

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

SWOT (PSPN) ANALIZA PODJETJA SUPRA-STAN d.o.o.

Ljubljana, april 2006

GREGOR KOLENC

IZJAVA

Študent Gregor Kolenc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateja Lahovnika in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1.	UVOD.....	1
2.	ZNAČILNOSTI PODJETJA IN PANOGE.....	2
3.	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO PODSTRUKTURAH.....	5
3.1.	PODSTRUKTURA FINANCIRANJA.....	5
3.1.1.	Kazalniki financiranja.....	5
3.1.2.	Kazalniki investiranja.....	6
3.1.3.	Kazalniki plačilne sposobnosti.....	7
3.1.4.	Kazalniki denarnega toka.....	8
3.1.5.	Kazalniki obračanja.....	9
3.1.6.	Kazalniki donosnosti.....	10
3.1.7.	Kazalniki gospodarnosti.....	11
3.1.8.	Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture.....	12
3.2.	TRŽNA PODSTRUKTURA.....	12
3.2.1.	Segmentacija trga.....	13
3.2.2.	Tržni delež.....	13
3.2.3.	Pozicioniranost in prodajne poti.....	15
3.2.4.	Prilagajanje zahtevam kupcev.....	15
3.2.5.	Raziskave trga.....	16
3.2.6.	Tržno kumuniciranje.....	16
3.2.7.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture.....	17
3.3.	KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	18
3.3.1.	Kakovost managementa.....	18
3.3.2.	Selekcija kadrov.....	18
3.3.3.	Dinamika zaposlenih.....	19
3.3.4.	Izostajanje od dela.....	19
3.3.5.	Struktura kadrov.....	20
3.3.6.	Izobraževanje, usposabljanje.....	22
3.3.7.	Motiviranost zaposlenih.....	22
3.3.8.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....	23
3.4.	ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA.....	23
3.4.1.	Lastniška struktura in agentski odnosi.....	24
3.4.2.	Organizacijska struktura.....	24
3.4.3.	Slog poslovedenja.....	24
3.4.4.	Delegiranje pristojnosti, odgovornosti, moči in vpliva.....	25
3.4.5.	Sistem planiranja in kontrole.....	26
3.4.6.	Komuniciranje.....	26
3.4.7.	Sistem nagrajevanja.....	26
3.4.8.	Organizacijska kultura in klima.....	27
3.4.9.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....	27

3.5.	PODSTRUKTURA STORITEV		28
	3.5.1.	Asortiman storitev in fleksibilnost ponudbe.....	28
	3.5.2.	Kakovost in cena storitev.....	29
	3.5.3.	Rast prodaje.....	30
	3.5.4.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev.....	30
3.6.	TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA.....		31
	3.6.1.	Lokacija podjetja.....	31
	3.6.2.	Sodobnost delovnih sredstev in opremljenost zaposlenih.....	31
	3.6.3.	Kakovost in razpoložljivost sistema podizvajalcev.....	31
	3.6.4.	Izkoriščenost zmogljivosti in produktivnost.....	32
	3.6.5.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....	33
3.7.	RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA.....		33
	3.7.1.	Organiziranost in opravljanje R&R.....	33
	3.7.2.	Rezultat R&R dejavnosti.....	34
	3.7.3.	Kumulativna ocena prednosti in slabosti raziskovalno - razvojne podstrukture.....	34
3.8.	KUMULATIVNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA.....		35
4.	OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH.....		35
	4.1.	PODSTRUKTURA FINANCIRANJA.....	36
	4.2.	TRŽNA PODSTRUKTURA.....	36
	4.2.1.	Analiza panožnega okolja.....	37
		4.2.1.1. Panožna konkurenca.....	37
		4.2.1.2. Nevarnost vstopa novih ponudnikov.....	38
		4.2.1.3. Pogajalska moč kupcev.....	39
		4.2.1.4. Pogajalska moč dobaviteljev.....	39
		4.2.1.5. Možnost pojava substitutov.....	40
	4.2.2.	Analiza sodelovanja.....	40
	4.3.	KADROVSKA PODSTRUKTURA.....	45
	4.4.	ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA.....	46
	4.5.	PODSTRUKTURA STORITEV	46
	4.6.	TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA.....	47
	4.7.	RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA.....	48
	4.8.	KUMULATIVNA OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	48
5.	SKLEP.....		49
	LITERATURA		51
	VIRI.....		52

1. UVOD

Predmet diplomskega dela je SWOT (PSPN)¹ analiza podjetja Supra-Stan d.o.o., ki deluje na področju stanovanjskega upravljanja. Supra-Stan d.o.o. je domače podjetje, kjer je večinski lastnik in direktor podjetja moj oče. Vse podane ocene v tem diplomskem delu so moje avtorsko delo.

Za celovito ocenitev podjetja oziroma za ocenitev poslovno-konkurenčnega položaja podjetja sem uporabil SWOT (PSPN) metodo. Kritično za kvalitetno izvedeno analizo je, da se analitik zaveda prednosti in slabosti same metode analiziranja ter poskuša te slabosti čim bolj odpraviti. V nasprotnem primeru nam slabo izvedena analiza da prav malo pomoči pri odločanju o prihodnjem poslovanju, kar je namen SWOT (PSPN) analize.

Slabosti analize po mnenju A. Haberberga (Haberberg, 2005) so tako praktične (enostavnost metode pripravi analitike, da jo izvajajo površno), kot tudi teoretične (izhajajo iz metode same). Pri izvajanju analize sem skušal odpraviti napake analitika tako, da sem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti opredeljeval natančno in konkretno z navedenimi razlagami. Teoretične slabosti metode (statičnost in ne upoštevanje t.i. imenovanih kompenzacij² in odtenkov³) sem skušal odpraviti tako, da sem upošteval tudi potencialne PSPN. Potrebno se je zavedati, da se zaradi dinamičnih sprememb poslovnega okolja podjetja potencialno v vsaki prednosti skriva tudi nevarnost in v vsaki slabosti tudi priložnost, ki jih statična SWOT (PSPN) analiza ne vključuje v model.

Cilj diplomske naloge je s pomočjo SWOT (PSPN) analize/metode opredeliti poslovanje podjetja Supra-Stan d.o.o.. To je doseženo z ugotavljanjem ter natančno in konkretno opredelitvijo konkurenčnih prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega delovanja podjetja, kot tudi z analizo in ekstrakcijo priložnosti in slabosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja podjetja.

Namen SWOT (PSPN) analize in s tem tudi diplomske naloge je v tem, da se ugotovi, na katerih področjih (podstrukturah) je podjetje konkurenčno močno in na katerih področjih je šibko v primerjavi s konkurenco. Hkrati je namen tudi opredeliti prihajajoča tveganja in probleme poslovnega okolja in preveriti temeljno tezo naloge, v kateri domnevam, da je podjetje Supra-stan d.o.o. vodilno celjsko podjetje pri upravljanju s stanovanjskimi in poslovnimi hišami.

Ugotovljene PSPN omogočajo, da podjetje v bodoče lažje sprejema strateške odločitve o tem, kako se okrepiti pred konkurenco in si posredno zagotoviti doseganje strateških ciljev, kot so npr. obstoj in rast podjetja ter večji dobiček. V najboljšem primeru pa podjetje še sinergično poveže svoje konkurenčne prednosti s porajajočimi se priložnostmi in tako še poveča »naskok« nad konkurenco, pobira smetano, gradi ekonomijo obsega itd.

¹ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti).

² Trade-offs – kompenzacija, zamenjava; podjetje se strateško odloči zamenjati nekaj za dobro drugega.

³ Nuances – odtenek, niansa; področja, ki niso izrazita PSPN, ampak bi to lahko bila z le malo več razvoja.

Pri analizi prednosti in slabosti podjetja sem se v posluževal točkovanega ocenjevanja z Likertovo petstopenjsko točkovno skalo. Ocena »zelo slabo, 1« odraža neprimerno obvladovanje komponente/kazalnika s strani podjetja in prikazuje ničen ali celo negativen prispevek k poslovni uspešnosti podjetja, medtem ko ocena »zelo dobro, 5« odraža ravno nasprotno. Za posamezno podstrukturo sem izračunal tudi skupno oceno iz povprečja ocen komponent. Pri nadaljnji analizi zunanjega okolja sem opravil tudi primerjalno analizo z ožjimi konkurenti podjetja po nekaterih podstrukturah (glej Priloga 27), analizo panožnega okolja s Porterjevim modelom in analizo sodelovanja. Ob upoštevanju spremenljivk zunanjega okolja sem prišel do priložnosti in nevarnosti, ki se bodo v prihodnje porajale podjetju.

Za izdelavo naloge sem uporabljal strokovne vire iz literature, statističnih baz podatkov ter svetovnega spleta. Osnovni vir podatkov je tvorila obstoječa poslovna dokumentacija podjetja Supra-Stan d.o.o.. Nekateri podatki so bili lastno dobljeni s pomočjo: vodenega intervjuja direktorja podjetja, s pomočjo elektronskega⁴ anketiranja zaposlenih v podjetju in na podlagi lastnega opazovanja poslovanja podjetja v času opravljanja počitniške prakse. Na podlagi vseh omenjenih podatkov sem nato podajal lastne ocene.

2. ZNAČILNOSTI PODJETJA IN PANOGE

Začetki podjetja segajo v december 1991, ko se je skupina treh ambicioznih prijateljev zaradi novih izzivov, poznavanja stanovanjskega področja, prepoznavanja poslovne priložnosti ter predvsem zaradi takratne nerazvite konkurence in deloma zaradi rešitve lastne zaposlitve odločila ustanoviti svoje podjetje.

Registrirana dejavnost podjetja je 70.320 - upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi. Sedež podjetja je na Adamičevi 1 v Celju, v lastnem objektu (približno 270 m² pisarniških prostorov) s parkirnimi prostori. Podjetje je konec leta 2005 zaposlovalo deset ljudi, upravljalo z 4899 stanovanjskimi in poslovnimi enotami v šestih občinah, imelo v lasti 23 stanovanj in osnovna sredstva v višini 46,5 mio SIT. Skupni letni prihodki podjetja so leta 2004 znašali slabih 180 mio SIT, kar je v letu 2004 prineslo 27,55 mio SIT čistega dobička. Sedanja lastnina podjetja je v lasti dveh družbenikov, in sicer je 66,6% v lasti Bojana Kolenca, direktorja podjetja, in 33,3% v lasti drugega družbenika, ki v podjetju ni zaposlen.

Po slovenski standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2002 spada dejavnost podjetja med storitvene dejavnosti, in sicer v panogo K – poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve.

⁴ Anketiranje zaposlenih je potekalo preko spletnih strani Pollmonkey.com. Tu je omogočena brezplačna izdelava elektronskih anket. Takšno anketiranje omogoča večji občutek anonimnosti anketirancev, kar je v primeru majhnega podjetja za pridobivanje realnih podatkov potrebno. Omogoča pa tudi lahko obdelavo in prikaz dobljenih podatkov.

Tabela 1: Standardna klasifikacija dejavnosti panoge K70

K	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI, NAJEM IN POSLOVNE STORITVE
K70	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
K70.1	Poslovanje z lastnimi nepremičninami
K70.2	Dajanje lastnih nepremičnin v najem
K70.3	Poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi
K70.320	Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi

Vir: Klasifikacija dejavnosti, 2005.

Nadaljnja analiza se osredotoča na ožji del panoge, in sicer na dejavnost K70.320 – upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi, to je na registrirano dejavnost podjetja, na savinjsko statistično regijo (glej Priloga 1) oziroma natančneje na celjsko regijo.

Pri tej odločitvi upoštevam, da »mnogi avtorji in managerji v okviru obstoječih dejavnosti panožno okolje opredeljujejo (pre)ozko. Vse pogosteje in hitreje se povezujejo dejavnosti iz do nedavna popolnoma različnih in nepovezanih področij⁵. Managerji, ki bodo tradicionalno oziroma ozko definirali svojo dejavnost oziroma panožno okolje, bodo večinoma zamudili priložnosti in podlegli nevarnostim okolja.« (Jaklič, 1999, str. 321). Da bi se vsaj delno izognil slabostim preozko zastavljenega panožnega okolja sem na področju analize panožnega okolja s Porterjevim modelom in analize sodelovanja panožno okolje zastavil širše.

Storitve, ki jih ponuja panoga Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi, lahko razdelimo v tri glavne kategorije (Janevski, 2004, str. 17):

- upravljanje stanovanjskih nepremičnin,
- upravljanje poslovno-industrijskih, večnamenskih zgradb in tudi kmetijskih, gozdarskih in podobnih posesti,
- agencije za pobiranje najemnine.

Upravljanje stanovanjskih nepremičnin ali tako imenovanih večstanovanjskih stavb, to je objektov, ki so sestavljeni iz več stanovanjskih enot, namenjenih prebivanju, je podvrženo Stanovanjskemu zakonu (v nadaljevanju SZ-1). Upravljanje poslovnih in drugih objektov, ki so namenjeni poslovnim prostorom ali drugačne namene, pa ni pod obligacijo SZ-1. Posli in odgovornosti iz upravljanja tovrstnih objektov so določeni izključno po pogodbi med lastniki objektov in upravnikom. V primeru da gre za kombiniran stanovanjsko-poslovni objekt, je odvisno, kolikšen odstotek v objektu je stanovanjskih površin in kolikšen odstotek površin objekta odpade na poslovne prostore⁶.

Vnaprejšnja predstavitev dejavnosti je predstavitev upravljanja stanovanjskih nepremičnin, na katerega odpade velika večina poslovanja podjetij v panogi, v primeru podjetja Supra-Stan d.o.o.

⁵ Na primer povezovanje telekomunikacij, informatike in panog zabave.

⁶ Če je več kot polovica površine objekta namenjena stanovanjem, potem je upravnik pri upravljanju celotnega objekta vezan na SZ-1.

na upravljanje večstanovanjskih objektov odpade 99 odstotkov celotnega poslovanja. Ob tem pa so posli in obveznosti, ki izhajajo iz upravljanja poslovnih in drugih objektov precej podobni tem, ki izhajajo iz upravljanja stanovanjskih objektov.

V panogi se medsebojno povezujejo trije ključni akterji, ki omogočajo, da se lahko tovrstna storitvena dejavnost (upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi) izvaja. Na eni strani imamo **lastnike objektov**,⁷ ki so kupci ponujenih storitev, saj jim to nalaga SZ-1 ali pa se za njih odločajo sami. Na drugi strani pa imamo **izvajalce storitev**, ki potrebne storitve neposredno izvajajo. Izvajalce predstavljajo elektro-inštalacijska, pleskarska, vodovodno-inštalaterska, gradbena in druga podjetja. Povezavo med njimi pa predstavljajo **upravniki** oz. podjetja, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo. Upravnike bi lahko enačili z managementom, ki v izvajanje izvajalcem posredujejo potrebna dela, na podlagi katerih skrbijo za interese lastnikov. Interesi lastnikov se lahko kažejo v želenih donosih njihovih sredstev v obliki najemnin in/ali v ohranitvi ter povečanju vrednosti sredstev, ki so v tem primeru stanovanjski objekti.

Po definiciji je upravnik fizična ali pravna oseba, ki skrbi za sklepanje in izvrševanje poslov, potrebnih za zagotavljanje pogojev bivanja in osnovnega namena večstanovanjske stavbe kot celote ter za uporabo skupnih delov večstanovanjske stavbe (glej Priloga 3). Upravljanje večstanovanjske stavbe pa je spremljanje stanja stavbe, predlaganje ukrepov, sprejemanje in izvrševanje odločitev ter nastopanje v pravnem prometu in v postopkih pred pristojnimi organi z namenom obratovanja, vzdrževanja in ohranjanja bistvenih lastnosti večstanovanjske stavbe. (Janevski, 2004, str 25).

Etažni lastniki večstanovanjske stavbe, ki ima več kot dva etažna lastnika in več kot osem posameznih delov, morajo imenovati upravnika (SZ-1, 2003, 48. člen). Upravnika lahko določijo tudi etažni lastniki v večstanovanjskih stavbah, v katerih določitev upravnika ni obvezna, če pa ga ne določijo, morajo sami zagotoviti izvrševanje vseh poslov, ki po SZ-1 sodijo v krog opravljanja upravniških storitev. Upravnik večstanovanjske stavbe je pooblaščenec etažnih lastnikov, ki zastopa etažne lastnike v poslih, ki se nanašajo na upravljanje večstanovanjske stavbe, in skrbi, da se izvršujejo pravice in obveznosti iz sklenjenih pogodb. Za upravnika se lahko imenuje fizična ali pravna oseba, ki je registrirana za upravljanje z nepremičninami (glej Priloga 2). Upravnik je lahko tudi eden od etažnih lastnikov v večstanovanjski stavbi, ki ga določijo etažni lastniki (SZ-1, 2003, 49. člen).

Z večstanovanjsko stavbo dejansko lahko upravljajo le lastniki, upravnik pa le izvršuje njihove sklepe. Upravnik jim lahko svetuje, namesto njih pa ne more odločati o vprašanjih, ki so v njihovi pristojnosti. Organa upravljanja sta zbor lastnikov in nadzorni odbor. Nadzorni odbor ima vlogo nadzora upravnika in vlogo posrednika med etažnimi lastniki in upravnikom. Upravniki tako upravljajo večstanovanjsko stavbo le posredno preko pooblastil pridobljenih s sklenjeno pogodbo o opravljanju upravniških storitev in pooblastil, pridobljenih s SZ-1 (glej Priloga 4).

⁷ Objekti so lahko večstanovanjske hiše, poslovni prostori ali pa kombinacija obeh.

3. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO PODSTRUKTURAH

3.1. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA

Ocenjevanje prednosti in slabosti poslovnega procesa organizacije s pomočjo ekonomskih kazalnikov, predstavlja izhodišče analize. Izhajamo iz podmene, da se ekonomski akterji, t.i. *homo ekonomikusi* obnašajo ekonomsko racionalno. Ker pa ta predpostavka v življenju ni povsem stvarna, obstoji veliko možnosti za izboljšanje poslovnega procesa organizacij in s tem njihove gospodarske uspešnosti.

Pri analizi se zanašam na formalno in vsebinsko pravilnost bilanc stanja in podanih kazalnikov v portalu GVIN⁸, od koder sem črpal podatke za finančno analizo. Nisem izvedel prirejanja bilance stanja v smislu odkrivanja in odstranjevanja prikritih rezerv in izgub, kar bi lahko bila ena izmed slabosti analize, na katero je potrebno opozoriti. Analiza finančne podstrukture temelji na analizi posameznih finančnih kazalnikov. Povprečna rast kazalnika in povprečno stanje kazalnika v obdobju sta lastno izračunana kot povprečni vrednosti v proučevanem obdobju. Formule kazalnikov so podane v Prilogi 5 po vrsti po kazalniku nadpisani zaporedni številki K.

3.1.1. Kazalniki financiranja

S kazalniki financiranja ugotavljamo, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo do virov ima in koliko je ta sestava ustrezna. Opiramo se predvsem na izračunavanje stopnje kapitalizacije^{K1} in stopnje zadolženosti^{K2}. Stopnja kapitalizacije oziroma delež kapitala v financiranju nam pove, kolikšen delež predstavlja lasten (trajni) kapital med celotnimi viri. Priporočljivo je, da je na tak način izračunana stopnja kapitalizacije enaka vsaj 0,5⁹.

Iz Tabele 2 je razvidno, da se je stopnja kapitalizacije podjetja Supra-Stan d.o.o. od leta 2000 do leta 2004 postopno zniževala v povprečju za dobrih 6% letno in je leta 2004 znašala 34 odstotkov. Temu primerno se je v istem obdobju povečevala stopnja zadolženosti oziroma delež dolga v financiranju, in sicer se je le-ta povečal iz 12,7 odstotka leta 2000 na slabih 66 odstotkov leta 2004. Z opredeljenim teoretično priporočljivim vsaj 50-odstotnim deležem kapitala v financiranju takšna struktura financiranja podjetja ni najprimernejša. Pri tem je potrebno upoštevati, da je stopnja zadolženosti in s tem tudi stopnja kapitalizacije precej odvisna od višine obrestnih mer. Z višino obrestne mere se spreminja cena tujega kapitala. Tako je ob visokih obrestnih merah poslovanje bolje financirati z lastnim kapitalom, saj je ta relativno cenejši. V zadnjih letih pa so posojila relativno poceni, kar pomeni, da se podjetjem izplača več poslovanja financirati s tujim kapitalom.

⁸ GVIN – IGV, družba za poslovne informacije, d.o.o.

⁹ Prav tako pa tudi ni priporočljiva previsoka stopnja kapitalizacije, saj le-ta pomeni neizkoriščanje tako imenovanega finančnega vzvoda oziroma posluževanje se relativno dražjih virov financiranja.

Tabela 2: Kazalniki financiranja podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004 (v %)

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Delež kapitala v financiranju	44,04	42,63	40,12	36,63	34,01	97	94	91	93	- 6	39,49
Delež dolgov v financiranju	12,70	11,93	18,88	30,33	65,99	94	158	161	218	58	27,97
Kapitalska pokritost stalnih sredstev	1,53	1,70	1,29	1,30	153,95	111	76	101	11.842	2.933	31,95
Finančni vzvod	28,83	27,99	47,05	82,79	194,04	97	168	176	234	69	76,14

Vir: GVIN, 2005.

Kapitalska pokritost stalnih sredstev^{K3} kaže lastniško financiranje stalnih sredstev. V Tabeli 2 vidimo, da je vrednost kazalnika v celotnem opazovanem obdobju večja od 1. To pomeni, da so z lastniškim kapitalom v celoti financirana najbolj nelikvidna sredstva (opredmetena in ne opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe itd.) in še del gibljivih sredstev, kar povečuje varnost upnikov. V letu 2004 je zaslediti močno povečanje vrednosti kazalnika, saj ima podjetje že skoraj 154-krat več kapitala kot pa stalnih sredstev, kar pa že pomeni, da bi lahko na račun zmanjšanja varnosti financiranja stalna sredstva financirana racionalneje, z malo bolj dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja.

Finančni vzvod^{K4} (celotne obveznosti do kapitala) se od stopnje zadolženosti razlikuje po tem, da ima v imenovalcu namesto vseh virov le kapital podjetja. To pomeni, da nižja ko je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje (manj je zadolženo) in bolj neizkoriščen finančni vzvod ima. Na podlagi podatkov v Tabeli 2 je podjetje šele leta 2004 z večjim zadolževanjem začelo izkoriščati finančni vzvod, ki pa ni tako velik, da bi vplival na varnost financiranja.

3.1.2. Kazalniki investiranja

Iz Tabele 3 je razvidno, da so celotna sredstva podjetja v preučevanem obdobju rasla za 20% letno in so se iz leta 2000 na leto 2004 več kot podvojila. To povečanje gre pripisati tako povečevanju stalnih sredstev, ki so rasla povprečno 14% letno, še v večji meri pa rasti gibljivih sredstev s povprečno 23% letno rastjo. Največ so se v tem obdobju celotna sredstva povečala v letu 2004, in sicer zaradi 36% povečanja gibljivih sredstev glede na predhodno leto.

Delež stalnih sredstev je v opazovanem obdobju v povprečju padal za 5% letno, z izjemo v letu 2002, kjer se je ta delež povečal za 24% glede na predhodno leto. To je posledica povečanja osnovnih sredstev v tem letu, ki so narasla za 42% glede na leto 2001. Vzrok je nakup lastnih stanovanj podjetja. Delež gibljivih sredstev je v istem obdobju v povprečju rasel za slaba 2,5% letno, razen v letu 2002 zaradi omenjenega povečanja osnovnih sredstev. Gibljiva sredstva in s tem celotna sredstva so naraščala zaradi naraščanja finančnih naložb, in sicer kratkoročnih finančnih naložb, ki so v obdobju 2000–2004 naraščala povprečno 36,5% na leto. Leta 2004 so kratkoročne finančne naložbe predstavljale 44,2% celotnih sredstev podjetja oz. 61,6% gibljivih sredstev podjetja. Razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi je tako leta 2004 znašalo 1:3,5.

Tabela 3: Kazalniki investiranja podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004 (v %)

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Sredstva ¹⁰	205.586	250.039	295.126	339.132	426.005	122	118	115	126	20	303.178
Stalna sredstva ¹⁰	59.025	62.855	91.971	95.627	94.107	106	146	104	98	14	80.717
Gibljiva sredstva ¹⁰	146.561	187.184	203.155	243.505	331.898	128	109	120	136	23	222.461
Delež stalnih sred.	28,71	25,14	31,16	28,20	22,09	88	124	91	78	- 5	27,06
Delež gibljivih sred.	71,29	74,86	68,84	71,80	77,91	105	92	104	109	3	72,94
Delež osnovnih sred. v sredstvih ^{K5}	21,93	17,35	24,57	22,46	17,52	79	142	91	78	- 2	20,77
Delež obratnih sred. v sredstvih ^{K6}	36,13	28,05	29,33	27,57	23,36	78	105	94	85	- 9	28,89
Delež finančnih naložb v sredstvih ^{K7}	35,16	46,81	46,11	49,97	59,02	133	99	108	118	15	47,41

Vir: GVIN, 2005.

Zmanjšanje deleža osnovnih sredstev v sredstvih podjetja ob povprečnem povečevanju opredmetenih osnovnih sredstev podjetja in zmanjšanje deleža obratnih sredstev v sredstvih podjetja ob povečevanju terjatev ter velika rast deleža finančnih naložb (predvsem dolgoročnih) v sredstvih pomeni, da gospodarska družba raste. V manjši meri raste zaradi povečanega deleža tistih sredstev gospodarske družbe, ki sodelujejo pri nastajanju prihodkov od poslovanja. V večji meri pa raste zaradi prihodkov od financiranja.

3.1.3. Kazalniki plačilne sposobnosti

S kazalniki plačilnih sposobnosti analiziramo likvidnost podjetja ter njegovo finančno stabilnost. Likvidnost podjetja opredeljuje zmožnost podjetja, da poravna trenutno zapadle obveznosti.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je količnik finančne stabilnosti^{K8} podjetja vedno krepko nad ena, v letu 2004 pa se povzpne celo nad dva. To pomeni, da ima podjetje vedno pokrita dolgoročna sredstva z dolgoročnimi viri, kar priča o finančno zelo stabilnem poslovanju podjetja. Vendar pa ima v letu 2004 podjetje že kar enkrat več dolgoročnih virov, kot pa ima vezanih dolgoročnih sredstev, kar je praviloma nesmotrno, saj so dolgoročni viri sredstev praviloma dražji od kratkoročnih. Bolj ekonomično bi bilo z zmanjšanjem dolgoročnih virov sredstev držati količnik finančne stabilnosti na 1,3 (kot je to bil primer v letih 2002, 2003), saj to dopušča zadostno finančno stabilnost ob primerni ekonomičnosti virov sredstev.

Podjetje je v letih 2000–2003 imelo zadovoljivo vrednost kratkoročnega koeficienta likvidnosti, v letu 2004 pa vrednost koeficienta pade občutneje pod 2, ki okvirno kaže primerno raven likvidnosti. Analiza likvidnosti podjetja je morda primernejša z upoštevanjem pospešenega koeficienta likvidnosti,¹² saj le-ta analizira najlikvidnejši del kratkoročnih naložb. Tako podjetje v celotnem preučevanem obdobju izkazuje primerno likvidno sposobnost, saj je pospešeni koeficient likvidnosti vedno nad 1.

¹⁰ v 1000 sit.

Tabela 4: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Količnik finančne stabilnosti	1,53	1,7	1,29	1,3	2,1	111	76	101	161	12	1,58
Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospešeni koeficient likvidnosti ¹¹	5,61	6,27	3,65	2,37	1,46	112	58	65	61	- 26	3,87
Kratkoročne posl. terjatve / kratkoročne	1	1	n.p.	0,89	0,42	100	n.p.	n.p.	48	/	0,83

Vir: GVIN, 2005.

Na podlagi kratkoročnega koeficienta likvidnosti, ki je v obdobju 2000–2004 pokazal tendenco povprečnega 26% padanja vrednosti koeficienta letno, njegove neprimerne vrednosti v letu 2004 ter slabega razmerja med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi¹² v letu 2003 in še slabšega leta 2004, menim, da je podjetje na meji, da začne del kratkoročnih obveznosti financirati z dolgoročnimi viri.

3.1.4. Kazalniki denarnega toka

Kazalniki denarnega toka dinamično prikazujejo plačilno sposobnost podjetja oziroma sposobnost lastnega financiranja podjetja v določenem obdobju. Odražajo finančno stabilnost in neodvisnost podjetja od zunanjih posojilo dajalcev.

Enostavni denarni tok^{K11} pokaže višino sredstev, ki jih je podjetje akumuliralo v poslovnem letu in je prosti denarni tok, ki ga lahko podjetje usmeri v različne investicije ali druga plačila. Enostavni denarni tok podjetja Supra-Stan d.o.o. v zadnjih štirih letih konstantno raste in je v letu 2004 znašal slabih 36 mio sit.

Popravljeni denarni tok^{K12} predstavlja presežek likvidnih finančnih sredstev, ki so posledica poslovne dejavnosti gospodarske družbe in so osnova za financiranje njene rasti ter za izplačila lastnikom. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva^{K13} odražajo naložbeno politiko podjetja. Če je seštevek popravljenega denarnega toka in naložb v opredmetena osnovna sredstva pozitiven, je to signal, da je podjetje sposobno financirati rast in razvoj s pomočjo ustvarjenega presežka sredstev iz lastnega poslovanja oziroma lastne amortizacije. Iz Tabele 5 je razvidno, da je imelo podjetje Supra-Stan d.o.o. v celotnem obdobju pozitiven seštevek (PDT+NVOOS), le-ta pa je v opazovanem obdobju povprečno znašal dobrih 30 mio sit.

¹¹ Kratkoročni koeficient likvidnosti^{K9} (imenovan tudi količnik obratne likvidnosti) je v primeru podjetja enak pospešenemu koeficientu likvidnosti^{K10} (imenovan tudi količnik hitrega testa likvidnosti), saj podjetje nima zalog.

¹² Kazalnik je le grob pokazatelj plačilne sposobnosti, saj brez primerjave rokov dospelosti kratkoročnih terjatev iz poslovanja z roki dospelosti kratkoročnih obveznosti iz poslovanja še ni mogoče podati trdnjših sklepov o plačilni sposobnosti gospodarske družbe.

Tabela 5: Kazalniki denarnega toka podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004 (v 1000 sit)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Enostavni denarni tok	26.565	19.768	22.677	23.982	35.916	74	115	106	150	11	25.782
Popravljeni denarni tok (PDT)	35.494	51.634	38.318	54.989	43.846	145	74	144	80	11	44.856
Naložbe v opredmetena osnovna sred. (NVOOS)	-13.577	- 5.208	-35.794	-11.619	- 6.839	38	687	32	59	104	- 14.607
PDT + NVOOS	21.917	46.426	2.524	43.370	37.007	212	5	1718	85	405	30.249

Vir: GVIN, 2005.

3.1.5. Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja izražajo velikost prihodkov, ki jih podjetje ustvari s svojimi sredstvi. Z njimi proučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Sami po sebi nam ne povedo veliko, zato jih je primerneje primerjati s povprečjem v panogi ali pa z drugimi gospodarskimi družbami v panogi.

Kazalnik obračanja kratkoročnih poslovnih terjatev^{K14} nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve. Iz Tabele 6 ugotovimo, da se od leta 2000 do leta 2003 terjatve do kupcev obračajo vedno počasneje, v letu 2004 pa je podjetju uspelo spet zmanjšati dneve vezave terjatev do kupcev^{K15} na slabih 210 dni. V primerjavi s povprečjem v panogi v obdobju 2002–2004 (glej Priloga 6, Tabela 27) podjetje Supra-Stan d.o.o. za izterjavo terjatev potrebuje približno dva meseca dlje. Primerjava z ožjimi konkurenti podjetja (glej Priloga 11, Tabela 33) kaže, da rabi en konkurent polovico manj časa (Plantrade s.p.), dva konkurenta približno enako časa (Habit d.o.o., Nepremičnine d.o.o.), ostali konkurenti pa vsaj enkrat več časa, da izterja svoje terjatve od kupcev.

Dnevi vezave (kratkoročnih poslovnih) obveznosti do dobaviteljev^{K16} povedo, v kolikih dneh gospodarska družba poravnava kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Podjetje je imelo vedno dlje vezane obveznosti do dobaviteljev. V letu 2004 je podjetje že potrebovalo več kot leto dni (leto in 3 mesece), da je poravnalo svoje kratkoročne obveznosti do dobaviteljev. V primerjavi z ožjimi konkurenti podjetja (glej Priloga 11, Tabela 33) sta imela dva konkurenta v povprečju v preučevanem obdobju (1,5 in 3 mesece) krajši čas vezane obveznosti, ostali konkurenti pa vsaj enkrat dlje časa vezane obveznosti do dobaviteljev.

Koeficient obračanja sredstev^{K17} nam pove, kolikokrat letno se sredstva obrnejo. V povprečju so se sredstva podjetja v preučevanem obdobju obrnila na slabi dve leti, kar je v primerjavi z ožjo konkurenco (glej Priloga 11, Tabela 33) enako ali bolje od večine konkurentov, kjer se le enemu konkurentu sredstva obrnejo prej kot v letu dni.

Tabela 6: Kazalniki obračanja podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	1,89	1,78	1,42	1,50	1,74	94	80	106	116	- 1	1,67
Dnevi vezave terjatev do kupcev	193,12 dni	205,06 dni	257,04 dni	243,33 dni	209,77 dni	106	125	95	86	3	221,66 dni
Koeficient obračanja obveznosti do dobav.	3,46	3,88	2,29	1,49	0,80	112	59	65	54	- 28	2,38
Dnevi vezave obveznosti do dobav.	105,50 dni	94,10 dni	159,15 dni	245,66 dni	458,74 dni	89	169	154	187	50	212,63 dni
Koeficient obračanja sredstev	0,61	0,53	0,39	0,41	0,42	87	74	105	103	- 8	0,47
Obračanje obratnih sredstev	1,39	1,50	1,25	1,31	1,36	108	83	104	104	0	1,36

Vir: GVIN, 2005.

Obračanje obratnih sredstev^{K18} je eden pomembnejših kazalnikov in kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva) gospodarske družbe obrnejo.¹³ Iz Tabele 6 je razvidna precej enakomerna vrednost kazalnika podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000–2004. Kaže, da se obratna sredstva v povprečju povrnejo v denarno obliko 1,36 na leto, kar je 1,59-krat manj na leto od najboljše vrednosti med ožjimi konkurenti in 0,3-krat več na leto od naslednje najvišje vrednosti (glej Priloga 11, Tabela 33).

3.1.6. Kazalniki donosnosti

Kazalci donosnosti pojasnjujejo uspešnost doseženih poslovnih rezultatov s tem, ko prikazujejo, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju sredstev (čista donosnost sredstev^{K19}) in pri upravljanju s premoženjem lastnikov (čista donosnost kapitala^{K20}). Vrednosti kazalnikov je smiselno primerjati med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti, saj imajo dejavnosti, kjer je obračanje sredstev hitrejše, navadno nižjo dobičkonosnost prihodkov in obratno. Dobičkonosnost skupnih prihodkov pa vpliva na donosnost sredstev in kapitala.

Podjetje Supra-Stan d.o.o. je v preučevanem obdobju 2000–2004 poslovalo uspešno, še posebej če upoštevamo poslovanje primerljivih slovenskih podjetij. Med 100. največjimi slovenskimi nepremičninskimi podjetji v dejavnosti K 70.320 se podjetje v letu 2003 uvrstilo na 32. mesto po skupnih prihodkih (100 največjih nepremičninskih podjetij, 2004, str. 22, 23).

Podjetje Supra-Stan d.o.o. je v obdobju 2000-2004 v povprečju letno ugotovilo na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev 6,64 sit čistega dobička (Tabela 7). Boljšo vrednost čiste donosnosti sredstev podjetja v letu 2004, kot tudi povprečno v proučevanem obdobju ima le en ožji konkurent (Plantrade s.p.), ostali konkurenti imajo občutneje slabše vrednosti kazalnika (glej Priloga 12, Tabela 34).

¹³ Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva.

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in najpogosteje uporabljen kazalnik poslovne uspešnosti. Podjetje Supra-Stan d.o.o. je v proučevanem obdobju v povprečju letno ugotovilo 16,77 sit, leta 2004 pa 20,48 sit čistega dobička na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala (Tabela 7). Bolje se je odrezal en ožji konkurent¹⁴ (Sipro d.o.o.), ostali konkurenti imajo od malo do veliko slabše vrednosti kazalnika (glej Priloga 12, Tabela 34).

Tabela 7: Kazalniki donosnosti podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004 (v %)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Rrast 00-04 (v%)	Povp. kazalnik 00-04
Čista donosnost sredstev	9,43	5,64	5,87	5,05	7,20	60	104	86	143	- 2	6,64
Čista donosnost kapitala	22,91	13,04	14,22	13,20	20,48	57	109	93	155	4	16,77
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	13,51	9,36	12,69	10,68	15,47	69	136	84	145	9	12,34

Vir: GVIN, 2005.

V proučevanem obdobju je podjetje Supra-Stan d.o.o. v povprečju letno ugotovilo 12,34 sit, leta 2004 pa 15,47 sit čistega dobička na 100 tolarjev doseženih skupnih prihodkov družbe (Tabela 7), kar je daleč najvišja vrednost kazalnika med ožjimi konkurenti (glej Priloga 12, Tabela 34).

3.1.7. Kazalniki gospodarnosti

Ti kazalniki najbolj sintetično odražajo gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika prihodkov od odhodkov. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, čim večja je vrednost koeficienta gospodarnosti in če hkrati izkazuje čisti dobiček. Vrednost tega kazalnika je lahko tudi večja od 1, pa gospodarska družba izkazuje čisto izgubo (zaradi večjih odhodkov financiranja od istovrstnih prihodkov, večjih izrednih odhodkov od istovrstnih prihodkov, ker je bil obračunani davek od dobička večji od razlike med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki).

Tabela 8: Kazalniki gospodarnosti podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004

Kazalnik	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povpreč. rast v obdobju	Povpreč. stanje kazalnika
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,19	1,06	1,03	1,05	1,17	89	97	102	112	0	1,10
Koeficient celotne gospodarnosti	1,19	1,14	1,15	1,16	1,25	96	101	100	108	1	1,18

Vir: GVIN, 2005.

Iz Tabele 8 je razvidno, da je imelo podjetje Supra-Stan d.o.o. v celotnem obdobju 2000–2004 vrednosti koeficienta gospodarnosti poslovanja^{K21} in celotne gospodarnosti^{K22} vedno večje od

¹⁴ Za podjetje Plantrade s.p. ni podatka, zato razvrstitev ni popolna.

ena, kar pomeni, da so prihodki podjetja vedno presegali odhodke. V proučevanem obdobju je podjetje v povprečju letno ugotovilo 110 sit, leta 2004 pa 117 sit prihodkov iz prodaje in drugih prihodkov iz poslovanja na doseženih 100 tolarjev odhodkov iz poslovanja družbe. Prav tako je podjetje v istem obdobju v povprečju letno ugotovilo 118 sit, leta 2004 pa 125 sit celotnih prihodkov na doseženih 100 tolarjev celotnih odhodkov družbe.

3.1.8. Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

V Tabeli 9 povzeman skupno oceno finančne podstrukture podjetja Supra-Stan d.o.o.. Ocenjujem, da je podjetje finančno in gospodarsko uspešno, saj izkazuje s povprečno oceno 4,1 več kot primerne vrednosti finančnih kazalnikov. Obenem noben izmed kazalnikov ne kaže slabih oziroma neprimernih vrednosti, zato je v bodoče za podjetje smiselno, da vsaj obdrži vrednosti kazalnikov na enaki ravni. Izboljšati kaže le razmerje med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi z boljšo izterjavo terjatev, saj je ta občutneje slabša od povprečja panoge.

Tabela 9: Kumulativna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Kazalnik	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja		■			
Kazalniki investiranja		■			
Kazalniki plačilne sposobnosti			■		
Kazalniki denarnega toka	■				
Kazalniki obračanja			■		
Kazalniki donosnosti	■				
Kazalniki gospodarnosti	■				
Skupna ocena: 4,1 Dobro	3	2	2	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalnika;

Vir: Lastna ocena.

3.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Po Porterju (Porter, 1998, str. 1) konkurenčna pozicija podjetja v panogi skupaj s privlačnostjo panoge vpliva na višino dobičkonosnosti in s tem uspešnosti podjetja. Pri analizi prednosti in slabosti podjetja v tržni podstrukturi poskušam ugotoviti, kako uspešno podjetje obvladuje trg glede na druga konkurenčna podjetja na trgu. Pri tem so mi za pomoč služile po točkah opredeljene determinante trga in trženja, kot merila za ocenjevanje uspešnosti, saj »koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev.« (Kotler, 1998, str. 18)

Trg je definiran v dveh razsežnostih – z vrsto storitve (dejavnost K70.320 – upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi) in geografskim področjem (širše: savinjska statistična regija in ožje: celjska regija oziroma občine v katerih podjetje izvaja svojo dejavnost).

3.2.1. Segmentacija trga

Pri segmentaciji trga upravljanja z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi lahko uporabimo veliko spremenljivk, kar pripelje do zelo segmentiranega trga. Osnova je geografsko segmentiranje, ki zahteva razdelitev trga na različne geografske enote. Razdalja od sedeža podjetja do nepremičnin v upravljanju narekuje smiselnost upravljanja. Podjetje brez podružnic težko obvladuje širše geografsko področje. S tem je trg v osnovi segmentiran na regije in občine. Nadaljnja razdelitev porabnikov storitev je delitev na podjetja oziroma pravne osebe in na posamezne uporabnike oziroma fizične osebe, saj pod upravljanje nepremičnin poleg upravljanja stanovanjskih objektov sodi tudi upravljanje poslovnih objektov, ki je praviloma donosnejše od obeh. Še ožja segmentacija pa nas že pripelje v tržne vrzeli oziroma posebne skupine kupcev, ki iščejo posebne koristi. Tako lahko segment s fizičnimi osebami delimo še podrobneje po demografskih (starost, dohodek) in psihografskih (življenjski slog) spremenljivkah ter segment pravnih oseb po operativnih spremenljivkah (zahtevnost kupca), značilnostih nabavnega poslovanja (nabavna merila) in situacijskih dejavnikov (obseg storitev).

Podjetje Supra-Stan d.o.o. izvaja svojo dejavnost v savinjski statistični regiji (glej Priloga 1), natančneje v občinah Celje, Dobrna, Slovenske Konjice, Šentjur, Šoštanj, Štore, Velenje, Vojnik, Zreče in Žalec tako za fizične kot pravne osebe. Podjetje se vse bolj usmerja na upravljanje poslovnih objektov in si je v zadnjih treh letih v upravljanje pridobilo tri večje poslovne objekte. Ob tem pa podjetje skuša zadostiti tudi željam posebne skupine kupcev (vrzelim), s tem da izvaja posebne projekte in dobavlja tudi druge storitve, kot je npr. ogrevanje objekta.

V osnovno opredeljenem segmentu trga, v katerem posluje podjetje Supra-Stan d.o.o., deluje še 6 (bolj)¹⁵ konkurenčnih podjetij¹⁶ (v besedilu ožji konkurenti podjetja).

3.2.2. Tržni delež

Natančno opredeliti tržni delež podjetja je zelo težko, saj je za kvalitetno analizo potrebno primerjati število stanovanj v upravljanju podjetja s celotnim številom stanovanj po področjih, ki bi jih podjetje potencialno lahko upravljalo. To pomeni, da se v celotnem številu stanovanj po področjih ne sme upoštevati stanovanj v stanovanjskih objektih z manj kot osmimi stanovanjskimi enotami, kot se tudi ne sme upoštevati stanovanj v individualni gradnji – hišah. Do takšnega primernega primerjalnega števila pa je težko priti, saj statistika v Republiki Sloveniji beleži v stanovanjski sklad vsa omenjena stanovanja (glej Priloga 14).

Na dan 13.10.2005 je podjetje Supra-Stan d.o.o. upravljalo s 4576 stanovanjskimi enotami (93,4% vseh enot v upravljanju) in 323 poslovnimi prostori (6,6% vseh enot v upravljanju) v

¹⁵ Obstaja še več podjetij z registrirano dejavnostjo K70.320, vendar jim ta ne predstavlja pglavitne dejavnosti v poslovanju, poleg tega pa imajo ta podjetja skupaj minimalen tržni delež.

¹⁶ 1. Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje; 2. Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o, Rimske Toplice; 3. Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje; 4. Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje; 5. Plantrade, upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje; 6. Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec.

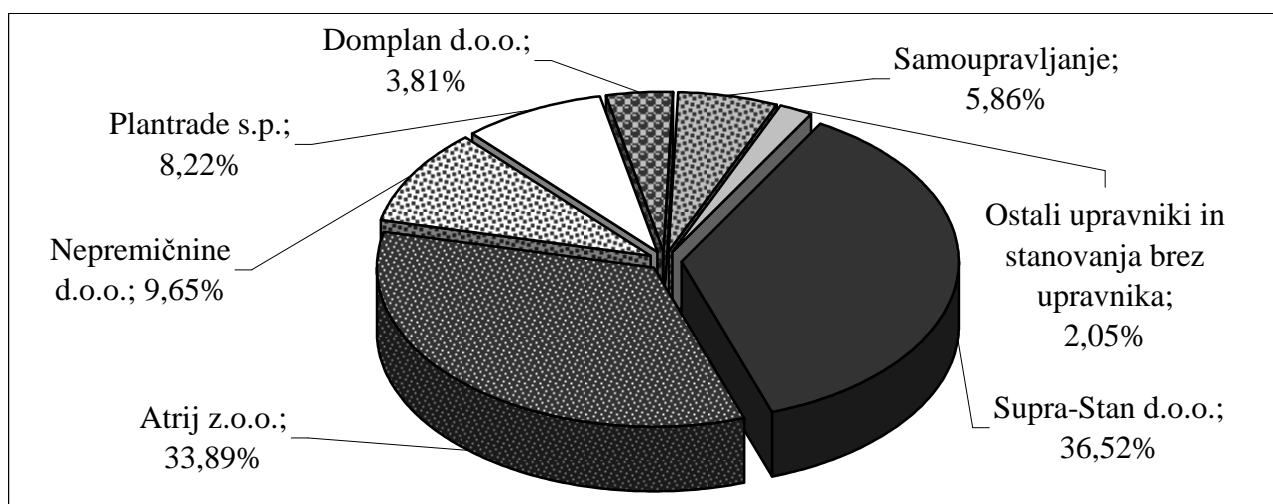
desetih občinah. Podjetje 92,43% enot upravlja v občini Celje, 3,78% v občini Vojnik, 1,43% v občini Velenje, ostala 2,36% pa v ostalih sedmih občinah (glej Priloga 15, Tabela 36). Med ta stanovanja so zajeta tudi stanovanja, ki se nahajajo v stanovanjskih objektih, katere podjetje ne upravlja v celoti, vendar pa po pogodbi o upravljanju za lastnika stanovanja izvajajo druge storitve, kot je npr. pobiranje najemnine. V občinah Šentjur, Štore, Zreče in Žalec podjetje upravlja samo s posameznimi stanovanji v stanovanjskih objektih, v ostalih občinah pa upravlja tudi s celotnimi stanovanjskimi objekti.¹⁷

V Tabeli 37 v Prilogi 16 je izračunan tržni delež upravljanja stanovanj podjetja Supra-Stan d.o.o. po občinah. Opozorim naj, da so v celotnem številu in površini stanovanj po področjih všteta vsa stanovanja, kot jih beleži Statistični urad Republike Slovenije (glej Priloga 14), in ne samo stanovanja, ki po SZ-1 zapadejo pod potrebno upravljanje. Podjetje Supra-Stan d.o.o. tako glede na vsa obstoječa stanovanja upravlja 21,48% stanovanj v MOC, 24,10% v občini Vojnik, približno 1,5% v občini Velenje in Šoštanj, manj kot 1% v ostalih šestih občinah. To je 4,6% stanovanj v savinjski statistični regiji in 0,57% stanovanj v Republiki Sloveniji.

Omenjeni deleži zaradi omenjenih slabosti v zajetju podatkov ne dajejo objektivnih tržnih deležev, zato v Sliki 1 podajam še tržne deleže podjetji pri upravljanju s stanovanji¹⁸ v Mestni občini Celje glede na podatke podjetja Supra-Stan d.o.o. (Kolenc, 2005), ki primerno loči stanovanjske enote.

Slika 1 ponazarja, da ima podjetje Supra-Stan d.o.o. v MOC največji tržni delež pri upravljanju stanovanj (obvladuje 36,52% trga), po tržnem deležu mu sledi največji konkurent Atrij z.o.o.. Le-ta z 2,63% manjšim tržnim deležem še vedno obvladuje dobro tretjino trga. 70,41% obvladovanje celjskega stanovanjsko upravljaljskega trga dveh največjih podjetij kaže na oligopolno tržno strukturo. Ostali konkurenti si delijo 29,59% tržni delež.

Slika 1: Ocenjen tržni delež upravljanja s stanovanji v Mestni občini Celje na dan 8.12.2005



Vir: Kolenc, 2005.

¹⁷ V upravljanje celotni stanovanjski objekt podjetje dobi s pooblastilom vsaj polovice etažnih lastnikov.

¹⁸ Ne zajema števila poslovnih prostorov, katere podjetja v svoji dejavnosti prav tako lahko upravljaajo.

3.2.3. Pozicioniranost in prodajne poti

Podjetje Supra-Stan d.o.o. še pozicioniranosti ni izvedlo, opredeljen imajo le slogan podjetja: *»Vzdrževanja se ne smemo spomniti le takrat, kadar se kaj zalomi. Mi vzdržujemo objekte skozi celo leto.«* (Dejavnosti, 2005). Slogan podjetja ne opredeli zadostno želenega imidža in pozicije podjetja v očeh ljudi, zato podjetje na tem področju izkazuje konkurenčno slabost.

V podjetju uporabljajo neposredno prodajno pot, saj obvladuje podjetje na podlagi sklenjenih individualnih pogodb z lastniki objektov dobavo storitev direktno iz sedeža podjetja v Celju do vseh objektov v upravljanju v občine Celje, Dobrna, Slovenske Konjice, Šentjur, Šoštanj, Štore, Velenje, Vojnik, Zreče in Žalec. V teh občinah Savinjske regije je podjetje skupaj z nekaterimi lokalnimi podizvajalci realiziralo razvejanost prodajne mreže, ki omogoča hiter odziv na potrebe lastnikov, kar je glede na oddaljenost in razpršenost porabe storitev optimalna oblika distribucije storitev.

3.2.4. Prilagajanje zahtevam kupcev

Vedno večja osveščenost lastnikov stanovanj o njihovih najnovejših pravicah je prisilila podjetje, da je z leti svoje delo vedno bolj kvalitetno opravljalo. Podjetje je pričelo s ponujanjem dodatnih storitev, predvsem podjetjem. Ponudilo je inkaso najemnin v obstoječi ceni upravljanja. Z oblikovanjem stanovanjskih skladov za potrebe vzdrževanja so pričeli, že preden so ti postali zakonsko obvezni. Poleg dodatne ponudbe v ceni upravljanja podjetje širi ponudbo storitev s tem, da dobavlja tudi druge storitve, kot je npr. ogrevanje objekta. Izvajajo tudi posebne projekte za posebne želje kupcev.¹⁹ Nadaljnje zahteve so narekovalle še kvalitetnejše delo zaposlenih in ažurnejše delo podizvajalcev, kot tudi najnovejša poročila o opravljenem delu. To je pomenilo zelo zahtevno in sprotno prilagajanje tehnološke opreme v smislu hitrejših in zmoglivejših računalnikov, predvsem pa nadgrajevanje mrežnih povezav in posebne softverske opreme, to je posebnih programov, ki podpirajo obsežno obdelavo informacij in različne načine priklica in kontrole informacij.

Podjetje v želji po konkurenčnosti v upravljanje prevzema kvalitetnejše objekte, ceno drži na konkurenčni ravni (le-ta je najnižja izmed cen konkurentov) in za dano ceno skuša ponuditi več. Predvsem pa si podjetje vseskozi prizadeva za čim bolj kakovostno opravljanje storitev, saj so mnenja, da je le zadovoljna stranka stalna stranka. Kakovostno opravljene storitve zmanjšajo poprodajne stroške podjetju in strankam. S pridobivanjem novih poslovnih partnerjev, predvsem v celjski regiji, poskušajo ustvariti mrežo povezanih podjetij, ki bo s svojim delovanjem sposobna ponuditi kupcem najbolj konkurenčno ponudbo. Podjetje se je sposobno predvsem preko izvajanja projektov na želje kupcev bolje prilagajati zahtevam kupcev od konkurence.

¹⁹ Npr. v letu 1996 je podjetje za naročnika Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Ljubljana izvedlo poseben projekt v okviru 36-ih občin v Republiki Sloveniji. S terenskim popisom lokacije so izvedli popis vseh objektov, v katerih ima Zavod svojo lastnino, ter sestavili plan potrebnih vzdrževalnih del za pet letno obdobje.

3.2.5. Raziskave trga

V podjetju ni posebnega oddelka ali zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala z raziskavami trga. Tovrstno delo je razporejeno med ostale delovne naloge zaposlenih. Raziskave trga glede zadovoljstva strank opravljajo z osebnimi kontakti s strankami na hišnih zborih in z občasnimi anketami. Raziskave trga glede potencialnih možnosti pridobivanja novih objektov v upravljanje izvajajo preko spremljanja novogradnje in odpovedi storitev upravljanja.

Konkurencu spremljajo glede na zadovoljstvo in število njihovih strank, povpraševanje konkurentov po storitvah podjetja Supra-Stan d.o.o. in glede na vrsto in stanje objektov, ki jih konkurenti uspevajo pridobivati v upravljanje. Dogajanju in trendom v panogi sledijo preko prisostvovanj na raznih seminarjih s področja upravljanja objektov²⁰ in prisostvovanj na specialno-strokovnih seminarjih za potrebe upravljanja objektov.²¹ Spremljajo tudi strokovno periodiko s področja nepremičnin.

Podjetje se pri raziskavah trga poslužuje tako sekundarnih kot primarnih virov podatkov, ki glede na majhne in redke spremembe v panogi K70.320 dajejo potrebne in zadostne informacije o porabniškem vedenju na trgu. Prednost sistema, da zaposleni izvajajo storitve, obenem pa tudi analizira trg oziroma pričakovanja in zadovoljstvo porabnika, omogoča zaposlenim, da se bolj zavedajo želja strank in kakovosti svojega dela. Slaba stran je večja obremenjenost zaposlenih.

3.2.6. Tržno komuniciranje

»Splet trženjske komunikacije (imenovan tudi promocijski splet) sestavlja pet poglavitnih dejavnosti...« (Kotler, 1998, str. 596). Od teh se podjetje Supra-Stan d.o.o. poslužuje:

- ❑ oglaševanja: oglašujejo v lokalnih časopisih in revijah krajevnih skupnosti,
- ❑ neposrednega trženja: do upravniških poslov v podjetju prihajajo predvsem z dajanjem in razpošiljanjem ponudb narejenih po meri stranke (objekta) naslovljenih na posamezne lastnike objekta v pisni in elektronski obliki. Običajno v podjetju komunicirajo s strankami preko svojih predstavnikov v posameznih objektih in z obvestili na oglasnih deskah, kar je neposredno trženje v smislu zadrževanja kupcev,
- ❑ odnosov z javnostjo: z javnostjo komunicirajo preko interneta s svojo spletno stranjo (www.supra-stan.si). Sponzorirajo športna društva in podarjajo sredstva v humanitarne namene z uporabo svojega imena,
- ❑ osebne prodaje: dobavljanje storitev večinoma poteka preko osebnih stikov s kupci, katere tudi redno obveščajo o poteku storitev in raznih novostih. V kolikor gre za obvestila splošne narave (npr. obvestila o pokrivanju obračuna najemnin za pogodbene partnerje), obveščajo stranke z individualnimi obvestili.

²⁰ Npr. udeležujejo se vsakoletnega kongresa Združenja za poslovanje z nepremičninami pri GZS: Poslovanje z nepremičninami – Država, državljani, stanovanja.

²¹ Npr. seminar Inštituta za raziskavo materialov in aplikacij (IRMA): Novosti in načini spremljanja in odčitavanja merilnih aplikacij za porabo tople vode in ogrevanja.

V podjetju komunicirajo s porabniki, posredniki in javnostjo tudi na načine, ki ne spadajo samo med eno dejavnost promocijskega spleta. Tako preko svoje spletne strani poleg komunikacije z javnostjo komunicirajo tudi direktno s posameznimi strankami z različnimi obvestili in novicami, ki se nanašajo neposredno na njih. Stranke imajo preko e-pošte možnost neposredne komunikacije z izbranim upravnikom. V primeru izrednih dogodkov (npr. poledice, ledenih sveč in snega na strehi) na te opozarjajo z opozorili v časopisih in preko lokalnih radijskih postaj. Z novoletnimi voščili strankam podjetja ob samem voščilu obveščajo prejemnika tudi o njegovem posrednem prispevku v humanitarne namene, saj podjetje vsako leto podari denar, namenjen za poslovna darila, Bolnišnici Celje. Omenjena obvestila strankam imajo poleg vpliva na odnos s strankami tudi vpliv na javnost, saj delujejo kot oglasi za podjetje, čeprav le-ti niso. Kotler (1998, str. 616) pravi, da »so sporočila v obliki novic za porabnike verodostojnejša in prepričljivejša, kot oglasi.«

Izmed petih dejavnosti promocijskega spleta se v podjetju ne poslužujejo pospeševanja prodaje, kot tudi ne posrednikov v prodaji, kar je pri doseganju prodaje značilno za strategijo potiska.²² Za podjetje je značilnejša strategija potega, ki preko trženjskih dejavnosti vpliva na uporabnike storitev, da sami povprašujejo po storitvah pri ponudniku.

3.2.7. Kumulativna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

V Tabeli 10 povzemam skupno oceno tržne podstrukture. Podjetje glede na skupno povprečno oceno 4 dobro obvladuje trg. Le ena determinanta je ocenjena slabše od ocene 4. Največjo prednost ima podjetje v zelo dobrem prilagajanju zahtevam kupcev oziroma v konceptu trženja.²³ Slabost podjetja predstavlja neopredeljena pozicioniranost podjetja. Tudi promocijske aktivnosti (predvsem oglaševanje) in raziskave trga bi bile lahko v prihodnje boljše.

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Segmentacija trga		■			
Tržni delež		■			
Pozicioniranost in prodajne poti			■		
Prilagajanje zahtevam kupcev	■				
Raziskava trga		■			
Tržno komuniciranje		■			
Skupna ocena: 4,0 Dobro	1	4	1	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

²² Ponudnikove trženjske dejavnosti so usmerjene k spodbujanju uporabnikov v nakup.

²³ »Koncept trženja trdi, da je ključ uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev.« (Kotler, 1998, str.18).

3.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Kadri predstavljajo najbolj pomemben proizvodni faktor v tej dejavnosti. V primeru podjetja Supra-Stan d.o.o. so le-ti izvajalci storitev in trženja, uporabniki tehnologij, kot tudi nosilci raziskav in razvoja. *»Posebej je pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo vodje, da jih bodo razmestili na ustrezna mesta, jih razvijali, spodbujali in podobno. Zlasti je to poznavanje pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjem in sodelavci in vodja želi, da sodelavci uresničujejo njegove zamisli.«* (Rozman, 2000, str. 64)

3.3.1. Kakovost managementa

Je zelo ustrezna in predstavlja poglobljen dejavnik doseganje uspešnosti podjetja. Direktor in lastnik podjetja ima primerno formalno izobrazbo, zelo dobro pozna podjetje in dejavnost podjetja ter ima že veliko predhodnih delovnih izkušenj. Svoje podjetniške sposobnosti je pred ustanovitvijo lastnega podjetja razvijal v različnih podjetjih in ustanovi, kjer se je ukvarjal z različnimi področji iz vrst investicij, financ, analize trga in sodnega ekonomskega izvedenstva. V času 1985-90 je bil direktor Bojan Kolenc zaposlen v takratni Samoupravni interesni skupnosti za stanovanjsko in komunalno gospodarstvo (SIS) v Celju, kjer se je podrobneje spoznaval s stanovanjskim področjem. Zadnje delovno mesto pred sedanjim pa je zasedal v Občini Celje (sedaj MOC), na mestu podpredsednika izvršnega sveta občine Celje.

O kakovostnem managementu pričajo tudi dobri poslovni rezultati podjetja in zadovoljstvo zaposlenih z managementom. Zaposleni v podjetju so direktorju namenili povprečno (tehtano²⁴) oceno 8,6 (glej Priloga 17, Slika 3b). Slabost podjetja je v tem, da management (in s tem kakovost managementa) predstavlja ena oseba, to je direktorja podjetja, kar je tudi običajna slabost majhnih zasebnih podjetij. Velja omeniti pripombo anketiranega zaposlenega v podjetju, ki si v podjetju želi večje odločnosti vodje upravnikov v času reševanja problemov (glej Priloga 17, Slika 7b).

3.3.2. Selekcija kadrov

Kadre v podjetju zaposlujejo ob pojavljanju potreb po kadrih, ki jih v podjetju sprožata naravna fluktuacija in širitev poslovanja. Nabor kandidatov za prosto delovno mesto vršijo z razpisi v regionalnih časopisih, na spletnih straneh podjetja, na spletnih straneh Delo.com in pri Zavodu za zaposlovanje Celje. Prijave na razpise dobivajo v pisni in elektronski obliki. Prvotni izbor potencialnih kadrov poteka na podlagi najustreznejših približkov vlog kandidatov razpisnim pogojem. Kandidati, ki pridejo v ožji izbor, so nato vabljeni na osebni razgovor z direktorjem podjetja. Razgovoru običajno prisostvuje tudi en zaposleni s področja dela, za katerega je podan razpis, da poda svoje mnenje. Razgovor je običajno vsebinsko razdeljen na tri dele: 1. manjkajoči podatki in splošni vtis o kandidatu; 2. strokovni del; 3. vprašanja kandidata o

²⁴ Povprečna tehtana ocena je izračunana na podlagi ponderjev, ki jih predstavlja odstotek izbranih ocen (odgovorov).

podjetju in delovnem mestu (Kolenc, 2005). Podjetje že približno pet let izvaja tudi štipendiranje študentov zaradi potencialnih kadrovskih potreb. Do sedaj so štipendirali tri kandidate, od katerih dva še nista dokončala študija, tretji pa se po končanem študiju ni zaposlil v podjetju. Občasno se podjetje ob pojavu priložnostnega dela poslužuje tudi študentskega dela v obsegu približno 100 delovnih ur na leto.

3.3.3. Dinamika zaposlenih

Podatki iz Tabele 11 nam prikazujejo dinamiko zaposlenih v podjetju zadnjih šest let. V tem obdobju se je število zaposlenih spreminjalo v letih 2000, 2002 in 2005, ko se je v podjetju zaposlilo 6 oseb, odšla pa je ena oseba. Bruto fluktuacija podjetja je s tem zelo nizka, oziroma je nična v celotnem proučevanem obdobju, razen v letu 2002, ko je podjetje zapustila ena oseba. Nizka stopnja variabilnosti v zaposlovanju majhnega podjetja ustvarja dobre pogoje za oblikovanje dobro povezanega in izkušenega tima zaposlenih.

Poleg kvantitativnega analiziranja dinamike zaposlenih je pomembno tudi kvalitativno ugotoviti vzroke za prihode in predvsem odhode zaposlenih – ugotoviti neto fluktuacijo. Odhodu delavca v letu 2002 je botrovala selitev v drug kraj. V letu 2000 so v podjetju zaposlili 2 nova delavca z namenom nadomestitve dveh delavcev, ki sta odšla v pokoj konec leta 1999. Odhodi delavcev iz podjetja tako dosedaj niso vezani na podjetje, kar kaže na dobro ravnanje s človeškimi viri v podjetju. Dodatne zaposlitve leta 2002 in 2005 so sledile povečanju obsega poslovanja podjetja.

Tabela 11: Bilanca gibanja zaposlenih podjetja Supra-Stan d.o.o. v letih 2000, 2002 in 2005

Kazalec	2000		2002		2005	
	Število	Vzrok	Število	Vzrok	Število	Vzrok
Povečanje zaposlenih	2	Nadomestitev	3	Širitev poslovanja	1	Širitev poslovanja
Zmanjšanje zaposlenih	0	/	1	Selitev v drug kraj	0	/
Zaposleni konec leta	7		9		10	
Bruto količnik fluktuacije ²⁵ (v %)	0		11,11		0	

Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

3.3.4. Izostajanje od dela

Izostajanje zaposlenih od dela neposredno vpliva na produktivnost in ekonomičnost poslovanja podjetja ter s tem na uspešnost poslovnih rezultatov. Pri tem je pomembno, da se ugotovi raven in trend izostankov od dela v daljšem časovnem obdobju.

Tabela 12 prikazuje vse izostanke, ki so se v podjetju pojavljali v zadnjih letih in spadajo med plačane izostanke od dela. Več kot 95% vseh izostankov letno se v podjetju zgodi zaradi letnega dopusta. Iz tega vzroka je zaposleni v podjetju v povprečju na leto odsoten dobrih 20 delovnih dni. Ostali odstotek zapade na izredni plačan dopust in boleznine do 30 dni, kar v zadnjih štirih

²⁵ Bruto količnik fluktuacije = (Št. zamenjanega osebja v obdobju / povprečno št. zaposlenih v obdobju)*100.

letih nanese na manj kot en dan izostanka na zaposlenega na leto. Izostanki v podjetju so na zelo nizki ravni, predvsem zadovoljiva je izjemno nizka odsotnost delavcev zaradi izrednih dopustov in bolezni. Letni dopusti zaposlenih so izkoriščeni na normalni in potrebni ravni. Trend izostankov se je v zadnjih dveh letih sicer minimalno povzpел na malo čez 8% izostalih delovnih dni v letu, kar pa je še vedno zadovoljivo nizka raven izostajanja od dela.

Tabela 12: Izostanki od dela na zaposlenega v podjetju Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004

Kazalec	Leto 2000			Leto 2001			Leto 2002			Leto 2003			Leto 2004		
	Št. dni ²⁶	% A ²⁷	% B ²⁸	Št. dni	% A	% B	Št. dni	% A	% B	Št. dni	% A	% B	Št. dni	% A	% B
Letni dopust	17,71	84,90	6,79	20,14	97,25	7,72	16,55	95,55	6,34	21,22	96,98	8,13	20,66	96,41	7,89
Izredni pl. dopust	0,86	4,12	0,33	0,57	2,75%	0,22	0,11	0,64	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Boleznine do 30 dni	2,29	10,98	0,88	0,00	0,00	0,00	0,66	3,81	0,25	0,66	3,02	0,25	0,77	3,59	0,29
Skupaj	20,86	100,00	7,99	20,71	100,00	7,93	17,32	100,00	6,64	21,88	100,00	8,38	21,43	100,00	8,18

Vir: Izračuni na podlagi podatkov iz poslovne dokumentacije Supra-Stan d.o.o.

Vzroke izostankov zaposlenih lahko pripišemo normalnim ali celo potrebnim izostankom od dela, saj le ti ne izvirajo iz podjetja. Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. (glej Priloga 17, Slika 13b) prikazujejo, da vsi zaposleni ali radi (62%) ali pa zelo radi (38%) prihajajo na delo. V prihodnje je še naprej pričakovati predvsem normalne izostanke od dela in se ob vzdrževanju enakega zadovoljstva zaposlenih ni potrebno bati izogibanj prihoda zaposlenih na delo.

3.3.5. Struktura kadrov

V Tabeli 13 je predstavljena izobrazbena struktura redno zaposlenih delavcev v novembru 2005. Večina (70%) zaposlenih v podjetju ima srednješolsko izobrazbo. Ti zaposleni v podjetju, kot upravniki s posameznimi stanovanjskimi in poslovnimi objekti, predstavljajo izvajalski del podjetja. Zaposlena s VII. stopnjo izobrazbe podjetja sta direktor podjetja in vodja računovodstva. Povprečna stopnja izobrazbe v podjetju je 5,5. Glede na že omenjen širok in precej zahteven krog delovnih nalog zaposlenih v podjetju, bi bila primernejša nekoliko višja povprečna stopnja izobrazbe. Le-ta bi se naj v prihodnje povzpela zaradi izobraževanja dveh zaposlenih za pridobitev višješolske izobrazbe.

²⁶ Število dni izostankov od dela na zaposlenega v letu.

²⁷ % A = Odstotek izostankov od vseh izostankov v letu (v %).

²⁸ % B = Odstotek izostankov od vseh delovnih dni v letu (v %).

Tabela 13: Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. novembra 2005

Stopnja izobrazbe	2005	
	Število	Odstotek
V. (srednja šola)	7	70,00
VI. (višja šola)	1	10,00
VII. (visoka šola)	2	20,00
Povprečna stopnja izobrazbe	5,50	

Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

Tabela 14 prikazuje starostno strukturo zaposlenih v letih 2000, 2002 in 2005, ko se je v podjetju spreminjalo tudi število zaposlenih. Razvidno je da je od leta 2002 večina zaposlenih zapadla v starostni razred od 35 do 39 let. V letu 2005 je bilo še vedno največ zaposlenih starih med 35 in 39 let, a je odstotek razreda padel na 40%. Povečal se je delež v starostnem razredu od 25 do 29 let. V najstarejši starostni razred je uvrščen le en zaposleni v podjetju – direktor podjetja. Povprečna starost zaposlenih v podjetju se z leti sicer viša, a se zviša za manj kot eno leto v enem koledarskem letu, kar priča o prihodu mlajših kadrov v ekipo zaposlenih v podjetju. Slednje ocenjujem kot zelo dobro, saj se mlajši kadri lažje spoprijemajo z zahtevami stanovanjsko-upravljaljskega dela (delo na terenu), obenem pa podjetje dobi zaposlenega za daljšo delovno dobo, kar zmanjšuje stroške novega zaposlovanja in uvajanja delavcev.

Tabela 14: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. v letih 2000, 2002 in 2005

Starost (v letih)	2000		2002		2005	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
25-29	1	14,29	1	11,11	2	20,00
30-34	3	42,86	1	11,11	1	10,00
35-39	1	14,29	5	55,55	4	40,00
40-44	1	14,29	1	11,11	1	10,00
45-49	1	14,29	1	11,11	1	10,00
50-54	0	0	0	0	1	10,00
Povprečna starost (v letih)	35,58		36,63		37,50	

Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

Analiza delovne dobe dopolnjuje oziroma se komplementira z analizo starostne strukture zaposlenih. Iz Slike 14 v Prilogi 19 lahko opazimo, da kljub mlademu timu zaposlenih v podjetju le-temu ne manjka delovnih izkušenj, saj ima večina zaposlenih vsaj 10 let delovnih izkušenj. Več kot 20 let delovne dobe imata v podjetju 2 zaposleni osebi. Slednje nakazuje, da podjetja v bližnji prihodnosti ne čakajo upokojitve oziroma nadomestitve zaposlenih. Direktor podjetja je imel novembra 2005 dopolnjenih 25 let delovne dobe in ima tako še dovolj časa, da poskrbi za svojega naslednika.

Struktura kadrov po spolu v večji meri ne vpliva na samo uspešnost poslovanja podjetja, saj zaenkrat ni podatkov, da bi vsebina dela v panogi »preferirala« katerega od spolov. Vpliv se kaže predvsem v družbenih merilih oziroma preko družbeno zahtevane enakopravnosti zaposlovanja.

Tabela 15 prikazuje približno enakomerno zaposlovanje in zastopanost spolov v podjetju po letu 2002 z manjšo prevlado moškega spola.

Tabela 15: Struktura zaposlenih po spolu v podjetju Supra-Stan d.o.o. v letih 2000, 2002 in 2005

Spol	2000		2002		2005	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Ženski	2	28,57	4	44,44	4	40,00
Moški	5	71,43	5	55,55	6	60,00

Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

3.3.6. Izobraževanje, usposabljanje

V podjetju dodatnemu izobraževanju in usposabljanju zaposlenih posvečajo veliko pozornosti, saj pravijo, da je v znanju moč. Sprotno strokovno izobraževanje na podlagi strokovne literature in revij je med zaposlenimi običajno in v okviru rednega dela tudi zahtevano. Med zaposlenimi v podjetju vlada zanimanje za dodatna izobraževanja in usposabljanja, zato v podjetju sledijo strokovnim razpisom za izobraževanja na področju upravljanja z nepremičninami. Zaposleni v podjetju se poleg seminarjev o stanovanjskem upravljanju udeležujejo tudi seminarjev na področju kvalitete, uporabe in vgradnje posameznih materialov in aplikacij v stanovanjski gradnji ter seminarjev na področju financ in računovodstva. Občasno imajo ob potrebah organizirana tudi interna izobraževanja v okviru podjetja – v zadnjem času potekajo v podjetju usposabljanja zaposlenih za uporabo novega, lastno razvitega informacijskega programa za področje upravljanja stanovanj. Dva od zaposlenih delavcev v podjetju se ob delu izobražujeta in pridobivata znanja za višješolsko izobrazbo. Ta programa podjetje tudi sofinancira.

3.3.7. Motiviranost zaposlenih

Analiza motiviranosti zaposlenih je opravljena na podlagi teorije Herzberga in sodelavcev, ki motivacijske dejavnike loči na "satisfaktorje" in "motivatorje" (Možina, 1994, str. 168). Ob zavedanju pomembnosti osebnega dohodka v motiviranju delavca v podjetju (»Plača se da le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, ...« (Možina, 1994, str. 170)) izplačujejo v podjetju Supra-Stan d.o.o. delavcem primerne konkurenčno visoke plače (glej Priloga 18, Tabela 38). Poleg primernih plač, s katerimi je zadovoljna večina zaposlenih (glej Priloga 17, Slika 4b), v podjetju vzpostavljajo tudi zelo dobre medsebojne odnose, saj so zaposleni zadovoljni s sodelavci (glej Priloga 17, Slika 2b), direktorjem (glej Priloga 17, Slika 3b) in vzdušjem v podjetju (glej Priloga 17, Slika 10b). Organizacijske in delovne razmere so ustrezno zagotovljene, saj zaposlenih v podjetju večinoma nič ne moti (glej Priloga 17, Slika 6b) oziroma ne bi v podjetju na tem področju, razen želene večje odločnosti vodje upravnikov, veliko spreminjali ali dodajali. Na podlagi ugotovljenega ocenjujem, da podjetju s pomočjo primernih satisfaktorjev dobro uspeva, preprečevati upad morale in s tem zagotavljati ustrezno izhodišče za uspešno delovanje motivatorjev.

Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. prikazujejo, da so zaposleni v podjetju večinoma zadovoljni z vplivom, ki ga imajo na poslovanje v podjetju (glej Priloga 17, Slika 5b). Prav tako so večinoma z ocenami med 7 in 10 zadovoljni s svobodo pri delu (glej Priloga 17, Slika 8b), en zaposleni pa je zelo nezadovoljen s svobodo pri delu in meni, da ne mora delati, kot si želi. Na podlagi analiziranih motivatorjev in zelo visoke navezanosti oziroma istovetenja zaposlenih s podjetjem - povprečna ocena 9,26 (glej Priloga 17, Slika 12b) - ocenjujem, da v podjetju uspešno stimulirajo zaposlene k višji motiviranosti in s tem tudi produktivnosti dela.

3.3.8. Kumulativna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Tabela 16 prikazuje kvaliteto kadrovske podstrukture podjetja. S skupno oceno 4,6 in s petimi od sedmih determinant (dobrih 71%), ocenjenih z zelo dobro, ugotavljam, da podjetje zelo dobro skrbi za svojo kadrovske podstrukturo, ki jo je priporočljivo v prihodnje obdržati na enaki ravni.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kakovost managementa	■				
Selekcija kadrov			■		
Dinamika zaposlenih	■				
Izostajanje od dela	■				
Struktura kadrov		■			
Izobraževanje, usposabljanja	■				
Motiviranost zaposlenih	■				
Skupna ocena: 4,6 Zelo dobro	5	1	1	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

Z oblikovanim mladim, a izkušenim timom zaposlenih, ki se redno izobražuje in usposablja ter prikazuje visoko stopnjo motiviranosti, kar se kaže v odlični dinamiki in (ne)izostajanju zaposlenih od dela, je podjetje ob zelo kakovostnem managementu zelo verjetno na tem področju vsaj konkurenčno enakovredno ostalim konkurentom v panogi. Slabše, a ne neprimerno, podjetje obvladuje selekcijo kadrov, ki bi lahko temeljila na natančnejši analizi kandidatovega znanja in sposobnosti. Prav tako bi bilo za podjetje primerneje, da vzdigne povprečno izobrazbeno stopnjo.

3.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Razmerja v organizaciji so lahko enostavna ali sestavljena, lahko so dana ali pa se v času spreminjajo, zato v okviru organizacije ločimo organizacijske strukture in organizacijske procese. Na podlagi projektiranja, oblikovanja ali planiranja organizacije (Rozman, 2000, str. 19) je primerno analizirati razmerja in strukture: tehnične, motivacijske, komunikacijske in oblastne, ki se pokažejo kot upravljalno-ravnalna struktura, ki določa zadolžitve, odgovornost in avtoriteto

članov podjetja. Prav tako pa tudi analizirati oblikovanje organizacijskih procesov – upravljalno-ravnalnega procesa, ki se kažejo kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje.

3.4.1. Lastniška struktura in agentski odnosi

Lastniška struktura in razmerje med lastniki in nelastniki podjetja vplivata na uporabo in razpolaganje s proizvodjalnimi sredstvi (lastnino) podjetja. Takšno strateško odločanje o lastnini podjetja pa postavlja temelje za bodočo uspešnost njegovega poslovanja. Podjetje Supra-Stan d.o.o. ima dva fizična lastnika. Eden je direktor podjetja in ima 66,6% lastniški delež, kar mu po statutu družbe podeljuje vso upravljalno moč. Slednje pomeni, da direktor podjetja upravlja svojo lastnino z neposrednim delom, kadarkoli pa lahko o njeni uporabi tudi odloča. Menim, da imajo podjetja, kjer je lastnik podjetja in direktor podjetja ista oseba, manjšo konkurenčno prednost pred ostalimi. Večinoma gre za majhna podjetja, kjer so hitre oziroma fleksibilnejše odločitve o usmeritvah podjetja in o načinu uporabe sredstev podjetja v potencialne naložbe (priložnosti iz okolja) konkurenčnega in »preživetvenega« pomena.

3.4.2. Organizacijska struktura

Na Sliki 13 v Prilogi 20 je razvidna enostavna funkcijska organizacijska struktura podjetja. Direktor je lastnik, glavni manager in obenem glavni podjetnik. Je nosilec strateških odločitev in novih zamisli. Drugi nivo managementa predstavljajo vodje treh organiziranih oddelkov podjetja: gospodarsko-finančnega, upravljalno-tehničnega in nepremičninskega oddelka, ki poleg vodstvenih del izvajajo tudi izvršna dela skupaj s podrejenimi.

Struktura je enostavna, neformalizirana, komuniciranje je ustno in poteka v vseh smereh. Vzpodbujajo se medsebojne povezave med oddelki oziroma zaposlenimi predvsem v smislu informiranja in pomoči. Odgovornosti so jasne, avtoriteta je centralizirana, delovne naloge niso podrobno deljene. Obstoječi organski tip organizacije omogoča podjetju Supra-Stan d.o.o. hitrejše reagiranje na spremembe okolja, večjo pripadnost zaposlenih in njihovo boljše skupno ciljno usmerjenost od najbližje konkurence. Slabost je velika odvisnost od managerja.

3.4.3. Slog poslovanja

Po modelu Likertovega (sistema 4) vodenja v podjetju deluje dobrovoljno avtoritativen sistem vodenja z zametki posvetovalnega sistema. Poleg možnosti komentiranja ukazov, svobode izvajanja nalog v določenih mejah ter možnosti nagrad in pohval, imajo namreč zaposleni tudi večjo posvetovalno vlogo. Tudi vodje ni mogoče opredeliti samo kot transakcijskega ali samo kot transformacijskega vodjo, saj poleg ciljno usmerjenega vodenja in vodenja z izjemami (aktivnega in pasivnega) vodja vodi tudi preko inspiracije (navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način), intelektualne stimulacije (razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov) in upoštevanja posameznika (obravnavava vsakega zaposlenega zase, ga poučuje, svetuje in vzpodbuja odločanje v pooblaščenih mejah). Slednje podpira tudi na podlagi vprašalnika (glej Priloga 21, Slika 16) določen visok

demokratski slog vodenja direktorja podjetja, ki je glede na rezultate pri vodenju visoko in enakomerno usmerjen k nalogam, kot tudi k ljudem (glej Priloga 22, Slika 17). Slog vodenja direktorja je opredeljen po postopku, kot ga navaja S. Možina (Osnove vodenja, 1994, str. 40-42). Rezultati so prikazani na Sliki 15 v Prilogi 22, kjer je s puščicami označeno doseženo število točk direktorja in z označbo X stopnja demokratičnosti sloga vodenja. Direktor podjetja glede na rezultate pri vodenju uporablja visoko demokratski slog vodenja. V podjetju se tako mešata dobrohotni avtokratski in razvijalski slog vodenja, ki držita pravo mero avtoritativnosti managementa in sodelovanja zaposlenih v poslovanju.

Glede na to da *»ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja«* (Možina, 1994, str.25), imajo v podjetju zelo primeren slog vodenja in so pripravljeni na potencialne spremembe iz okolja.

3.4.4. Delegiranje pristojnosti, odgovornosti, moči in vpliva

Delegiranje odgovornosti v podjetju poteka v treh nivojih. Vso pristojnost in odgovornost za poslovanje podjetja nosi direktor podjetja kot prva instanca v podjetju. Naslednjo, nekoliko manjšo pristojnost ima za področje upravljanja vodja oddelka za upravljanje, medtem ko so ostali delavci na področjih upravljanja, financ in posredovanja v prometu z nepremičninami v enakopravnem odnosu glede odgovornosti (Priloga 20, Slika 15). Večino nalog direktor podjetja razporeja preko vodij oddelkov, nekatere pa tudi individualno ali pa na skupnih sestankih. Struktura delegiranja odgovornosti ni zapletena in je s tem primerna velikosti podjetja, kot tudi njegovi organizacijski strukturi. Odgovornosti zaposlenih v podjetju so jasno zastavljene.

Glede na šest ravni pristojnosti po R. B. Madduxu zapade pristojnost zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. v četrto raven,²⁹ saj je zaposlenim delegirana pristojnost v smislu *»rešite problem. Povejte mi, kaj boste ukrenili in to tudi storite, razen če ne odločim drugače.«* (Maddux, 1992a, str. 50,51)

Stopnja prejete pristojnosti in odgovornosti sta tudi sinonima za moč in vpliv posameznika v podjetju. Vpliv posameznika je opredeljen kot *»proces, v katerem posameznik ali skupina povzroči spremembo v ravnanju drugega posameznika ali skupine. Moč pa se izraža z uspešnim vplivom.«* (Možina, 1994, str. 96) Po strukturi vpliva imajo zaposleni v podjetju Supra-Stan d.o.o. pasivni vpliv v poslovodnih organih podjetja, saj sodelujejo pri sprejemanju odločitev poslovodstva preko predlogov in diskusij (2. stopnja sodelovanja po Županovu³⁰).

Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. (glej Priloga 17, Slika 5b) prikazujejo, da so s povprečno (tehtano) oceno 7 zaposleni v podjetju zadovoljni z vplivom, ki ga imajo na poslovanje v podjetju preko sodelovanja pri postavljanju ciljev in določanju postopkov dela z dajanjem predlogov, idej in nasvetov. Večina zaposlenih tako meni, da imajo zadovoljiv

²⁹ Šesta raven je najvišja raven dodeljene pristojnosti, kjer se zaposlenim podeljuje popolna pristojnost oziroma popolnoma svobodno ukrepanje, brez potrebnega kontakta z nadrejenimi.

³⁰ Možina, 1994, str. 108.

ali pa precejšen vpliv, en zaposleni pa je rahlo nezadovoljen s svojim vplivom na poslovanje podjetja.

3.4.5. Sistem planiranja in kontrole

Podjetje izdeluje izključno letne plane vzdrževanja posameznih stanovanjskih objektov, ki se posredujejo lastnikom, s katerimi se plane nato pregleda in sprejme. Te plane kontrolirajo nadzorni odbori v posameznih objektih s spremljanjem izvrševanj planskih postavk. Konec leta pa v podjetju sestavijo tudi zaključni račun in poročilo o vseh izvršenih določbah letnega plana.

V podjetju planiranja in kontrole lastnega poslovanja ne izvajajo. Opredeljene imajo le strateške usmeritve podjetja v prihodnosti, ki pa niso konkretnije in obširneje opredeljene v nobeni dokumentirani planski obliki. S tem podjetje nima opredeljenih konkretnih ciljev in poti za njihovo doseganje. Ker plani ne obstajajo, tudi zaposleni v podjetju ne morejo biti seznanjeni s konkretnimi cilji, h katerim naj bi skupaj stremeli. Čeprav, kot kažejo tudi dosedanja poslovni rezultati podjetja, kratkoročno planiranje za podjetje trenutno morda ni izjemnega pomena, pa bi se podjetje vsekakor moralo za obvladovanje dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti poslovanja posluževati vsaj strateškega planiranja oziroma upravljanja podjetja z izdelavo konkretnega strateškega načrta v pisni obliki.

3.4.6. Komuniciranje

Komuniciranje v podjetju je ustno in poteka v vertikalni, diagonalni in horizontalni smeri. Zaradi majhnega števila zaposlenih takšno komuniciranje pripelje v hitro in zadostno informiranost posameznika. Zaradi ugodne »domače« organizacijske klime ni problemov pri medsebojnem zaupanju, odvisnosti, dajanju priznanj in soglasij v organizaciji, ki se drugače lahko pojavljajo kot problemi pri komuniciranju. Komuniciranje je polformalno – formalni del se vsebinsko nanaša na delo, delovne naloge in delovne probleme, neformalni del pa se vsebinsko nanaša na druge dogodke, pomembne za člane kolektiva o življenju v podjetju ali izven njega. Komuniciranje je povečini pravočasno, zadostno in jasno ter le občasno zahteva pridobivanje in preverjanje informacij. Komuniciranje je primerno velikosti in organizacijski strukturi, kulturi in klimi podjetja.

3.4.7. Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja je jasno opredeljen in poznan vsem zaposlenim. Opredeljuje ga poseben pravilnik nagrajevanja zaposlenih v podjetju, ki zajema opredelitev osnovne plače za redno delo in razne dodatke, kot so prevoz na delo, prehrana in dodatek za minulo delo. Del plače je stimulatивно naravnani in znaša do 25% celotne mesečne plače. Stimulativni del nima svojih kriterijev, pač pa ga subjektivno ocenjuje direktor za vsak mesec za vsakega delavca posebej. Odstotek stimulativnega dela plače ocenjujem za primernega, vendar menim, da bi objektivneje postavljeni kriteriji stimulativnega dela plače bolj stimulirali zaposlene k doseganju nadpovprečnih rezultatov.

Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. (glej Priloga 17, Slika 4b) prikazujejo, da so z povprečno (tehtano³⁶) oceno 8,2 zaposleni v podjetju zelo zadovoljni s plačilom, ki ga prejema za opravljano delo. En zaposleni pa je indiferenten glede prejetega plačila.

3.4.8. Organizacijska kultura in klima

Najprimerneje lahko organizacijsko kulturo podjetja Supra-Stan d.o.o. označim po Reiman-Wienerjevi členitvi kulture glede na vir kulture in glede na usmerjenost vrednot (Rozman, 2000, str.137), in sicer kot podjetniško kulturo. Vir kulture je karizmatična osebnost managerja, ki v podjetju vzpodbuja vzpostavljanje naslednjih norm in vrednot: kvalitetno delo, pošten odnos do strank, korektne medsebojne odnose, spoštljivost, samoiniciativnost, inovativnost in družabnost. Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. (glej Priloga 17, Slika 11b) prikazujejo, da zaposleni v podjetju zaznavajo predvsem sledeče vrednote: poštenost, natančnost oz. doslednost, marljivost, solidarnost in medsebojno zaupanje. Vrednote so usmerjene navzven, in sicer v blaginjo potrošnikov.

V podjetju se zavedajo pomembnosti ugodne klime, zato skušajo zagotoviti tudi zelo domače, a produktivno vzdušje. Tako v podjetju pripravljajo majhna rojstnodnevna slavlja, hodijo na skupna, s strani podjetja delno subvencionirana, prvomajska potovanja in si priredijo novoletno večerjo, kjer dobijo tudi manjši novoletni dodatek. Vzpodbujeno pa je tudi dodatno izobraževanje in prisostvovanje na raznih seminarjih, ogledovanje sejmov itd. in vzpostavljanje mrežnih oziroma medsebojnih povezav med vsemi zaposlenimi predvsem v smislu informiranja in pomoči. Zaželeno pa je tudi podajanje mnenj in predlogov zaposlenih.

Vse skupaj pripelje do zelo dobre organizacijske klime v podjetju, kar prikazujejo tudi rezultati anketiranja zaposlenih. Zaposleni se na delovnem mestu počutijo dobro (glej Priloga 17, Slika 10b), radi prihajajo na delo (glej Priloga 17, Slika 13b), jih večinoma v podjetju nič ne moti (glej Priloga 17, Slika 6b), so zadovoljni tako s sodelavci (glej Priloga 17, Slika 2b) kot z direktorjem podjetja (glej Priloga 17, Slika 3b), s tem pa so tudi zelo navezani na podjetje (glej Priloga 17, Slika 12b).

3.4.9. Kumulativna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Skupna ocena 4,1 kaže na dobro organiziranost podjetja Supra-Stan d.o.o. Z najvišjo možno oceno so ocenjeni slog poslovanja, komuniciranje ter organizacijska kultura in klima v podjetju. Organizacijska razmerja in strukture v podjetju so zelo dobro sestavljeni in prinašajo podjetju konkurenčno prednost. Za neprimerne v podjetju lahko označim organizacijske procese, to je proces planiranja in kontrole lastnega poslovanja, saj podjetje ne izvaja nobenega planiranja.

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lastniška struktura in agentski odnosi		▣			
Organizacijska struktura		▣			
Slog poslovanja	▣				
Delegiranje pristojnosti, odgovornosti,		▣			
Sistem planiranja in kontrole				▣	
Komuniciranje	▣				
Sistem nagrajevanja		▣			
Organizacijska kultura in klima	▣				
Skupna ocena: 4,1 Dobro	3	3	0	1	0

Legenda: ▣ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

3.5. PODSTRUKTURA STORITEV

3.5.1. Asortiman storitev in fleksibilnost ponudbe

▣ Upravljanje s stanovanjskimi hišami

Za lastnike opravljajo vse storitve vzdrževanja, pobiranja najemnin, razdeljevanja stroškov, svetovanja, popravil, obnove, ki so potrebni za nemoteno bivanje v večstanovanjskih hišah. Tako za stranke opravljajo organizacijsko-administrativna, tehnično-strokovna, finančno-računovodska in pravno-premoženjska opravila. Organizirajo tudi čistilne in hišniške storitve ter preglede elektro-strojnih naprav. Za lastnike stanovanj pripravljajo predloge in plane vzdrževanja, katere na zborih potrjujejo ter med letom izvajajo. Organizirano imajo tudi dežurno službo po občinah, ki kadarkoli posreduje ob nujnih dogodkih npr. ob izlivih vode, pomanjkanjih električne energije in zastojih dvigal z zaprtimi ljudmi.

▣ Kompletne storitve vpisa lastninske pravice v Zemljiško knjigo

Zakon o Zemljiški knjigi (naprej ZZK-1) s popravki lastnike obvezuje, da predlagajo vpis svoje lastninske pravice najkasneje do leta 2005. Od leta 1998 podjetje ponuja tudi celovite storitve vpisovanja etažne lastnine v Zemljiško knjigo, ki je v skladu z ZZK-1 z dopolnitvami in Zakonom o posebnih pogojih za vpis lastninske pravice na posameznih delih stavbe v Zemljiško knjigo. Skrb lastnika je le podpis pooblastila podjetja Supra-Stan d.o.o., ki velja kot naročilo, če se odločijo za njihovo ponudbo. Na svojih spletnih straneh ponujajo tudi prikaz popolnega poteka postopka, potrebnega za vpis etažne lastnine v Zemljiško knjigo v dveh možnih različnih primerih skupaj s cenami postopka (glej Priloga 23).

▣ Dodatne izvenstandardne storitve na željo strank

Poleg standardne ponudbe podjetje na posebne želje, predvsem večjih strank, občasno izvede oziroma izvaja tudi posebne projekte. Takšna primera sta npr. izvajanje ogrevanja poslovnega

objekta večjega celjskega podjetja in že omenjen projek za naročnika Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Ljubljana.

Podjetje se na različnih trgih pojavlja z celovitim asortimanom storitev na področju upravljanja nepremičnin, ki ga oblikuje z lastno tehnologijo, znanjem in izkušnjami. Asortiman storitev pa tudi razvijajo in ga dopolnjujejo, kakor ga narekuje posamezen trg oziroma potreba kupcev.

3.5.2. Kakovost in cena storitev

Kakovost storitev skušajo v podjetju zagotavljati z najhitrejšim odzivom na potrebno izvrševanje nalog, medtem ko kakovost opravljenega dela podizvajalcev skušajo zagotavljati preko stalnega nadzora in s tem sproti preprečevati nastajanje napak. Kljub temu se občasno pojavljajo tudi reklamacije na posamezno izvedene segmente iz vzdrževalnega plana, kot tudi pritožbe na počasno odzivnost ali izvajanje podizvajalcev v primeru izvajanja planskih postavk in intervencij. Podjetje skuša te probleme v prvi vrsti reševati z opozarjanji podizvajalcev. Če pa le-ta ne zaležejo, pa jim podjetje lahko zaračuna penale na osnovi sklenjenih pogodb, v katerih je zapisana materialna odgovornost le-teh. V skrajnem primeru je možna tudi prekinitev pogodbe. Kakovost opravljenega dela v podjetju kontrolirajo na dva načina, in sicer: 1. neposredno izvajalna dela kontrolira upravnik³¹ zadolžen za objekt, na katerem se posamezno delo izvaja; 2. pooblaščen oseba ali nadzorni odbor v tej zgradbi s tem, da preverja delo na terenu in podpisuje delovne naloge.

Glede na odzive strank v podjetju menijo, da so stranke večinoma zadovoljne s kakovostjo izvedenih storitev. Po besedah direktorja se s podobnimi težavami glede zagotavljanja kakovosti storitev oziroma z delom podizvajalcev srečujejo vsi ponudniki stanovanjsko upravljalnih storitev, le da v različni meri.

Prednost podjetja Supra-Stan d.o.o. je boljše obvladovanje celovite kakovosti storitev od konkurence, kar se kaže v relativno majhnem številu reklamiranih storitev in posledično v manjših stroških poslovanja. Konkurenčna slabost podjetja, v primerjavi z ožjimi konkurenti, pa je v tem, da podjetje ni pridobilo nobenega certifikata kakovosti, medtem ko sta si dva konkurenta že pridobila certifikata standarda kakovosti ISO 9001 (Atrij z.o.o., Sipro.d.o.o.). Atrij z.o.o. pa si je pridobil še novo verzijo sistema kakovosti ISO 9001:2000, ki zajema določene novosti pri zagotavljanju kakovosti, zlasti na področju sodelovanja z zunanjimi komitenti: kupci in dobavitelji.

Podjetje svojo ceno upravljanja na mesec izračunava po naslednjem modelu: cena upravljanja je 0,291% od vrednosti stanovanja. Vrednost stanovanja se izračuna po formuli: vrednost stanovanja = število točk × vrednost točke (2,63 EUR v tolaški protivrednosti po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan izračuna najemnine) × uporabna stanovanjska površina × vpliv

³¹ Zaposleni v podjetju Supra-Stan d.o.o. na oddelku za upravljanje.

velikosti stanovanja (korekcijski faktor) × vpliv lokacije stanovanja (Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.).

Način izračunavanja cene upravljanja je transparenten, saj je podan na spletnih straneh podjetja. V primerjavi s konkurenco je po podatkih podjetja Supra-Stan d.o.o. njihova cena za približno 3% nižja in zajema tudi druge storitve, kot sta npr. pobiranje najemnine in brezplačni vzorci pogodb o medsebojnih razmerjih.

»Kupci v določenem cenovnem razredu izbirajo izdelke, ki imajo najboljše razmerje kakovost-cena.« (Rusjan, 1999, str. 267). Ob ugotovljeni manjši prednosti podjetja Supra-Stan d.o.o. v kakovosti njihovih storitev ob hkratni najnižji ceni storitev upravljanja ocenjujem, da ima podjetje najboljše razmerje med kakovostjo in ceno storitev med primerjano ožjo konkurenco.

3.5.3. Rast prodaje

Slika 18 v Prilogi 25 prikazuje rasti prodaje podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov v obdobju 2000-2004. Podjetja si na abscisni osi sledijo po padajoči povprečni vrednosti rasti prodaje v tem obdobju (zadnji desni stolpec v vsakem nizu s podano vrednostjo). Podjetje dosega dobro rast prodaje. Z 9,75% povprečno rastjo prodaje v preučevanem obdobju zaseda drugo mesto v primerjavi z ožjo konkurenco in je v tem obdobju raslo hitreje od povprečja primerjanih podjetij (8,81%). Variabilnost rasti podjetja je nekje na sredini med primerjanimi podjetji, saj imata dve podjetji bolj konstantno rast, ostala podjetja pa podobno ali bolj variabilno rast.

3.5.4. Kumulativna ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev

Podjetje glede na skupno povprečno oceno 4,3 nadpovprečno dobro obvladuje storitveno podstrukturo. Vse determinante podjetje obvladuje vsaj dobro (4). Veliko prednost podjetje izkazuje v kakovosti in ceni storitev, predvsem pa v njunem razmerju. Omenjeno ima tudi izreden vpliv na povečevanje ali ohranjanje tržnega deleža podjetja, zato je podjetju v dobrobit, da omenjeno razmerje še naprej ohranja na boljši ravni od konkurence.

Tabela 18: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitev

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Asortiman storitev in fleksibilnost ponudbe		■			
Kakovost in cena storitev	■				
Rast prodaje		■			
Skupna ocena: 4,3 Dobro	1	2	0	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

3.6. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

»Tehnologijo v podjetju razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. S tehniko pa razumemo sredstva, s katerimi to pretvarjanje izvajamo.« (Rozman, 2000, str. 31) Analiza tehnološke podstrukture tako temelji na ocenjevanju proizvodnih znanj, procesov in sredstev po sledečih sestavinah, ki so prirejene glede na storitveno dejavnost podjetja.

3.6.1. Lokacija podjetja

Podjetje je od ustanovitve leta 1992 do danes trikrat preselilo svoje poslovne prostore v mestu Celje. Trenutno podjetje Supra-Stan d.o.o. posluje na Adamičevi 1 v Celju, v lastnem objektu s parkirnimi prostori. Lokacija podjetju omogoča omejeno širitev poslovnih prostorov in s tem rast podjetja na obstoječi lokaciji, saj so nedavno odkupili poslovne prostore v preostalem delu objekta. Centralna lokacija podjetja v Celju je primerna, saj omogoča poleg hitrega dostopa do upravljanih stanovanjskih in poslovnih objektov v Celju, kjer podjetje opravlja dobrih 90% svoje dejavnosti tudi primeren dostop strank do podjetja. Manj primerna pa postane pri upravljanju s stanovanji v občinah, bolj oddaljenih od občine Celje, saj daljše razdalje terjajo večje transportne in oportunitetne »časovne« stroške podjetja.

3.6.2. Sodobnost delovnih sredstev in opremljenost zaposlenih

Čedalje večja ozaveščenost lastnikov stanovanj o njihovih pravicah in obveznostih do lastnine ter tako tudi njihove večje zahteve, narekujejo ažurna poročila o opravljenem delu. Omenjeno pomeni zelo zahtevno in sprotno prilagajanje tehnološke opreme, v smislu hitrejših in zmogljivih računalnikov, predvsem pa mrežnih povezav in posebne softverske opreme. Podjetje preko zunanje zaposlenega strokovnega svetovalca skrbi za najnovejši mrežno povezan računalniški sistem. Tako ima vsak zaposleni svojo računalniško postajo, ki je povezana z glavnim strežnikom podjetja, kar omogoča priklic skupnih informacij na kateremkoli delovnem mestu. Računalniki so opremljeni tudi s posebnimi programi, ki podpirajo obsežno obdelavo informacij in različne načine iskanja, to je priklica informacij, npr. po statusu lastnine in po statusu najemnikov. Poleg računalniške opreme in sodobnih poslovnih prostorov med pomembnejša delovna sredstva zaposlenih sodijo še sodobni mobilni telefoni, digitalni fotoaparati in službena vozila, ki jim omogočajo posredovanja na potrebnih mestih in dokumentiranje potrebnih in opravljenih del.

3.6.3. Kakovost in razpoložljivost sistema podizvajalcev

Podjetje je pri dobavljanju svojih storitev odvisno tudi od kakovosti storitev lokalnih podjetji, ki za njih pogodbeno ali honorarno opravljajo razna izvajalna dela. Razvit imajo sistem obstoječih pogodbenih podizvajalcev, ki za podjetje opravljajo bolj redna dela, kot so dela na elektroinstalacijah, hidrofornih napravah, vodovodu, hišni kanalizaciji, dvigalih, centralnem ogrevanju in plinski napeljavi. Občasno pa podjetje potrebuje tudi druga izredna podizvajalska

dela, npr. gradbena dela ter keramičarske, krovske in druge storitve. V teh primerih pa podjetje na podlagi razpisov ali povpraševanja izbere najprimernejšega ponudnika. Kakovost in pravočasnost podizvajalskih storitev in s tem končno tudi svojih storitev skušajo v podjetju na podlagi pogodb in z nadzorovanjem izvajajočih se del zagotavljati na podlagi dobrih in trajnih odnosov med podjetji.

Občasno zaradi obsega dela primanjkuje posameznih izvajalcev za posamezna dela, tako da se lahko posamezna dela zaradi tega tudi zavlečejo, kar pa lahko in ponavadi tudi povzroči večje stroške, predvsem pa nezadovoljstvo strank. Problemi v zvezi s podizvajalci nastajajo tudi, ko se pojavijo potrebe po specialnih materialih, ki jih na domačem trgu ni mogoče dobiti in jih je potrebno uvoziti. Kljub temu da se vsi konkurenti morajo spopadati z enakimi podizvajalskimi težavami, menim, da bi bilo primerno sicer dobro kakovosten in razpoložljiv sistem podizvajalcev podjetja vzdigniti na višjo raven. Podizvajalci namreč predstavljajo izvršni člen pri zagotavljanju celovite kakovosti storitev podjetja, kar pa močno vpliva na njegovo konkurenčno sposobnost in poslovno uspešnost.

3.6.4. Izkoriščenost zmogljivosti in produktivnost

V proizvodnem podjetju proizvode proizvajajo delovna sredstva³² ob večji ali manjši pomoči delovne sile, obratno pa je v storitvenem podjetju proizvod oziroma v tem primeru storitev v veliki večini rezultat dela delovne sile ob manjši pomoči tehnološke opreme. Ocenjevanje izkoriščenosti zmogljivosti tako sedaj zapade na ocenjevanje zmogljivosti delovne sile, torej zaposlenih v podjetju, saj ti (sedaj) šteti med delovna sredstva predstavljajo ozko grlo v procesu opravljanja - dobavljanja storitev. Stopnjo izrabe zmogljivosti delovne sile bi bilo možno oceniti na podlagi opravljenih/razpoložljivih delovnih ur, vendar bi nam ta ocena v večji meri prikazala le izkoriščenost prihoda na delo in ne same zmogljivosti. Primernejšo oceno izkoriščenosti delovne sile in s tem tudi obremenjenosti zaposlenih v podjetju nam prikazuje sicer subjektivna ocena obremenjenosti zaposlenih, ki pa ima kljub vsemu dobro analitično težo. Poleg same dejanske fiziološke obremenjenosti je namreč predvsem pomembno, koliko se posameznik počuti obremenjenega z delom, saj ta občutek obremenjenosti nato neposredno vpliva na kakovost in hitrost opravljenega dela. Rezultati anketiranja zaposlenih v podjetju (glej Priloga 17, Slika 9b) kažejo na visoko stopnjo izkoriščenosti delovne sile in s tem tudi na veliko obremenjenost zaposlenih. Več kot polovica (57%) anketiranih zaposlenih meni, da je njihova zmogljivost polno izkoriščena, nihče pa se ne počuti manj kot 71% delovno izkoriščenega.

Visoko delovno izkoriščenost zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. opredeljujem kot še primerno. Še višja stopnja izkoriščenosti zaposlenih v bodoče bi že znala preobremeniti zaposlene in tako odtehtati ekonomičnost visoke izkoriščenosti zmogljivosti.

Produktivnost proizvodnih sredstev v podjetju najprimerneje ocenimo tako, da ugotovimo, koliko je v povprečju posamezen zaposleni prispeval k uspešnosti podjetja preko ustvarjanja

³² »Pri tem z delovnimi sredstvi v industrijskih objektih razumemo predvsem najrazličnejšo opremo: stroje, orodja, instrumente in gradbene objekte.« (Rusjan, 1999, str. 77).

dodane vrednosti. Dodana vrednost vsebinsko pomeni novo ustvarjeno vrednost, ki jo gospodarska družba proizvede v enem letu. Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci.

Iz Tabele 40 v Prilogi 26 je razvidno, da se je dodana vrednost na zaposlenega^{K23} v podjetju Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000–2004 v celoti pozitivna. V povprečju je rasla za 9 odstotkov na leto. Povečanje produktivnosti je zaznati v letu 2004, ko je zaposleni v podjetju že generiral slabih 9 mio sit dodane vrednosti.

3.6.5. Kumulativna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

S skupno oceno 4 ocenjujem, da podjetje Supra-Stan d.o.o. poseduje dobra znanja, procese in tehnike za oblikovanje stanovanjsko-upravljalnih storitev. Podjetje izkazuje zelo dobro opremljenost zaposlenih z najsodobnejšo opremo. Manjše rezerve ima podjetje predvsem v sistemu podizvajalcev, kjer bi z izboljšanjem srednje dobrega sistema podizvajalcev dobili relativno veliko konkurenčno prednost pred konkurenco. Lokacija podjetja je zaenkrat ob obstoječem obsegu in strukturi upravljanja še primerna.

Tabela 19: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija podjetja		■			
Sodobnost delovnih sredstev in opremljenost zaposlenih	■				
Kakovost in razpoložljivost sistema podizvajalcev			■		
Izkoriščenost zmogljivosti in		■			
Skupna ocena: 4,0	1	2	1	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

3.7. RAZISKOVALNO – RAZVOJNA PODSTRUKTURA

»Raziskave in razvoj, kratko RR, uvrščajo številni ekonomisti med enega najpomembnejših instrumentov podjetniškega obnašanja. ... namen RR je na podjetniški ravni ravno spreminjanje proizvoda; cilj seveda ostaja isti, to je pridobitev večje tržne moči in povečanje dobička.« (Petrin et al., 1997, 2. zv, str. 50).

3.7.1. Organiziranost in opravljanje R&R

V podjetju ni ustanovljenega nobenega oddelka ali posebej zaposlene osebe, ki bi se ukvarjala z raziskovalno-razvojno dejavnostjo. Klasičnih raziskav v smislu ustvarjanja in uporabe novih znanj in načinov pri oblikovanju novih storitev v upravljanju z nepremičninami v podjetju ne opravljajo. Za tehnološki napredek v svojih storitvah podjetje skrbi preko sodelovanj na

seminarjih drugih R&R institucij in s sledenjem inovacij v panogi. Več pozornosti v podjetju namenjajo razvoju svojih storitev z širšo in kvalitetnejšo ponudbo. Predvsem se ta razvoj nanaša na izboljšave obstoječih delovnih sredstev in delovnih postopkov preko njihovega dopolnjevanja in obnavljanja. Tovrstno delo opravlja vodstvo podjetja.

Podjetje v večji ali manjši meri sodeluje s sledečimi R&R institucijami, ki za podjetje opravljajo določene storitve ali pa podjetje pri njih poizveduje o raznih invencijah³³ in inovacijah³⁴ s širšega področja nepremičnin: 1. (RC-IRC) Informacijsko računalniški center Celje; 2. (ZVD) Zavod za varstvo pri delu; 3. (IRMA) Inštitut za raziskavo materialov in aplikacij.

Vlaganja na tem področju se v veliki meri nanašajo predvsem na razvoj delovnih sredstev, to je v najnovejšo računalniško in informacijsko opremo. Potrebna vlaganja se nanašajo na hardwarsko³⁵ in softwarsko³⁶ opremo. Za strojno opremo je bilo v letu 2005 v podjetju investirano približno 5,5 mio sit, za razvoj programske opreme pa v letu 2004 2,8 mio sit.

3.7.2. Rezultat R&R dejavnosti

Posledica spremljanja R&R v panogi so uporaba novejših in boljših materialov, kot tudi novejše merilne aplikacije in novi načini odčitavanja porabe s teh aplikacij. Rezultat lastne R&R dejavnosti pa je razvoj lastnega računalniškega programa. Nastal je tako, da je sta bila koncept in vsebina programa kupljena, v zadnjih dveh letih pa so ta program predelovali in ga dopolnjevali vsi zaposleni v podjetju za svoje področje dela. Trenutno je program v testni fazi uveljavljanja. Program naj bi omogočal kvalitetnejše prebiranje in obdelavo podatkov.

3.7.3. Kumulativna ocena prednosti in slabosti raziskovalno - razvojne podstrukture

Podjetje organizaciji in opravljanju R&R ne posveča veliko pozornosti. Medtem ko so napor v razvoj delovnih sredstev in storitve podjetja dobri, niso primerni napor v lastno opravljene raziskave. Slednje v podjetju delno uspešno nadomeščajo preko sodelovanja z R&R institucijami. Kljub temu podjetje ob dobrih vlaganjih v R&R le dosega nekatere rezultate na tem področju z lastno oblikovano programsko opremo.

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno – razvojne podstrukture

Kazalec	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organiziranost in opravljanje R&R			■		
Rezultati R&R dejavnosti		■			
Skupna ocena: 3,5 Dobro	0	1	1	0	0

Legenda: ■ - ocena kazalca;

Vir: Lastna ocena.

³³ Invencija - je vsakršno ustvarjeno spoznanje, zamisel ali dosežek. (Petrin et al., 1997, 2. zv, str. 52)

³⁴ Inovacija - je prva uporaba znanosti in tehnologije v nove namene. (Petrin et al., 1997, 2. zv, str. 52)

³⁵ Hardware - Aparaturna oprema (računalniki kot taki).

³⁶ Software - Programska oprema na računalnikih.

3.8. KUMULATIVNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA

Tabela 21 prikazuje skupno oceno prednosti in slabosti podjetja. Skupna ocena primernosti podstruktur 4,1 kaže na dobro obvladovanje podstruktur s strani podjetja, ki posledično ugodno vplivajo na dobre poslovne rezultate podjetja Supra-Stan d.o.o. Še bolj zadovoljiva je ugotovitev, da je najslabše ocenjena raziskovalno-razvojna podstruktura s skupno oceno 3,5 še vedno zadovoljivo dobro ocenjena. Podjetje najbolje obvladuje kadrovska in storitvena podstrukturo.

Tabela 21: Kumulativna ocena prednosti in slabosti podjetja Supra-Stan d.o.o. po podstrukturah

Podstruktura	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Financiranja		■			
Tržna		■			
Kadrovska	■				
Organizacijska		■			
Storitev		■			
Tehnološka		■			
Raziskovalno – razvojna			■		
Skupna ocena: 4,1 Dobro		■			

Legenda: ■ - ocena podstrukture;

Vir: Skupne ocene prednosti in slabosti podstruktur.

Podjetje Supra-Stan d.o.o. v primerjavi z ožjo konkurenco izkazuje majhno konkurenčno prednost, kar podjetju podeljuje vodilni konkurenčni položaj. Finančna podstruktura kaže, da je podjetje v dobršni meri poslovno uspešnejše od ožjih konkurentov. Ostale podpostavke pa nakazujejo, da je ta uspešnost stabilna oziroma lahko v prihodnje ob enako podjetnem poslovanju podjetja Supra-Stan d.o.o. pričakujemo obdržanje tega položaja. Pri tem mora podjetje popraviti svoje slabosti, ki se kažejo v nižjih plačah zaposlenih, slabši skupni izobrazbeni stopnji zaposlenih in slabši izterjavi terjatev podjetja od konkurence ter v neopredeljeni pozicioniranosti podjetja.

4. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH

»Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti 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, 1996, str. 139)

V Prilogi 27 so primerjalno analizirani ožji konkurenti podjetja po nekaterih podstrukturah. Za priložnost podjetja v okolju lahko označimo le tisto, ki jo je podjetje na podlagi svojega

gospodarskega potenciala sposobno implementirati oziroma izkoristiti. Podobno lahko kot nevarnost za podjetje označimo slabost podjetja, ki jo podjetje dolgoročno ni zmožno odpraviti.

4.1. PODSTRUKTURA FINANCIRANJA

Priložnosti:

▣ **Investiranje:** Več kot primerne vrednosti finančnih kazalnikov dajejo podjetju veliko finančno moč. Podjetje lahko to finančno moč v prihodnje izkoristi za nove naložbe, predvsem v opredeljeno gradnjo in nakup lastnih stanovanj (glej Priložnosti tržne podstrukture: Izgradnja lastnih stanovanj). Dobra finančna moč daje podjetju boljše možnosti za pridobitev ugodnih dolgoročnih posojilnih pogojev pri upnikih. Visoka kapitalska pokritost stalnih sredstev, nizka izkoriščenost finančnega vzvoda ter dober enostavni denarni tok podjetja narekujejo, da večje naložbe z malo bolj dolžniškimi dolgoročnimi viri financiranja ne predstavljajo (pre)velikega tveganja kot zmanjšane finančne varnosti podjetja.

Nevarnosti:

Izterjava kratkoročnih terjatev: Podjetje ima večje presežke dolgoročnih virov nad dolgoročnimi sredstvi podjetja, ob tem pa ima vedno slabše razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi podjetja. Podjetje je tako na meji, da začne del kratkoročnih obveznosti financirati z dolgoročnimi viri, kar pa ni ekonomično smotno. Nadaljevanje te tendence bi to lahko pripeljalo v slabšo kratkoročno plačilno sposobnost podjetja. Vzrok za slabo razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi podjetja je iskati predvsem v slabem obračanju kratkoročnih poslovnih terjatev, ki se obračajo približno dva meseca dlje od povprečja v panogi. Na problem lahko gledamo tudi v luči trditve, da iz politično-pravnega okolja izhaja nevarnost neodzivnosti državnih organov oziroma državne uprave na izvajanje sprejetih zakonskih rešitev (Filipič, 2004, str. 42). Slednje se navezuje na problematičnost izterjave dolgov, saj je izterjava dolga odvisna od učinkovitosti izvršb oziroma od trajanja sodnih postopkov za izterjavo dolgov. Le-ti pa so pri nas neučinkoviti oziroma mnogo prepočasni. Neplačevanje storitev kupcev podjetja Supra-Stan d.o.o. se pojavlja predvsem s strani fizičnih oseb. Terjatve do teh kupcev nenehno rastejo. Podjetje opaža, da so neplačniki ponavadi vedno iste osebe. Pri tem razlikujejo dolžnike glede na njihov status: med njimi je namreč nekaj takšnih, ki so socialno šibkejši ali brezposelni, ali pa imajo minimalne osebne prejemke. Teh je po empiričnih podatkih podjetja relativno malo. Svoje dolgove pa si ponavadi prizadevajo tudi poravnati, zato jih podjetje posebej tolerantno obravnava. Več je dolžnikov, ki nimajo takšnega statusa in so sposobni plačati, vendar raje izigravajo obstoječi sistem in izkoriščajo zelo slabo delovanje pravnega sistema. Tovrstne probleme lahko podjetje rešuje le s povečanim pritiskom na tovrstne neplačnike s takojšnjimi vlogami tožb ob neplačilu in preko podjetji, ki se ukvarjajo z upravljanjem terjatev.

4.2. TRŽNA PODSTRUKTURA

Analizo tržne podstrukture poleg že opravljene analize pri prednostih in slabostih razširjam tudi v okviru analize priložnosti in nevarnosti z analizo panožnega okolja s Porterjevim modelom in

analizo sodelovanja. Ti analizi sta dodatno potrebni ob analiziranju širše zastavljenega zunanjega okolja podjetja, ki je tu razširjen na raven nacionalnega trga.

4.2.1. Analiza panožnega okolja

Z analizo panožnega okolja s Porterjevim modelom petih silnic konkurenčnosti³⁷ ugotavljamo privlačnost panoge v smislu ponujenih priložnosti v panogi za doseganje dolgoročne dobičkonosnosti podjetja.

Analiza po petih silnicah konkurenčnosti se opira na ugotovitve (jih povzeto navaja, dopolnjuje in preoblikuje) Patricije Filipič v njenem diplomskem delu Analiza panoge upravljanje nepremičnin iz leta 2004, v katerem je panogo analizirala za obdobje 1997-2003.

4.2.1.1. *Panožna konkurenca*

Upravniki nepremičnin v Sloveniji v povprečju pokrivajo določeno področje posamezne regije, saj nepremičnost, heterogenost in trajnost nepremičnin določajo neprenosnost storitev, zato konkurenca deluje lokalno in nacionalni trg ustrezno razpade na posamezne podtrge.

Ugotovitve P. Filipič (2004) analizirajo panožno konkurenco upravljanja nepremičnin na nacionalni ravni po geografskih statističnih regijah. V obravnavanem obdobju ugotavlja nizko stopnjo koncentracije v obravnavani panogi, saj koncentracijski koeficient ponudbe štirih največjih podjetij ni presegel vrednosti 50 (glej Priloga 28, Tabela 43). Število podjetij v panogi se je vsako leto sicer povečevalo (iz 118 družb leta 1997 na 228 družb v letu 2003), vendar na podlagi absolutnih razlik števila podjetij med leti ni mogoče sklepati na težnjo po padanju stopnje koncentracije. V splošnem sicer v celotnem obdobju prevladuje oligopolistična tržna struktura, zlasti tesen oligopol, prisotne pa so tudi strukture z dominantnim podjetjem in celo monopol, ko eno podjetje obvladuje celoten (lokalni) trg. Opaža upadanje tržne koncentracije kot posledico neto povečevanja stavila podjetij v posameznih regijah. Leta 1997 je 91 odstotkov regij imelo vrednost HHI³⁸ višjo od 1800, leta 2003 pa se je delež znižal na 75 odstotkov (glej Priloga 28, Tabela 43). HHI je leta 2003 presegel vrednost 1800 v devetih od dvanajstih statističnih regij. V tem letu pa kljub temu ni več prisotnih monopolnih oblik tržnih struktur. Najmanj koncentrirane regije leta 2003 so bile Osrednjeslovenska, Podravska in Savinjska regija, ki jih lahko uvrstimo v skupino s srednjo koncentracijo. Najvišjo vrednost HHI v omenjenem letu dosegata Spodnjeposavska in Pomurska regija s pripadajočo obliko tesnega oligopola. Vendar je bila stopnja koncentracije najvišja v Obalno-kraški regiji, kjer ima največje podjetje tako kot v prejšnjih dveh regijah, nad 40-odstotni tržni delež, a v tej regiji nobeno drugo podjetje

³⁷ »Pravila tekmovanja (konkuriranja) v katerikoli panogi, domači ali tuji, so utelešena v petih silnicah tekmovanja (konkurenčnosti): vstopu novih konkurentov, grožnji pojavljanja substitutov, pogajalski moči kupcev, pogajalski moči dobaviteljev in rivalstvu med tekmovalci (konkurenti).« (Porter, 1998, str. 4).

³⁸ HHI – Hirschman-Herfindahl Index; Na podlagi upoštevanja števila podjetij na trgu in njihovih tržnih deležev nam določi koncentracijo na trgu oziroma obliko tržne strukture (HHI > 1800 → tesni oligopol, koncentriran trg; HHI < 1000 → ohlapni oligopol, nekoncentriran trg) (Petrin, 1997, 1. zv, str. 21).

ne obvladuje več kot 10 odstotkov trga. Največje podjetje nima bližnjega tekmeca in je dominantno podjetje.

4.2.1.2. *Nevarnost vstopa novih ponudnikov*

V obdobju 1997–2003 je v panogo K70.320 vstopilo 110 novih podjetij, s tem se je njihovo število povzpelo na 228, kar je 207-odstotno povečanje. Iz številnih vstopov podjetij v panogo sledi, da je kljub precejšnjim vstopnim oviram možnost vstopa novih konkurentov dokaj velika in da se stopnja konkurenčnosti povečuje.

Nevarnosti vstopa novih ponudnikov obstajajo s strani: 1. Ustanovitev novih podjetij: V zadnjem času nastajajo novi vhodi predvsem preko investitorjev novozgrajenih večstanovanjskih stavb, ki se v veliki meri odločajo za ustanavljanje hčerinskih družb za upravljanje; 2. Samoupravljanje skupnosti lastnikov: Ta alternativa predstavlja manjšo nevarnost obstoja nove konkurence, saj se je lastniki objektov poslužujejo v manjši meri. Upravniške naloge namreč obsegajo vrsto zakonsko določenih opravil (vstopnih ovir), ki jih lastniki težko zagotavljajo sami. Dodatni problemi, s katerimi se soočajo etažni lastniki samoupravljalci, so: konkurenčni odnosi z dobavitelji, poznavanje določb, zakonov in podzakonskih predpisov, gospodarjenje z denarjem (premoženje skupnosti se mora plemenititi, voditi se mora ločena knjigovodska evidenca iz naslova upravljanja in plačil v rezervni sklad, potrebno je razdeljevat ipd.). Problematična zna biti tudi morebitna kasnejša odgovornost oziroma solidarno poravnavanje obveznosti do tretjih oseb.

Vstopne ovire v panogo predstavljajo: 1. Zakonodaja: Nova zakonodaja nalaga upravnikom nove naloge in odgovornosti, s čimer se je vstopni prag v dejavnost zvišal. Potrebne so podatkovne baze za potrebe registrov: katastra stavb, registra stanovanj in povezave z bankami pri upravljanju z rezervnim skladom; 2. Računalniško-informacijski sistem: Poleg zakonsko določenega poročanja lastnikom so tudi s strani lastnikov podane dodatne zahteve, ki zahtevajo oblikovanje specifičnih podatkov in s tem obsežen in zahteven informacijski sistem.³⁹ Med začetni kapital, potreben za vstopanje poslovnih subjektov v dejavnost, moramo pričakovani povprečni vloženi kapital prilagoditi za vrednost podatkovnih baz in informacijsko tehnološke (IT) podpore, da dobimo dejanski potrebni začetni kapital;⁴⁰ 3. Strokovna znanja in kadri: Strokovno izvajanje storitev zahteva posedovanje gradbenih, inženirskih, logističnih, računovodskih, organizacijskih, informacijskih in drugih znanj, kot tudi poznavanje davčnih in drugih zakonskih predpisov. Ustrezna kadrovska struktura, usposobljen kader in specialistična znanja tako predstavljajo konkurenčno determinanto, kot tudi vstopno oviro; 4. Druge značilnosti, ki jih novi udeleženci ne morejo takoj posnemati: Že obstoječe povezave, odnosi in izkušnje, ki so jih podjetja pridobila na podlagi dolgoletnega poslovanja. Obstoječa podjetja imajo določene prednosti iz krivulje učenja. Na podlagi daljšega poslovanja so si nekatera

³⁹ Neobstoj enotnega merilnega sistema pomeni specifičen obračun stroškov po unikatnih ključih delitve za posamezno večstanovanjsko hišo.

⁴⁰ Vrednost podatkovnih baz in IT podpore se kaže v postavki neopredmetenih dolgoročnih sredstev. V letu 2003 je posamezno podjetje imelo 3,6 mio SIT neopredmetenih dolgoročnih sredstev in 44,61 mio SIT osnovnega kapitala.

obstoječa podjetja pridobila tudi konkurenčne prednosti v obliki certifikatov kakovosti in članstva v raznih društvih.

4.2.1.3. *Pogajalska moč kupcev*

Odjemalci upravnih storitev so etažni lastniki posameznih stanovanjskih objektov. Etažni lastniki so tisti, ki sprejemajo odločitve o tem, kako bodo gospodarili z večstanovanjsko hišo - iz tega pa izvira njihova pogajalska moč. Etažni lastniki, ki so po SZ-1 (2003, 48., 49. člen) primorani določiti upravnika lastnega objekta, se lahko odločajo med dvema možnostma upravljanja: 1. upravnik je lahko pravna ali fizična oseba, ki je registrirana za upravljanje z nepremičninami; 2. upravnik je lahko eden od etažnih lastnikov v večstanovanjski stavbi, na katero se določitev nanaša.

Nadaljnjo pogajalsko moč kupcev določuje tudi možnost izbire med upravljalnimi organizacijami v okolici. Ker gre za materialna sredstva, ki v ekonomskem smislu za posameznega lastnika predstavljajo precejšnjo vrednost, je predvsem strokovna usposobljenost upravnikov norma in kriterij za izbiro. Cenovno občutljivost odjemalcev storitev, ki je ne gre zanemariti, je treba gledati z dopolnjujočega vidika. Lastniki se lahko tudi sami organizirajo upravljanje lastnega objekta, kar hkrati predstavlja vedno obstoječo potencialno konkurenco upravnikom, a je panoga uspela ustvariti ovire, ki jih takšna odločitev prinaša.

Pomanjkanje informacij, strokovnosti in časa ter nepoznavanje trga delujejo negativno na pogajalsko moč kupcev in povzročajo, da se lastniki večinoma pri izbiri poslužujejo predvsem specializiranih organizacij. Kljub krepitvi pogodbenih odnosov in sklepanja dolgoročnih pogodb z upravljalnimi organizacijami, ki delujejo na zmanjševanje moči kupcev, lahko etažni lastniki po SZ-1 kadarkoli odstopijo od pogodbe o opravljanju upravnih storitev z odpovednim rokom najmanj treh mesecev, kar spet deluje v smeri povečevanja njihove moči. Na drugi strani pa zaradi heterogenosti nepremičnin lahko govorimo o specifičnih skupinah kupcev. Npr. upravljanje poslovnih objektov ne zapade pod SZ-1, zato so posli upravljanja odvisni le od želja in potreb lastnikov posamezne nepremičnine, kar tovrstnim kupcem podeljuje večjo pogajalsko moč.

4.2.1.4. *Pogajalska moč dobaviteljev*

Podjetje je pri dobavljanju svojih storitev odvisno tudi od lokalnih podjetji, ki za njih pogodbeno ali honorarno opravljajo razna izvajalna dela. Pri tem je potrebno ločiti redne – pogodbene podizvajalce (za podjetje opravljajo bolj redna dela, kot so dela na elektroinštalacijah, hidroformnih napravah, vodovodu, hišni kanalizaciji, dvigalih, centralnem ogrevanju in plinski napeljavi) in občasne podizvajalce (izredna pod izvajalska dela npr. gradbena dela ter keramičarske, krovске in druge storitve). Pogajalska moč dobaviteljev izhaja predvsem iz njihovega prispevka h kakovosti izvedenih storitev upravnika. Izvajalci vzdrževalnih del lahko s kvalitetno in pravočasno izvedbo vplivajo na razvoj oziroma uspešnost poslovanja upravitelja. Omenjena izvajalska podjetja so ponavadi enako majhna in številčnejša od lokalno obstoječih

stanovanjsko upravljalnih podjetij. Iz omenjenega izhaja, da je pogajalska moč dobaviteljev podjetja nizka, imajo pa velik vpliv na izvedeno kakovost storitev podjetja. Pri tem je pogajalska moč občasnih podizvajalcev še manjša od rednih, pogodbeno zaposlenih podizvajalcev.

4.2.1.5. *Možnost pojava substitutov*

Za dejavnost upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi ne obstajajo sorodne storitve, ki bi jih lahko opredelili kot substitute. Stanovanjsko upravljavske storitve gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov lahko lastniki objekta potencialno zamenjajo samo z lastnim upravljavskim izvajanjem. V tem primeru gre samo za zamenjavo izvajalca istih storitev, zaradi česar ne moremo govoriti o klasični substituciji. O substituciji lahko govorimo le z vidika lastnikov objektov, ki imajo možnost nadomeščanja upravljavskih storitev. Z vidika upravljavskih podjetij pa je to bolje opredeljeno kot potencialna konkurenca (glej točko Nevarnost vstopa novih ponudnikov - 2. Samoupravljanje skupnosti lastnikov).

4.2.2. Analiza sodelovanja

Sodelovanje in strateška partnerstva v panogi upravljanja nepremičnin se vežejo predvsem na sodelovanja podjetji s podizvajalskimi podjetji. Upravljalno podjetje večinoma tvori množičnejše dvostranske strateške zveze z različnimi podizvajalskimi podjetji, v katerih podjetji medsebojno sodelujeta proti skupnemu cilju, ob tem pa ostajata formalno samostojni. Povezav v smeri sodelovanj med samimi upravljavskimi podjetji v smislu strateških partnerstev, podjetniških mrež ali celo oblikovanja grozda ni zaznati. Z omenjenimi oblikami sodelovanj podjetje lahko doseže večjo učinkovitost in donosnost poslovanja, kot pa bi jo doseglo samo.

Trenutni napor vzpostavljanja višjih oblik (podjetniških mrež oziroma grozda) sodelovanja na področju upravljanja nepremičnin se navezujejo na splošne⁴¹ projekte Ministrstva za gospodarstvo RS (Razvoj podjetništva, 2006). Tudi v GZS⁴² upajo na nastajanje omenjenih povezav z oblikovanjem novega interesnega združenja grozdov in tehnoloških mrež⁴³ pri GZS. Znotraj GZS sicer obstaja Združenje za poslovanje z nepremičninami (ZPN), katerega naloge (glej Priloga 30) so primerno zastavljene za nastanek zelenih oblik sodelovanja v panogi, vendar zelenih rezultatov zaenkrat še ni opaziti. Sodelovanja podjetij v raznih gospodarskih združenjih (GZS, ZPN) so bolj formalne narave. Ob obstoječih državnih projektih za izboljšanje sodelovalnega in podjetniškega okolja, vidim ovire pri sodelovanju in povezovanju upravljavskih podjetij v višje oblike sodelovanja, ki ne morejo biti zgolj formalna, v naravi ljudi. Za nastanek omenjenih sodelovanj je namreč izključnega pomena, da si podjetja želijo sodelovanja in medsebojno zaupajo. Menim, da v ljudeh še vedno prevladuje določeno nezaupanje, zato se podjetja večinoma odločajo za samostojno pot, saj popolnoma zaupajo le sebi in nočejo del tveganja lastnega poslovanja pustiti v odgovornost drugemu.

⁴¹ Namenjene razvoju celotnega gospodarsko-podjetniškega razvoja Slovenije.

⁴² Gospodarski zbornici Slovenije.

⁴³ Namen združenja je ustvariti ugodno okolje in klimo za sodelovanje, povezovanje in dialog med vsemi nosilci razvoja - podjetji, razvojno-raziskovalnimi institucijami, nosilci izobraževanja, kapitalom in državo.

Priložnosti:

■ Vstop na nove trge: Podjetju se ponujajo sledeče možnosti širjenja poslovanja z vstopi na nove trge: **A.** Prevzem v upravljanje novozgrajenih objektov, ki upravnik potrebujejo,
B. Izgradnja lastnih stanovanj za potrebe oddajanja stanovanj in prodajo.

A. Prevzemanje v upravljanje novozgrajenih objektov se navezuje na nadaljevanje politike podjetja, da v upravljanje pridobiva kvalitetnejše objekte (moderna izgradnja, zunanja urejenost, boljši materiali, boljša notranja oprema (npr. moderna dvigala), sodobne hidroinstalacije itd.), saj s tem pridobijo možnost zaračunavanja višjih cen upravljanja. Cena upravljanja se regulira na podlagi vrednosti objekta, tako da je smiselno opuščanje upravljanja manj profitabilnih objektov (objektov starejšega datuma izgradnje in nižje vrednosti). V smislu profitabilnosti in potrebnih zakonskih obveznosti pa je smiselno spremeniti tudi strukturo upravljanja glede na namenskost bivalnih enot. Večji odstotek poslovnih prostorov⁴⁴ v upravljanju podjetja bi prinesel še boljše donose, saj je tovrstno upravljanje praviloma precej donosnejše. Pridobivanje tovrstnih kupcev je težje, saj so zahtevnejši, obenem pa posedujejo večjo pogajalsko moč. Trenutno je na tem področju konkurenca relativno nedejavna, je pa v prihodnje pričakovati na tem področju vneto konkuriranje upravljaljskih podjetij. Podjetju se ponujajo priložnosti pobiranja smetane.

B. Priložnosti za izgradnjo lastnih stanovanj izhajajo iz finančne moči podjetja in iz dosedaj slabo izkoriščenih tržnih trendov. Večje priložnosti se kažejo predvsem v izgradnji stanovanj za potrebe oddajanja stanovanj, saj se trenutna gradnja stanovanj v Sloveniji navezuje predvsem na prodajo stanovanj. Vendar je tudi pri izgradnji stanovanj za prodajo možno najti spregledane tržne luknje, ki potencialno obetajo dobre zaslužke. Celotne priložnosti izgradnje stanovanj se torej kažejo v boljšem poznavanju želja kupcev. Ob množični gradnji stanovanj po celotni Sloveniji, ki naj bi rešile slovensko stanovanjsko vprašanje, je, kljub temu da naj bi povpraševanje po stanovanjih presegalo ponudbo, opaziti mnogo praznih stanovanj v obstoječih objektih, kot tudi negodovanja investitorjev o slabi prodaji. »Ob popisu leta 2002 je bilo v Sloveniji evidentiranih več kot 70.000 praznih stanovanj.« (Erman, 2006, str. 37).

Določen vpogled v vedenje potrošnikov daje Anketa o mnenju potrošnikov SURS,⁴⁵ ki 4-krat letno ugotavlja namene potrošnikov glede nakupa ali gradnje stanovanja oz. hiše (glej Priloga 31, Slika 19). »Namen nakupa ali gradnje stanovanja minimalno upada ves čas od leta 1998 do sredine 2002, ko je prišlo do večjega padca, v začetku 2003 pa pride do ponovnega naraščanja. Razberemo lahko, da se je naraščanje po novi metodologiji⁴⁶ nadaljevalo do aprila 2004 in ostalo stabilno do julija 2005. Rast v letu 2004 se ujema s prihajajočim iztekom 1. nacionalne stanovanjske varčevalne sheme (NSVS)«. (Puschner, 2006) V prihodnje je pričakovati tudi večji vpliv oziroma porast namena nakupa ali gradnje stanovanja ali hiše iz trenutno ugodnejših bančnih stanovanjskih varčevalnih shem. Natančnejši vpogled v želje potrošnikov nam dajejo temeljne ugotovitve iz raziskav o NSVS v letu 2005 (glej Priloga 32).

⁴⁴ Oziroma pridobivati v upravljanje celotne poslovne objekte podjetij ob hkratni dobavi dodatnih storitev.

⁴⁵ SURS – Statistični urad Republike Slovenije.

⁴⁶ Leta 2003 se je spremenila metodologija: merjenje namer se je z obdobja dveh spremenilo na obdobje enega leta.

Lahko trdim, da v Sloveniji za reševanje stanovanjskega problema ne primanjkuje toliko samih stanovanj, kot pa gospodinjstvom primanjkuje sredstev za ta stanovanja, saj so le-ta relativno draga. »Cene na slovenskem nepremičninskem trgu so nesporno občutno previsoke, kar ilustrira že preprost izračun. V osrednji Sloveniji je treba za nakup dvosobnega stanovanja, velikega 60 kvadratnih metrov, odšteti kar 137 mesečnih plač. Bolj realističen izračun pa mora upoštevati, da del dohodka porabimo za življenjske potrebe. Predpostavimo, da družine, ki kupujejo stanovanje, na primer za poplačilo posojila, lahko namenijo največ tretjino mesečnih dohodkov. V tem primeru bi par s povprečnimi plačami moral ob dwoodstotni realni obrestni meri za stanovanje varčevati kar sedem let in sedem mesecev.« (Cirman, Polanec, 2006).

Ugotavljam, da generalno gledano v Sloveniji primanjkuje predvsem manjših (ne nadstandardnih), cenejših stanovanj. Vendar takšna stanovanja posledično prinašajo nižje zaslužke, tako pri najemninah, kot tudi pri prodaji. Imajo pa posledično večje povpraševalsko zaledje. Priložnosti za podjetje Supra-Stan d.o.o. pri izgradnji lastnih stanovanj v prvi vrsti vidim v tem, da skuša zagotoviti čim nižjo stroškovno ceno izgradnje stanovanj, ki ob primerni marži končno daje relativno nizko nabavno/najemno ceno stanovanja. Slednje lahko podjetje po ugotovitvah A. Cirmanove in S. Polanca (Cirman, Polanec, 2006), skuša zagotoviti predvsem preko iskanja (iz pogajanja) cenejših zemljišč (predvsem v bližnjih sosednjih občinah), ki naj bi ob 16,3% deležu v lastni ceni imeli največjo profitno maržo oziroma strošek, ki ga je mogoče znižati.

Naslednje komplementarne priložnosti se kažejo v vrsti izgrajenih stanovanj. Objekte in posamezne stanovanjske enote je potrebno projektirati tako, da kasneje omogočajo najenostavnejše upravljanje objekta. Tu se kaže velika prednost podjetja, saj poseduje takšna znanja, katerih implementacija bi jim prinesla nadproporcionalne bonitete v obliki večje lagodnosti upravljanja in večjih profitnih marž. Glede na demografske (starost, dohodek) in psihografske (življenjski slog) spremenljivke v okolju ter na ugotovljene preference potrošnikov je za podjetje smiselna gradnja manjših stanovanjskih objektov z: 1. nekaj manjšimi stanovanjskimi enotami, 2. z nekaj večjimi stanovanjskimi enotami, prirejenimi za skupna gospodinjstva, 3. z nekaj varovanimi stanovanjskimi enotami.

1. Stanovanjski objekt z nekaj relativno manjšimi stanovanjskimi enotami je primeren za oddajo stanovanj v najem. Stroški izgradnje takšnega objekta bi bili relativno nizki, najemnine in upravljalne storitve (zahvaljujoč upravljalno prijaznem designu objekta) bi prinašale zadovoljive dolgoročne prihodke podjetju. Primerna velikost stanovanj je v razponu velikosti med 45 in 65 m², kar je po anketi NSVS izbralo 37 % anketirancev (glej Priloga 32), niso stroškovno prevelika in povpraševalno premajhna (največja stanovanja kupujejo anketiranci v starostni skupini med 31 in 45 letom, višje in visoko izobraženi z največjimi prihodki ter prebivalci Štajerske).

2. Na nepremičninskih trgih zahodnih državah (ZDA, Nemčija, Švica) se vse pogosteje uporablja nove koncepte pri zasnovi hiš (objektov), pri katerih upošteva možnost (skupnih gospodinjstev⁴⁷), da si več oseb deli bivališče, in se temu prilagaja razporeditev prostorov.⁴⁸ Tovrstno bivanje je zlasti primerno za ljudi, ki želijo ostati neodvisni, hkrati pa bi radi znižali življenjske stroške ter se izognili družbeni osami. Gre namreč za »dogovor skupine posameznikov, ki združijo finančna sredstva in si tako predvsem v okoljih z visokimi cenami nepremičnin omogočijo nakup ali najem stanovanja« (M.T., 2006, str. 4). Z vedno bolj zahodnim načinom življenja pri nas ob relativno dragih nepremičninah tovrstna stanovanja predstavljajo večji prihodnji potencial. Primerna velikost stanovanj je v razponu nad 65 m², kar je po anketi NSVS izbrala četrtna anketirancev (glej Priloga 32). Zahtevana je namreč drugačna zasnova oziroma »... način gradnje, pri katerem so spalnice samostojne enote z lastno kopalnico in straniščem, prav tako pa ima vsak stanovalec ločeno shrambo za hrano z lastnim majhnim hladilnikom. Kuhinja, jedilnica, dnevna soba in pralnica ostajajo skupni. Tako so odpravljene največje pomanjkljivosti oziroma vzroki za nesporazume v skupnem gospodinjstvu. Ameriške izkušnje kažejo, da tak način gradnje omogoča gradnjo na majhnem prostoru, hkrati pa bivalni prostori izpolnjujejo vse praktične zahteve, omogočajo zasebnost in obenem spodbujajo harmoničen življenjski slog. Tovrstne hiše se zlahka vklopijo v sosesko klasičnih enodružinskih hiš in so v skladu z vsemi gradbenimi in bivalnimi kodami.« (M.T., 2006, str. 5).
3. Zelo podobno izvedbo skupnih gospodinjstev predstavlja sledeča možnost oziroma priložnost, to je izgradnja varovanih stanovanj. Razlika je v tem, da so varovana stanovanja majhna samostojna stanovanja, namensko grajena za starejše občane po 65. letu starosti in jim omogočajo varovanje z organizirano pomočjo pri hišnih opravilih in osebno higieno med boleznijo ter vsakodnevno zdravstveno pomoč. Vedno večjo smotrnost in priljubljenost gradnje tovrstnih stanovanj opredeljuje staranje slovenskega prebivalstva (vedno večji je delež prebivalcev starejših od 65 let). Primerna velikost stanovanj je do 30 m², saj jih po anketi NSVS večinoma kupujejo starejši anketiranci (glej Priloga 32). Pri varovanih stanovanjih gre za nadstandardna stanovanja z nadstandardnimi storitvami, zato si jih večinoma lahko privoščijo premožnejši upokojniki. Čeprav je v bodoče pričakovati zadosten delež tudi teh, bi bilo mogoče zanimivo povezati koncept varovanih stanovanj s konceptom skupnih gospodinjstev. Na ta način bi ob sicer relativnem povečanju stanovanjske enote (stroškov gradnje) povečali prihodke, saj bi v stanovanje/objekt namestili več stanovalcev. To bi omogočalo povišanje najemnin, prodajne cene stanovanj in razširilo obseg povpraševanja, saj bi združena finančna sredstva sostanovalcev lažje omogočila nakup ali najem stanovanja. Realistično je tudi predvidevati precejšno zanimanje za tovrstna stanovanja, ker omogočajo tudi neodvisnost starejših ljudi, ki ne želijo v domove za ostarele, hkrati pa bi se radi izognili družbeni osami, ki jo včasih prinaša starost.

⁴⁷ Deljeno/skupno gospodinjstvo je po definiciji dogovor dveh ali več posameznikov, ki ponavadi niso v sorodu, da bodo živeli v skupni hiši ali gospodinjstvu.

⁴⁸ Pri nas so primer gradnje objektov za skupna gospodinjstva novozgrajene vrstne stanovanjske hiše, ki jih prodaja Stanovanjski sklad Republike Slovenije v Novem Dragomlju.

▣ **Podjetje Supra-Stan d.o.o. lastne opredelitve pozicioniranosti na trgu še ni izvedlo.** Predlagam opredelitev pozicioniranosti s strani podjetja, npr.: *»Podjetje se pozicionira kot odličen, skrben in vodilen partner na področju stanovanjskega upravljanja v Savinjski regiji, ki na osnovi kvalitetnih celotnih storitev po konkurenčni ceni skrbi za interese svojih strank ter tako omogoča brezskrbno in nemoteno bivanje tako v stanovanjskih kot v poslovnih objektih«.*

▣ **Priložnosti za podjetje je v bodoče iskati tudi v boljši širši prepoznavnosti oziroma kar je bolje, v diferenciaciji podjetja med konkurenco.** Ta se nanaša predvsem na boljšo prepoznavnost podjetja in njegovo diferenciacijo pri tako imenovanih sekundarnih interesnih skupinah.⁴⁹ Le-te podjetja ponavadi zanemarjajo, vendar v smislu ključnih dejavnikov uspeha podjetja oziroma njegove sposobnosti prilagoditve okolju, ne gre pa za manj pomembne povezave od primarnih interesnih skupin.⁵⁰ Dvig prepoznavnosti in dobrega slovesa lahko podjetje doseže preko prepoznavnejših prispevkov v lokalno okolje, kot so zaščita in razvoj lokalnega okolja ter informiranje javnosti.

▣ **V obdobju izoblikovanja panoge upravljanja nepremičnin se bo pokazala večja potreba in nujnost po medsebojnem tesnejšem sodelovanju.** Zaradi omenjene ovire pri vzpostavljanju višjih oblik sodelovanja med upravljavskimi podjetji, to je narave ljudi, za katero ni pričakovati, da bi se v kratkem spremenila (potrebno bo daljše obdobje vzpodbujanja sodelovanj med podjetij), menim, da se priložnosti sodelovanja kažejo predvsem v poglobljenih oziroma tesnejših in kakovostnejših strateških zvezah, torej v sodelovanju med že obstoječimi povezavami upravljavskih podjetij s podizvajalskimi in drugimi podjetji, kot tudi v vzpostavljanju novih strateških zvez – za podjetje bi bilo konkurenčnega pomena sklenitev povezave s Slovenskim gradbenim grozdom, da bi npr. dobili prednostno pravico oziroma priporočilo lastnikom o izbiri upravnika novozgrajenega objekta.

Nevarnosti:

▣ **Napad na (vodilno) podjetje:** Podjetje Supra-Stan d.o.o. na celjskem upravljavskem trgu predstavlja vodilno podjetje, zato je podvrženo potencialnim nevarnostim napada na vodilno podjetje. *»Poznavanje konceptov napada omogoča vodilnemu podjetju, da se zaveda svoje ranljivosti in temu primerno pripravi obrambne strategije«* (Porter, 1998, str. 514). Porter razlaga, da skušajo napadalci izničiti konkurenčne prednosti vodilnega podjetja ob sprotnem izogibanju polnih protinapadov. Nevarnosti napada izvirajo iz za napad potrebnih pogojev v okolju, na podlagi katerih napadalna podjetja oblikujejo svoje strategije za napad (glej Priloga 33). Iz panoge in iz podjetja trenutno ne izhajajo signali ranljivosti. Glede na to da izzivalcu najmanj potencialnega uspeha kaže napad na agresivnega vodjo, ki zasleduje stroškovno ali diferenciacijsko strategijo, podjetju svetujem, da še bolj poudari predvsem svojo diferenciacijsko politiko.

⁴⁹ Posredno vplivajo na poslovanje podjetja. Sem spadajo: lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, poslovno interesne skupine, tuje in domače vlade ter javnost.

⁵⁰ Primarne interesne skupine predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja. Pod to razvrstitev spadajo: zaposleni, lastniki, kupci, dobavitelji, konkurenti, prodajalci in posojilodajalci.

Sledeči posredni nevarnosti iz širšega tržnega okolja povzeto navajajta ugotovitve P. Filipič (Filipič, 2004, str 40):

❑ Oblikujoče se panožno okolje: V panogi K70.320 - upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi gre za še ne v celoti razvito dejavnost, ki deluje v še neizoblikovanem konkurenčnem okolju. Dejavnost še vedno ni celovito zakonsko urejena (npr. glede določitve strokovne usposobljenosti in izpolnjevanja minimalnih pogojev upravnikov), zato si upravniki tudi nelojalno konkurirajo. V obdobju naslednjih let je pričakovati zmanjšanje števila upravnikov oziroma prestrukturiranje trga v korist sposobnejših in kapitalsko močnejših upravnikov z močno informacijsko - tehnološko podporo.

❑ Osebna gradnja: Večja koncentracija osebne gradnje kot posledica vrednot prebivalstva oziroma dejavnik socialno-kulturnega okolja predstavlja nevarnost krčenja oziroma šibke rasti trga.

4.3. KADROVSKA PODSTRUKTURA

Priložnosti:

❑ Izobrazba zaposlenih: Grede na že omenjen širok in precej zahteven krog delovnih nalog zaposlenih v podjetju bi bilo primerno dvigniti povprečno stopnjo izobrazbe zaposlenih v podjetju, npr. s prihodnjim zaposlovanjem kadrov z višjo šolo. Sedanji, predvsem mladi kadri, pa bi lahko izkoristili rastočo ponudbo dodatnega izobraževanja in usposabljanja v lokalni okolici, kot je to npr. novoustanovljena Fakulteta za logistiko v Celju.

❑ Selekcija kadrov: Testiranje ožjega izbora potencialnih kadrov v podjetju naj temelji na natančnejši analizi kandidatovega znanja in sposobnosti. Dosedanjo analizo bi lahko razširili z analizo osebnih lastnosti, IQ testi, preverjanjem natančnosti in koncentracije, oceno logičnega razumevanja itd. Zelo primerna bi bila tudi uvedba analize zaposlenih, ki ugotavlja, koliko je posamezen kandidat naklonjen sprejemanju novitet in koliko ima smisla za tehnologijo oziroma jo zna obvladovati. Le-ta bo vedno pomembnejša in vedno bolj zapletena za uporabo.

Nevarnosti:

❑ Velika odvisnost od direktorja podjetja: Ustvarjene konkurenčne prednosti ter uspešnost podjetja večinoma temeljijo na podjetnem lastniku – direktorju podjetja. V podjetju tudi ni opaziti primerne naslednika direktorja podjetja. Nevarnost, ki iz tega izhaja, je, da bi podjetje z odhodom direktorja izgubilo glavno gonilno silo in konkurenčno prednost podjetja. Preostala delovna doba direktorja podjetja zadostuje, da v tem času vzgoji sebi primerne naslednika, ki bi lahko poskrbel za nadaljnji uspešen obstoj in razvoj podjetja.

❑ Odločnost vodje upravnikov: Želje podrejenih o večji odločnosti vodje upravnikov v času reševanja problemov (glej Priloga 17, Slika 7b) kažejo na težko sprejemanje odgovornosti v zvezi z odločitvami vodje upravnikov. Neodločnost vodje lahko poleg prepočasnega reševanja problemov vpliva tudi na nezaupanje in negotovanje podrejenih. Vse skupaj pa vpliva na slabšo

storilnost podjetja. Najprimerneje za podjetje je, da poskuša obstoječega vodjo upravnikov usposobiti za hitrejša odločanja in zaupanje v svoje odločitve. Slednje bi lahko najprej dosegli preko mentorstva direktorja podjetja, ki bi razvijanju in vzpodbujanju vodje upravnikov moral nameniti nekaj več pozornosti.

4.4. ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA

Priložnosti:

▣ Sistem nagrajevanja: Pravilnik nagrajevanja zaposlenih v podjetju lahko zagotovi večjo fleksibilnost in inovativnost podjetja s tem, ko podrobneje in natančneje seznanijo zaposlene s procesom stimulativnega nagrajevanja in napredovanj, ki je oblikovan v podjetju. Dosedanji pravilnik bi podjetje lahko dopolnilo s konkretnimi merili za nagrajevanje zaposlenih. Ta merila naj zajemajo: 1. merila, skladna z odgovornostjo zaposlenih (večja odgovornost prinaša večje nagrade); 2. merila, ki temeljijo na doseganju ciljev, ki so zapisani v planih podjetja (za kar bi jih podjetje moralo najprej tudi narediti – glej Nevarnosti: Sistem planiranja in kontrole); 3. kvalitativna merila, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja (npr. zadovoljstvo kupcev, inovativnost, samoiniciativnost, (ne)izostajanje z dela, senioriteta ipd.). Vidno izvajanje sistema nagrajevanja bi še vzpodbudilo zelo pomembno ustvarjalno delo.

Nevarnosti:

▣ Sistem planiranja in kontrole: V primeru, da podjetje še naprej ne bi izvajalo planiranja in kontrole lastnega poslovanja, lahko v prihodnjem vedno bolj konkurenčnem in zaostrenem poslovanju izgubi nadzor nad svojim poslovanjem. Podjetje se mora za obvladovanje dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti poslovanja posluževati vsaj strateškega planiranja.⁵¹ S tem poskrbijo, da preko določenih ciljev in poti za njihovo doseganje podjetje dela prave stvari. Da pa bi podjetje stvari tudi prav izvajalo, bi bila primerna uvedba kontrolinga⁵² kot upravljalno-ravnalnega procesa, ki se kot izpeljanka analize poslovanja kaže kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje poslovanja.

4.5. PODSTRUKTURA STORITEV

Priložnosti:

▣ Asortiman storitev: Podjetje ima organiziran tudi nepremičninski oddelek, ki zajema dejavnost posredovanja pri prometu z nepremičninami. Zaposleni delavec na tem oddelku ima licenco za izvajanje poslova posredovanja z nepremičninami, vendar podjetje te dejavnosti praktično ne izvaja. Razvoj storitev poslovanja z nepremičninami opredeljujem v bodoče kot eno izmed poslovnih priložnosti. Priložnosti boljšega zaslužka (manjših stroškov) je iskati tudi v

⁵¹ Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja organizacije. Strateško planiranje v podjetju temelji na: Poslanstvu (nalogi podjetja), Opredeljenem cilju (tržnemu deležu, ROI), Strategijah (poteh za doseg ciljev), Predvidevanju (o ravnanju-sprejemu pri drugih), Ukrepah (potrebah) (Smole, B.I., str. 5).

⁵² Upravljalno usmerjeno pojmovanje kontrolinga: Cilj kontrolinga je povečanje sposobnosti odzivanja (uspešnosti) in aktivnega prilagajanja (učinkovitosti) sestavi poslovanja, da bi se uresničili cilji podjetja oziroma aktivno in pasivno prilagajanje spremembam znotraj in zunaj podjetja (Smole, B.I., str. 9).

dodatni ponudbi lastnih dodatnih storitev podjetja (hišniške, čistilne in druge dodatne storitve) za zadovoljevanje dodatnih potreb kupcev (segmenta), izhajajočih iz operativnih spremenljivk (zahtevnost kupca) in situacijskih dejavnikov (obseg storitev).

Nevarnosti:

☒ **Certifikat kakovosti:** Tudi če sami standardi morebiti ne pripomorejo k dejansko boljšem celovitem obvladovanju kakovosti storitev, pa so na zunaj potencialnim partnerjem v tržnem smislu privlačnejši. Potencialni kupci se namreč pri iskanju kakovostnih storitev lažje zanašajo na dokumentirana priznanja o kakovosti (certifikate kakovosti), kot pa na težko vidne dejansko opravljene kakovostne storitve na objektih. Za podjetje bi bilo primerno, da si v bodoče tako kot konkurenca pridobi omenjene certifikate kakovosti in na tem področju izniči konkurenčni zaostanek.

4.6. TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA

Priložnosti:

☒ **Sistem podizvajalcev:** Izboljšave v sicer dobrem obstoječem sistemu podizvajalcev podjetja, bi podjetju potencialno prinesle relativno veliko konkurenčno prednost. Zaradi lokalno istega nabora podizvajalcev se na tem področju stanovanjsko upravljalna podjetja srečujejo z enakimi podizvajalskimi problemi. Posledično se z vstopom Slovenije v Evropsko unijo ponujajo priložnosti sodelovanja s podizvajalci ali dobavitelji iz sosednjih držav, predvsem Avstrije in Italije, ki so na področjih inženiringa in uporabe posebnih materialov naprednejši, bolj izkušeni in posledično cenejši. Če bi podjetju uspelo pridobiti tujega dolgoročnejšega partnerja, preferenčno na področju izrednih⁵³ (občasnih) podizvajalskih del, ki bi kljub večji oddaljenosti uspel dobavljati kvalitetnejše in cenovno konkurenčne storitve, bi s tem podjetje pridobilo velik naskok nad konkurenco.

Nevarnosti:

☒ **Lokacija:** Ob nadaljnjem širjenju poslovanja podjetja izven sedanjih geografskih meja lahko centralno obvladovanje poslovanja podjetja s sedanje lokacije potencialno postane logističen problem. Zaradi že precejšnje zasičenosti celjskega trga in privlačnih rastočih sosednjih občin pa je pričakovati najboljše možnosti širjenja poslovanja podjetja prav v teh nekoliko bolj oddaljenih krajih. Podjetje bo moralo v prihodnosti ob širitvi poslovanja (v skladu z njihovo politiko pridobivanja kvalitetnejših objektov v upravljanje) razmisliti o ustanavljanju podružnic.

☒ **Izkoriščenost zmogljivosti:** Menim, da se krivulja zmogljivosti delovne sile, torej obseg poslovnih učinkov, ki jih je zaposleni zmožen napraviti v določeni dobi, giblje podobno kot nazaj ukrivljena krivulja ponudbe delovne sile. Po določeni (visoki) stopnji izkoriščenosti začne zaradi prevelike obremenjenosti obseg poslovnih učinkov, ki jih je posameznik sposoben v določenem obdobju opraviti, upadati. Poleg kvantitete pa zelo verjetno trpi tudi kvaliteta. Prav

⁵³ Občasna gradbena, keramičarska, krovska in druga podobna dela z zahtevami po posebnih materialih, katere pridobivanje je s strani stanovanjsko upravljalnih podjetij najtežavnejše.

tako lahko začne slabeti zdravje, delovna morala in odzivnost zaposlenih na probleme. V bodoče je za podjetje smiselno, da ne zvišuje stopnje izkoriščenosti zmogljivosti zaposlenih.

4.7. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA PODSTRUKTURA

Priložnosti:

▣ Ustanovitev R&R oddelka: S sledečim izoblikovanjem panoge upravljanja nepremičnim je v prihodnje pričakovati vedno večjo zaostrovanje konkurence na trgu. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov preživetja oziroma uspešnega konkuriranja podjetja bo zagotavljanje tehnološkega napredka. Ustanovitev oddelka za R&R oziroma zaposlitev osebe, ki bi se ukvarjala razvijanjem, prepoznavanjem in uvajanjem novosti, bo za podjetje prej kot slej nuja, če bo želelo vsaj obdržati sedanji konkurenčni položaj. Da bi se upravičila trenutna ekonomska smiselnost ustanovitve, bi lahko v to delovno mesto vključili tudi raziskave trga in tržno komuniciranje, saj področji nista med seboj nepovezani in nekompatibilni. Dodatno prednost bi omenjeno prineslo tudi v obliki razbremenitve in povečanja produktivnosti ostalih zaposlenih, ki morajo te naloge opravljati sedaj.

Nevarnosti:

▣ Zanemarjanje R&R: Posledice zanemarjanja raziskovalno-razvojne dejavnosti na daljši rok se kažejo v konkurenčnem zaostajanju, znižanju dobičkov in izgubi tržnega položaja.

4.8. KUMULATIVNA OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Tabela 22 prikazuje krivulji priložnosti in nevarnosti, ki se porajajo podjetju Supra-Stan d.o.o., saj priložnosti in nevarnosti ne gre kompenzirati. Teoretična skupna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja kaže minimalno večji potencialni prispevek priložnosti k prihodnji poslovni uspešnosti podjetja, kot pa ga izkazujejo nevarnosti okolja. Največje priložnosti gre iskati v finančni, tržni in tehnološki strukturi, nekoliko manj pa v storitveni in raziskovalno-razvojni. Največje nevarnosti za podjetje v prihodnosti se kažejo v tržni podstrukturi v obliki napadov na podjetje v izoblikujočem se še konkurenčnem okolju panoge upravljanja nepremičnin. Srednje velike nevarnosti izhajajo iz organizacijske (sistema planiranja in kontrole lastnega poslovanja) in raziskovalno-razvojne (morebitnega zanemarjanja R&R) podstrukture. Priložnosti daleč presegajo nevarnosti v finančni in tehnološki podstrukturi, zato je tu iskati najdonosnejše priložnosti. Nevarnosti pa presegajo priložnosti v organizacijski podstrukturi, od koder izvirajo verjetno najkonkretnejše in neposredne nevarnosti notranjega in zunanjega okolja podjetja.

Tabela 22: Kumulativna ocena priložnosti in nevarnosti podjetja Supra-Stan d.o.o.

Podstruktura	Priložnosti		Nevarnosti	
	Potencialni prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti		Zelo negativen	
	Zelo pozitiven	Ničen	Zelo negativen	
Financiranja				
Tržna				
Kadrovska				
Organizacijska				
Storitvev				
Tehnološka				
Raziskovalno – razvojna				
Teoretična skupna ocena:				

Legenda: - ocena priložnosti, - ocena nevarnosti

Vir: lastna ocena.

5. SKLEP

Opravljen SWOT (PSPN) analiza kaže, da si je podjetje v 14. letih poslovanja pridobilo mnogo konkurenčnih prednosti in zelo malo slabosti ter se tako razvilo v gospodarsko uspešno malo podjetje. Na področju Celja si je podjetje Supra-Supra d.o.o. v oligopolni tržni strukturi na račun dominantne finančne uspešnosti zagotovilo vodilno pozicijo.

Slabosti podjetja niso težko odpravljive, saj jih lahko podjetje v pretežni meri neposredno odpravi. Največjo slabost (ob neukrepanju tudi nevarnost) za podjetje predstavlja velika odvisnost od glavnega managerja, to je direktorja podjetja.

Vplivi, ki izhajajo iz širšega in ožjega okolja podjetja, opredeljujejo minimalno več priložnosti kot nevarnosti, imajo pa priložnosti potencialno večji vpliv na prihodnjo uspešnost podjetja. Izkoriščanje nekaterih priložnosti potencialno prinaša nadpovprečne ugodnosti. Glavno nevarnost je iskati v obliki napadov na podjetje v izoblikujočem se še konkurenčnem okolju panoge upravljanja nepremičnin.

Ugotovljene PSPN omogočajo, da podjetje v bodoče lažje sprejema strateške odločitve o tem, kako se okrepiti pred konkurenco, si zagotoviti doseganje strateških ciljev in tako obdržati ali okrepiti svoj poslovno-konkurenčni položaj.

Tabela 23: Povzetek glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja

Glavne prednosti	Glavne slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Denarni tok ▣ Donosnost ▣ Gospodarnost ▣ Prilagajanje zahtevam kupcev ▣ Kakovost managementa ▣ Kakovosten kader ▣ Organizacijski odnosi ▣ Razmerje kakovost – cena ▣ Sodobnost delovnih sredstev in opremljenost zaposlenih 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Čas izterjave terjatev ▣ Neopredeljena pozicioniranost ▣ Velika odvisnost od direktorja podjetja ▣ Sistem planiranja in kontrole ▣ Nerazvita raziskovalna podstruktura
Glavne priložnosti	Glavne nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Investiranje ▣ Izgradnja lastnih stanovanj ▣ Sodelovanje oz. strateške povezave ▣ Izobrazba zaposlenih ▣ Sistem nagrajevanja ▣ Asortiman storitev ▣ Sistem pod izvajalcev ▣ Ustanovitev R&R oddelka 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Izterjava kratkoročnih terjatev ▣ Napad na podjetje ▣ Oblikujoče se panožno okolje ▣ Velika odvisnost od direktorja podjetja ▣ Sistem planiranja in kontrole ▣ Obremenjenost zaposlenih ▣ Zanemarjanje R&R

Cilj diplomske naloge je bil s pomočjo SWOT (PSPN) analize/metode opredeliti poslovanje podjetja Supra-Stan d.o.o.. Namen SWOT (PSPN) analize diplomske naloge je bil v ugotovitvi področij (podstruktur), kjer je podjetje konkurenčno močno in področij, kjer je šibko v primerjavi s konkurenco, ob tem pa tudi opredeliti prihajajoča tveganja in probleme poslovnega okolja.

Ugotavljam, da sta namen in cilj diplomske naloge dosežena in sprejemam temeljno tezo naloge, da je podjetje Supra-Stan d.o.o. vodilno celjsko podjetje pri upravljanju s stanovanjskimi in poslovnimi hišami.

LITERATURA

1. 100 največjih nepremičninskih podjetij. Svet nepremičnin, Ljubljana, 11 (2004) , 6/8, str. 8-40.
2. Bubola Denis: PSPN (SWOT) analiza in strateške usmeritve podjetja 00Net d.o.o. za obdobje 2003-2005. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
3. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
4. Erman Slava: »S trebuhom za kruhom«: pri nas redkost. Dobro jutro, Maribor, 2006, 71, str. 36-37.
5. Filipič Patricija: Analiza panoge upravljanje nepremičnin. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str., 19 str. pril.
6. Haberberg Adrian: Swatting SWOT. [URL: www2.wmin.ac.uk/haberba/SwatSWOT.htm], 17.3.2005.
7. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
8. Janevski Stevan: Upravljanje večstanovanjskih stavb. Ljubljana : Delo Repro, 2004. 212 str.
9. Kikelj Jure: SWOT (PSPN) analiza podjetja Kvarcom. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2004. 49 str.
10. Kotler Philip: Marketing Mangement. Trženjsko upravljanje. 2. slovenska izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 768 str.
11. Kožar Anton: Poslovanje z nepremičninami. Zbornik referatov. 15. tradicionalni posvet , Portorož 18, in 19. november. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2004. 397 str.
12. M.T.: Skupna gospodinjstva postajajo prihodnost bivanja. Denar&Svet nepremičnin, Ljubljana, 7 (2005), 26, str. 4-5.
13. Maddux Robert B.: Oblikovanje teama - vaja v vodenju. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 77 str.
14. Maddux Robert B.: Poverjanje nalog za boljši uspeh - delovni načrt za uspeh. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992a. 77 str.
15. Možina Stane: Osnove vodenja. 1. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
16. Petrin Tea et al.: Organizacija in struktura trga. 1. in 2. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 109, 122 str.
17. Porter Michael E.: Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. New York : The Free Press, 1998. 557 str.
18. Porter Michael E.: Clusters and the new economics of competition. Boston : Harvard Business Review, 1998a, 11/12. str. 77-90.
19. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
20. Pučko Danijel: Strateško Upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
21. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.

22. Rusjan Borut: Management proizvodnje. 1. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
23. Smole Sašo: Kontroling kot funkcija poslovanja. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, B.l.. 12 str.

VIRI:

1. Cink Radovan : Beseda direktorja.
[URL: <http://www.sz-atrij.si/opodjetju/opodjetju.php>], 21.11.2005.
2. Zakaj Atrij?.
[URL: http://www.sz-atrij.si/opodjetju/opodjetju_zakaj.php], 21.11.2005.
3. Cirman Andreja, Polanec Sašo: Cene stanovanj so previsoke zaradi nedostopnih zemljišč.
[URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=135238&src=pj251005>], 8.1.2006.
4. GVIN: Finančni podatki.
[URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/index.aspx?Jezik=SL>], 17.10.2005.
5. Predstavitev.
[URL: <http://www.habit.si/default.asp?id=231>], 21.11.2005.
6. Kolenc Bojan : Intervju z direktorjem Supra-Stan d.o.o., 01.12.2005.
7. Klasifikacija dejavnosti : Strežnik za statistične klasifikacije.
[URL: <http://www.stat.si/klasje1.asp>], 17.10.2005.
8. Pollmonkey.com.
[URL: www.pollmonkey.com], 25.10.2005.
9. Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.
10. Puschner Marko: Povpraševanje po nepremičninah - AMP (1.del).
[URL: <http://www.slonep.net/subareas.html?view=novice&direct=7308&vir=&lev0=1&lev1=3&lang=&lev2=61&lev3=1856&filt=1856>], 08.1.2006.
11. Razvoj podjetništva.
[URL: http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/povezovanje_podjetij/index.php], 08.1.2006.
12. Sipro d.o.o., Žalec.
[URL: <http://www.sipro.si>], 21.11.2005.
13. Slovenski gradbeni grozd.
[URL: <http://www.sgg.si/index.php>], 08.1.2006.
14. Stanovanjski zakon (Uradni list RS, št. 69/2003).
15. Statistični letopis RS 2004. Ljubljana : Zavod RS za statistiko, 2005.
16. Dejavnosti.
[http://www.supra-stan.si/index.php?p=article&id=dejavnosti_dej1], 21.11.2005.
17. Zemljiška knjiga.
[URL: http://www.supra-stan.si/index.php?p=article&id=zknjiga_ponudba], 21.11.2005.

18. Bilanca stanovanjskega sklada.
[URL:http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/19_gradbenistvo/06_19071_stanov_sklad/06_19071_stanov_sklad.asp], 17.10.2005.
19. Metodološka pojasnila.
[URL:http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/19_gradbenistvo/06_19071_stanov_sklad/1907100S_INFO.doc], 17.10.2005.
20. Povprečne mesečne plače po dejavnostih, občine, mesečno.
[URL:http://www.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=0701041S&ti=Povpre%20mese%20pla%20po+dejavnostih%20+ob%20mese%20no%20&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/&lang=2], 15.11.2005.
21. Povprečne mesečne plače po dejavnostih, statistične regije, mesečno.
[URL:http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0701021S&ti=Povpre%20mese%20pla%20po+dejavnostih%20+statisti%20regije%20+mese%20no%20&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/01_07010_place/&lang=2], 15.11.2005.
22. Zaključno poročilo raziskav v letu 2005 o varčevanju v Nacionalni stanovanjski varčevalni shemi.
[URL: http://www.stanovanjskisklad-rs.si/upload/mo_files/lang_slo/raziskava_zpir2005.pdf], 08.1.2006.
23. Zakon o Zemljiški knjigi (Uradni list RS, št. 58/2003).
24. Naloge.
[URL: <http://www.gzs.si/DRNivo3.asp?IDpm=444>], 08.1.2006.

PRILOGE

Priloga 1 - Občine v savinjski statistični regiji.....	2
Priloga 2 - Imenovanje upravnika.....	3
Priloga 3 - Posli upravljanja.....	4
Priloga 4 - Pooblastila upravnika.....	5
Priloga 5 - Formule finančnih kazalnikov.....	6
Priloga 6 - Finančni kazalniki panoge K70.320.....	8
Priloga 7 - Kazalniki financiranja ožjih konkurentov.....	10
Priloga 8 - Kazalniki investiranja ožjih konkurentov.....	12
Priloga 9 - Kazalniki plačilne sposobnosti ožjih konkurentov.....	14
Priloga 10 - Kazalniki denarnega toka ožjih konkurentov.....	16
Priloga 11 - Kazalniki obračanja ožjih konkurentov.....	18
Priloga 12 - Kazalniki donosnosti ožjih konkurentov.....	21
Priloga 13 - Kazalniki gospodarnosti ožjih konkurentov.....	23
Priloga 14 - Metodološka pojasnila Statističnega urada Republike Slovenije pri oblikovanju bilance stanovanjskega sklada.....	24
Priloga 15 - Delež upravljanih stanovanjskih enot podjetja Supra-Stan d.o.o. po občinah.....	26
Priloga 16 - Izračunan tržni delež podjetja Supra-Stan d.o.o.....	27
Priloga 17 - Anketa zaposlenih.....	28
Priloga 18 - Primerjava povprečne mesečne bruto plače podjetja Supra-Stan d.o.o.....	34
Priloga 19 - Delovna doba zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o.....	35
Priloga 20 - Organigram podjetja Supra-Stan d.o.o.....	36
Priloga 21 - Vprašalnik za določanje profila vodje.....	37
Priloga 22 - Profil vodje.....	38
Priloga 23 - Postopki potrebni za vpis etažne lastnine v Zemljiško knjigo.....	39
Priloga 24 - Rast prodaje podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov.....	40
Priloga 25 - Rast prodaje podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov (slika).....	41
Priloga 26 - Produktivnost podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov.....	42
Priloga 27 - Primerjalna analiza z ožjimi konkurenti podjetja.....	43
Priloga 28 - Panožna konkurenca na državni ravni po statističnih regijah.....	47
Priloga 29 - Poslovna uspešnost družb upravljanja z nepremičninami v posameznih regijah.....	48
Priloga 30 - Naloge Združenja za poslovanje z nepremičninami.....	49
Priloga 31 - Anketa o mnenju potrošnikov (SURS).....	50
Priloga 32 - Temeljne ugotovitve iz raziskav o NSVS v letu 2005.....	51
Priloga 33 - Nevarnosti napada na vodilno podjetje po Porterju.....	53

PRILOGA 1 - Občine v savinjski statistični regiji

1. Bistrica ob Sotli
2. Braslovče
3. Celje
4. Dobje
5. Dobrna
6. Gornji Grad
7. Kozje
8. Laško
9. Ljubno
10. Luče
11. Mozirje
12. Nazarje
13. Podčetrtek
14. Polzela
15. Prebold
16. Radeče
17. Rogaška Slatina
18. Rogatec
19. Slovenske Konjice
20. Solčava
21. Šentjur pri Celju
22. Šmarje pri Jelšah
23. Šmartno ob Paki
24. Šoštanj
25. Štore
26. Tabor
27. Velenje
28. Vitanje
29. Vojnik
30. Vransko
31. Zreče
32. Žalec

Vir: Statistični letopis RS 2004, 2005.

PRILOGA 2 - Imenovanje upravnika

Etažni lastniki sprejmejo na zboru lastnikov sklep o izbiri upravnika. Na podlagi tega sklepa se z upravnikom sklene pogodba o opravljanju upravniških storitev, s katero se uredijo razmerja med etažnim lastnikom in upravnikom. Sklenitev pogodbe se lahko opravi na dva načina:

- ❑ pogodbo lahko sklenejo upravnik in toliko etažnih lastnikov, ki imajo večino solastniških deležev
- ❑ etažni lastniki na zboru lastnikov pooblastijo enega ali več etažnih lastnikov oziroma nadzorni odbor za sklenitev pogodbe z upravnikom.

Pogodba učinkuje tudi proti etažnim lastnikom, ki je niso podpisali oziroma proti etažnim lastnikom, ki so glasovali proti imenovanju pooblaščenca za sklenitev pogodbe, in proti vsem pravnim naslednikom etažnih lastnikov.

Vsebina pogodbe o opravljanju upravniških storitev je določena v 54. členu SZ-1 in obsega:

- ❑ pooblastila in obveznosti upravnika,
- ❑ mesečno plačilo, ki pripada upravniku za opravljanje storitev in rok njegove zapadlosti,
- ❑ čas, za katerega je sklenjena pogodba,
- ❑ dan začetka veljavnosti pogodbe.

Vir: SZ-1, 2003

PRILOGA 3 – Posli upravljanja

Posle upravljanja delimo na:

A. Posle rednega upravljanja

Posli rednega upravljanja so tisti posli, ki so potrebni za zagotavljanje pogojev za bivanje in osnovnega namena večstanovanjske stavbe kot celote ter za uporabo skupnih delov večstanovanjske stavbe.

Po določbi 2. in 5. odstavka 25. člena SZ-1 se za posle rednega upravljanja štejejo zlasti:

- ☒ vzdrževanje večstanovanjske stavbe,
- ☒ obratovanje večstanovanjske stavbe,
- ☒ oddajanje skupnih prostorov v najem,
- ☒ določitev hišnega reda,
- ☒ izvolitev nadzornega odbora,
- ☒ določitev in razrešitev upravnika in nadzornega odbora,
- ☒ odločanje o vgraditvi dodatnih delilnikov, merilnikov in odštevalnih števecov, ki omogočajo posebno določanje deležev za porabljeno toploto, toplo in hladno vodo v posamezni obračunski enoti v skladu z veljavnimi prepisi.

Za veljavnost sklepov o poslih rednega upravljanja večstanovanjske stavbe je potrebno soglasje etažnih lastnikov, ki imajo več kot polovico solastniških deležev.

B. Posle, ki presegajo obseg rednega upravljanja

Za posle, ki presegajo okvir rednega upravljanja se štejejo:

- ☒ spremembe v razmerju med skupnimi in posameznimi deli večstanovanjske stavbe,
- ☒ posebne omejitve rabe posameznih in skupnih delov,
- ☒ spreminjanje rabe skupnih delov,
- ☒ izboljšave, ki se ne štejejo za vzdrževanje večstanovanjske stavbe ter vsi drugi posli, ki se ne štejejo za posle rednega upravljanja.

Za veljavnost sklepov o poslih, ki presegajo okvir rednega upravljanja večstanovanjske stavbe, je potrebno soglasje vseh etažnih lastnikov.

Vir: Janevski, 2004, str 28.

PRILOGA 4 – Pooblastila upravnika

Pooblastila upravnika so določena v 4. odstavku 118. člena SPZ⁵⁴ in 1. odstavku 50. člena SZ-1. Na podlagi pooblastil, navedenih v omenjenih odredbah lahko upravnik opravlja naslednje naloge:

1. Zastopa etažne lastnike:

- ▣ pri upravnih organih v zadevah izdaje dovoljenj in soglasij v geodetskih postopkih v zvezi z večstanovanjsko stavbo in zemljiščem,
- ▣ pri vlaganju tožbe v imenu preostalih etažnih lastnikov za plačilo obveznosti, ki bremenijo etažne lastnike,
- ▣ pri vlaganju izključitvene tožbe v imenu preostalih etažnih lastnikov proti etažnemu lastniku, ki krši hišni red in ne izpolnjuje obveznosti iz pogodbe o medsebojnih razmerjih⁵⁵,
- ▣ pri uveljavljanju zahtevkov iz naslova jamčenja za napake ali garancije izvajalcev vzdrževalnih del in dobaviteljev opreme in naprav.

2. Opravlja naslednje naloge:

- ▣ izvaja sklepe etažnih lastnikov,
- ▣ zagotavlja redno vzdrževanje večstanovanjske stavbe,
- ▣ zagotavlja redno obratovanje večstanovanjske stavbe,
- ▣ pripravlja načrt vzdrževanja stavbe, terminski načrt izvedbe vzdrževalnih del in skrbi za izvedbo načrta vzdrževanja stavbe,
- ▣ zbira ponudbe za izvajanje vzdrževalnih del in nabavo opreme ter naprav,
- ▣ sklepa pogodbe z izvajalcem vzdrževalnih del in dobaviteljem storitev, naprav in opreme,
- ▣ upravlja z rezervnim skladom⁵⁶ in s skupnim denarjem,
- ▣ sestavlja obračun stroškov upravljanja stavbe in stroške razdeli med etažne lastnike,
- ▣ sprejema plačila etažnih lastnikov na podlagi mesečnega obračuna in pravočasno plačuje obveznosti iz pogodb, sklenjenih s tretjimi osebami,
- ▣ skrbi za izterjavo obveznosti,
- ▣ poroča etažnim lastnikom o svojem delu in jim izstavlja mesečne in letne obračune,
- ▣ poda letno poročilo o upravljanju stavbe,
- ▣ opravi oštevilčenje in označitev stanovanj in drugih prostorov ter zbira podatke, potrebne za prijavo vpisa registrskih podatkov v register stavb.

Vir: SZ-1, 2003.

⁵⁴ Stvarnopravni zakonik.

⁵⁵ Etažni lastniki sklenejo medseboj pogodbo, s katero uredijo način upravljanja in rabo večstanovanjskega objekta.

⁵⁶ Denarni sklad objekta v katerega morajo po novem Stanovanjskem zakonu obvezno mesečno prispevati etažni lastniki objekta, da se zagotovijo sredstva za izvajanje ukrepov rednega vzdrževanja objekta in olajša delo upravnika pri zbiranju teh sredstev. Višina mesečnega zneska je izračunana glede na površino dela etažnega lastnika, starost nepremičnine in rekonstrukcijo nepremičnine.

PRILOGA 5 – Formule finančnih kazalnikov

K1	Stopnja kapitalizacije = Lastni (trajni) viri / Vsi viri
K2	Stopnja zadolženosti = Tuji (vračljivi) viri / Vsi viri
K3	Kapitalska pokritost stalnih sredstev = Kapital / Stalna sredstva
K4	Finančni vzvod = (Finančne in poslovne obveznosti / Kapital)*100
K5	Delež osnovnih sredstev = (Dolgoročne premoženjske pravice + Opredmetena osnovna sredstva / Sredstva)*100
K6	Delež obratnih sredstev = (Gibljava sredstva - Dolgoročne terjatve iz poslovanja - Kratkoročne finančne naložbe - Aktivne časovne razmejitev / Sredstva)*100
K7	Delež finančnih naložb v sredstvih = (Dolgoročne finančne naložbe + Kratkoročne finančne naložbe / Sredstva)*100
K8	Količnik finančne stabilnosti = Dolgoročni viri sredstev / Dolgoročno vezana sredstva
K9	Kratkoročni koeficient likvidnosti = Gibljiva sredstva / Kratkoročne obveznosti
K10	Pospešeni koeficient likvidnosti = Gibljiva sredstva - Zaloge / Kratkoročne obveznosti
K11	Enostavni denarni tok = Čisti poslovni izid obračunskega obdobja + Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev
K12	Popravljeni denarni tok = Čisti poslovni izid obračunskega obdobja + Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev + (Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti - Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic - Kratkoročne finančne obveznosti do bank) - (Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti prejšnjega leta - Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic prejšnjega leta - Kratkoročne finančne obveznosti do bank prejšnjega leta) + (Pasivne časovne razmejitev - Pasivne časovne razmejitev prejšnjega leta) - (Zaloge - Zaloge prejšnjega leta) - (Kratkoročne poslovne terjatve - Kratkoročne poslovne terjatve prejšnjega leta) - (Aktivne časovne razmejitev - Aktivne časovne razmejitev prejšnjega leta)
K13	Naložbe v opredmetena osnovna sredstva = Opredmetena osnovna sredstva prejšnjega leta - Opredmetena osnovna sredstva - Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev
K14	Koeficient obračanja terjatev do kupcev = Ustvarjeni prihodki v obdobju / povprečno stanje terjatev do kupcev
K15	Dnevi vezave terjatev do kupcev = 365 dni / Koeficient obračanja terjatev do kupcev
K16	Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev = (Povprečno stanje obveznosti do dobaviteljev / Stroški dela, blaga, materiala, storitev in drugi poslovni odhodki)* 365 dni

K17	Koeficient obračanja sredstev = Čisti prihodki od prodaje / povprečno stanje sredstev
K18	Obračanje obratnih sredstev = Stroški dela, blaga, materiala, storitev in drugi poslovni odhodki / povprečno stanje gibljivih sredstev + povprečno stanje kratkoročnih finančnih naložb
K19	Čista donosnost sredstev = (Čisti poslovni izid obračunskega obdobja / povprečno stanje sredstev)* 100
K20	Čista donosnost kapitala = (Čisti poslovni izid obračunskega obdobja / povprečno stanje kapitala)* 100
K21	Koeficient gospodarnosti poslovanja = Poslovni prihodki / poslovni odhodki
K22	Koeficient celotne gospodarnosti = Celotni prihodki / celotni odhodki
K23	Dodana vrednost na zaposlenega = (Kosmati donos od poslovanja - Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje - Stroški blaga, materiala in storitev - Drugi poslovni odhodki) / Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju
K24	Skupni prihodki na zaposlenega = Celotni prihodki - Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju

PRILOGA 6 – Finančni kazalniki panoge K70.320

Tabela 24: Kazalniki financiranja za dejavnost K70.320 v obdobju 2000-2004 (v %)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Delež kapitala v financiranju</i>	49,71	45,46	39,03	30,24	32,99	91	86	77	109	- 9	39,49
<i>Delež dolgov v financiranju</i>	41,29	48,66	54,81	64	62,15	118	113	117	97	11	54,18

Vir: GVIN, 2005.

Tabela 25: Kazalniki investiranja za dejavnost K70.320 v obdobju 2000-2004 (v %)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Delež stalnih sredstev panoge</i>	61,55	63,41	61,41	59,54	62,18	103	97	97	104	0	61,62
<i>Delež gibljivih sredstev panoge</i>	38,45	36,59	37,09	39,08	37,07	95	101	105	95	- 1	37,66

Vir: GVIN, 2005.

Tabela 26: Kazalniki plačilne sposobnosti za dejavnost K70.320 v obdobju 2000-2004

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti</i>	1,39	1,22	1,11	0,94	0,96	88	91	85	102	- 9	1,12
<i>Pospešeni koeficient likvidnosti</i>	1,25	1,06	0,85	0,71	0,81	85	80	84	114	- 9	0,94

Vir: GVIN, 2005.

Tabela 27: Kazalniki obračanja za dejavnost K70.320 v obdobju 2000-2004

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	n.p.	n.p.	2,31	2,15	2,17	n.p.	n.p.	93	101	- 3	2,21
<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	n.p.	n.p.	155,11 dni	167,43 dni	164,85 dni	n.p.	n.p.	108	98	3	162,46 dni

Vir: GVIN, 2005.

Tabela 28: Kazalniki donosnosti za dejavnost K70.320 v obdobju 2000-2004 (v %)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Čista donosnost sredstev</i>	n.p.	n.p.	- 11,24	0,22	2,39	n.p.	n.p.	- 2	1086	- 9458	-4,33
<i>Čista donosnost kapitala</i>	n.p.	n.p.	- 27,17	0,63	7,22	n.p.	n.p.	- 2	1146	- 9428	-2,88
<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	2,01	- 6,06	- 23,94	0,50	5,82	- 301	395	- 2	1164	- 9419	-6,44

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 7 – Kazalniki financiranja ožjih konkurentov

Tabela 29: Kazalniki financiranja ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	4,40	4,57	4,49	- 0,27	- 0,95	104	98	- 6	359	39	2,45
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	95,60	95,43	95,51	100,27	100,95	100	100	105	101	2	97,55
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	0,08	0,07	0,07	- 0,49	- 1,97	92	102	- 657	403	- 115	- 0,45
	<i>Finančni vzvod</i>	2.174,51	2.086,65	2.126,29	- 37.820,77	- 10.597,75	96	102	- 1.779	28	- 488	- 8406,21
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	13,12	13,47	15,16	9,48	8,21	103	112	63	87	- 9	11,89
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	86,88	86,53	84,84	90,52	91,79	100	98	107	101	2	88,11
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	2,76	4,40	4,48	2,25	107,67	160	102	50	4.795	1.177	24,31
	<i>Finančni vzvod</i>	662,08	642,19	559,81	954,54	1.117,50	97	87	171	117	18	787,22
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	21,81	20,83	21,80	23,36	18,08	96	105	107	77	- 4	21,18
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	78,19	79,17	78,20	76,64	81,92	101	99	98	107	1	78,82
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	2,00	2,84	2,10	229,27	125,28	142	74	10.944	55	2.704	72,30
	<i>Finančni vzvod</i>	358,50	380,10	358,75	328,00	453,02	106	94	91	138	7	375,67

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	n.p.	0,10	0,28	0,56	81,34	n.p.	267	200	14.526	4.898	20,57
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	n.p.	4,44	14,24	13,66	15,04	n.p.	321	96	110	76	11,85
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	n.p.	0	0	0,64	93,57	n.p.	282	20.619	14.639	11.747	23,55
	<i>Finančni vzvod</i>	n.p.	4.239,19	5.094,10	2.438,81	18,49	n.p.	120	48	1	56	2947,65
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	n.p.	88,32	56,79	64,54	68,62	n.p.	64	114	106	- 5	69,57
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
	<i>Finančni vzvod</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Delež kapitala v financiranju</i>	8	5,79	7,06	6,52	6,62	72	122	92	102	- 3	6,80
	<i>Delež dolgov v financiranju</i>	90,01	92,60	92,94	93,48	93,38	103	100	101	100	1	92,48
	<i>Kapitalska pokritost stalnih sredstev</i>	0,43	0,46	0,53	0,61	50,57	107	115	114	8.348	2.071	10,52
	<i>Finančni vzvod</i>	1.125,02	1.598,31	1.317,22	1.434,49	1.411,51	142	82	109	98	8	1377,31

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 8 - Kazalniki investiranja ožjih konkurentov

Tabela 30: Kazalniki investiranja ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004 (v %)

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	55,50	63,00	60,60	54,40	48,40	114	96	90	89	- 3	56,38
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	44,50	37,00	39,40	45,60	51,50	83	106	116	113	5	43,60
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	48,63	62,90	58,19	54,30	47,57	129	93	93	88	1	54,32
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	41,66	36,77	39,11	45,33	51,45	88	106	116	114	6	42,86
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	8,70	0,32	0,45	0,28	0,12	4	141	62	43	- 38	1,97
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	4,80	3,10	3,40	4,20	7,60	65	110	124	181	20	4,62
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	95,20	96,90	96,60	95,80	92,00	102	100	99	96	- 1	95,30
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	4,76	3,06	3,36	1,48	5,88	64	110	44	397	54	3,71
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	52,54	43,45	43,51	48,06	62,33	83	100	110	130	6	49,98
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	42,70	53,49	53,02	47,71	29,37	125	99	90	62	- 6	45,26
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	10,9	7,3	10,41	10,20	14,40	67	143	98	141	12	10,64
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	89,1	92,7	89,6	89,80	85,60	104	97	100	95	- 1	89,36
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	10,9	7,34	10,41	10,20	14,40	67	142	98	141	12	10,65
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	56,12	53,81	50,4	55,31	59,57	96	94	110	108	2	55,04
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	32,99	38,85	39,26	34,50	26,01	118	101	88	75	- 4	34,32

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	n.p.	96,3	88,9	87,6	86,9	n.p.	92	99	99	- 3	89,93
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	n.p.	3,7	11,1	12,4	13,1	n.p.	300	112	106	72	10,08
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	n.p.	96,32	87,71	86,7	86,2	n.p.	91	99	99	- 4	89,23
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	n.p.	2,32	8,3	4,03	3,11	n.p.	358	49	77	61	4,44
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	n.p.	1,36	3,96	5,23	7,17	n.p.	291	132	137	87	4,43
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	n.p.	46,45	31,05	22,76	21,46	n.p.	67	73	94	- 22	30,43
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	n.p.	53,21	68,95	77,24	78,54	n.p.	130	112	102	14	69,49
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	n.p.	46,45	31,05	22,76	21,46	n.p.	67	73	94	- 22	30,43
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	n.p.	53,21	68,95	77,24	78,54	n.p.	130	112	102	14	69,49
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	n.p.	0	0	0	0	n.p.	0	0	0	0	0
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Delež stalnih sredstev podjetja</i>	18,60	12,60	13,28	10,73	13,10	68	105	81	122	- 6	13,66
	<i>Delež gibljivih sredstev podjetja</i>	81,40	87,40	86,60	89,18	86,80	107	99	103	97	2	86,28
	<i>Delež osnovnih sredstev v sredstvih</i>	18,47	12,51	13,28	10,73	13,06	68	106	81	122	- 6	13,61
	<i>Delež obratnih sredstev v sredstvih</i>	44,41	46,76	54,66	57,95	61,96	105	117	106	107	9	53,15
	<i>Delež finančnih naložb v sredstvih</i>	37,12	40,72	31,94	31,23	24,72	110	78	98	79	- 9	33,15

Vir: GVIN, 2005

PRILOGA 9 - Kazalniki plačilne sposobnosti ožjih konkurentov

Tabela 31: Kazalniki plačilne sposobnosti ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	0,81	0,73	0,75	0,87	0,86	90	104	116	99	2	0,80
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospeseni koeficient likvidnosti</i>	0,80	0,68	0,72	0,86	0,88	85	106	119	102	3	0,79
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	1,35	1,07	n.p.	0,94	0,87	79	n.p.	n.p.	92	-15	1,06
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	2,76	4,40	4,48	2,21	1,42	160	102	49	64	-6	3,05
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospeseni koeficient likvidnosti</i>	1,10	1,12	1,14	1,06	1,03	102	102	93	98	-1	1,09
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	1,00	1,01	n.p.	0,42	0,51	101	n.p.	n.p.	121	11	0,74
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	2,00	2,84	2,10	2,29	1,25	142	74	109	55	-5	2,10
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospeseni koeficient likvidnosti</i>	1,14	1,17	1,15	1,17	1,04	103	98	102	89	-2	1,13
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	1,00	1,00	0,54	0,55	0,40	100	54	103	72	-18	0,70

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	n.p.	0,03	0,14	0,14	1,04	n.p.	449	100	725	325	0,34
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospešeni koeficient likvidnosti</i>	n.p.	1,59	1,69	2,68	2,00	n.p.	106	159	75	13	1,99
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	n.p.	1,25	0,88	1,28	0,64	n.p.	71	145	50	-11	1,01
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospešeni koeficient likvidnosti</i>	n.p.	0,61	1,31	1,20	1,14	n.p.	216	91	95	34	1,07
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Količnik finančne stabilnosti</i>	0,54	0,59	0,53	0,61	0,52	109	90	114	86	-0,25	0,56
	<i>Kratkoročni koeficient likvidnosti - Pospešeni koeficient likvidnosti</i>	0,9	0,94	0,93	0,95	0,93	104	99	102	98	0,75	0,93
	<i>Kratkoročne poslovne terjatve : kratkoročne obveznosti</i>	1,02	1,00	n.p.	0,61	0,63	99	n.p.	n.p.	103	1	0,82

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 10 - Kazalniki denarnega toka ožjih konkurentov

Tabela 32: Kazalniki denarnega toka ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004 (v 1000 sit)

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	25.695	21.345	24.295	- 7.024	18.921	83	114	- 29	- 269	- 125	16.646
	<i>Popravljeni denarni tok (PDT)</i>	- 24.200	156.667	8.432	n.p.	15.683	- 647	5	n.p.	n.p.	- 421	39.146
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	- 71.272	- 142.544	- 24.014	- 20.075	- 384	200	17	84	2	- 24	- 51.658
	<i>PDT + NVOOS</i>	- 95.472	14.123	- 15.582	n.p.	15.299	- 15	- 110	n.p.	n.p.	- 163	- 20.408
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	1.539	1.890	2.198	3.057	2.190	123	116	139	72	13	2.175
	<i>Popravljeni denarni tok (PDT)</i>	15.438	- 771	- 12.373	16.270	3.734	- 5	1.605	- 131	23	273	4.460
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	- 1.479	- 391	- 1.651	- 279	- 6.698	26	422	17	2.401	617	-2.100
	<i>PDT + NVOOS</i>	13.959	- 1.162	- 14.024	15.991	- 2.964	- 8	1207	- 114	- 19	166	2.360
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	9.147	13.349	19.670	17.169	30.628	146	147	87	178	40	17.993
	<i>Popravljeni denarni tok (PDT)</i>	15.857	41.132	44.008	n.p.	154.650	259	107	n.p.	n.p.	83	63.912
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	- 6.542	- 3.706	- 22.640	- 7.958	- 51.989	57	611	35	653	239	- 18.567
	<i>PDT + NVOOS</i>	9.315	37.426	21.368	- 7.958	102.661	402	57	- 37	- 1290	- 317	32.562

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	n.p.	168.508	168.778	184.107	175.379	n.p.	100	109	95	1	174.193
	<i>Popravljeni denarni tok (PDT)</i>	n.p.	11.272.269	- 411.003	n.p.	- 9.863.413	n.p.	- 4	n.p.	n.p.	- 104	332.618
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	n.p.	- 11.494.858	163.116	- 28.908	- 491.871	n.p.	- 1	- 18	1.702	461	- 2.963.130
	<i>PDT + NVOOS</i>	n.p.	- 222.589	- 247.887	- 28.908	- 10.355.284	n.p.	111	12	35.822	11.882	- 2.713.667
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	n.p.	1.035	1.895	1.607	2.633	n.p.	183	85	164	44	1.793
	<i>Popravljeni denarni tok (PDT)</i>	n.p.	n.p.	2.842	4.298	3.023	n.p.	n.p.	151	70	11	3.388
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	n.p.	n.p.	2.160	- 520	- 594	n.p.	n.p.	- 24	114	- 55	349
	<i>PDT + NVOOS</i>	n.p.	n.p.	5.002	3.778	2.429	n.p.	n.p.	76	64	- 30	3.736
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Enostavni denarni tok</i>	8.337	11.544	15.297	11.606	12.248	138	133	76	106	13	11.806
	<i>Popravljeni denarni tok PDT)</i>	3.357	45.905	- 35.561	9.953	9.730	1.367	- 77	- 28	98	240	6.677
	<i>Naložbe v opredmetena osnovna sredstva (NVOOS)</i>	- 22.129	2.498	- 6.483	279	- 14.565	- 11	260	- 4	- 5.220	- 1.474	- 8.080
	<i>PDT + NVOOS</i>	- 18.772	48.403	- 42.044	10.232	- 4.835	- 258	- 87	- 24	- 47	- 204	- 1.403

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 11 - Kazalniki obračanja ožjih konkurentov

Tabela 33: Kazalniki obračanja ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	0,70	0,58	0,64	0,57	0,64	84	110	88	112	- 2	0,63
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	529,10 dni	625,68 dni	568,90 dni	645,60 dni	574,70 dni	118	91	113	89	3	588,80 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	0,60	0,43	0,41	n.p.	0,45	71	96	n.p.	n.p.	- 16	0,47
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	608,98 dni	853,14 dni	885,49 dni	n.p.	802,92 dni	140	104	n.p.	n.p.	22	787,63 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	0,28	0,22	0,24	0,23	0,30	80	106	95	131	3	0,25
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	n.p.	0,49	0,59	0,56	0,52	n.p.	120	96	92	3	0,54
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	1,04	0,90	0,77	0,72	0,55	86	86	93	77	- 15	0,80
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	370,30 dni	415,49 dni	471,03 dni	508,97 dni	658,08 dni	112	113	108	129	16	484,77 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	0,29	0,28	0,31	0,32	0,28	97	110	104	86	- 1	0,30
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	1243,97 dni	1286,71 dni	1171,12 dni	1129,78 dni	1318,79 dni	103	91	96	117	2	1230,07 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	0,26	0,23	0,28	0,29	0,21	88	122	104	74	- 3	0,25
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	0,57	0,54	0,61	0,62	0,44	95	113	101	72	- 5	0,56

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	1,15	1,21	1,36	1,52	1,47	105	113	111	97	7	1,34
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	316,65 dni	307,09 dni	267,95 dni	240,76 dni	248,49 dni	97	87	90	103	- 6	276,19 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	0,75	0,76	0,81	n.p.	0,63	100	107	n.p.	n.p.	4	0,74
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	484,48 dni	483,00 dni	452,63 dni	n.p.	583,66 dni	100	94	n.p.	n.p.	- 3	500,94 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	0,67	0,63	0,63	0,64	0,53	94	100	102	84	- 5	0,62
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	1,09	1,15	n.p.	1,14	0,86	106	n.p.	n.p.	75	- 10	1,06
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	n.p.	4,1	0,81	0,57	0,74	n.p.	20	70	130	-27	1,56
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	n.p.	90,53 dni	222,49 dni	278,27 dni	241,21 dni	n.p.	246	125	87	53	208,13 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	n.p.	3,77	0,92	n.p.	n.p.	n.p.	24	n.p.	n.p.	-76	2,35
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	n.p.	96,76 dni	395,99 dni	n.p.	0	n.p.	409	n.p.	n.p.	309	164,25 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	n.p.	0,09	0,04	0,05	0,05	n.p.	48	106	115	-10	0,06
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	n.p.	n.p.	n.p.	0,33	0,44	n.p.	n.p.	n.p.	134	34	0,39

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>"Plantrade", upravlanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	n.p.	n.p.	5,74	2,68	3,46	n.p.	n.p.	47	129	- 12	3,96
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	n.p.	n.p.	63,59 dni	136,11 dni	105,44 dni	n.p.	n.p.	214	77	46	101,71 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	n.p.	n.p.	4,17	2,48	2,76	n.p.	n.p.	59	111	- 15	3,13
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	n.p.	n.p.	87,61 dni	147,35 dni	132,33 dni	n.p.	n.p.	168	90	29	122,43 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	n.p.	n.p.	1,85	1,59	1,99	n.p.	n.p.	86	125	6	1,81
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	n.p.	n.p.	4,51	1,99	2,35	n.p.	n.p.	44	118	- 19	2,95
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Koeficient obračanja terjatev do kupcev</i>	0,82	0,73	0,72	0,67	0,64	88	99	94	95	- 6	0,72
	<i>Dnevi vezave terjatev do kupcev</i>	452,49 dni	511,80 dni	509,18 dni	542,84 dni	570,22 dni	113	99	107	105	6	517,31 dni
	<i>Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev</i>	0,37	0,36	0,36	0,39	0,38	95	100	108	99	1	0,37
	<i>Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev</i>	977,30 dni	1024,93 dni	1022,09 dni	945,34 dni	958,05 dni	105	100	92	101	- 1	985,54 dni
	<i>Koeficient obračanja sredstev</i>	0,00	0,31	0,33	0,36	0,37	310	107	109	102	57	0,27
	<i>Obračanje obratnih sredstev</i>	0,80	0,72	0,66	0,64	0,59	90	91	97	93	- 7	0,68

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 12 - Kazalniki donosnosti ožjih konkurentov

Tabela 34: Kazalniki donosnosti ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	0,02	0,11	0,05	- 4,58	- 0,74	508	42	- 9.395	16	- 2307	- 1,03
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	0,48	2,56	1,08	- 224,67	119,75	530	42	- 20.894	- 53	- 5194	- 20,16
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	0,07	0,47	0,17	- 15,74	- 2,14	714	37	- 9.014	14	- 2162	- 3,43
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	0,46	0,49	0,78	1,79	0,65	108	158	229	37	33	0,83
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	3,40	3,71	5,46	14,72	7,44	109	147	270	51	44	6,95
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	1,44	1,70	2,32	5,24	2,41	118	137	226	46	32	2,62
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	2,25	3,70	2,47	4,58	3,87	164	67	186	85	26	3,37
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	10,83	17,42	11,56	20,24	19,22	161	66	175	95	24	15,85
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	3,11	5,14	3,35	6,43	6,57	165	65	192	102	31	4,92

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 00/01	Indeks 01/02	Indeks 02/03	Indeks 03/04	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	n.p.	0,11	0,19	0,28	0,19	n.p.	176	150	68	31	0,19
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	n.p.	101,62	96,14	66,88	0,46	n.p.	95	70	1	- 45	66,28
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	n.p.	0,98	3,49	5,37	3,23	n.p.	356	154	60	90	3,27
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	n.p.	n.p.	8,60	3,83	9,73	n.p.	n.p.	45	254	50	7,39
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	n.p.	0,76	3,97	2,41	4,83	n.p.	522	61	200	161	2,99
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Čista donosnost sredstev</i>	0,81	1,09	1,36	1,86	2,09	134	125	137	112	27	1,44
	<i>Čista donosnost kapitala</i>	10,59	16,07	21,36	27,50	31,87	152	133	129	116	33	21,48
	<i>Čista dobičkovnost skupnih prihodkov</i>	2,14	2,98	3,58	4,64	5,26	139	120	129	113	25	3,72

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 13 - Kazalniki gospodarnosti ožjih konkurentov

Tabela 35: Kazalniki gospodarnosti ožjih konkurentov podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000 – 2004

Konkurent	Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v 00-04 (v%)	Povprečen kazalnik v 00-04
<i>Atrij, stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	0,96	1,04	0,94	0,78	1,08	108	91	83	138	5	0,96
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	1,00	1,01	1,00	0,86	0,98	100	100	86	113	0	0,97
<i>Domplan, upravljanje s hišami in poslovne storitve d.o.o., Rimske Toplice</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	0,90	0,84	0,96	0,95	0,88	93	115	99	93	0	0,91
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	1,02	1,03	1,03	1,06	1,03	100	100	103	97	0	1,03
<i>Habit, upravljanje s stanovanji d.o.o., Velenje</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	0,98	0,97	n.p.	0,99	0,98	99	n.p.	n.p.	99	- 1	0,98
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	1,05	1,08	1,06	1,09	1,08	103	98	103	100	1	1,07
<i>Nepremičnine Celje, upravljanje, gospodarjenje in trgovanje z nepremičninami d.o.o., Celje</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	n.p.	0,90	n.p.	1,16	1,10	n.p.	n.p.	n.p.	95	/	1,05
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	n.p.	1,01	1,04	1,07	1,03	n.p.	103	104	96	1	1,04
<i>"Plantrade", upravljanje, storitve, montaže Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	n.p.	0,99	1,10	1,04	1,06	n.p.	111	95	102	3	1,05
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	n.p.	1,01	1,06	1,03	1,07	n.p.	105	98	103	2	1,04
<i>Sipro, stanovanjsko podjetje d.o.o., Žalec</i>	<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>	0,94	0,91	0,97	0,99	1,01	96	107	102	102	2	0,96
	<i>Koeficient celotne gospodarnosti</i>	1,04	1,04	1,05	1,07	1,08	100	100	102	101	1	1,06

Vir: GVIN, 2005.

METODOLOŠKA POJASNILA

Viri

Bilanca stanovanjskega sklada je kombinacija podatkov o stanovanjih, zbranih s Popisom prebivalstva, gospodinjstev in stanovanj v Republiki Sloveniji (v letu 1991 in 2002), in podatkov o novopridobljenih stanovanjih, porušeni stanovanjih in stanovanjih, ki se ne uporabljajo več v stanovanjski namen, zbranih z rednimi statističnimi raziskovanji:.

Zajetje

V izračunu so zajeta vsa stanovanja na območju Republike Slovenije (naseljena, nenaseljena, za občasno rabo). Praviloma so zajeta samo dokončana stanovanja, v katerih so bila opravljena vsa gradbena, inštalacijska in obrtniška dela. Izjemoma so bila ob popisu zajeta tudi nedokončana stanovanja, če so jih gospodinjstva uporabljala za stalno bivanje. Upoštevan pa je bil le tisti del stanovanja, ki so ga ob popisu uporabljali za bivanje, ne glede na to, do katere stopnje je bil objekt dokončan.

V prikazanih podatkih niso upoštevani zasilno naseljeni prostori (poslovni prostori, barake, kleti, podstrešja itd.) ter skupinska stanovanja (domovi, internati itd.). Prav tako niso zajeta stanovanja v lasti tujih držav in stanovanja, namenjena izključno za oddajanje turistom.

Metodološke razlike:

V rezultatih za leta 1999–2001 so v skupnem številu stanovanj upoštevana samo naseljena in nenaseljena stanovanja, ne pa tudi stanovanja, ki se uporabljajo le občasno (za počitek in rekreacijo ali med sezonskimi deli v kmetijstvu). Od leta 2002 pa so v skupnem številu stanovanj zajeta naseljena in nenaseljena stanovanja in tudi stanovanja za občasno rabo.

Definicije

Stanovanje je vsaka gradbeno povezana celota, namenjena za stanovanje. Ima eno sobo ali več z ustreznimi pomožnimi prostori (kuhinjo, kopalnico, straniščem, predsobo, shrambo itd.) ali pa je brez pomožnih prostorov in ima vsaj en posebni vhod.

Leto zgraditve stanovanja je določeno z letom zgraditve stavbe. Za stavbe, ki so bile poškodovane ali skoraj uničene, a so bile pozneje prenovljene, je upoštevano leto prenove oziroma popravila.

Opremljenost z napeljavami

Podatke o napeljavah vodovoda, kanalizacije, električnega toka in centralnega ogrevanja zbiramo za vsako stanovanje posebej. Če v stanovanju obstaja ustrezna napeljava vodovoda, kanalizacije, električnega toka in centralnega ogrevanja vsaj v enem prostoru, ne glede na to, ali je bila le-ta priključena na javno omrežje ali na kak drug objekt, štejemo, da je stanovanje opremljeno z omenjenimi napeljavami.

Pomožni prostori v stanovanju so kopalnica, stranišče in kuhinja.

Površina stanovanja je seštevek površin vseh sob, kuhinje in drugih pomožnih prostorov (kopalnice, stranišča, predsobe, preddverja) ter površin zaprtih teras in verand. V površino je všteta tudi površina sobe in kuhinje, ki sta gradbeno ločeni od stanovanja, vendar se celo leto uporabljata kot sestavni del stanovanja. V površino stanovanja ni všteta površina odprtih teras, balkonov in lož, površina gradbeno ločenih pomožnih prostorov, površina garaž, kleti in podstrešij, ki niso primerna za bivanje.

Soba je prostor, namenjen za prebivanje, ki je od drugih stanovanjskih prostorov ločen z zidovi, ima neposredno dnevno svetlobo in meri najmanj 6 m². Kuhinja ni upoštevana v številu sob.

Enosobno ali večsobno stanovanje ima eno ali več sob z ustreznimi pomožnimi prostori ali je brez teh prostorov.

Vir: Metodološka pojasnila, 2005.

PRILOGA 15 - Delež upravljanih stanovanjskih enot podjetja Supra-Stan d.o.o. po občinah

Tabela 36: Delež upravljanih stanovanjskih enot podjetja Supra-Stan d.o.o. po občinah na dan 13.10.2005

<i>Občina</i>	<i>Stanovanja</i>	<i>Poslovni prostori</i>	<i>Skupaj enot</i>	<i>Delež v celotnem upravljanju (v%)</i>
<i>Celje</i>	4212	316	4528	92,43
<i>Vojnik</i>	180	5	185	3,78
<i>Velenje</i>	69	1	70	1,43
<i>Dobrna</i>	33	0	33	0,67
<i>Slovenske Konjice</i>	27	0	27	0,55
<i>Šoštanj</i>	26	0	26	0,53
<i>Zreče</i>	19	1	20	0,41
<i>Štore</i>	6	0	6	0,12
<i>Žalec</i>	3	0	3	0,06
<i>Šentjur</i>	1	0	1	0,02
<i>Skupaj</i>	4576	323	4899	100,00

Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

PRILOGA 16 – Izračunan tržni delež podjetja Supra-Stan d.o.o.

Tabela 37: Tržni delež podjetja Supra-Stan d.o.o. po občinah, v savinjski statistični regiji in Republiki Sloveniji na dan 13.10.2005

<i>Področje</i>	<i>Število stanovanj Supra-stan</i>	<i>Površina stanovanj Supra-stan (v m2)</i>	<i>Število stanovanj v področju</i>	<i>Površina stanovanj v področju (v m2)</i>	<i>Tržni delež podjetja po številu stanovanj</i>	<i>Tržni delež podjetja po površini stanovanj</i>
<i>Celje</i>	4212	250.509,30	19.605	1.333.300	21,48%	18,79%
<i>Vojnik</i>	180	9.229,38	747	51.800	24,10%	17,82%
<i>Velenje</i>	69	2.369,68	5.225	401.300	1,32%	0,59%
<i>Dobrna</i>	33	1.618,42	7.291	528.200	0,45%	0,31%
<i>Slovenske Konjice</i>	27	894,53	3.163	242.900	0,85%	0,37%
<i>Šoštanj</i>	26	927,19	1.547	106.100	1,68%	0,87%
<i>Zreče</i>	19	854,80	11.940	869.700	0,16%	0,10%
<i>Štore</i>	6	386,62	3.018	215.900	0,20%	0,18%
<i>Žalec</i>	3	193,05	2.416	178.500	0,12%	0,11%
<i>Šentjur</i>	1	71,69	8.062	619.900	0,01%	0,01%
<i>Supra-Stan skupaj</i>	4576	267.054,70				
<i>Savinjska stat. regija</i>			99.415	7.357.873	4,60%	3,63%
<i>Slovenija</i>			797.981	60.302.900	0,57%	0,44%

*metodološko pojasnilo:

- Podatki o številu in površini stanovanj v upravljanju podjetja Supra-Stan d.o.o. kažejo stanje na dan 13.10.2005 in so pridobljeni iz registra podjetja pri Razvojnem centru Celje,
- podatki o številu in površini stanovanj po občinah in za Slovenijo kažejo stanje na dan 31.12.2004 in so pridobljeni iz SI-Stat podatkovnega portala Statističnega urada Slovenije,
- podatki o številu in površini stanovanj za savinjsko statistično regijo pa kažejo ocenjeno stanje na dan 31.08.2005, saj so stanju iz leta 2002 po popisu iz 2002 prištete kvartalne spremembe do drugega četrtletja 2005 in so pridobljeni iz SI-Stat podatkovnega portala Statističnega urada Slovenije.

Vir: Bilanca stanovanjskega sklada, 2005; Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

PRILOGA 17 – Anketa zaposlenih

Slika 2a: Anketno vprašanje 1

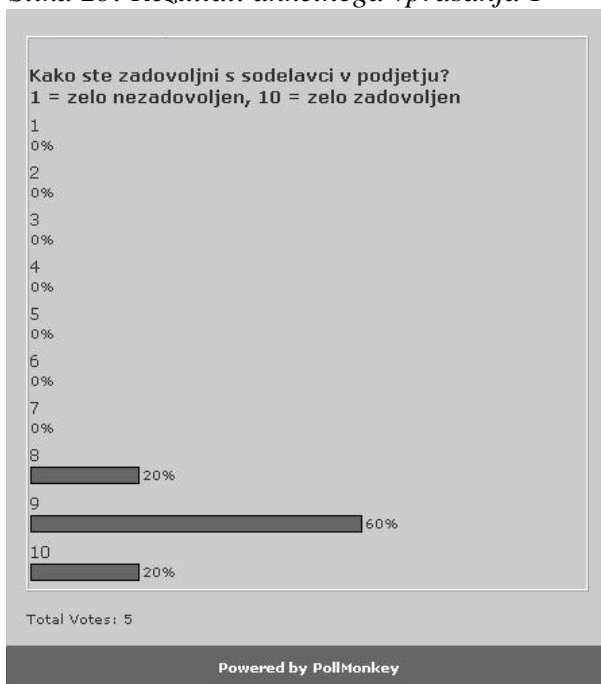
Kako ste zadovoljni s sodelavci v podjetju?
1 = zelo nezadovoljen, 10 = zelo zadovoljen

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

641
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 2b: Rezultati anketnega vprašanja 1



Slika 3a: Anketno vprašanje 2

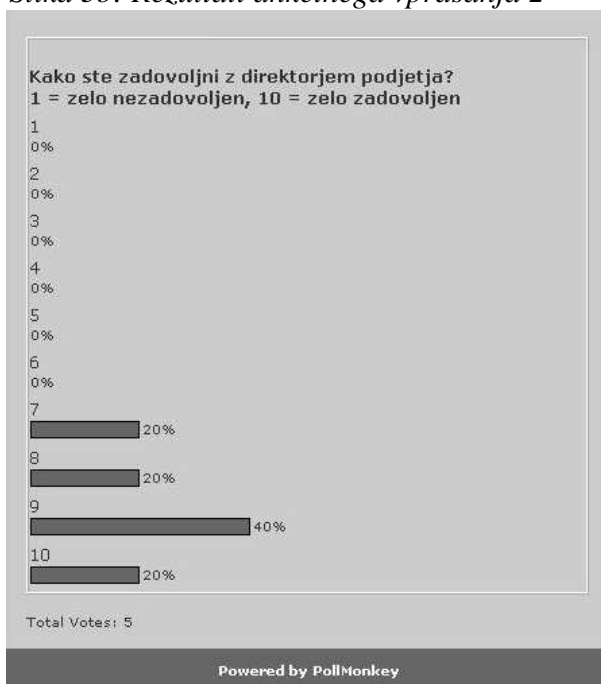
Kako ste zadovoljni z direktorjem podjetja?
1 = zelo nezadovoljen, 10 = zelo zadovoljen

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

960
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 3b: Rezultati anketnega vprašanja 2



Slika 4a: Anketno vprašanje 3

Kako ste zadovoljni s placilom, ki ga dobivate za opravljeno delo?
1 = zelo nezadovoljen, 10 = zelo zadovoljen

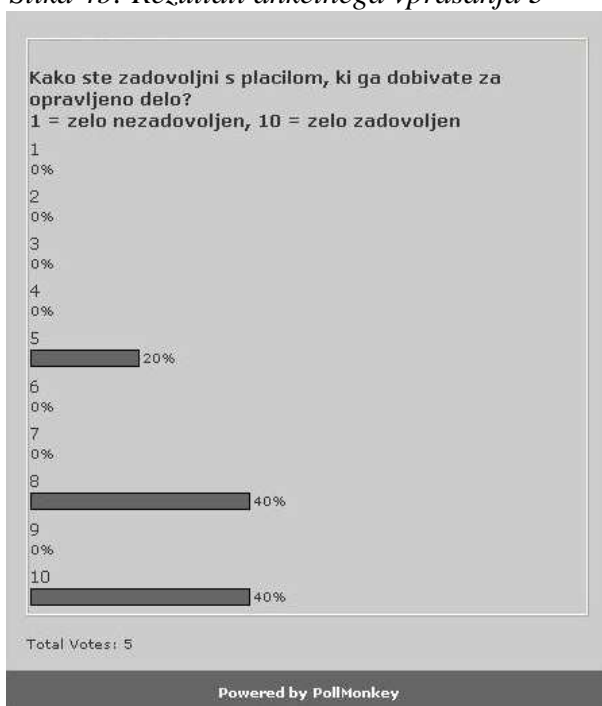
1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

635

Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 4b: Rezultati anketnega vprašanja 3



Slika 5a: Anketno vprašanje 4

V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim vplivom na poslovanje podjetja v smislu sodelovanja pri postavljanju ciljev in določanju postopkov dela, preko dajanja predlogov, idej in nasvetov?

1 = povsem nezadovoljen, nimam vpliva
10 = zelo zadovoljen, imam zelo veliko vpliva

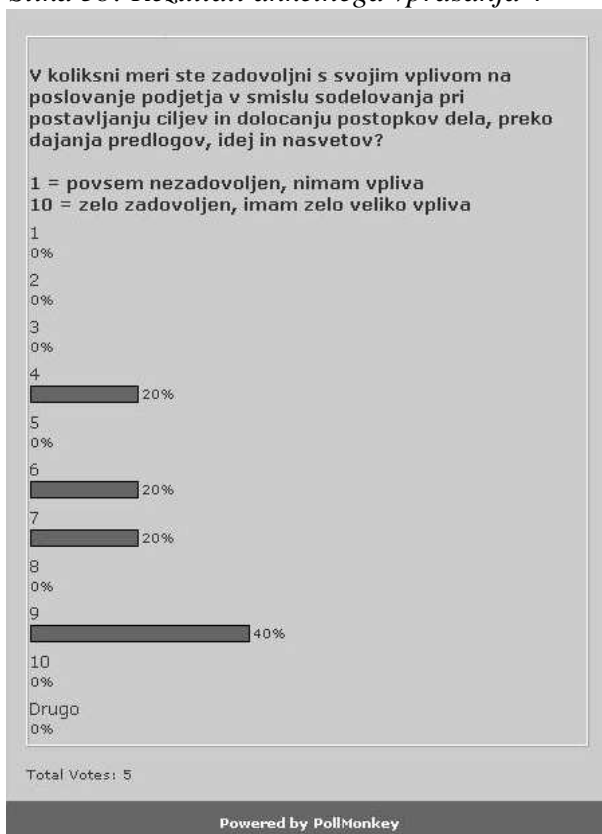
1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 Drugo

602

Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 5b: Rezultati anketnega vprašanja 4



Slika 6a: Anketno vprašanje 5

Ali vas kaj moti v podjetju? In ce, kaj? (dopisite v okvircek)

Ne
 Da

954
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 6b: Rezultati anketnega vprašanja 5



Da:

- ▣ Občasno prepočasna realizacija zadanih nalog in nezadosten nadzor nad nalogami v teku

Slika 7a: Anketno vprašanje 6

Kaj bi spremenili ali pa dodali v podjetju?

Dopisite v spodnji okvircek:

731
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 7b: Rezultati anketnega vprašanja 6

- ▣ Nič
- ▣ Pridobiti še izvajalca za krovska in vodoinštalacijska dela, da bi se predvsem manjše napake hitreje odpravile
- ▣ Nič ne bi spremenila
- ▣ Nič
- ▣ Način komuniciranja med zaposlenimi v času reševanja problemov - večja odločnost vodje upravnikov
- ▣ Aktivirati posredovanje v prometu z nepremičninami, izboljšati dosedanjo strukturo objektov v upravljanju, upravljati tudi poslovne objekte, gradnja lastnih stanovanj

Total Votes: 6

Slika 8a: Anketno vprašanje 7

Kolikšna je vaša svoboda pri delu oz. koliko možnosti imate v okviru izvrševanja svojega dela delati tako, kot si zelite?

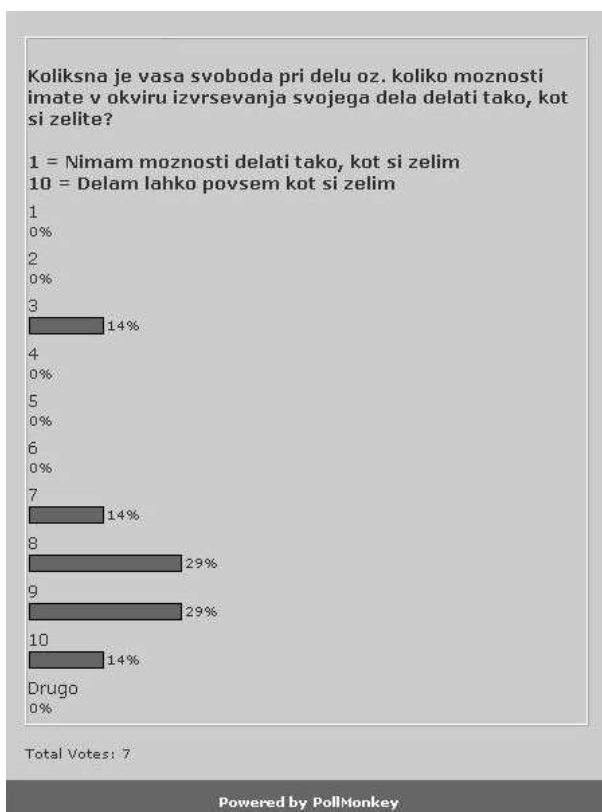
1 = Nimam možnosti delati tako, kot si zelim
10 = Delam lahko povsem kot si zelim

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 Drugo

223
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 8b: Rezultati anketnega vprašanja 7



Slika 9a: Anketno vprašanje 8

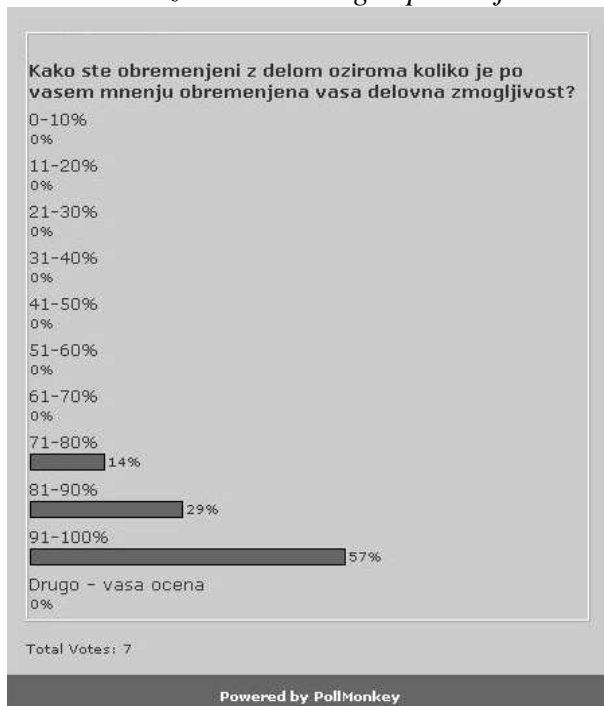
Kako ste obremenjeni z delom oziroma koliko je po vasem mnenju obremenjena vaša delovna zmogljivost?

0-10%
 11-20%
 21-30%
 31-40%
 41-50%
 51-60%
 61-70%
 71-80%
 81-90%
 91-100%
 Drugo - vaša ocena

141
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 9b: Rezultati anketnega vprašanja 8



Slika 10a: Anketno vprašanje 9

Kakšno se vam zdi vzdušje v podjetju?

Dopisite v okvirček:

482

Enter value above:

Powered by PollMonkey

Slika 10b: Rezultati anketnega vprašanja 9

- ❑ Odvisno od dneva, sicer prijetno prijateljsko
- ❑ Precej zadovoljivo
- ❑ V redu
- ❑ V redu
- ❑ Na splošno se mi zdi odnos med zaposlenimi kar dober
- ❑ Vzdušje je pozitivno, včasih napeto. Pri reševanju problemov oz. iskanju krivca zelo neprijetno
- ❑ Zelo dobro
- ❑ Včasih nekoliko napeto (narava dela), generalno pa se odlično razumemo. Osebnostno menim, da je malo takšnih kolektivov

Total Votes: 8

Slika 11a: Anketno vprašanje 10

Katere vrednote so po vašem mnenju zastopane v podjetju?

Dopisite v okvirček:

642

Enter value above:

Powered by PollMonkey

Slika 11b: Rezultati anketnega vprašanja 10

- ❑ Pripadnost firmi, strokovnost, ažurnost, ekonomičnost, odnos do strank in sodelavcev, pripravljenost za delo
- ❑ Korektno izvajanje nalog, poštenost, medsebojno zaupanje, zadovoljstvo strank
- ❑ Solidarnost
- ❑ Sodelovanje
- ❑ Čim večja natančnost pri delu
- ❑ Poslušnost, natančnost, marljivost, iznajdljivost, pristna komunikacija, poštenost
- ❑ Prijateljstvo, zaupanje
- ❑ Poštenost, doslednost, delavnost in vestnost, solidarnost

Total Votes: 8

Slika 12a: Anketno vprašanje 11

Kako ste navezani na podjetje oz. koliko se pocutite pripadne podjetju?

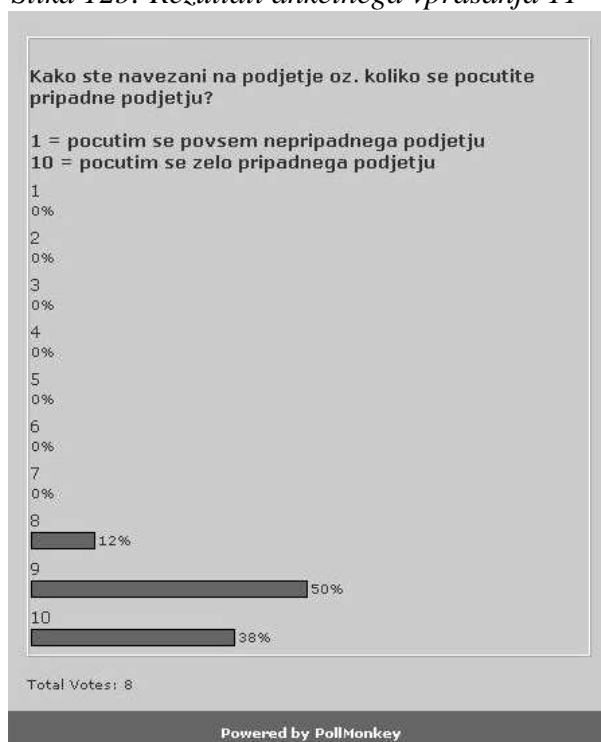
1 = pocutim se povsem nepripadnega podjetju
10 = pocutim se zelo pripadnega podjetju

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

250
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 12b: Rezultati anketnega vprašanja 11



Slika 13a: Anketno vprašanje 12

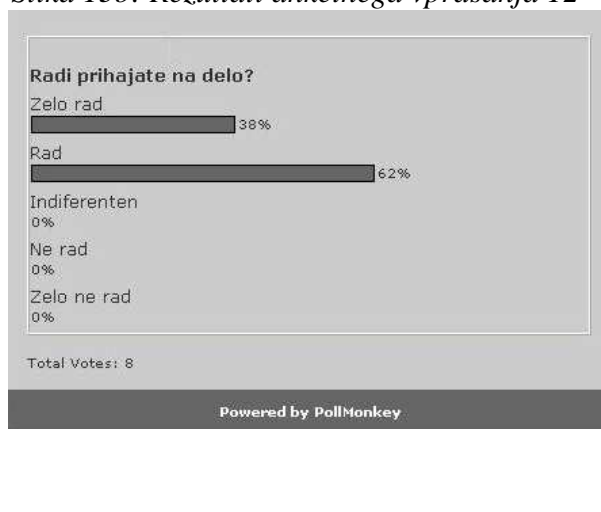
Radi prihajate na delo?

Zelo rad
 Rad
 Indiferenten
 Ne rad
 Zelo ne rad

557
Enter value above

Powered by PollMonkey

Slika 13b: Rezultati anketnega vprašanja 12



Vir: Pollmonkey.com, 2005.

PRILOGA 18 - Primerjava povprečne mesečne bruto plače podjetja Supra-Stan d.o.o.

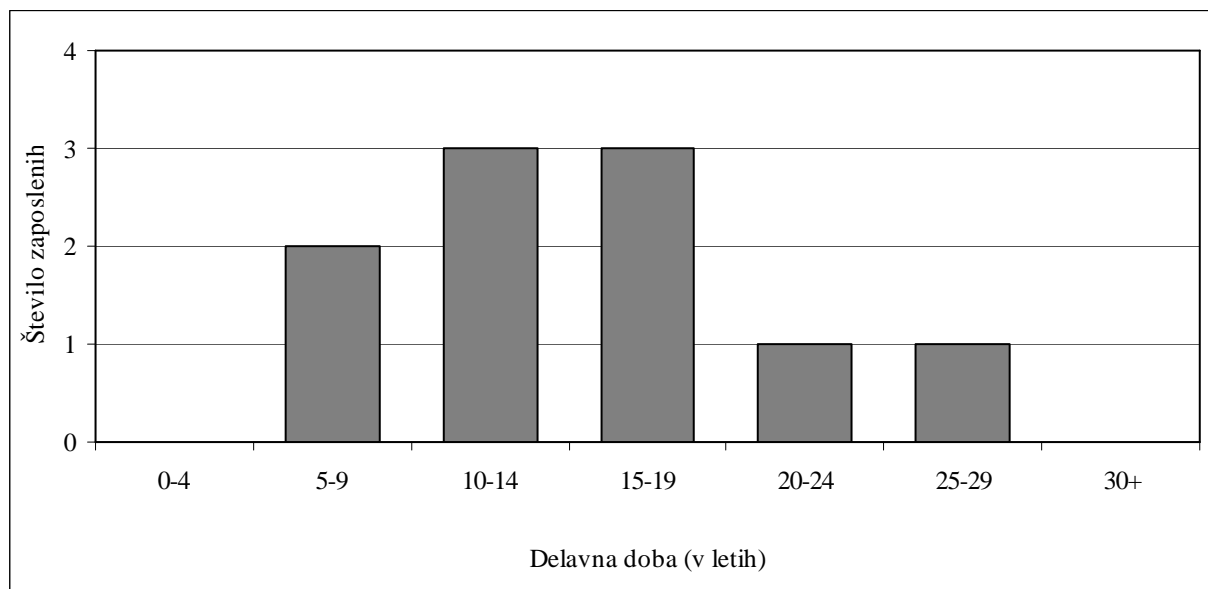
Tabela 38: Primerjava povprečne mesečne bruto plače podjetja Supra-Stan d.o.o. v obdobju 2000-2004 (v 1000 sit)

Kategorije	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Povprečje v obdobju 00-04
<i>Supra-Stan d.o.o., Celje</i>	224	245	350	279	315	283
OŽJI KONKURENTI						
<i>Nepremičnine d.o.o., Celje</i>	n.p.	240	390	459	539	407
<i>Habit d.o.o., Velenje</i>	232	294	385	300	332	309
<i>Sipro d.o.o., Žalec</i>	250	282	300	328	365	305
<i>Domplan d.o.o., Rimske Topljice</i>	246	286	325	259	265	276
<i>Atrij z.o.o., Celje</i>	252	255	256	270	275	262
<i>»Plantrade« Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	n.p.	n.p.	238	255	229	241
SAVINJSKA REGIJA						
<i>SKD Dejavnost - skupaj</i>	173	193	213	229	241	210
<i>K - Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve</i>	176	190	220	239	232	211
SLOVENIJA						
<i>SKD Dejavnost - skupaj</i>	193	215	235	253	261	228
<i>K - Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve</i>	208	233	255	274	268	241
<i>K70.320 - Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi</i>	202	224	250	269	275	244

Vir: GVIN, 2005; Povprečne mesečne plače po dejavnostih, občine, mesečno, 2005; Povprečne mesečne plače po dejavnostih, statistične regije, mesečno, 2005.

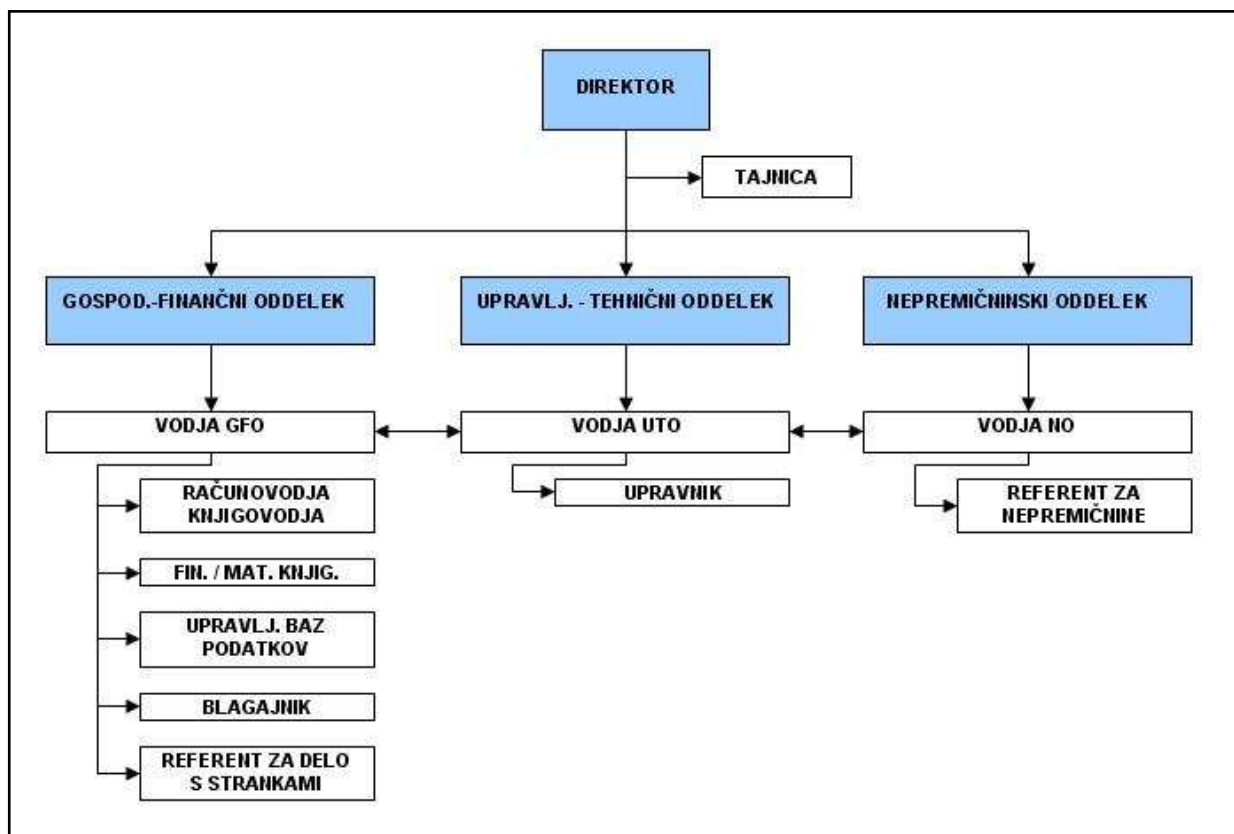
PRILOGA 19 - Delovna doba zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o.

Slika 14: Delovna doba zaposlenih v podjetju Supra-Stan d.o.o. v novembru 2005



Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

Slika 15: Organigram podjetja Supra-Stan d.o.o.



Vir: Poslovna dokumentacija Supra-Stan d.o.o.

PRILOGA 21 – Vprašalnik za določanje profila vodje

Slika 16: Vprašalnik za določanje profila vodje

1.8.2. Določevanje profila vodje

Namen: S pomočjo vprašalnika, ki vsebuje 20 vprašanj o dveh dimenzijah usmerjenosti vodje, napravite profil načina vodenja

Potek:

1. Vsakdo naj najprej prebere in nato točkujše spodaj navedena mnenja, v skladu s tem, koliko se z njimi strinja oziroma še bolje, koliko jih upošteva pri delu.

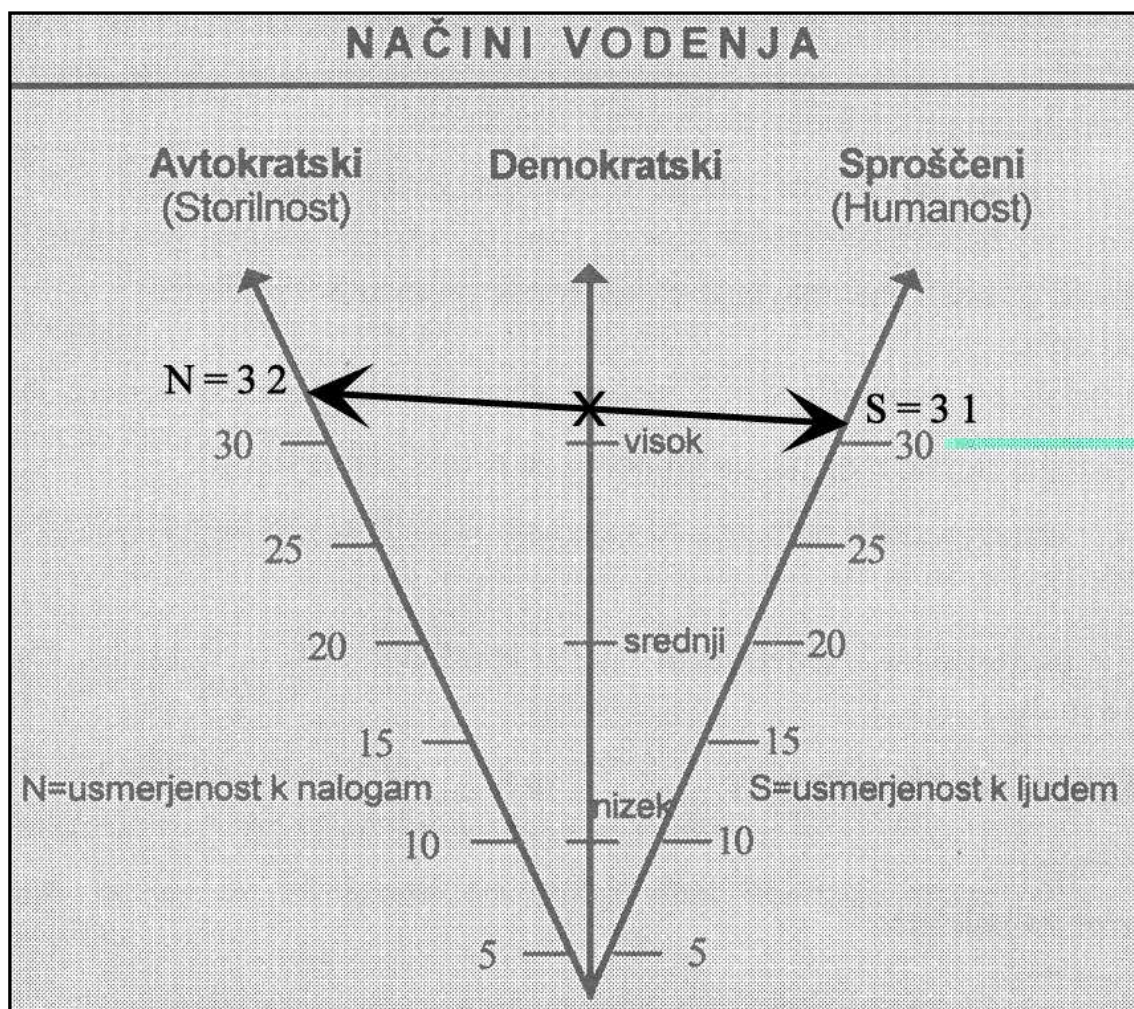
Točkovanje poteka takole: 4 = da, vedno; 3 = v glavnem; 2 = delno (od časa do časa); 1 = redno; 0 = nikoli

Preberite in točkujte vprašalnik!

Vprašalnik - mnenja:	Točke
1. Od sodelavcev pričakujem velike dosežke.	
2. Sodelavci naj imajo popolno svobodo pri delu.	
3. Sem za to, da za predvideni potek dela obstajajo pisna navodila.	
4. Predvsem je treba skrbeti za dobro počutje v skupini.	
5. Stremeti je treba za tem, da ima vsakdo natanko določeno delo.	
6. Dopuščam iniciativo in spremembe pri delu, če si sodelavci to želijo.	
7. Nasprotja preprečujemo, oziroma jih rešujemo takoj, ko nastanejo.	
8. Konflikte rešujemo v skladu s predpisanimi postopki.	
9. Nisem nagnjen k temu, da bi vsakdo opravljal delo na svoj način.	
10. Točno je treba določiti, kaj je treba napraviti in kako je treba opraviti.	
11. Čim več odločanja in odgovornosti prenašam na sodelavce.	
12. Vesel sem, če sodelavci tekmujejo med seboj za večjo uspešnost.	
13. Zaupam sodelavcem in jih ne kontroliram pri delu.	
14. Sem proti temu, da bi vsakomur pojasnjeval svoje odločitve.	
15. O prednostih svojih zamisli skušam prepričati sodelavce.	
16. Glede večje delovne uspešnosti premislim sam in se odločim.	
17. Sodelavcem obrazložim, zakaj naj upoštevajo predpise in norme.	
18. Prislunem problemom, ki jih imajo sodelavci.	
19. Sem za to, da se vse naloge opredelijo glede kvantitete in kvalitete ter potrebnega časa.	
20. Treba je imeti razumevanje za težave in probleme sodelavcev pri delu.	

Vir: Možina, 1994, str. 40-41.

Slika 17: Določen profil vodenja direktorja podjetja Supra-Stan d.o.o.



Vir: Možina, 1994, str. 42; Lastna priredba.

PRILOGA 23 – Postopki potrebni za vpis etažne lastnine v Zemljiško knjigo

A. Kadar objekt že ima svojo parcelno številko:

1. vpis hiše v kataster stavb, pri Geodetski upravi
2. pridobitev dokumentov o delni določitvi funkcionalnega zemljišča - stavbišča oziroma določitev gradbene parcele
3. odpis lastnika Mestne občine Celje ali katere druge
4. Izdelava elaborata po Pravilniku o vpisu v kataster stavb
5. Izdaja odločbe o ustreznosti elaborata s strani Geodetske uprave
6. Izdelava akta o nastanku etažne lastnine ali Sporazuma med zemljiškoknjižnimi lastniki - Pogodba o medsebojnih razmerjih etažnih lastnikov
7. pridobitev lastniških dokumentov, to so:
 - o pogodbe po stanovanjskem zakonu
 - o pogodbe z investitorjem gradnje
 - o vse pogodbe, če je bilo stanovanje prodano naprej, ali sklepi o dedovanju itd.
 - o fotokopija osebne izkaznice ali potnega lista in davčne številke

VSE LISTINE MORAJO BITI ODDANE V ORIGINALU - TO POMENI DA MORAJO BITI POGODBE POTRJEANE NA DAVČNI UPRAVI IN OVERJENE PRI NOTARJU ALI SODIŠČU

8. Izdelava zemljiško knjižnega predloga za vpis lastninske pravice posameznega etažnega lastnika

B. Kadar objekt še nima svoje parcelne številke:

1. vpis hiše v kataster stavb
2. Odmera stavbišča - izvaja GEODETSKA UPRAVA, oziroma pooblaščen podizvajalci
Dodatni stroški: po dejanskem računu
3. odpis lastnika Mestne občine Celje ali katere druge
4. Izdelava elaborata po Pravilniku o vpisu v kataster stavb
5. Izdaja odločbe o ustreznosti elaborata s strani Geodetske uprave
6. Izdelava akta o nastanku etažne lastnine ali Sporazuma med zemljiškoknjižnimi lastniki - Pogodba o medsebojnih razmerjih etažnih lastnik
7. Pridobitev lastniških dokumentov, to so:
 - o pogodbe po stanovanjskem zakonu
 - o pogodbe z investitorjem gradnje
 - o vse pogodbe, če je bilo stanovanje prodano naprej, ali sklepi o dedovanju itd.
 - o fotokopija osebne izkaznice ali potnega lista in davčne številke

VSE LISTINE MORAJO BITI ODDANE V ORIGINALU - TO POMENI DA MORAJO BITI POGODBE POTRJEANE NA DAVČNI UPRAVI IN OVERJENE PRI NOTARJU ALI SODIŠČU

8. Izdelava zemljiško knjižnega predloga za vpis lastninske pravice posameznega etažnega lastnika

Vir: Zemljiška knjiga, 2005.

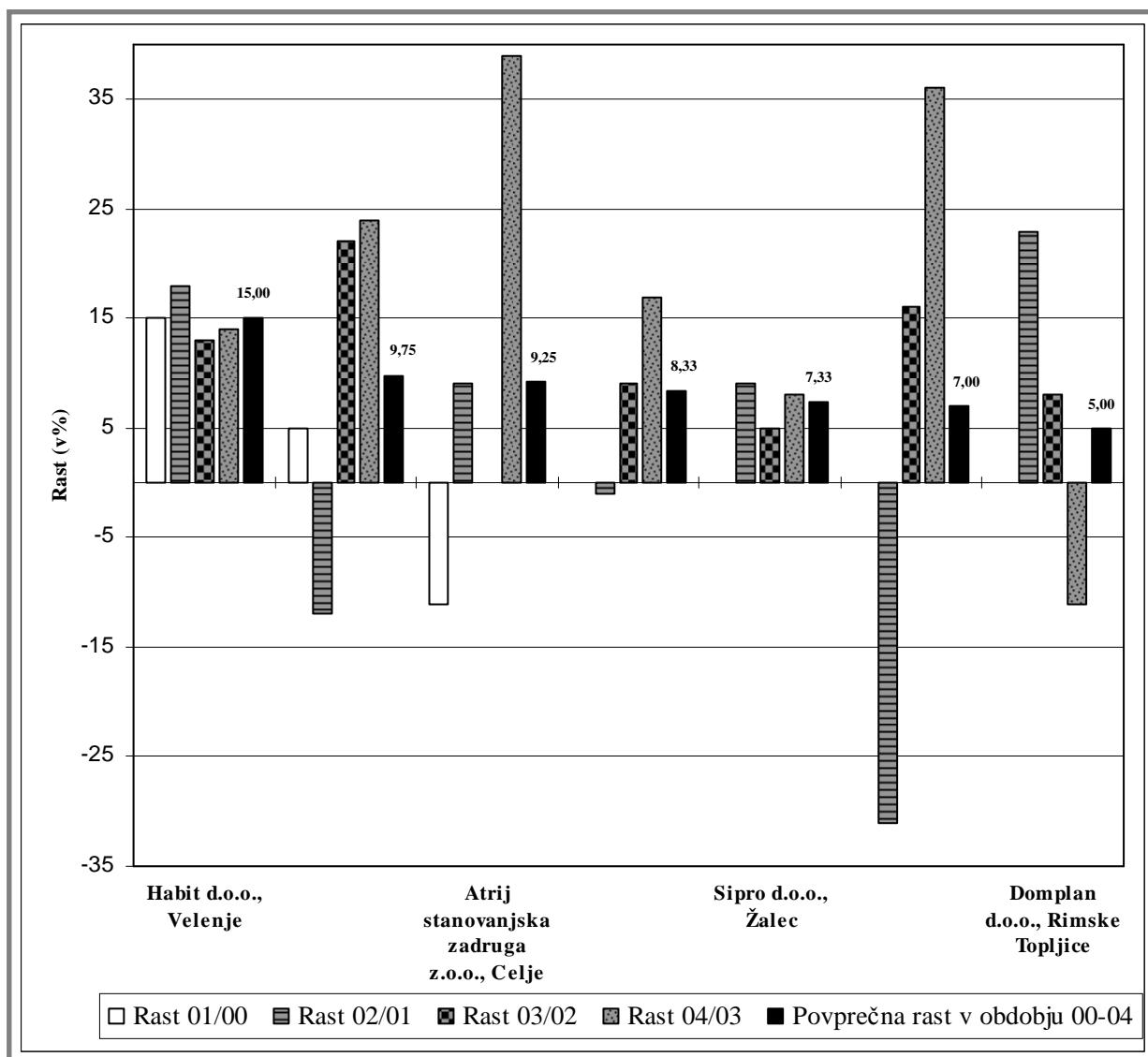
PRILOGA 24 – Rast prodaje podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov

Tabela 39: Rasti prodaje podjetja Supra-Stan in ožjih konkurentov v obdobju 2000-2004 (v 1000 sit)

Konkurent	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 01/00	Indeks 02/01	Indeks 03/02	Indeks 04/03	Povprečna rast v obdobju 2000 - 2004 (v %)
<i>Supra-Stan d.o.o., Celje</i>	115.946	121.758	107.483	131.211	162.301	105	88	122	124	9,75
<i>Atrij stanovanjska zadruga z.o.o., Celje</i>	212.364	189.323	206.735	207.054	287.251	89	109	100	139	9,25
<i>Domplan d.o.o., Rimske Topljice</i>	17.917	17.904	22.033	23.724	21.130	100	123	108	89	5,00
<i>Nepremičnine d.o.o., Celje</i>	n.p.	537.459	533.452	581.437	682.933	n.p.	99	109	117	8,33
<i>Habit d.o.o., Velenje</i>	112.578	129.051	152.685	172.392	197.203	115	118	113	114	15,00
<i>Sipro d.o.o., Žalec</i>	n.p.	107.444	117.030	122.763	132.364	n.p.	109	105	108	7,33
<i>»Plantrade« Srečko Plevnik s.p., Celje</i>	n.p.	32.403	22.209	25.687	35.027	n.p.	69	116	136	7,00

Vir: GVIN, 2005.

Slika 18: Rasti prodaje podjetja Supra-Stan in ožjih konkurentov v obdobju 2000-2004



A. Vir: Priloga 24, podatki v Tabeli 39.

PRILOGA 26 – Produktivnost podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov

Tabela 40: Dodana vrednost na zaposlenega podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov v obdobju 2000-2004 (v 1000 sit)

Konkurent	<i>Leto 2000</i>	<i>Leto 2001</i>	<i>Leto 2002</i>	<i>Leto 2003</i>	<i>Leto 2004</i>	<i>Povprečje v obdobju 00-04</i>	<i>Povprečna rast v obdobju (v%)</i>
Nepremičnine d.o.o., Celje	n.p.	10.195	18.488	24.262	26.490	19858,75	41
Supra-Stan d.o.o., Celje	6.562	6.158	6.296	6.268	8.914	6839,60	9
Habit d.o.o., Velenje	4.010	4.716	6.230	5.500	6.617	5414,60	15
Sipro d.o.o., Žalec	4.438	4.974	5.399	5.761	6.483	5411,00	10
Atrij stanovanjska zadruga z.o.o., Celje	5.233	5.253	4.575	4.228	6.598	5177,40	9
»Plantrade« Srečko Plevnik s.p., Celje	n.p.	n.p.	4.440	5.407	4.899	4915,33	6
Domplan d.o.o., Rimske Topljice	3.314	3.122	6.099	4.425	3.978	4187,60	13

Vir: GVIN, 2005.

Tabela 41: Skupni prihodki na zaposlenega podjetja Supra-Stan d.o.o. in ožjih konkurentov v obdobju 2000-2004 (v 1000 sit)

Konkurent	<i>Leto 2000</i>	<i>Leto 2001</i>	<i>Leto 2002</i>	<i>Leto 2003</i>	<i>Leto 2004</i>	<i>Povprečje v obdobju 00-04</i>
Nepremičnine d.o.o., Celje	n.p.	35.433	36.302	42.951	48.603	40.822
Domplan d.o.o., Rimske Topljice	22.366	23.112	26.850	14.734	9.714	19.355
Supra-Stan d.o.o., Celje	18.816	19.634	18.004	16.664	19.787	18.581
»Plantrade« Srečko Plevnik s.p., Celje	n.p.	n.p.	12.973	12.880	11.824	12.559
Habit d.o.o., Velenje	9.420	11.383	13.761	10.549	11.585	11.340
Atrij stanovanjska zadruga z.o.o., Celje	11.206	8.912	9.447	10.661	12.975	10.640
Sipro d.o.o., Žalec	7.773	8.435	8.914	9.867	10.247	9.047

Vir: GVIN, 2005.

PRILOGA 27 - Primerjalna analiza z ožjimi konkurenti podjetja

3.1.9. Kazalniki financiranja

Glede na financiranje v panogi (glej Priloga 6, Tabela 24) in ponudbo kapitala na trgu lahko ocenim, da ima podjetje Supra-Stan d.o.o. primerno strukturo obveznosti do virov sredstev, s tem ko izrablja ugodne tuje vire financiranja in drži še zadovoljivo stopnjo lastnega kapitala v financiranju. V primerjavi z ožjimi konkurenti podjetja (glej Priloga 7, Tabela 29) ima podjetje bolj uravnotežene in primerne finančne pokazatelje in zato srednje veliko konkurenčno prednost pri financiranju virov podjetja.

3.1.10. Kazalniki investiranja

Iz Tabele 25 v prilogi 6 je razvidno popolnoma obratno razmerje in drugačna tendenca rasti med gibljivimi in osnovnimi sredstvi v panogi. Razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi v panogi je tako leta 2004 znašalo 1 : 0,6. Prav tako je delež stalnih sredstev v panogi v istem obdobju letno rahlo rasel, medtem ko je v podjetju občutneje padal. Delež gibljivih sredstev v panogi pa je v povprečju letno padal za slab procent, medtem ko je v podjetju rasel za slaba 2,5% .

Pri podjetju ugotavljam majhno konkurenčno prednost v primerjavi s panogo (glej Priloga 6, Tabela 25) ter enakovredno konkurenčnost (ni ne v konkurenčni prednosti ne v zaostanku) na tem področju v primerjavi z ožjimi konkurenti podjetja (glej Priloga 8, Tabela 30).

3.1.11. Kazalniki plačilne sposobnosti

Kratkoročni in pospešeni koeficient panoge sta veliko manjša in slabša od koeficientov podjetja; tako lahko rečem, da ima podjetje v primerjavi s povprečjem panoge (glej Priloga 6, Tabela 26) na področju finančne stabilnosti in likvidnosti večjo konkurenčno prednost. Prav tako ima podjetje v primerjavi z ožjimi konkurenti (glej Priloga 9, Tabela 31) rahlo primernejše vrednosti kazalnikov plačilne sposobnosti in jim je na tem področju najmanj enakovredno konkurenčno.

3.1.12. Kazalniki denarnega toka

Enostavni denarni tok podjetja Supra-Stan d.o.o. je v letu 2004 v primerjavi z ožjimi konkurenti izkazoval drugo najvišjo vrednost. Rahlo višji povprečen seštevek (PDT+NVOOS) v proučevanem obdobju je imel le en konkurent (Habit d.o.o.), ki je ob Supra-Stanu d.o.o. edino podjetje, ki je v večji meri sposobno financirati rast in razvoj z lastno ustvarjenim presežkom sredstev. Dva konkurenta (Plantrade s.p., Domplan d.o.o.) sta v majhni meri sposobna financirati rast in razvoj s pomočjo ustvarjenih sredstev iz lastnega poslovanja, ostali trije ožji konkurenti pa se niso sposobni samo financirati in so prisiljeni se dodatno zadolževati, kar bo povečalo finančno tveganje za upnike in lastnike in negativno vplivalo na poslovni izid.

B.

Glede na najvišje in najstabilnejše vrednosti kazalnikov denarnega toka podjetja Supra-Stan d.o.o. med ožjo konkurenco (glej Priloga 10, Tabela 32) ocenjujem, da ima podjetje na tem področju konkurenčno prednost.

3.1.13. Kazalniki obračanja

Menim, da je podjetje Supra-Stan d.o.o. pri obračanju sredstev konkurenčno slabše od enega konkurenta (Plantrade s.p.), konkurenčno malo boljše od dveh konkurentov (Habit d.o.o., Nepremičnine d.o.o.) in občutneje boljše od ostalih ožjih konkurentov. Opaznejša slabost podjetja je čas izterjave terjatev v primerjavi s povprečjem panoge.

3.1.14. Kazalniki donosnosti

Med 100. največjimi slovenskimi nepremičninskimi podjetji v dejavnosti K 70.320 sta bila od ožjih konkurentov po skupnih prihodkih bolje uvrščena Atrij z.o.o (17. mesto) in Habit d.o.o. (25. mesto), po čistem dobičku pa se je podjetje Supra-Stan d.o.o. uvrstilo na 16. mesto. To je tudi najvišje mesto med primerjanimi ožjimi konkurenti (Habit d.o.o. 17. mesto, Sipro d.o.o. 34. mesto) (100 največjih nepremičninskih podjetij, 2004, str. 39).

V primerjavi s povprečjem panoge (glej Priloga 6, Tabela 28) ima podjetje na področju donosnosti konkurenčno prednost. Prav tako ima podjetje v primerjavi z ožjimi konkurenti (glej Priloga 12, Tabela 34) najvišje vrednosti kazalnikov donosnosti. Opazno nihanje kazalnikov donosnosti v preučevanjem obdobju pa je tudi manjše od nihanja v panogi ali od nihanja ožjih konkurentov.

3.1.15. Kazalniki gospodarnosti

Podjetje Supra-Stan d.o.o. je v obdobju 2000–2004 poslovalo zelo gospodarno. Glede na ožje konkurente (glej Priloga 13, Tabela 35) je imelo podjetje v proučevanem obdobju letno v povprečju, kot tudi v letu 2004, najvišji vrednosti koeficientov gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti. Ob večjih prihodkih od odhodkov je izkazovalo tudi čisti dobiček, ki je bil med največjimi v panogi in največji v primerjavi z ožjimi konkurenti. Podjetje ima na področju gospodarnosti poslovanja konkurenčno prednost.

3.2.8. Pozicioniranost in prodajne poti

Med ožjo konkurenco podjetja imata pozicioniranost podjetja do neke mere opredeljeni le dve podjetji, in sicer: Atrij z.o.o.: *»Smo team ustvarjalnih in strokovnih sodelavcev, ki svoje znanje in storitve vlaga v izboljšanje bivalnega okolja. Smo ohranjevalci in soustvarjalci ter nosilci razvoja v panogi bivalnega okolja, z namenom, da vam pomagamo in vam omogočamo dvigovati kakovost bivanja.«* (Zakaj Atrij?, 2005) in Habit d.o.o.: *»Je največji ponudnik storitev upravljanja z nepremičninami v Šaleški dolini. Politika podjetja temelji na poštenosti, vestnosti, strokovnosti in spoštovanju dobrih poslovnih običajev.«* (Predstavitev, 2005).

3.2.9. Tržno komuniciranje

Ožji konkurenti podjetja se poslužujejo podobnega komunikacijskega spleta. Pri primerjavi spletnih strani podjetij je zaslediti kvalitetnejšo stran Atrija z.o.o. (www.sz-atrij.si), ki zna potencialnega kupca bolj prepričati v njihove storitve, saj je posebna stran z naslovom Zakaj Atrij? namenjena prepričevanju kupca v kakovost storitev podjetja. Nekateri konkurenti se intenzivneje poslužujejo obširnejšega oglaševanja (Atrij z.o.o., Nepremičnine d.o.o.) in so zato morda bolj poznani širši javnosti.

Menim, da je podjetje Supra-Stan d.o.o. na tem področju enakovredno konkurenčno, saj njihov komunikacijski splet povezuje omenjene dejavnosti tako, *»...da z zaključeno celoto posameznih sporočil omogočajo razviden, skladen in močnejši komunikacijski učinek«* (Kotler, 1998, str. 621), *»...sporočila pa pridejo do kupcev v obliki vesti in ne kot prodajno usmerjena komunikacija, zato dosežejo tudi ljudi, ki bi se sicer izognili prodajnim zastopnikom oziroma prezrli oglase.«* (Kotler, 1998, str. 616)

3.3.9. Struktura kadrov

V primerjavi z ožjim konkurentom Atrijem z.o.o., kjer ima polovica zaposlenih višjo ali visokošolsko izobrazbo tehnične in ekonomske smeri (Cink, 2005), ima podjetje Supra-Stan d.o.o. na tem področju manjšo konkurenčno slabost.

3.4.10. Lastniška struktura in agentski odnosi

Pri dveh ožje konkurenčnih podjetjih (Domplan d.o.o. in Plantrade s.p.) je lastnik podjetja in direktor ista oseba. Ostali ožji konkurentje pa imajo ločeno upravljalno in ravnalno (management) oblast v podjetju. Ta podjetja imajo tudi drugačne lastniške strukture. Dve podjetji sta ali v popolni lasti občine, v kateri je registrirano podjetje (Nepremičnine d.o.o.), ali pa v solastnini (Sipro d.o.o.). Eno podjetje je v 100% lasti druge pravne osebe (Habit d.o.o. je hčerinsko podjetje Premogovnika Velenje), eno podjetje pa je v združni obliki v lasti večjega števila fizičnih oseb (Atrij z.o.o.).

3.4.11. Organizacijska struktura

Prej omenjeni ožji konkurenti z drugačno lastniško strukturo imajo posledično tudi prilagojene organizacijske strukture. Večinoma gre za obstoj več članskih nadzornih svetov, ki predstavljajo upravljalno instanco v podjetju, en konkurent (Atrij z.o.o.) pa ima že zapletenejšo divizijsko organizacijsko strukturo zaradi obstoja podružničnih podjetij po Sloveniji.

3.4.12. Sistem nagrajevanja

Iz Tabele 38 v prilogi 18 lahko razberemo, da imajo zaposleni v podjetju v primerjavi s povprečjem v dejavnosti K70.320 na področju Savinjske regije in Slovenije višje plače.⁵⁷ Tako so imeli v obdobju 2000–2004 v povprečju za 55.000 sit večjo povprečno mesečno plačo od povprečne slovenske plače, za 73.000 sit večjo plačo od povprečne mesečne plače v savinjski statistični regiji in za 39.000 sit večjo plačo od povprečne mesečne plače v panogi. V primerjavi z ožjimi konkurenti pa v treh podjetjih zaposlenim izplačujejo višje plače. V letu 2004 je v teh treh podjetjih zaposleni mesečno prejel 17.000 sit (Habit d.o.o.), 50.000 sit (Sipro d.o.o.) in pa celo 224.000 sit (Nepremičnine d.o.o.) večjo plačo od povprečne plače na zaposlenega v podjetju Supra-Stan d.o.o. Ostali konkurenti pa so imeli od 40.000 sit pa do 86.000 sit nižje mesečne bruto plače.

3.5.5. Asortiman storitev in fleksibilnost ponudbe

Ožji konkurenti podjetja poleg ponudbe upravljalnih storitev, ki je po širini podobna ponudbi podjetja Supra-Stan d.o.o., ponujajo tudi organizacijo gradbeno-obrtnih in instalacijskih del na stanovanjskih in drugih zgradbah ter se obenem ukvarjajo tudi s posredovanjem pri prometu z nepremičninami. En konkurent pa se ukvarja tudi s posojanjem denarja.

Diferenciacija v širini ponudbe storitev podjetja Supra-Stan d.o.o. leži tako v ponujanju kompletnih storitev vpisa lastninske pravice v Zemljiško knjigo in dodatnih izvenstandardnih storitvah na željo strank.

3.6.6. Produktivnost

Iz Tabele 19 ugotavljam, da ima podjetje Supra-Stan izmed ožjih konkurentov drugo najvišjo dodano vrednost na zaposlenega v obdobju. Najboljša vrednost kazalnika je skoraj 3-krat večja od vrednosti kazalnika podjetja Supra-Stan d.o.o., najmanjša pa dobre 1,5-krat manjša. Rast kazalnika podjetja je bila v proučevanem obdobju pozitivna, a je bila med ožjo konkurenco med najnižjo. Na področju produktivnosti ima podjetje Supra-Stan d.o.o. dobro konkurenčno pozicijo. Do podobnega zaključka pripelje tudi alternativna analiza produktivnosti z analizo skupnih prihodkov na zaposlenega^{K24} (glej Priloga 26, Tabela 41).

⁵⁷ Vsa omenjena plačila oziroma plače so bruto plačila oziroma plače.

PRILOGA 28 – Panožna konkurenca na državni ravni po statističnih regijah

Tabela 42: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah

REGIJE	Št. proučevanih družb							Neto sprememba vstopov in izstopov družb							Tržni delež največjega podjetja						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	47	59	73	102	105	118	124		12	14	29	3	13	6	22,6	29,5	20,7	14,8	20,0	16,54	21,73
Obalno-kraška	3	4	4	7	9	10	15		1	0	3	2	1	5	81,7	67,2	95,5	88,4	78,1	73,92	58,01
Savinjska	7	7	9	14	17	17	16		0	2	5	3	0	-1	38,6	37,9	31,0	58,9	26,3	28,25	30,79
Zasavska	2	3	3	2	2	2	2		1	0	-1	0	0	0	100	78,9	73,8	75,5	76,3	81,96	74,74
Podravska	7	12	14	20	22	24	26		5	2	6	2	2	2	29,8	36,7	45,6	43,0	24,2	28,06	19,69
Spodnjeposavska	4	4	3	5	5	4	5		0	-1	2	0	-1	1	91,9	85,7	84,8	78,2	77,7	84,44	87,01
Gorenjska	2	3	4	6	11	11	11		1	1	2	5	0	0	72,0	70,0	69,0	58,1	44,7	52,93	33,32
Goriška	7	7	7	10	8	10	10		0	0	3	-2	2	0	35,4	33,5	30,7	32,1	29,6	31,65	30,07
Jugovzhodna Slovenija	2	2	2	3	3	4	5		0	0	1	0	1	1	94,0	92,0	92,0	96,0	96,0	73,32	67,00
Koroška	3	3	3	4	4	5	5		0	0	1	0	1	0	85,0	87,0	91,0	78,0	80,0	68,16	65,38
Notranjsko-kraška	1	1	3	6	6	7	6		0	2	3	0	1	-1	100	100	47,0	59,9	63,6	62,76	66,91
Pomurska	0	1	3	5	5	4	3			2	2	0	-1	-1		100	73,0	63,4	77,5	90,65	87,82

Vir: Filipič, 2004, priloga 3A, tabela 3.2.

Tabela 43: Mere tržne strukture v panogi upravljanje nepremičnin za obdobje 1997-2003, po statističnih regijah

REGIJE	C ₄ ⁺							HHI						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	70,43	65,12	63,73	52,57	59,27	56,55	62,39	1420,64	1435,04	1157,49	851,20	1002,35	955,59	1120,87
Obalno-kraška	100	86,84	98,02	94,05	88,13	84,72	91,36	7004,44	5073,16	9132,72	7860,86	6224,76	5626,88	4043,16
Savinjska	66,12	62,64	60,29	82,28	61,32	61,28	63,33	2547,61	2372,76	2182,83	3720,75	1353,62	1410,03	1551,44
Zasavska		100	100					10000	6672,75	6131,60	6297,78	6384,57	7042,64	6224,12
Podravska	53,55	69,34	71,90	73,51	63,87	58,22	59,17	2364,87	1937,04	2438,43	2313,24	1316,65	1266,30	1072,19
Spodnjeposavska	98,91	100	100	90,00	89,90	94,25	100	8498,77	7547,48	7426,69	6377,03	6282,90	7259,48	7739,62
Gorenjska		95,38	93,7	81,2	85,8	90,03	80,43	5924,67	5611,49	5430,58	4073,90	2778,98	3345,54	2109,91
Goriška	64,5	58,5	57,8	58,19	58,6	55,02	53,55	2550,27	2322,76	2259,59	2275,32	2220,26	2091,20	2030,03
Jugovzhodna Slovenija				98,74	98,90	97,51	92,97	8924,77	8541,6	8594,5	9125,6	9204,11	5964,34	5201,62
Koroška	98,32	98,72	99,06	94,88	96,86	98,06	94,85	7493,02	7632,08	8393,66	6411,29	6714,168	5542,07	5155,48
Notranjsko-kraška			91,20	83,45	85,05	77,66	82,44	10000	10000	4243,54	4335,37	4655,96	4354,97	4827,71
Pomurska			94,40	81,50	86,09	95,12	93,84		10000	5795,08	4507,01	6168,76	8258,05	7698,37

* Opomba: kjer je število podjetij ≤ 10 je namesto C₄ upoštevan koeficient koncentracije za prvi dve največji podjetji (glede na realizirane čiste prihodke iz prodaje).

Vir: Filipič, 2004, priloga 3A, tabela 3.2.

PRILOGA 29 – Poslovna uspešnost družb upravljanja z nepremičninami v posameznih regijah

Tabela 44: Kazalci uspešnosti družb po regijah za obdobje 1997-2003, donosnost sredstev in prodaje (v%)

REGIJE	ROA							ROS2						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	2,55	3,27	3,46	0,64	-1,92	-1,44	-0,06	6,10	11,96	7,59	1,45	-4,41	-2,93	0,13
Obalno-kraška	0,25	-0,09	1,48	0,50	4,79	2,21	1,46	2,09	-0,59	1,86	0,99	12,13	7,89	3,75
Savinjska	4,45	3,42	3,23	0,84	0,47	0,88	0,85	5,98	5,36	7,64	0,98	1,91	4,16	5,31
Zasavska	0,82	-0,52	-5,59	-1,03	1,68	5,21	2,04	2,11	-0,59	-6,54	-1,43	2,11	6,77	3,19
Podravska	0,14	0,10	1,20	2,41	-3,03	0,68	0,53	1,22	0,75	7,60	7,51	-12,03	2,00	1,49
Spodnjeposavska	0,12	-0,76	-12,75	-2,78	-2,78	-3,33	-211,88	0,62	-7,53	-18,71	-50,80	-46,85	-52,31	-1119,29
Gorenjska	2,16	0,82	1,78	1,62	2,24	-2,37	0,54	6,97	2,66	6,31	5,40	8,95	-5,87	2,36
Goriška	6,82	5,80	5,84	2,90	5,07	3,73	6,31	12,33	10,24	10,56	5,68	9,41	5,84	12,32
Jugovzhodna Slovenija	1,74	1,78	1,27	0,67	0,30	1,56	2,60	7,37	9,96	7,23	3,63	1,81	8,52	13,61
Koroška	-0,24	-0,49	-0,22	-0,53	-8,72	-348,01	-1,22	-3,94	-8,19	-3,77	-8,10	-108,84	-1410,6	-5,17
Notranjsko-kraška	0,05	-3,72	2,21	-11,60	0,27	-1,39	-1,27	0,39	-28,45	2,90	-20,31	0,40	-1,49	-1,44
Pomurska		-8,28	8,15	4,77	5,97	8,55	6,95		-23,58	30,96	35,20	17,09	18,20	18,14

Vir: Filipič, 2004, priloga 3A, tabela 3.7.

Tabela 45: Kazalci uspešnosti družb po regijah za obdobje 1997-2003, donosnost prodaje iz tekočega poslovanja in čista dobičkovnost prihodkov (v%)

REGIJE	ROS1							PM						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Osrednjeslovenska	4,54	15,26	8,08	4,00	0,75	-0,80	2,55	5,40	10,83	6,86	1,33	-3,62	-2,68	-0,12
Obalno-kraška	-4,89	-0,75	3,35	4,66	-18,80	0,58	-1,96	1,80	-0,54	1,81	0,97	8,52	6,67	3,33
Savinjska	4,45	3,42	3,23	0,84	0,47	-2,89	-2,24	5,42	4,85	5,58	0,88	1,64	3,73	4,54
Zasavska	-1,73	-1,90	-4,71	-3,17	-1,37	-0,96	1,38	2,01	-0,55	-6,39	-1,36	2,00	6,18	3,11
Podravska	-7,50	2,86	-0,83	0,45	-12,76	3,41	3,23	1,02	0,55	6,23	6,85	-10,55	1,82	1,34
Spodnjeposavska	2,51	-3,41	-5,33	-12,48	-6,31	-36,76	25,45	0,59	-6,06	-16,18	-42,95	-42,82	-47,12	-781,83
Gorenjska	11,92	-1,58	2,36	2,55	5,23	8,27	-2,19	6,71	2,50	5,88	5,08	8,01	-5,60	1,94
Goriška	3,97	3,48	6,18	2,38	4,90	4,80	7,75	10,38	8,85	9,41	5,17	8,41	5,36	10,68
Jugovzhodna Slovenija	10,44	-1,81	2,95	2,94	1,91	6,12	5,09	6,79	7,68	6,09	3,26	1,62	6,72	10,30
Koroška	-1,33	-8,81	-2,25	-11,96	-19,58	-1328,19	-14,34	-2,67	-6,62	-3,14	-7,33	-98,09	-696,07	-4,18
Notranjsko-kraška	-8,16	-41,37	-0,75	-12,54	-5,09	-10,48	-2,40	0,32	-19,50	2,76	-19,13	0,37	-1,22	-1,33
Pomurska		-32,04	29,13	29,69	14,61	21,21	18,29		-21,01	28,27	28,38	10,91	14,16	15,08

ROA = (čisti dobiček/sredstva)*100;

ROS2 = (čisti dobiček/čisti prihodki od prodaje)*100;

ROS1 = (dobiček iz poslovanja/kosmati donos od poslovanja)*100;

PM = (čisti dobiček/prihodki)*100

Vir: Filipič, 2004, priloga 3A, tabela 3.8.

PRILOGA 30 – Naloge Združenja za poslovanje z nepremičninami

- ❑ organiziranje izobraževanja
- ❑ povezovanje izvajalcev s področja poslovanja z nepremičninami v Republiki Sloveniji
- ❑ zastopanje njihovih interesov v okviru GZS in državnih institucij
- ❑ oblikovanje in vzdrževanje informacijske baze podatkov:
 - register članic združenja
 - seznam podpisnikov kodeksa o dobrih poslovnih običajih pri poslovanju z nepremičninami
 - seznam članic z ISO standardom
- ❑ svetovanje
- ❑ dopolnilno funkcionalno izobraževanje v zvezi s specifičnimi nalogami s tega področja dejavnosti
- ❑ promocija dejavnosti
- ❑ izvajanje kodeksa dobrih poslovnih običajev
- ❑ povezovanje nepremičninske dejavnosti
- ❑ sklepanje panožne kolektivne pogodbe
- ❑ sodelovanje z lokalnimi organi, ki se ukvarjajo s problemi stanovanjske oskrbe v Sloveniji
- ❑ sodelovanje z vladnimi institucijami, predvsem Ministrstvom za okolje, prostor in energijo
- ❑ organiziranje letnega posveta
- ❑ priprava poklicnih standardov
- ❑ delo po sekcijah

Vir: Naloge, 2006.

PRILOGA 31 - Anketa o mnenju potrošnikov (SURS)

Slika 19: Namen potrošnikov glede nakupa stanovanj – odstotek gospodinjstev ki zagotovo načrtujejo nakup ali gradnjo v naslednjih 24 oz. 12 mesecih (do julija 2003 je referenčno obdobje 24 mesecev, nato 12 mesecev)



Vir: Puschner, 2006.

■ Populacija varčevalcev v nacionalni stanovanjski varčevalni shemi živi v nadpovprečnih stanovanjskih razmerah in da sodelovanje v varčevalni shemi praviloma ni pogojeno z nujo po reševanju stanovanjskega vprašanja. Največ jih živi v več stanovanjskih stavbah z 10 in več stanovanji (32,4%) in v enostanovanjski samostojno stoječi hiši (32,3%) ter v samostojni dvostanovanjski hiši (20,4 %). V skupnem seštevku 57,9 odstotkov varčevalcev živi v hišah in 41,7 odstotkov v stanovanjih. Ti podatki kažejo, da gotovo ni bilo treba pričakovati naglice pri realizaciji stanovanjskih načrtov takoj po izteku varčevalne sheme, kar je tudi potrdila naknadna raziskava med varčevalci, ki so že končali z varčevanjem, saj je v enem letu le slaba polovica varčevalcev že angažirala privarčevana sredstva ali pa so že posegli po stanovanjskem posojilu.

■ Velika večina aktualnih varčevalcev (83,2 %) varčuje zase, kar je nekoliko več kot lani (79,9 %), za svoje otroke jih varčuje 32 odstotkov, za vnuke in druge osebe pa le 1,5 odstotka anketiranih. Anketiranci do 30. leta varčujejo praviloma zase, med anketiranci od 46 do 60 let starosti in najstarejšimi pa je veliko takšnih, ki varčujejo za otroke oz. vnuke.

■ Za nakup stanovanja ali hiše se bo odločilo 42,8 odstotka sedanjih varčevalcev, 21,2 odstotka jih namerava graditi hišo, za adaptacijo obstoječega stanovanjskega objekta se jih bo odločilo 35,5 %, obstoječe posojilo bo odplačalo 5,0 odstotka. Med tistimi, ki se bodo odločili za nakup, prevladujejo potencialni kupci stanovanja in to v razmerju okrog 89 odstotkov za nakup stanovanja in 11 odstotkov za nakup hiše. Raziskava med varčevalci, ki so zaključili varčevalno shemo, pa je pokazala, da je ali pa bo privarčevana sredstva in posojilo za nakup stanovanja ali hiše uporabilo 48,7 % anketiranih, sledijo tisti, ki so se, ali se bodo lotili rekonstrukcije ali adaptacije (37,8 %) in gradnje (25,8 %) ter poplačilo že obstoječega posojila (5,5 %).

■ Največ anketirancev (26,5 %) namerava svoj stanovanjski problem rešiti s privarčevanimi sredstvi v znesku do 5 milijonov SIT, sledijo anketiranci, ki za ta namen nameravajo porabiti do 10 milijonov SIT (18,8 %), do 12 milijonov SIT bo porabilo 5,6 odstotka varčevalcev v NSVS, 13,8 odstotka do 20 milijonov, 12,2 odstotka do 30 milijonov, 4,7 odstotka do 40 milijonov. Naknadna raziskava je pokazala, da je največ anketirancev (več kot 60 %) stanovanjsko vprašanje reševalo ali ga bo reševalo s sredstvi v okviru med 16 in 30 milijoni SIT, le dobrih 16 % bo za ta problem porabilo več kot 30 milijonov, 8 % pa bo problem reševalo znotraj 10 milijonov SIT. Pregled po regijah nam pove, da bodo (ali pa so že) Ljubljančani porabili še največ denarja – dve tretjini anketirancev bosta porabili med 18 in 40 milijoni SIT, enak delež Štajercev bo ali je stanovanjski problem razrešil med 12 in 20 milijoni SIT, na obali pa je ali bo večina reševala problem znotraj okvira 16 do 30 milijonov SIT.

■ Največ anketirancev bo kupovalo, gradilo ali adaptiralo v ljubljanski regiji (44 %), sledi Gorenjska (6,5 %), celjski del Štajerske (5,7 %), mariborski del Štajerske (5,7 %).

■ Letošnja raziskava med varčevalci II. in III je pokazala, da se bo največ varčevalcev (19,3 %) odločilo za nakup stanovanja v velikosti od 55 do 65 m², sledijo tista v velikosti od 45 do 55 m² (17,7 %) ter stanovanja v velikosti od 30 do 45 m² (17,2 %) in anketiranci, ki bi radi imeli stanovanja v velikosti od 65 do 75 m² (15,5 %). Za večja stanovanja je zainteresirana slaba četrtina anketirancev. Naknadna raziskava med tistimi, ki so že končali z varčevanjem pa je pokazala, da so se anketiranci, ki so že rešili ali pa so v fazi reševanja stanovanjskega problema, v največji meri odločili za nakupe manjših in srednjih stanovanj. V razponu velikosti med 30 in 65 m² je izbiralo dobrih 55 % anketirancev. Najmanjša stanovanja (do 30 m²) kupujejo starejši anketiranci, bolj izobraženi, tisti ki živijo na območju Ljubljane in Dolenjske. Največja stanovanja kupujejo anketiranci v starostni skupini med 31 in 45 letom, višje in visoko izobraženi z največjimi prihodki ter Štajerci. Anketiranci, ki živijo v skupnem gospodinjstvu s starši, so se ali se bodo praviloma odločali za manjša stanovanja, tisti, ki stanujejo v manjših lastnih stanovanjih, pa se praviloma selijo v večja.

Vir: Zaključno poročilo raziskav v letu 2005 o varčevanju v Nacionalni stanovanjski varčevalni shemi, 2006.

Pogoji, ki jih mora izzivalec (napadalno podjetje) izpolnjevati za napad na vodilno podjetje:

1. *Neprenosne konkurenčne prednosti*: Izzivalec (napadalec) mora imeti jasne in neprenosne konkurenčne prednosti pred vodjo (vodilnim podjetjem) ali v stroških ali pa v diferenciranem proizvodu. Oboje omogoča pridobivanje tržnega deleža.
2. *Podobne druge konkurenčne sposobnosti*: Izzivalec mora imeti način, kako delno ali popolnoma izničiti druge konkurenčne sposobnosti vodje. Npr. če izzivalec napada s strategijo diferenciacij, mora biti sposobno vsaj delno konkurirati tudi na podlagi stroškov ali cene. V nasprotnem primeru se bo vodilno podjetje na podlagi nižje cene obranilo napada.
3. *Ovire za povračilne ukrepe*: Izzivalec mora imeti načine, kako omiliti protinapade vodje. Vodja mora biti oviran pred dolgoročnimi povračilnimi ukrepi, ali zaradi voditeljevega novega stanja ali pa zaradi izbrane strategije izzivalca. V nasprotnem primeru bo vodja premagal izzivalca.

Težavnost izpolnjevanja omenjenih pogojev je odvisna od strategije voditelja in od njegove agresivnosti. Če vodja nima izrecnih ali nobenih konkurenčnih prednosti v stroških ali diferenciaciji, lahko izzivalec s prepoznavanjem in izkoriščanjem priložnosti relativno enostavno pridobi konkurenčno prednost na tem področju. Po drugi strani pa napad na agresivnega vodjo, ki zasleduje stroškovno ali diferenciacijsko strategijo, ponavadi zahteva od izzivalca razvoj velike inovacije (npr. nove verige vrednosti), da bo predstavljal resni izziv.

Načini napada na vodilno podjetje

Uspešen napad na vodjo vedno zahteva določen strateški vpogled. Izzivalec mora najti drugačno strategijo, da nevtralizira prednosti vodilnega podjetja in opazi ter omili njegove povračilne ukrepe. V grobem obstajajo tri neizključujoče si strategije oziroma načini napada na vodilno podjetje, katerih uporaba se razlikuje glede na verigo vrednosti izzivalca in vodje ter glede na področje tekmovanja (glej Tabela 46).

Tabela 46: Strategije napada na vodilno podjetje in njihova uporaba

		<i>Oblika verige vrednosti</i>		
		<i>Enaka veriga vrednosti kot vodja</i>	<i>Nove aktivnosti</i>	<i>Nova oz. drugačna veriga kot vodja</i>
<i>Področje tekmovanja</i>	<i>Enako kot vodja</i>	Množično investiranje	Reorganizacija	Reorganizacija
	<i>Drugačno kot vodja</i>	Prepozicioniranje	Reorganizacija in Prepozicioniranje	Reorganizacija in Prepozicioniranje

Vir: Porter, 1998, str. 518

1. *Preoblikovanje verige vrednosti*: Preoblikovanje omogoča izzivalcu konkuriranje v istih aktivnostih (na enakem področju) kot vodja. Izzivalec izvaja posamezne vrednostne aktivnosti drugače ali pa spremeni celotno verigo k nižjim stroškom ali večji diferenciaciji.

Več vrednostnih aktivnosti ko izzivalec preoblikuje, več je možnosti za dolgotrajnejši obstoj konkurenčnih prednosti izzivalca. Primeri preoblikovanja so:

- ❑ spremembe proizvoda: boljši učinek ali lastnosti izdelka, cenejši design;
- ❑ obprodajne storitve: učinkovitejši in cenejši logistični sistem, odzivnejši poprodajni sistem, izboljšani postopek sprejemanja naročil;
- ❑ trženjske spremembe: večja reklamiranja v malo trženih panogah, novo pozicioniranje proizvoda, reorganizacija prodajnega oddelka;
- ❑ operacijske spremembe: nižanje stroškov, povečevanje diferenciacije;
- ❑ oblikovanje prodajnih kanalov: oblikovanje novih in preoblikovanje obstoječih prodajnih kanalov.

2. Redefiniranje tekmovalnega okolja: Širjenje tekmovalnega področja omogoča koristi sodelovanja in povezovanja, medtem ko ožanje področja omogoča ciljno prilagajanje verige vrednosti. Izzivalec lahko spremeni področje tekmovanja na sledeče neizključujoče načine:

- ❑ osredotočenost na segment: osredotočenost na kupca, proizvod in prodajne poti;
- ❑ integracija in deintegracija: širitev ali ožanje aktivnosti, ki se izvajajo znotraj podjetja;
- ❑ geografsko redefiniranje okolja: širjenje področja tekmovanja iz regije na državno ali globalno raven in obratno;
- ❑ horizontalna strategija: širjenje področja tekmovanja iz posamezne na več sorodnih panog.

3. Množično investiranje: Zadnji in najbolj tvegan način napada na vodilno podjetje je preko množičnega investiranja. Izzivalec ne dela nič drugače ali bolje od vodje, ampak si preko superiornih virov ali pa večje pripravljenosti v investiranje kupi tržno pozicijo (tržni delež, prodajo in diferenciacijo).

Zavezništva pri napadih na vodilno podjetje

Izzivalec bo mogoče moral skleniti zavezništvo z drugim podjetjem, da si pridobi potrebna sredstva, tehnologijo, dostop do trga in drugo moč za napad na vodjo. Zavezništva so lahko načini doseganja preoblikovanja verige vrednosti, redefinicije tekmovalnega okolja in množičnega investiranja brez garancije uspeha. Najosnovnejši obliki zavezništev pri napadu na vodilno podjetje sta prevzem podjetja in skupna partnerstva.

Ovire za povračilne ukrepe. Izzivalec mora imeti načine, kako omiliti protinapade vodje:

- ❑ spodkopavanje strategije vodje: izzivalec, ki spodkoplje strategijo vodje omili tudi njegove protinapade;
- ❑ visoki stroški povračilnih ukrepov;
- ❑ drugačne finančne prioritete: npr. vodja, usmerjen v kratkoročni profit, bo zanj žrtvoval del tržnega deleža;
- ❑ portfeljske ovire: vodja mogoče ne bo izvedel protinapada zaradi njegove pozornosti v naložbe drugih panog;

- ❑ zakonski pritiski;
- ❑ mrtvi kot: vodja ne opazi trendov oziroma potreb kupcev pred izzivalcem;
- ❑ slabo postavljanje cen: vodja ne pozna natančno lastne cene izdelka, zato ob znižanju cen izzivalca, reagira počasi ali pa se sploh noče odpovedati svoji marži;
- ❑ »kavalirstvo«: vodja se bo mogoče odzval počasi, če je dosedaj tekmovanje veljalo za »kavalirsko« igro.

Znaki (signali) ranljivosti vodje

Panožni signali: Strukturne spremembe v panogi predstavljajo najboljše znake ranljivosti vodje, saj si jih vodje ponavadi napačno razlagajo. Med te signale spadajo:

- ❑ nenehne tehnološke spremembe: dajejo možnost izzivanja konkurenčnih prednosti vodje;
- ❑ nakupne spremembe: kakršnekoli spremembe v nakupnem vedenju kupcev sprožajo nove priložnosti v diferenciaciji, prodajnih poteh itd.;
- ❑ spremembe v prodajnih poteh: nastanek novih poti predstavlja potencialne možnosti napada na vodilno podjetje, dominantno v obstoječih prodajnih poteh;
- ❑ spremembe v vhodnih stroških in materialih: predstavljajo priložnosti, da izzivalec pridobi stroškovne prednosti na podlagi prilagajanja proizvodnega procesa;
- ❑ »kavalirstvo« vodje: kaže na verjetne počasne protiukrepe.

Signali vodje so:

- ❑ majhna prednost vodje: vodja, ki mu primanjkuje stroškovne prednosti ali diferenciranosti, je lažja tarča za napade;
- ❑ nezadovoljni kupci: izzivalec mnogo lažje pridobi nezadovoljne kupce;
- ❑ izumitelj trenutne tehnologije v panogi: vodja, ki je z inovativnostjo v panogo vpeljal trenutno tehnologijo, bo nenaklonjen novejši tehnologiji in bo tudi manj fleksibilen pri njeni vpeljavi;
- ❑ visoka profitabilnost vodje: vodilna podjetja z visoko dobičkonosnostjo nerada manjšajo dobičke za financiranje protiukrepov napada; Raje žrtvujejo tržni delež kot dobiček;
- ❑ zgodovina rednih problemov podjetja;
- ❑ slaba uspešnost podjetja z vidika krovnega podjetja: krovno podjetje bo vodji namenilo manj sredstev, ki jih podjetje lahko uporabi za obrambo, če meni, da podjetje ne posluje zadovoljivo.

Vir: Porter, 1998, str. 513-536.