati, da se je promet v slovenskem zračnem prostoru v letu 2005 povečal za 16 %,

medtem ko se je v Avstriji za 11 %, na Hrvaškem za 16 %, na Češkem za 7 %, na Madžarskem za 11 %, povprečno pa se je članicam Eurocontrola promet povečal za 7 %.

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti storitvene podstrukture javnega podjetja KZPS, d.o.o.

| Komponente | Ocena | | | | | Opombe |
|----------------------------------|------------|----------|---------|-------|------------|------------------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo | |
| Obseg in raznovrstnost storitev | | X | | | | Storitve letalske šole |
| Kakovost opravljenih storitev | | X | | | | Minimalne zamude |
| Upoštevanje predpisov in zakonov | X | | | | | Upoštevanje zakonodaje |
| Rast št. opravljenih storitev | X | | | | | Nadpovprečna rast |
| Skupna ocena: ZELO DOBRO | 2 | 2 | | | | |

Vir: Lastne ocene.

Kot je razvidno iz tabele 6 so komponente storitvene podstrukture ocenjene z oceno zelo dobro, zato ima preučevana podstruktura zelo velik vpliv na uspešnost podjetja.

5.2.2. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. Razvoj kadrov zahteva čas, zato mora biti njegovo načrtovanje dolgoročno. Dobro podjetje se danes razlikuje od slabega predvsem po znanju ljudi in ne samo po premoženju (Hočvar, Jaklič, 1999, str. 143).

Kot je bilo že omenjeno zaposleni v obravnavanem podjetju predstavljajo zelo ozko poklicno skupino zaradi specifičnih znanj in zato nimajo primerjave v slovenskem prostoru. Prav posebna specifična znanja so razlog, da mora služba za kadrovske zadeve odgovorno upravljati s kadri. Pod pojmom upravljanja s kadri javno podjetje obvladuje naslednja področja (Interno gradivo, 2004):

- načrtovanja kadrov,
- postavitve potrebnih kompetenc za izvajanje dejavnosti javnega podjetja,
- zaposlovanje,
- izraba notranjih resursov,
- izobraževanje kot najpomembnejši dejavnik razvoja kadrov (spremljanje učinkovitosti razvoja, organizacijska izobraževanja, neposredno izvajanje izobraževanja, preverjanje znanja, vzdrževanje pridobljenih kompetenc in njihova nadgradnja),
- plačni sistem (vrednotenje delovnih mest, plačna razmerja, delovna uspešnost, motivacija, nadgradnja)
- razvoj kadrov (organizacijska klima, letni razgovori s sodelavci, vključitev vseh zaposlenih v postavljanje ciljev),
- varnost in zdravje pri delu,

- spoštovanje delovno pravne zakonodaje.

Izobraževanje je eno najpomembnejših področij pri upravljanju s kadri v javnem podjetju, kjer ločujejo med tremi vrstami izobraževanja:

- funkcionalno usposabljanje, ko gre za usposabljanje na delovnih mestih, za katera so potrebna dovoljenja za delo in ki potekajo po posebnem predpisanem programu;
- izpopolnjevanje, ki zajema nadgrajevanje, poglobljanje ali razširjanje posameznih znanj z udeležbo na različnih delavnicah, tečajih in seminarjih;
- izobraževanje, ko gre za pridobivanje šolske izobrazbe po verificiranih šolskih programih.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. izobraževanju namenja precej svojih sredstev. V letu 2005 so stroški izobraževanja znašali čez 65.000.000,00 SIT.

Število zaposlenih narašča, kar je posledica povečanega števila letalskega prometa in posledično rasti opravljenih enot storitev. Na začetku delovanja javnega podjetja je bilo zaposlenih 127 delavcev, ki so prišli iz URSC. Do konca leta 2004 je javno podjetje zaposlilo še 23 delavcev, od tega 12 kontrolorjev zračnega prometa – začetnikov. Pri zaposlitvi novih kontrolorjev, začetnikov, je javno podjetje izpeljalo poseben postopek preverjanja sposobnosti za opravljanje del in nalog kontrolorjev zračnega prometa. Kandidate testirajo po programu FEAST, ki ga je razvil Eurocontrol. Posebna komisija je opravila razgovore s kandidati, ki so dobili najvišje ocene, dodatno pa so kandidati opravili še poseben psihološki test. Javno podjetje KZPS, d.o.o. in s tem Republika Slovenije je eno izmed prvih podjetij v Evropi, ki je svoj sistem izborov kandidatov za kontrolorje zračnega prometa uvedlo omenjeno testiranje, in s tem zagotovilo večjo kakovost kadrov (Letno poročilo 2004).

Za izvajanje posameznih zahtevnih in posebnih nalog, ki jih zaradi njihovega obsega ali začasnosti ni možno izvesti z zaposlenimi delavci, je javno podjetje najelo zunanje izvajalce. Za občasna enostavna in rutinska dela javno podjetje najema dijake in študente.

Število zaposlenih na dan, 31. december 2004 je bilo 135 in 12 kontrolorjev – začetnikov, ki so imeli sklenjene pogodbe o zaposlitvi za usposabljanje. 31. decembra 2005 pa je bilo zaposlenih 173 ljudi.

Starostna struktura v podjetju je dokaj ugodna, saj je povprečna starost zaposlenih v letu 2005 37 let, medtem ko je bila v letu 2004 38 let. Kolektiv podjetja se pomlajuje, saj na novo zaposlujejo mlade perspektivne ljudi, kar pozitivno vpliva na poslovanje podjetja. Starostna struktura zaposlenih je predstavljena v Tabeli 7 (na str. 26).

Tabela 7: Struktura zaposlenih glede na starost na dan 31.12.2005

| Starost v letih | Število zaposlenih | Delež v % |
|-----------------|--------------------|-----------|
| 20-30 | 28 | 16,18 |
| 31-40 | 102 | 58,96 |
| 41-50 | 30 | 17,34 |
| Nad 50 | 13 | 7,51 |
| Skupaj: | 173 | 100,00 |

Vir: Kadrovski podatki javnega podjetja KZPS, d.o.o.

Tabela 8 prikazuje strukturo zaposlenih po stopnji izobrazbe, ki je na dokaj visoki ravni, saj so na dan 31.12.2005 največji delež v podjetju zavzemali zaposleni s končano srednjo šolo, polovico pa predstavljajo zaposleni z visoko ali višjo izobrazbo.

Tabela 8: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe na dan 31.12.2005

| Stopnja izobrazbe | Število zaposlenih | Delež v % |
|-------------------|--------------------|-----------|
| Srednja | 83 | 48,00 |
| Višja | 38 | 22,00 |
| Visoka | 50 | 28,90 |
| Magisterij | 2 | 1,16 |
| Skupaj | 173 | 100,00 |

Vir: Kadrovski podatki javnega podjetja KZPS, d.o.o.

Poslovodstvo podjetja predstavljajo direktor, njegov namestnik in pomočnica direktorja. Direktor je v podjetje prišel iz Uprave za civilno letalstvo in je v podjetju že od samega začetka, kar pomeni, da ima bogate izkušnje in veliko znanja. Podobno velja za pomočnico direktorja, namestnik direktorja pa je bil naknadno izbran z javnim razpisom in je v podjetju pričel z delom v mesecu septembru 2005. Izobrazbena struktura je ustrezna, saj imajo vsi trije višjo izobrazbo. Med poslovodstvom je opaziti veliko pripadnost podjetju in strmenje k novim izzivom, kar prispeva k razvoju podjetja. Edino skrb predstavlja njihova relativno visoka starost, kar pa na drugi strani opravičujejo s svojimi bogatimi izkušnjami in vodstvenimi sposobnostmi. Glede na uspešno poslovanje v letih 2004 in 2005 lahko ocenimo, da je kakovost vodstva dobra.

Fluktacija zaposlenih je zelo nizka. V letu 2005 je samo en delavec zapustil podjetje, ker se je upokojil. V obeh letih je v javno podjetje KZPS, d.o.o. več ljudi prišlo kot ga je zapustilo, kar kaže na stabilne razmere v podjetju.

Plače se izplačujejo na podlagi pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, sprejet pa je bil tudi pravilnik o delovni uspešnosti. Plače predstavljajo največji delež odhodkov javnega podjetja. V letu 2004 so stroški plač znašali 745.902.000,00 SIT, kar je 56,64 % celotnih odhodkov, v letu 2005 pa so stroški plač znašali 1.328.625.000,00 SIT, kar predstavlja 48,24 % vseh odhodkov.

Javno podjetje zagotavlja predhodne preventivne zdravstvene preglede ob novih zaposlitvah, poleg tega zagotavlja predhodne, obdobjne in specialne zdravstvene preglede delavcev s področja kontrole zračnega prometa, ki so pogoj za pridobitev in vzdrževanje dovoljenj za delo. Za varstvo pri delu in požarno varnost skrbi pooblaščen strokovni sodelavec.

V Sloveniji imamo samo tri zračne sektorje s povprečnim številom kontrolorjev na sektor 35, kar je relativno visoko glede na države, s katerimi se primerjamo. Češka in Hrvaška imata 28 kontrolorjev na sektor, Madžarska 31, Slovaška pa 27.

V primerjavi s Češko ANS CR ima proučevano podjetje bolj ugodno starostno in izobrazbeno strukturo, saj največji delež predstavljajo zaposleni stari med 31 in 40 let, medtem ko na Češkem največji delež (29,80%) predstavljajo zaposleni s starostjo med 50 in 59 let. Javno podjetje KZPS, d.o.o. ima 50,90 % zaposlenih z visoko ali višjo izobrazbo, ANS CR pa 27,1%. Pri obeh podjetjih največji delež predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo.

Plače v obravnavanem podjetju so relativno visoke za slovenske razmere, saj je povprečna mesečna bruto plača na zaposlenega v letu 2005 znašala 748.454,00 SIT, kar je za 169,97 % več od povprečne mesečne bruto plače na zaposlenega v Sloveniji. V primerjavi s tujim kontrolami zračnega prometa pa so bruto plače javnega podjetja KZPS, d.o.o. v povprečju od 1500 do 2500 EUR nižje (Eurocontrol, 2006).

Kadrovska podstruktura v Kontroli zračnega prometa Slovenije predstavlja eno pomembnejših podstruktur, saj zaposleni s svojim znanjem predstavljajo največji kapital. Prispevek kadrovske podstrukture k uspešnosti podjetja je dober, kar je razvidno iz Tabele 9.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | | Opomba |
|----------------------------|------------|----------|----------|-------|------------|------------------------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo | |
| Izobraževanje zaposlenih | X | | | | | Stalno izobraževanje |
| Število zaposlenih | | X | | | | Zadostno št. ljudi na sektor |
| Starostna struktura | | X | | | | Mlad kader |
| Struktura po izobrazbi | | X | | | | Zadovoljiva |
| Kakovost posloводства | | X | | | | Dobri poslovni rezultati |
| Fluktacija | X | | | | | Samo ena upokojitev |
| Plače zaposlenih | | X | | | | Precej višje od povprečja |
| Zadovoljstvo zaposlenih | | X | | | | Relativno zadovoljni |
| Skupna ocena: DOBRO | 2 | 5 | 1 | | | |

Vir: Lastne ocene.

5.2.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Organizacija kot sistem predstavlja sestav naravnih ali naravnih in tehničnih elementov, ki se združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje. Organizacijska

zgradba mora biti zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo prilagodljivo obnašajo. Pri tem pa sama ne sme biti prilagodljiva niti spremenljiva. Organizacijska struktura je dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti (Lipičnik, 2005, str. 44-45).

Javno podjetje je razdeljeno na več organizacijskih enot, kar omogoča tekoče spremljanje rezultatov in ugotavljanje uspešnosti po posamezni enoti. Organizacijska struktura v podjetju je prikazana na Sliki 1 (glej stran 8). Takšno strukturo lahko opredelimo kot sektorsko organizacijsko strukturo. Javno podjetje ima pet področij oziroma sektorjev, za katere so zadolženi posamezni vodje, ter tri organizacijske nivoje; prvega predstavlja vodstvo podjetja, drugega vodje posameznih sektorjev, tretjega pa vodje posameznih služb.

Slog poslovanja v javnem podjetju je primeren. Odločitve sprejemajo na treh nivojih. Direktor ob sodelovanju vodij sektorjev in vodij služb sprejema odločitve na ravni celotnega podjetja. Posamezni vodje sektorjev pa sprejemajo odločitve na ravni svojih sektorjev in v okviru svojih pristojnosti. V podjetju prevladuje demokratičen način vodenja. Poslovodstvo, vodje sektorjev in vodje služb se vsak teden sestanejo na kolegiju, kjer razpravljajo o preteklih odločitvah in njihovem vplivu na poslovanje ter sprejemajo nove odločitve.

Kontrola zračnega prometa Slovenije opravlja preletne storitve na lokaciji v Ljubljani, kjer se nahaja tudi splošni sektor in vodstvo podjetja, priletne storitve pa se opravljajo na vseh letališčih v Sloveniji. Zaradi omenjene decentralizacije opravljanja storitev je za podjetje zelo pomembna ustrezna organiziranost in komunikacija.

Zaposleni morajo biti vključeni v organizacijo, zato da lahko vplivajo na uspešnost podjetja. V javnem podjetju spodbujajo dvosmerno notranje komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi. Komunikacija poteka tako formalno kot tudi neformalno, horizontalno in vertikalno. V podjetju imajo vzpostavljen učinkovit komunikacijski sistem imenovan Projektna pisarna, ki omogoča nemoteno komuniciranje med vsemi dislociranimi enotami in sedežem podjetja.

V preučevanem podjetju je vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki spodbuja visoko notranjo motivacijo, saj je motivacija eden ključnih dejavnikov za doseganje nadpovprečnih rezultatov. Sistem nagrajevanja temelji na pogodbi o delu in individualni uspešnosti, tako imenovani stimulaciji. Delovna uspešnost se ocenjuje v odvisnosti od pretekle in pričakovane uspešnosti zaposlenega z uporabo naslednjih kriterijev: kvaliteta dela, količina dela in gospodarnost.

Sistem planiranja in kontrole zajema izdelavo planov ter pregledovanje in ugotavljanje odstopanj in vzrokov za odstopanja. Vodja finančne službe, vodje sektorjev in poslovodstvo izdelujejo kratkoročne (mesečne, letne) plane. Na priporočila Eurocontrola bo podjetje v prihodnje izdelalo tudi petletni plan poslovanja. Podjetje vsako leto napiše plan za naslednje leto, katerega mora potrditi nadzorni svet. Planiranje se prične z oceno števila preletov in

priletov, konča pa z izdelavo računovodskih izkazov. Plan vključuje tudi temeljne cilje, ki jih javno podjetje želi doseči v naslednjem letu. Kontrola uresničevanja planov se izvaja mesečno (po potrebi tudi tedensko), kjer se dosežene rezultate primerja s preteklimi in ocenjenimi rezultati. Pri velikih odstopanjih dejanskih razmer od ocenjenih, se plan prilagodi tržnim razmeram. Poslovanje podjetja in s tem posledično izvrševanje plana spremlja nadzorni svet in Ministrstvo za promet, kot predstavnik lastnika podjetja.

Vzdušje med zaposlenimi je pozitivno, kljub temu da so nekateri zaposleni pogostokrat preobremenjeni, saj morajo poleg svojega rednega dela pripravljati podatke za poročanje na kolegijih, raznih drugih sestankih ter se stalno udeleževati seminarjev in izobraževanj, pogosto tudi v tujini. Preobremenjenost lahko pripelje do slabše kvalitete dela, katere si pa ne morejo privoščiti, saj imajo lahko napake tragične posledice. K dobremu vzdušju v podjetju pripomorejo dobri medsebojni odnosi, manjša praznovanja ob različnih priložnostih in vsakoletna novoletna pogostitev, kjer zaposleni združijo prijetno s koristnim. Morebitne probleme rešujejo s pogovorom in se na ta način skušajo izogniti konfliktnim situacijam.

Ocenjujem, da je organizacijska struktura za podjetje primerna. Podjetje je razdeljeno na več organizacijskih enot, kar omogoča tekoče spremljanje rezultatov in ugotavljanje uspešnosti. Fleksibilnost je ob trenutni velikosti podjetja zadovoljiva, saj se podjetje brez večjih problemov prilagaja spremembam iz okolja. Kljub preobremenjenosti, ki je resen problem in se ga mora podjetje zavedati, je organizacijska podstruktura ocenjena kot dobra in prinaša precejšen prispevek k uspešnosti podjetja. Ocene prednosti in slabosti organizacijske strukture so prikazane v Tabeli 10.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|-------------------------------|------------|----------|----------|-------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Ustreznost org. podstrukture | X | | | | |
| Slog poslovanja | | X | | | |
| Lokacija podjetja | | X | | | |
| Komuniciranje | | X | | | |
| Sistem nagrajevanja | | X | | | |
| Sistem planiranja in kontrole | | | X | | |
| Vzdušje med zaposlenimi | | | X | | |
| Preobremenjenost | | | | | X |
| Fleksibilnost | | X | | | |
| Skupna ocena: DOBRO | 1 | 5 | 2 | | 1 |

Vir: Lastne ocene.

5.2.4. TRŽNA PODSTRUKTURA

Omenjeno je že bilo, da je Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. edino podjetje v Sloveniji, ki lahko opravlja dejavnost kontrole zračnega prometa. Posledično ima podjetje 100% tržni delež in zelo slabo tržno komuniciranje, saj svojih storitev ne oglašujejo, prav tako

ne opravljajo raziskav trga. Oblikovano imajo svojo spletno stran, na kateri imajo predstavljeno podjetje in dejavnost.

V letu 2005 se je povečal letalski promet za 16 % glede na predhodno leto. Povečala se je propustnost pri preletih, zmanjšala pa se je povprečna zamuda na let ustvarjena zaradi omejitev propustnosti zračnega prometa, in sicer na 0,3 minute na let, v evropskem zračnem prostoru le-ta znaša 0,1 minute na let. Zagotovljena je bila tudi dodatna odprtost letališča Maribor z 9 na 16 ur dnevno, kar je tudi pripomoglo k povečanju propustnosti. Posledično se so povečali tudi prihodki iz poslovanja za 131,10 % glede na predhodno leto.

Kakovost opravljenih storitev je na visoki ravni, saj podjetje zagotavlja varne in učinkovite storitve. Poudariti pa je potrebno, da je kakovost opravljanja storitev potrebno spremljati, vendar javno podjetje še nima posebnega mehanizma za nadzorovanje del. V podjetju pripravljajo dokumente za pridobitev certifikata za vodenje sistema kakovosti ISO 9001/2000, ki bo tudi eden izmed pogojev za pridobitev certifikata o usposobljenosti za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa. Načrtujejo tudi uskladitev in izdelavo novih dokumentov na področju varnosti v zračnem prometu v skladu z zahtevo ESARR (Eurocontrolova varnostna regulativa in priporočila) in zahtevo SES. V podjetju načrtujejo nakup sistema za snemanje delovnih mest kontrolorjev zračnega prometa v območnem centru za kontrolo zračnega prometa, s katerim bi zagotovili analiziranje dogodkov in incidentov.

Cena za enoto storitve za posamezno državo določi država oziroma Ministrstvo za promet na podlagi ocenjenih stroškov in ocenjene rasti prometa. Oceno vrednosti javno podjetje KZPS, d.o.o. pripravi glede na predhodno poslovanje in letni načrt poslovanja. Cene se vsako leto objavijo v Uradnem listu RS kot Sklep razširjene komisije Eurocontrol o določitvi cen za enoto storitve z začetkom uporabe prvega januarja tekočega leta. Iz Tabele 11 je razvidno, da ima Slovenija relativno visoke cene za enoto opravljene storitve. Prikaz po različnih letih kaže, da so visoke cene stalnica podjetja. V letu 1996 je Kontrola zračnega prometa Slovenije imela drugo najvišjo ceno v Evropi. Pozitivno pa je, da se cena znižuje in se počasi približuje povprečni evropski preletni ceni.

Tabela 11: Osnovne cene za enoto storitve preleta za leto 1996 in obdobje od 2001 do 2006

| Država / Leto | Cena na enoto storitve za prelet v evrih | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1996 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Avstrija | 59,72 | 65,57 | 65,57 | 72,49 | 71,71 | 68,65 | 58,93 |
| Italija | 65,21 | 56,47 | 56,47 | 68,24 | 68,53 | 69,57 | 67,67 |
| Madžarska | 24,01 | 28,85 | 29,58 | 39,34 | 37,93 | 34,80 | 31,46 |
| Slovenija | 76,33 | 62,84 | 59,69 | 73,43 | 76,83 | 69,96 | 57,30 |
| Češka republika | 49,09 | 34,72 | 35,99 | 36,57 | 30,39 | 26,63 | 34,96 |
| Povprečna cena | 54,79 | 52,15 | 50,90 | 61,06 | 59,27 | 54,53 | 51,63 |
| % višje slovenske cene od povprečja | 39,30 | 20,50 | 17,26 | 20,25 | 29,63 | 28,30 | 11,00 |

Vir: Sklep razširjene komisije Eurocontrol-a št.87; Lastni izračuni.

Prihodke iz naslova opravljenih storitev predstavljajo zaračunane pristojbine, ki se določijo za vsak let zrakoplova, izveden po pravilih instrumentalnega letenja v skladu s postopki, določenimi za izvajanje standardov, in priporočene prakse Mednarodne organizacije civilnega letalstva. Pristojbina pomeni plačilo stroškov, ki jih imajo državne kontrole (stroški plač kontrolorjev, stroški tekočih vzdrževanj, investicijska vzdrževanja, obresti od najetih kreditov,...). Pristojbino mora plačati prevoznik, ki opravi polet (Interno gradivo, 2004).

V skladu s pogoji uporabe sistema pristojbin na zračnih poteh in plačilnih pogojih, objavljenih v Uradnem listu RS, št. 77/95, se posamezna pristojbina izračuna po formuli: $r = t \times N$; pri čemer r pomeni pristojbino, t višino pristojbine na enoto storitve in N število enot storitve v zvezi s takim poletom. N se nadalje izračuna po formuli: $N = d \times p$, kjer je d količnik razdalje v zvezi z zračnim prostorom tistih letalsko informativnih območjih, ki so v pristojnosti posamezne države pogodbenice, p je količnik teže zrakoplova. V število enot storitve so vštet redni letalski prevozi, čarterski poleti, promet splošnega letalstva ter vojaški in šolski leti. Pri oceni napovedi prometa je potrebno biti pazljiv, saj lahko previsoka napoved prometa zaradi načina financiranja in oblikovanja cene enote storitve negativno vpliva na finančno poslovanje javnega podjetja.

Višina pristojbine na enoto storitve (t) se izračuna po posebnem obrazcu, ki je v skladu z Eurocontrolovimi "Principi za oblikovanje stroškovnih baz in izračuna pristojbin na zračnih poteh", kjer je stroškovna baza sestavljena iz stroškov dela, materialnih stroškov in amortizacije, ki nastanejo pri opravljanju navigacijskih služb zračnega prometa v fazi preleta. Končna stroškovna baza pa se oblikuje ob upoštevanju dodatnih stroškov, kot so članarina Eurocontrolu, prispevek za CEATS in izvzeti leti (vizualni leti – VFR, krožni poleti, poleti opravljeni za iskanje in reševanje, poleti zrakoplovov, katerih teža je nižja od dveh ton, in poleti opravljeni izključno za prevoz članov kraljevske družine, voditeljev držav in vlad ter ministrov na uradni dolžnosti). Obrazec za izračun nacionalne cene za enoto storitve je prikazan v prilogi 4.

Cene enote storitve v fazi prileta in odleta so odvisne od teže letal in se upoštevajo skupaj za mednarodna letališča Ljubljana, Maribor in Portorož ter predvidevajo IFR lete. Poudarim pa naj še, da se več kot 90 % prometa odvije na letališču Ljubljana.

Trženjska podstruktura ima manjši prispevek k uspešnosti podjetja. Vse ocene izhajajo iz dejanskih aktivnosti podjetja, pri tem pa je potrebno poudariti, da javno podjetje kot edino podjetje registrirano za opravljanje tovrstnih storitev ne namenja večje pozornosti oglaševanju in promoviranju. Podjetje samo ocenjuje, da je relativno visoka cena na enoto opravljene storitve slabost, vendar pri tem dodajajo, da višja cena izhaja tudi iz dejstva, da je slovenski zračni prostor, v primerjavi z drugimi v Evropi zelo majhen.

Tabela 12: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | | Opomba |
|---------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|----------------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo | |
| Tržni delež | X | | | | | 100 % tržni delež |
| Tržno komuniciranje | | | | | X | Se ga ne poslužujejo |
| Raziskave trga | | | | | X | Jih ne opravljajo |
| Opravljanje storitev | | X | | | | Brez večjih zamud |
| Spremljanje kakovosti | | | X | | | Brez ISO 9001/2000 |
| Prodajne cene | | | | X | | Precej visoke |
| Skupna cena: SLABO | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |

Vir: Lastne ocene.

5.2.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je že pred ustanovitvijo družbe v letu 2004 izvajala storitve v sedanjih prostorih v centru Ljubljane, ki pa ne izpolnjujejo minimalnih funkcionalnih normativov. Stavba je bila že ob vzpostavitvi dejavnosti kontrole zračnega prometa v Republiki Sloveniji leta 1993 predvidena le kot začasna lokacija. Glavni problem predstavljata neustreznost in prostorska omejenost trenutnih prostorov, kar še posebej velja za center Območne kontrole zračnega prometa in tehnično nadzorni center kot glavni operativni prostor službe kontrole zračnega prometa in službe telekomunikacij. Potrebno je poudariti, da je bila leta 1993 sprejeta odločitev o začasni lokaciji centra, saj stavba na Kotnikovi 19 a ni grajena namensko, zato del inštalacij in komunalna ureditev predstavljajo nevarnost za nemoteno obratovanje centra.

Dejstvo je, da se promet iz leta v leto opazno povečuje, da je razvoj letalskega prometa kot gospodarske panoge na izrednem konkurenčnem prepihu in zato prisiljen v intenzivno razvojno naravnost oziroma posodabljanje. V javnem podjetju žal ugotavljajo, da so kot storitveni partnerji letalske dejavnosti v razvoju in intenzivnosti posodabljanja zaostali in da glede na starost obstoječe opreme ne bodo mogli več kakovostno opravljati storitev ob tej gostoti zračnega prometa.

Iz zgoraj navedenih razlogov so v javnem podjetju sprejeli poslovno odločitev, da se korenito posodobijo in opremijo. V ta namen bodo zgradili nov Center za kontrolo zračnega prometa Ljubljana (ATCC Ljubljana) na lokaciji letališča Brnik z novimi ustreznimi operativnimi in poslovnimi prostori ter novo opremo za izvajanje dejavnosti kontrole zračnega prometa ter nov kontrolni stolp na novi lokaciji.

Z novim ATCC Ljubljana se bo zamenjal, nadgradil in razširil ATM sistem za izvajanje varnih, zanesljivih in kakovostnih storitev kontrole zračnega prometa; povečal se bo območni center zaradi povečanja števila sektorjev (iz sedanjih sedem na devet); povečal se bo tehnični

center zaradi dodatnih sistemov; zagotovili bodo boljše pogoje za letalsko šolo in izpolnili vse kriterije EU, vse skupaj za pridobitev certifikata.

Investiranje na področju kontrole zračnega prometa je bilo v preteklih letih zanemarljivo, zato se javno podjetje srečuje s problemom starosti opreme. Posledično to vpliva na nezmožnost nadgradenj obstoječega sistema, ki jih zahteva evropski program harmonizacije in zблиževanja. Pojavljajo se tudi problemi z nabavo rezervnih delov, ki jih zaradi zastarelosti naprav ni mogoče dobiti na trgu.

Kontrola zračnega prometa Slovenije je v letu 2005 na področju radio-navigacijskih sistemov in naprav opravila najnujnejša vzdrževalna dela. Na področju nadzornih sistemov so zaradi manjšega investicijskega vlaganja v preteklosti pospešili nabavo rezervnih delov za radarski sistem na Brniku. Zaradi potrebe po boljši radarski pokritosti ozemlja Republike Slovenije in kvalitetnejših radarskih podatkih so na Oljski gori pri Ljubljani prilagodili obstoječi vojaški radar. S tem so povečali varnost in kakovost kontrole zračnega prometa. Ob koncu leta 2005 so nadgradili še avtomatizirane sisteme, in sicer s postavitvijo sistema za procesiranje radarskih podatkov ARTAS, ki ustreza višjim varnostnim standardom v zračnem prometu. Za zagotavljanje analiziranja dogodkov in incidentov bodo kupili sistem za snemanje delovnih mest kontrolorjev zračnega prometa v Območnem centru za kontrolo zračnega prometa.

V letu 2005 so izpeljali še dodatne nabave na področju podpornih sistemov in infrastrukture, ki zajema neprekinjeno napajanje z električno energijo, klimatske naprave, sisteme za tehnično varovanje in poslovno informacijsko opremo.

Za nemoteno opravljanje storitev in vzdrževanje naprav podjetje potrebuje ustrezno usposobljen delovni kader. Pri pridobivanju ustrezne delovne sile pa se pojavlja problem pomanjkanja znanja s področja opravljanja storitev v zračnem prostoru. Omenjeno težavo podjetje rešuje z intenzivnim izobraževanjem in usposabljanjem kontrolorjev – začetnikov ter obnavljanjem in dopolnjevanjem znanj drugih zaposlenih. Nova znanja in izkušnje pridobivajo tako doma kot tudi v tujini.

Ocena tehnološke podstrukture je izdelana z vidika možnosti opravljanja storitev proučevanega podjetja in je prikazana v Tabeli 13 (na str. 34). Glavna slabost tehnološke podstrukture je lokacijska stiska, neprimerni prostori in s tem ovirano širjenje dejavnosti javnega podjetja; to velja tako za sam sedež podjetja kot tudi za vse dislocirane enote oziroma vsa tri mednarodna letališča.

Podjetje se omenjenih slabosti dobro zaveda, zato pripravljajo vse potrebno za izgradnjo novega centra na Brniku, s katerim se bodo slabosti odpravile, prinesel pa bo tudi druge prednosti, naj omenim npr. večjo prepustnost zračnega prostora.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | | Opombe |
|-----------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|---------------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo | |
| Lokacija | | | | X | | Neprimerna |
| Število dislociranih enot | | X | | | | Po letališčih |
| Starost opreme | | | | X | | Zastarela oprema |
| Kakovost delovne sile | X | | | | | Redno izobraževanje |
| Skupna cena: SREDNJE | 1 | 1 | 0 | 2 | | |

Vir: Lastne ocene.

5.2.6. FINANČNA PODSTRUKTURA

Financiranje je poslovna funkcija podjetja, ki omogoča odvijanje drugih poslovnih funkcij podjetja tako, da jih napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi. V okvir finančne funkcije tako spada ukvarjanje s preskrbo sredstev, z njihovimi naložbami, smotnim preoblikovanjem sredstev, z vračanjem sredstev in preoblikovanjem obveznosti do virov sredstev (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1999, str. 255). Finančno podstrukturo bom analizirala s pomočjo kazalnikov plačilne sposobnosti, kazalnikov stanja financiranja in kazalnikov obračanja.

Plačilna sposobnost podjetja nam pokaže ali podjetje poravna svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti. Podjetje je plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva kot znašajo zapadle obveznosti (Mramor, 2001, str. 248). Plačilno sposobnost podjetja bom ocenila z naslednjima kazalcema:

- kratkoročni koeficient, ki kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi ter meri sposobnost podjetja poravnati kratkoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja z denarjem, zalogami in kratkoročnimi terjatvami,
- koeficient denarne likvidnosti podjetja pa kaže razmerje med denarnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi podjetja (SRS, 2006).

Vrednosti omenjenih kazalcev so prikazane v tabeli 14. V letu 2005 se je kratkoročni koeficient povzpел na vrednost 2,00, kar kaže na primerno likvidnost podjetja. Koeficient denarne likvidnosti pa kaže, da podjetje malo kratkoročnih obveznosti pokriva neposredno z denarnimi sredstvi. Vrednost kazalnika se je precej povečala v letu 2005, vzrok za to pa je v ogromnem povečanju denarnih sredstev na računu, ki so posledica direktnih prilivov denarja na račun javnega podjetja KZPS, d.o.o.

Tabela 14: Kazalniki plačilne sposobnosti javnega podjetja KZPS, d.o.o.

| Kazalnik plačilne sposobnosti /Leto | 2004 | 2005 | Opomba |
|-------------------------------------|--------|------|----------------------------|
| Kratkoročni koeficient | 1,65 | 2,00 | Primerna raven likvidnosti |
| Koeficient denarne likvidnosti | 0,0024 | 0,50 | V porastu |

Vir: Bilanci stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005

Kazalniki stanja financiranja (imenovani tudi kazalniki stanja vlaganj) so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Pri izračunavanju teh kazalnikov nas zanima predvsem delež kapitala in delež dolgov v strukturi vseh obveznosti do virov sredstev. Kazalniki te vrste so zelo pomembni za posojilodajalce, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Osnovne oblike te skupine kazalnikov so (Hočevnar et al., 2005, str. 3-9):

- delež kapitala v financiranju, ki kaže delež kapitala v celotni pasivi podjetja in se izračuna kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev;
- delež dolgov v financiranju, ki kaže kolikšen del sredstev je financiranih s tujimi viri oziroma dolgovi. Izračuna se kot razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev;
- kazalnik finančnega vzvoda, kaže neposredno razmerje med dolgom in kapitalom, vsebina kazalnika finančnega vzvoda je podobna kot pri prvih dveh, pri čemer kapital sestavljajo osnovni kapital, rezerve, preneseni čisti dobiček prejšnjih let in nerazporejen dobiček poslovnega leta. Dolg pa predstavljajo rezervacije, dolgoročne in kratkoročne poslovne obveznosti. Optimalna vrednost tega kazalnika je okrog 1 (Pučko, 2001, str. 141).

Iz Tabele 15 vidimo, da je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov relativno visoka, saj je bilo v letu 2004 62 % sredstev financiranih s tujimi viri, v letu 2005 pa se je delež zmanjšal za eno odstotno točko. Kazalnik finančnega vzvoda je v obeh letih nad optimalno vrednostjo; v letu 2004 je znašal 1,64, v letu 2005 pa 1,55.

Tabela 15: Kazalniki financiranja javnega podjetja KZPS, d.o.o.

| Kazalnik stanja financiranja /Leto | 2004 | 2005 |
|------------------------------------|------|------|
| Delež kapitala v financiranju | 0,38 | 0,39 |
| Delež dolgov v financiranju | 0,62 | 0,61 |
| Kazalnik finančnega vzvoda | 1,64 | 1,55 |

Vir: Bilance stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005.

S kazalniki obračanja ugotavljamo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Kazalniki obračanja, katere je smiselno izračunati za javno podjetje KZPS, d.o.o. so (Hočevnar et al., 2005, str.11):

- obračanje celotnih sredstev, ki kaže, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi in se izračuna kot razmerje med celotnimi prihodki in povprečnimi sredstvi,
- obračanje obratnih sredstev, ki predstavljajo prehajanje sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva, se izračuna kot razmerje med poslovnimi odhodki in povprečnimi obratnimi sredstvi (SRS, 2006),
- obračanje obveznosti do dobaviteljev, ki prikazuje povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev in se izračuna kot razmerje med poslovnimi odhodki in povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev.

Iz Tabele 16 je razvidno, da je javno podjetje KZPS, d.o.o svoja sredstva v letu 2004 obrnilo dvakrat na leto, v letu 2005 pa 3,18-krat na leto. Obratna sredstva so se v letu 2004 obrnila 2,38-krat, v letu 2005 pa 3,57-krat. Povečanje obračanje v zadnjem obdobju pomeni, da ima podjetje sredstva vezana manj časa (Hočevar, Igličar, 1997, str. 247). V letu 2005 je javno podjetje KZPS, d.o.o. svoje obveznosti do dobaviteljev obrnilo skoraj 20-krat, s čemer so se znižali tudi dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev, ki so v letu 2005 znašali samo 18 dni, kar kaže, da podjetje poravnava svoje obveznosti predčasno, saj je običajni plačilni rok 30 dni.

Tabela 16: Kazalniki obračanja za javno podjetje v obdobju 2004-2005

| Kazalniki obračanja / leto | 2004 | 2005 |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Obračanje vseh sredstev | 2,06 | 3,18 |
| Obračanje obratnih sredstev | 2,38 | 3,57 |
| Obračanje obveznosti do dobaviteljev | 10,38 | 19,82 |
| Dnevi plačila dobaviteljem | 35 | 18 |

Vir: Bilanci stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005.

Na podlagi izračunanih kazalnikov ocenjujem, da je prispevek finančne podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja srednje velik. Glavno slabost predstavlja relativno visok delež dolga v financiranju, glavna prednost pa se kaže v plačilni discipliniranosti podjetja do dobaviteljev. Ocene finančne podstrukture so podane v Tabeli 17.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

| Komponente | Ocena | | | | |
|--------------------------------|------------|----------|----------|----------|------------|
| | Zelo dobro | Dobro | Srednje | Slabo | Zelo slabo |
| Kratkoročni koeficient | | X | | | |
| Koeficient denarne likvidnosti | | | | X | |
| Delež kapitala v financiranju | | | | X | |
| Delež dolgov v financiranju | | | | X | |
| Finančni vzvod | | X | | | |
| Obračanje celotnih sredstev | | X | | | |
| Obračanje obratnih sredstev | | X | | | |
| Dnevi plačila dobaviteljem | X | | | | |
| Skupna cena: SREDNJE | 2 | 4 | 0 | 3 | |

Vir: Lastne ocene.

5.2.7. PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI JAVNEGA PODJETJA

Po oceni prednosti in slabosti posameznih podstruktur javnega podjetja je na koncu potrebno dodati še skupno oceno, ki pokaže, katera podstruktura največ prispeva k poslovni uspešnosti podjetja in katera najmanj. Profil prednosti in slabosti prikazuje tabela 18, iz katere je razvidno, da k poslovni uspešnosti največ prispeva storitvena podstruktura najmanj pa tržna podstruktura. Glavne prednosti in slabosti so podane v SWOT matriki (glej Tabelo 20 na strani 40).

Tabela 18: Profil prednosti in slabosti javnega podjetja KZPS, d.o.o.

| Komponente | Prispevek k poslovni uspešnosti | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|--------|
| | Velik | | | Majhen |
| Storitvena podstruktura | X | | | |
| Kadrovska podstruktura | | X | | |
| Organizacijska podstruktura | | | X | |
| Tržna podstruktura | | | | X |
| Tehnološka podstruktura | | | X | |
| Finančna podstruktura | | X | | |

Vir: Lastne ocene.

5.3. ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O.

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja skušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi političnih, gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških in drugih oblik razvoja v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala, njegovih sposobnosti in slabosti. To ocenjevanje nam odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2003, str. 138). Priložnosti in nevarnosti so za razliko od prednosti in slabosti odvisne predvsem od dejavnikov zunanjega okolja. V nadaljevanju so po podstrukturah predstavljene ocene priložnosti in nevarnosti.

5.3.1. STORITVENA PODSTRUKTURA

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je edino podjetje v Sloveniji, ki lahko opravlja storitve kontrole in vodenja zrakoplovov, tako da se podjetju ni potrebno bati nevarnosti domačega konkurenta. Večjo nevarnost predstavljajo sosednji zračni prostori z nižjimi cenami na enoto storitve, predvsem pa odprtje novega centra in sistema za kontrolo zračnega prometa na Hrvaškem, kar bo negativno vplivalo na rast letalskega prometa. Pozitivni vpliv na rast prometa bo pa imelo bližnje Svetovno nogometno prvenstvo v Nemčiji, ki bo bistveno povečalo letalski promet v evropskem zračnem prostoru. Ocenjena rast letalskega prometa za leto 2006 je 8 % glede na leto 2005.

Priložnost za podjetje se kaže tudi v širjenju dejavnosti, saj bo podjetje v tekočem letu in v prihodnosti svoje delovanje orientiralo tudi navzven in s svojimi materialnimi ter kadrovskega potenciali povečalo obseg dela in širilo svoje področje delovanja. Na podlagi te poslovne usmeritve in podpisanega sporazuma z Ministrstvom za obrambo bo družba izvedla vse potrebne aktivnosti za delovanje navigacijskih služb zračnega prometa na letališču Cerklje ob Krki. Glede na zakonodajo Enotno evropsko nebo bo podjetje aktivno sodelovalo z drugimi izvajalci navigacijskih služb zračnega prometa na področju regionalnega povezovanja. Naj omenim OATMS projekt, v okviru katerega bo postavljen enoten tehnični sistem za kontrolo

zračnega prometa, ki ga bo javno podjetje KZPS, d.o.o. izvajalo skupaj s češkim podjetjem ANS CR in avstrijskim podjetjem Austrocontrol.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. je v letu 2005 začelo svoje aktivnosti usmerjati v izdelavo potrebnih dokumentov sistema kakovosti, saj načrtujejo pridobitev certifikata ISO 9001:2000. Uvedba sistema kakovosti je tudi eden izmed pogojev za pridobitev certifikata o usposobljenosti za izvajanje navigacijskih služb v zračnem prometu. V skladu s 7. členom Zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa (2006) mora izvajalec navigacijskih služb pridobiti certifikat o usposobljenosti za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa. Certifikat o usposobljenosti določa tudi zakonodaja SES in predlog Uredbe komisije o skupnih zahtevah za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa. Obravnavano podjetje namerava certifikat pridobiti v drugi polovici leta 2006. Pridobitev certifikata o usposobljenosti in njegovo vzdrževanje zagotavlja javnemu podjetju KZPS, d.o.o. dolgoročni obstoj in razvoj.

5.3.2. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. daje velik poudarek izobraževanju zaposlenih. Podjetje na novo zaposluje mlade ljudi polne energije, ki so pripravljeni vlagati napore v izobraževanje in nadaljnji razvoj. Vodilni v podjetju se zavedajo, da je kombinacija mladosti in zagnanosti s poudarkom na izkušnjah tista, ki lahko dolgoročno kroji uspešnost podjetja.

Priložnosti za javno podjetje se kažejo tudi v vzgoji lastnega kadra. Z aktivno politiko štipendiranja in omogočanja opravljanja delovne prakse mladim študentom Strojne fakultete, bo javno podjetje spoznalo potencialne kadre. S tem pa si zagotovilo tudi ustrezno kakovost in profil zaposlenih, na katerih bo slonela prihodnost celotnega podjetja, ter skladnost zahtevane izobrazbe s formalno.

Ob vstopu v Evropsko unijo so tudi Slovenci vstopili na tako imenovani odprti trg delovne sile. Zaradi tega v prihodnosti obstaja nevarnost za fluktacijo kadra v podjetju, saj so plače kontrolorjev v drugih državah Evrope višje kot pri nas. Vendar množičnega odhoda delavcev ne gre pričakovati.

Potencialno nevarnost predstavlja preobremenjenost delavcev ob določenih terminih, zato je potrebno načrtovati honorarne zaposlitve ali delo preko študentskega servisa. Obstaja tudi nevarnost znižanja pripadnosti podjetju in s tem višja fluktacija predvsem zaradi drugačnih motivov mlajših generacij, zato je potrebno nadaljevati z uvajanjem novejših motivacijskih dejavnikov.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. mora skrbeti za zadovoljstvo svojih zaposlenih iz najmanj dveh razlogov. Prvič, podjetje se uvršča med tista podjetja, kjer zaposleni s svojim znanjem in

izkušnjami predstavljajo zelo velik kapital. Drugič, menjava zaposlenih za javno podjetje pomeni velike stroške, ki so povezani z njihovim izobraževanjem in usposabljanjem.

5.3.3. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Obstoječa organizacijska struktura omogoča uresničevanje vizije, poslanstva in strateških ciljev na vseh ravneh javnega podjetja. Kakovostno opravljanje storitev je v največji meri odvisno od strokovne usposobljenosti zaposlenih ter dobre komunikacije med zaposlenimi in piloti letal. K temu vsekakor pripomore tudi boljša motiviranost in ne prevelika obremenjenost zaposlenih. Javno podjetje bi moralo razmisliti o možnosti dajanja priložnosti zaposlenim na nižjih ravneh, da prispevajo svoje ideje oziroma postanejo soudeleženi pri procesu planiranja, s čimer bi povečali motivacijo zaposlenih.

Zaposleni v javnem podjetju se trudijo ustvariti produktivno klimo, ki je osnova za uspešno sodelovanje med zaposlenimi. Obstaja pa nevarnost, da se bo zmanjšala možnost komuniciranja in izmenjave mnenj, saj rast javnega podjetja prinaša določene organizacijske težave, kot sta npr. slabša komunikacija med zaposlenimi in slabša prilagodljivost. Trenutno podjetje nima večjih problemov z omenjenim, vendar so ob večji rasti podjetja taki problemi vse bolj verjetni. Nevarnost organizacijske strukture se lahko pokaže v počasnem sprejemanju odločitev, ki jih zahtevajo spremembe v okolju.

5.3.4. TRŽNA PODSTRUKTURA

Nove tržne priložnosti v javnem podjetju vidijo v mednarodnem sodelovanju na ravni povezovanja navigacijskih služb zračnega prometa v regiji. Med najpomembnejšimi sta projekta CEATS in One ATM System (Poslovni načrt 2006).

V okviru projekta CEATS bo RS zaupala izvajanje služb kontrole zračnega prometa nad nivojem 28.500 čevljev evropski organizaciji za varnost zračnega prometa Eurocontrol, ki namerava v ta namen zgraditi regijski center za kontrolo zračnega prometa v zgornjem delu zračnega prostora osmih srednjeevropskih držav na Dunaju (Letno poročilo 2004).

V okviru projekta One ATM System, v katerega sta poleg javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. vključena avstrijsko podjetje Austrocontrol in češko podjetje ANS CR, pa naj bi vzpostavili enoten tehnični sistem za kontrolo zračnega prometa (Interno gradivo, 2004).

5.3.5. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Za uspešno opravljanje storitev je potrebno zagotoviti sodobno opremo, ki ustreza specifičnim zahtevam dejavnosti. Javno podjetje KZPS, d.o.o. mora zaradi starosti opreme nadaljevati z

načrtnim vlaganjem v sodobno opremo in objekte. Prav tako naj nadaljujejo s politiko izobraževanja svojih zaposlenih.

Priložnost se kaže v izgradnji novega ATCC in novega stolpa na Brniku, ki bosta opremljena z najsodobnejšo navigacijsko opremo, ki bo omogočala varne in nemotene polete v slovenskem zračnem prostoru.

5.3.6. FINANČNA PODSTRUKTURA

Glede na zastavljene investicijske načrte za gradnjo novega ATCC centra na Brniku bo potrebno skrbno načrtovanje denarnih sredstev oziroma denarnega toka v skladu s poslovno politiko, predvsem na področju terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev.

Velika nevarnost v finančni podstrukturi predstavlja morebiten padec letalskega prometa ali precej nižja rast od načrtovane, kar bo pomenilo nižje prihodke, ki bi posledično ogrozili tudi investiranje v nov ATCC center Ljubljana. V nasprotnem primeru pa visoka rast prometa pomeni večji prihodek in s tem več denarja, ki se bo lahko investiral in s pripomogel k čimprejšnjemu zagonu novega centra.

5.3.7. PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI JAVNEGA PODJETJA

Ocene priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje v prihodnosti soočalo prikazuje Tabela 19, iz katere je razvidno, da se dobre poslovne priložnosti kažejo na področju storitvene, tržne in kadrovske podstrukture, nekoliko manjše možnosti ima javno podjetje KZPS, d.o.o. pri organizacijski, največjo nevarnost pa predstavljata finančna in tehnološka podstruktura ob predpostavki padca letalskega prometa, ki bi posledično zaustavil investicijski cikel.

Tabela 19: Profil priložnosti in nevarnosti javnega podjetja KZPS, d.o.o.

| Komponente | Prispevek k poslovni uspešnosti | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|--------|
| | Velik | | | Majhen |
| Storitvena podstruktura | X | | | |
| Kadrovska podstruktura | | X | | |
| Organizacijska podstruktura | | | X | |
| Tržna podstruktura | X | | | |
| Tehnološka podstruktura | | | | X |
| Finančna podstruktura | | | | X |

5. 4. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI JAVNEGA PODJETJA KZPS, D.O.O.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur podjetja so v Tabeli 20 podane glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije,

d.o.o. SWOT matrika daje poslovodstvu jasno, natančno in relativno pregledno stanje podjetja v primerjavi s konkurenco. Podaja izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij ter omogoča vodstvu pridobiti trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti.

Tabela 20: SWOT matrika

| Prednosti | Slabosti |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kakovost opravljenih storitev - minimalne zamude 2. Nizka fluktacija zaposlenih 3. 100 % tržni delež 4. Mlad kader, pripravljen na dodatno izobraževanje | <ol style="list-style-type: none"> 1. Visoke cene ne enoto opravljene storitve, ki so nad evropskim povprečjem 2. Zastarela oprema 3. Neprimeren prostor opravljanja storitev 4. Preobremenjenost zaposlenih |
| Priložnosti | Nevarnosti |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Širjenje dejavnosti na letališče Cerklje ob Krki 2. Svetovno prvenstvo v nogometu 3. Mednarodno sodelovanje 4. Napovedana rast BDP v prihodnosti | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktacija zaposlenih zaradi preobremenjenosti ali nižjih plač 2. Prezemi s strani tujih kontrol 3. Nepričakovan padec letalskega prometa, ki bi ogrozil investicijski cikel 4. Napačna ocena BDP in rasti prometa |

Vir: Lastne ocene.

Strateško načrtovanje je na podlagi predvidevanja prihodnosti zavestno odločanje prihodnjega delovanja zaradi uresničevanja poslovnih ciljev. Le-teh je več in vsak načrt nujno zajema določene cilje. Cilji so izidi, ki jih želimo doseči pri poslovanju (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2000, str. 49).

Temeljni strateški cilji javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. je biti certificiran izvajalec navigacijskih storitev na ozemlju srednje Evrope (Interno gradivo, 2004). Podjetje je v letu 2005 začelo aktivnosti za pridobitev certifikata ISO 9001:2000, ki je predpogoj za regionalno povezovanje v okviru SES regulative, katera bo povezala srednje Evropsko nebo. S pridobitvijo certifikata in aktivnim sodelovanjem z drugimi izvajalci navigacijskih služb zračnega prometa bo javno podjetje KZPS, d.o.o. na pravi poti do uresničitve strateškega cilja.

Na podlagi SWOT matrike bom skušala poslovodstvu predlagati ustrezno poslovno strategijo. Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti. Eden od pristopov za oblikovanje poslovne strategije so tudi generične poslovne strategije po Porterju, ki se delijo na (Sladojević, 2003, str. 39):

- strategijo nizkih stroškov (stroškovne učinkovitosti),
- strategijo diferenciacije,
- strategijo grajenja tržnih praznin (poudarek bodisi na nizkih stroških ali na diferenciaciji).

Ko je podjetje v fazi rasti je najbolj smiselno pridobivanje konkurenčne prednosti na podlagi zniževanja stroškov. Pomemben je obseg opravljenih storitev za dosego nižjih relativnih stroškov. Vendar pa se postavlja vprašanje: »Kako nam lahko nizki stroški pomagajo do konkurenčne prednosti, če je naša storitev enaka storitvi sosednje kontrole zračnega prometa?« Nizki stroški omogočajo podjetju, da konkurira s ceno in hkrati ustvarja dobiček, ki ga ponovno investira v izboljšanje pogojev za opravljanje storitev. Konkurenčne prednosti nam torej ne zagotavljajo nizki stroški kot taki, temveč njihovi učinki (Tuševa, 2002, str. 38).

V javnem podjetju KZPS, d.o.o. je stroškovna učinkovitost močno zaželenja, saj cena za opravljeno storitev izhaja iz stroškov podjetja. Glede na trenutno slovensko ceno, ki je nad evropskim povprečjem, je zniževanje le-te še toliko bolj pomembno. Nižja cena za opravljeno storitev bo omogočila letalskim prevoznikom cenejši prelet slovenskega zračnega prostora in posledično povečala letalski promet in javnemu podjetju KZPS, d.o.o. prinesla večje prihodke. Večji prihodek bo omogočil čim prejšnjo dograditev novega ATCC Ljubljana, ki bo opremljen z najsodobnejšo navigacijsko in telekomunikacijsko opremo, ki ne bo zahtevala dodatnih stroškov popravil.

Stroškovno učinkovitost lahko javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. doseže s sodelovanjem zaposlenih pri nadzoru stroškov, natančnim planiranjem in stalnim spremljanjem stroškov, ki neposredno vplivajo na oblikovanje cene storitve. Zaposleni imajo vpliv predvsem na višino materialnih stroškov in stroškov storitev, katere lahko znižajo s skrbno izbiro poslovnih partnerjev preko kriterijev javnega naročila, ko je izbran kakovosten izvajalec, ki je ponudil najnižjo ceno za opravljeno storitev ali dobavo opreme.

Javno podjetje KZPS, d.o.o. lahko svojo stroškovno bazo za opravljeno storitev zniža s stroški VFR poletov, krožnimi poleti in oproščenimi leti. Ker lahko podjetje vpliva samo na število VFR letov, predlagam, da javno podjetje opravi raziskavo trga s katero bodo pridobili informacije koliko aeronavtičnih društev in koliko športnih pilotov je v Sloveniji in koliko v sosednjih državah, jim predstavi podjetje ter dejavnost in jim preko Direktorata za civilno letalstvo podelili dovoljenja za prelete v slovenskem zračnem prostoru.

Nižja cena za enoto opravljene storitve ter napovedana rast cen goriv, bo sta privabili pilote in letalske družbe, ki se bodo vse pogosteje odločali za prelet čez slovenski zračni prostor. Večje število preletov pa v naslednjem letu že avtomatsko znižuje ceno za opravljeno storitev.

Z nižjo ceno in večjim prometom bo Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. postala resen in ugleden partner na Enotnem evropskem nebu, ki bo lahko konkurirala vsaki tuji kontroli in se ji ne bo potrebno bati za nadaljnji obstoj.

6. SKLEP

Že danes je potrebno misliti na jutri, saj ni v okolju podjetja in še posebno v dobi globalizacije nič trajno. Vse se dnevno spreminja. Uspešnost poslovanja se ne zrcali samo v predvidevanju sprememb, ampak v kreiranju teh sprememb, zato je še posebej pomembno ocenjevanje razvojnih poti podjetja in prepoznavanje poslovnih priložnosti, da v globalizacijskem okolju spremembe sprejemaš pripravljen in nanje odgovoriš hitreje od tekmecev.

Podjetja se zavedajo, kako pomemben je proces upravljanja in poslovanja za obstoj in razvoj podjetja. Planiranje v podjetju ne poteka samo na operativni ravni, vse bolj pomembno postaja strateško planiranje. Za doseganje strateških ciljev je potrebno oblikovati ustrezno strategijo, ki jo oblikujejo s pomočjo predhodno opravljene analize okolja podjetja, ki nam je v pomoč pri izvedbi SWOT analize. Ta predstavlja eno najpomembnejših metod celovitega ocenjevanja podjetja, saj nam pokaže prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

Pri ocenjevanju prednosti in slabosti posameznih podstruktur javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. sem ugotovila, da v celoti manjka raziskovalna – razvojna podstruktura. Med šibkejše bi uvrstila tržno podstrukturo. Velik prispevek k uspešnosti poslovanja pa dajejo storitvena, kadrovska, finančna in organizacijska podstruktura.

Podjetju se v prihodnosti ponuja kar nekaj priložnosti, grozi jim tudi nekaj nevarnosti. Glavne priložnosti se za podjetje kažejo v povezovanju s tujimi kontrolami zračnega prometa, v prihajajočem svetovnem prvenstvu v nogometu ter ugodnimi napovedmi rasti BDP-ja za prihodnja leta. Glavne nevarnosti pa so povezane predvsem z morebitnim padcem letalskega prometa, ki bi posledično zmanjšal prihodke in močno ogrozil investicijski tok, oziroma morebitni prevzem slovenskega zračnega prostora s strani sosednjih kontrol zračnega prometa.

Z izdelano celovito analizo javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. sem nakazala na določene smernice, ki lahko vodstvu podjetja koristijo pri nadaljnjih odločitvah in izbiri ustrezne strategije. Podjetju predlagam, da skuša ohraniti prednosti, ki jih ima; odpravi slabosti, ki so prisotne; v največji možni meri izkoristi priložnosti, ki se jim ponujajo ter se poskuša izogniti vsem nevarnostim, ki jim pretijo.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 99 str.
1. Bowman Cliff: Competitive and corporate strategy. London : Irwin, 1997. 296 str.
2. Brigham Eugene F.: Fundamentals of financial management. 8thed. Orlando : Harcourt. Brace college publishers, 1998. 898 str.
3. Cerar Gregor: Avstrijski prevzem. Mladina, Ljubljana, 2000, št. 28.
4. David Fred R.: Strategic management. 8th ed. New Jersey.: Prentice hall, 2001. 336 str.
5. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
6. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 176 str.
7. Hočevar Marko et al.: Praktični vodič po računovodstvu. Ljubljana : Verlag Dashöfer, 2005. 245.str.
8. Jenko Miha: Evro, leto nič. Sobotna priloga časopisa Delo, Ljubljana, 20.5.2006. str. 1.
9. Kožuh Gregor: Celovita ocena podjetja Perftech d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. str.46.
10. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 243 str.
11. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 248 str.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
14. Sladojević Biljana: Razvijanje poslovne strategije podjetja Konto d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str..
15. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 294 str.
16. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2000. 620 str.
17. Tuševa Daniela: Razvijanje poslovne strategije podjetja Trgovina d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2002. 44 str.

VIRI

1. Annual report 2004. ANS CR.
[URL: http://www.ans.cr/generate_page.php3?page=id=216], 25.4.2006.
2. Annual report 2004. Austrocontrol. [URL: <http://www.austrocontrol.at/home/index.html>], 23.4.2006.
3. Bilanca stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2004.
4. Bilanca stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2005.

5. Eurocontrol.
[URL: <http://www.eurocontrol.int/corporate/public/index.html>], 10.5.2006.
6. i BON 2005 – Bonitete poslovanja za slovenska podjetja.
7. Interno gradivo javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije.
8. Izkaz poslovnega izida javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2004.
9. Izkaz poslovnega izida javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2005.
10. Jesensko poročilo 2005. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 87 str.
11. Kadrovski podatki javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leto 2005.
12. Kukovec Alenka: Angleško-slovenski letalski slovar. Ljubljana : Republiška uprava za zračno plovbo, 1994. 219 str.
13. Letno poročilo 2004 javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. Ljubljana, 2005. 36 str..
14. Pogoji uporabe sistema pristojbin na zračnih poteh (Uradni list RS, št. 77/95).
15. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2006. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2006. 16 str.
16. Poslovni načrt 2006 javnega podjetja KZPS, d.o.o. Ljubljana, 2006. 35 str.
17. Sklep razširjene komisije Eurocontrol-a št. 87 o določitvi cene za enoto storitve (Uradni list RS, št. 4/06).
18. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2006. 357 str
19. Standardna klasifikacija dejavnosti. Statistični urad RS. [URL: <http://www.stat.si/klasje>], 11.4.2006.
20. Statistični letopis RS 2005. Ljubljana : Statistični urad RS, 2005.
21. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06).
22. Zakon o izvrševanju proračuna RS za leti 2004 in 2005 (Uradni list RS, št. 130/03).
23. Zakon o javnih naročilih (Uradni list RS, št. 34/04).
24. Zakon o letalstvu (Uradni list RS, št. 18/01).
25. Zakon o spremembah zakona o navigacijskih službah na zračnih poteh (Uradni list RS, št. 110/05)
26. Zakon o zagotavljanju navigacijskih služb na zračnih poteh(Uradni list RS, št. 101/03, št. 30/06).

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja javnega podjetja Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. na dan
31.12.2004 in 31.12.2005 v 1000 SIT

| Postavka / Leto | 2004 | 2005 |
|---|-------------|-------------|
| 1. Sredstva | 640.666 | 1.273.441 |
| A. Stalna sredstva | 63.708 | 259.435 |
| I. Neopredmetena dolgoročna sredstva | 2.039 | 7.897 |
| II. Opredmetena osnovna sredstav | 61.669 | 251.538 |
| III. Dolgoročne finančne naložbe | 0 | 0 |
| B. Gibljava sredstva | 554.389 | 988.392 |
| IV. Zaloge | 0 | 0 |
| V. Dolgoročne terjatve iz poslovanja | 0 | 0 |
| VI. Kratkoročne terjatve iz poslovanja | 99.462 | 292.172 |
| VII. Kratkoročne finančne naložbe | 454.127 | 446.827 |
| VIII. Denarna sredstva | 800 | 249.393 |
| IX. Aktivne časovne razmejitve | 22.569 | 25.614 |
| | | |
| 2. Obveznosti do virov sredstev | 640.666 | 1.273.441 |
| A. Kapital | 242.218 | 499.931 |
| I. Osnovni kapital | 240.000 | 240.000 |
| II. Vplačani presežek kapitala | 0 | 0 |
| III. Rezerve | 0 | 24.000 |
| IV. Preneseni čisti dobiček prejšnjih let | 0 | 25.131 |
| V. Prenesena izguba prejšnjih let | 0 | 0 |
| VI. Nerazporejeni dobiček poslovnega leta | 2.218 | 210.800 |
| B. Rezervacije | 53.040 | 276.506 |
| C. Dolgoročne finančne obveznosti | 0 | 0 |
| D. Dolgoročne poslovne obveznosti | 8.901 | 2.008 |
| E. Kratkoročne finančne obveznosti | 0 | 0 |
| F. Kratkoročne poslovne obveznosti | 336.507 | 494.996 |
| VII. Obveznosti do dobaviteljev | 126.843 | 151.092 |
| VIII. Druge kratkoročne poslovne obveznosti | 209.664 | 343.904 |
| G. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve | 0 | 0 |

Vir: Bilanci stanja javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida za javno podjetje Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o.

za leti 2004 in 2005

v 1000

SIT

| Postavka / Leto | 2004 | 2005 |
|--|-------------|-------------|
| A. Prihodki od prodaje | 0 | 630.910 |
| I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu | 0 | 625.160 |
| II. Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu | 0 | 5.750 |
| B.*Subvencije, dotacije, drugi prihodki povezani s poslovnimi učinki | 1.316.094 | 2.411.300 |
| C. Drugi poslovni prihodki | 504 | 438 |
| Č. Poslovni prihodki | 1.136.598 | 3.042.648 |
| D. Poslovni odhodki | 1.316.807 | 2.753.744 |
| III. Stroški blaga, materiala in storitev | 271.391 | 724.134 |
| IV. Stroški dela | 1.041.949 | 1.899.812 |
| V. Odpisi vrednosti | 716 | 124.554 |
| E. Drugi poslovni odhodki | 2.7541 | 5.244 |
| F. Dobiček iz poslovanja | 0 | 288.904 |
| G. Izbuba iz poslovanja | 209 | 0 |
| H. Finančni prihodki | 2.580 | 3.012 |
| I. Finančni odhodki | 152 | 504 |
| J. Izredni prihodki | 0 | 195 |
| K. Izreni odhodki | 1 | 6 |
| L. Celotni dobiček ali izguba | 2.218 | 291.601 |
| M. Davek iz dobička | 0 | 58.123 |
| N. Čisti dobiček ali čista izguba poslovnega leta | 2.218 | 233.478 |

*Subvencije, dotacije, drugi prihodki povezani s poslovnimi učinki predstavljajo denarna sredstva, katera je javno podjetje KZPS, d.o.o. prejelo iz namenskih sredstev proračuna in se lahko obravnavajo kot prihodki od prodaje oziroma opravljanja storitev, saj je Eurocontrol do 24.12.2005 nakazoval denarna sredstva za opravljene storitve v proračun RS, od tega datuma naprej pa jih javno podjetje KZPS, d.o.o. prejema direktno na svoj račun.

Vir: Izkaza poslovnega izida javnega podjetja KZPS, d.o.o. za leti 2004 in 2005.

Priloga 3: Pomen izrazov in kratic

| | | |
|--------------|--|---|
| AIP | Aeronautical information publication | Zbornik letalskih publikacij |
| ANS CR | | Kontrola zračnega prometa Češke |
| ATCC | Air traffic control center | Center za kontrolo zračnega prometa |
| ARO | Aeronautical information servise reporting office | Urad službe letalskih informacij |
| ATM | Air traffic management | Upravljanje zračnega prometa |
| BDP | | Bruto domači proizvod |
| CANSO | The civil air navigation services organisation | Mednarodna organizacija civilnih navigacijskih služb zračnega prometa |
| CEATS | Central European air traffic services | Srednjeevropski center za kontrolo zračnega prometa |
| COM | Communication | Pogovor, zveza, sporočilo |
| ECAC | European civil aviation conference | Evropska konferenca cililnega letalstva |
| ESARR | Eurocontrol safety regulatory requirements | Eurocontrolova varnostna regulativa in priporočila |
| EU | European union | Evropska unija |
| Eurocontrol | European organisation for the safety of air navigation | Evropska organizacija za varnost zračne plovbe |
| ICAO | International civil aviation organization | Mednarodna organizacija civilnega letalstva |
| IFR | Instrumental flight rules | Pravila instrumentalnega letenja |
| KZPS, d.o.o. | | Kontrola zračnega prometa Slovenije, d.o.o. |
| LCIP | Local convergence and implementation plan | Lokalni program harmonizacije in zблиževanja kontrol zračnega prometa |
| NOTAM | Notice-to-airmen | Obvestilo pilotom |
| OATMS | One ATM system | Projekt enotnega tehničnega sistema za kontrolo zračnega prometa |
| RS | | Republika Slovenija |
| SES | Single European sky | Enotno evropsko nebo |
| SFTN | Safety net | Varnostna omrežja |
| SRS | | Slovenski računovodski standardi |
| URSCL | | Uprava Republike Slovenije za civilno letalstvo |
| VFR | Visual flight rules | Pravila vizualnega letanja |
| Zlet | | Zakon o letalstvu |
| ZZNSZP | | Zakon o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa |

Vir: Kukovec, 1994, str. 205-211.

Priloga 4: Obrazec za izračun nacionalne cene storitve

Stroškovna baza in nacionalna cena za enoto storitve: Predvideni izračun za leto n+2

Država:

V EUR ali nacionalni

valuti

| | | |
|-------------------------------|--|------------|
| 1. Nacionalni stroški | | |
| Leto n | | Dejanski |
| Leto n+1 | | Predvideni |
| Leto n+2 | | Predvideni |
| 2. Stroški Eurocontrol | | |
| Leto n | | Dejanski |
| Leto n+1 | | Predvideni |
| Leto n+2 | | Predvideni |
| 3. Skupaj storitvene enote | | |
| Leto n | | Dejanske |
| Leto n+1 | | Predvidene |
| Leto n+2 | | Predvidene |
| 4. Oproščene storitvene enote | | |
| Leto n | | Dejanske |
| Leto n+1 | | Predvidene |
| Leto n+2 | | Predvidene |

V EUR ali nacionalni

valuti

| | | |
|--|------------|--|
| 5. Izračun nacionalne cene za enoto storitve | | |
| 5.1. Nacionalni stroški | 1 | |
| 5.2. Stroški Eurocontrol | 2 | |
| 5.3. Nezmanjšana stroškovna baza | $3=1+2$ | |
| 5.4. Znižanje za stroške VFR | 4 | |
| 5.5. Krožni leti | 5 | |
| 5.6. Stroškovna baza za IFR lete | $6=3-4-5$ | |
| 5.7. Znižanje za oproščene lete | 7 | |
| 5.8. Zmanjšana stroškovna baza | $8=6-7$ | |
| 5.9. Saldo za leto n * | 9 | |
| 5.10. Zaračunljivi stroški | $10=8-9$ | |
| 5.11. Zaračunljive storitvene enote za n+2 | 11 | |
| 5.12. Nacionalna cena za enoto storitve | $12=10/11$ | |

*Saldo je izračunan kot razlika med prihodki in stroški v letu n

Vir: Eurocontrol, 2006

