

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

CELOVITA OCENA

PODJETJA KOVINOTEHNA MKI, D. O. O.

Ljubljana, januar 2002

MIHELIN MATEJA

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA NALOGE	1
1.2. ZGRADBA NALOGE.....	1
2. CELOVITA OCENA PODJETJA IN NJEGOV POLOŽAJ V MODELU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA.....	2
2.1. OPREDELITEV TER OSNOVNI PROBLEMI STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	2
2.2. CELOVITA OCENA PODJETJA V PROCESU STRATEŠKEGA UPRAVLJANJA IN POSLOVODENJA	4
3. PREDSTAVITEV GRADBENE PANOGE.....	7
3.1. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI GRADBENIŠTVA	7
3.2. GRADBENIŠTVO V GOSPODARSKEM PROSTORU.....	8
3.3. TRG ZAKLJUČNIH GRADBENIH DEL V SLOVENIJI.....	12
3.4. ANALIZA KONKURENCE	14
3.4.1. <i>Domača konkurenca</i>	14
4. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOTEHNA MKI, D. O. O.....	15
5. CELOVITA OCENA PODJETJA KOVINOTEHNA MKI, D. O. O.....	18
5.1. OCENA EKONOMSKE USPEŠNOSTI	18
5.2. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA	20
5.2.1. <i>Ocena podstrukture storitev</i>	20
5.2.2. <i>Ocena tržne podstrukture</i>	23
5.2.3. <i>Ocena tehnološke podstrukture</i>	25
5.2.4. <i>Ocena raziskovalno – razvojne podstrukture</i>	27
5.2.5. <i>Ocena finančne podstrukture</i>	28
5.2.6. <i>Ocena kadrovske podstrukture</i>	30
5.2.7. <i>Ocena organizacijske strukture</i>	34
5.2.8. <i>Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja</i>	36
5.3. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	37
5.3.1. <i>Ocena podstrukture storitev</i>	37
5.3.2. <i>Ocena tržne podstrukture</i>	38
5.3.3. <i>Ocena tehnološke podstrukture</i>	38
5.3.4. <i>Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture</i>	39
5.3.5. <i>Ocena finančne podstrukture</i>	39
5.3.6. <i>Ocena kadrovske podstrukture</i>	40
5.3.7. <i>Ocena organizacijske podstrukture</i>	40
5.3.8. <i>Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja</i>	41
6. SKLEP.....	42
LITERATURA	45
VIRI	46

1. UVOD

Podjetje se pri svojem poslovanju srečuje z veliko dinamiko v gospodarskem življenju in pogoji, v katerih danes deluje, so kompleksni in zahtevni. Podjetje mora tako upoštevati dinamiko podjetniškega, tržnega, tehnološkega, denarnega in političnega okolja podjetja in vplive teh parametrov na poslovanje podjetja v prihodnosti.

Prihodnost podjetja je negotova. Tej negotovosti pa se podjetje lahko v neki meri izogne s strateškim planiranjem. Pomembnejša faza strateškega planiranja je celovita ocena podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost.

1.1. Opredelitev problema naloge

V svojem delu želim ugotoviti prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Kovinotehna MKI montaža, kovinarstvo, instalacije, d. o. o., Novo mesto (v nadaljevanju Kovinotehna MKI, d. o. o.).

Celovito oceno podjetja je možno opraviti na tri osnovne načine, med katere spadajo:

- celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT-analiza),
- portfeljska analiza,
- Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.

Pri svojem delu sem uporabila klasično SWOT-analizo. Struktura analize SWOT je zahtevna, saj terja od raziskovalca oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja. Analiza se nanaša na podatke, ki sem jih pridobila v podjetju od zaposlenih. Podatke zaposlenih pa sem združila s svojimi lastnimi zaključki.

Cilj moje naloge je poiskati tiste šibke točke v dosedanjem poslovanju, katerih učinek bi skušali z dobrimi strategijami minimizirati, in odkriti prednosti, na katerih bi temeljile prihodnje strategije. Hkrati pa je potrebno ugotoviti, kakšne nevarnosti jim pretijo v prihodnosti in katere so poslovne priložnosti, ki bi jih podjetje v prihodnosti moralo izkoristiti. Namen moje naloge je pomagati uporabnikom znotraj podjetja smotrno oblikovati odločitve za povečanje uspešnosti poslovanja.

1.2. Zgradba naloge

Diplomsko delo sem poleg prvega, uvodnega, poglavja in zadnjega, sklepnega, poglavja, razdelila še na štiri osnovna poglavja.

V drugem poglavju sem teoretično opisala strateško upravljanje in poslovanje ter podrobneje predstavila celovito analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti v podjetju.

V tretjem poglavju pa je moj namen predstaviti gradbeno panogo ter se podrobneje osredotočiti na del te panoge, ki se ukvarja z zaključnimi deli, znotraj teh pa z instalacijami pri gradnjah in s tem približati ožje ter širše okolje podjetja.

V četrtem poglavju je predstavljeno podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., od ustanovitve pa vse do danes. Podrobneje pa so predstavljene tudi dejavnosti in karakteristike podjetja.

V petem poglavju vam podajam celovito oceno podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., ki je glavni namen moje naloge. Ocenila bom posamezne podstrukture podjetja, in sicer:

- prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja,
- priložnosti in nevarnosti posameznih podstruktur podjetja.

V sklepnem poglavju so podani povzetki poslovnih prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti, ki sem jih pri ocenjevanju podjetja ugotovila.

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

2.1. Opredelitev ter osnovni problemi strateškega upravljanja in poslovanja

Pojem *strateški management* je izpeljan iz besede *strategija*, ki pomeni *postopki, načini za dosego kakega cilja*.

Čeprav je strateško upravljanje in poslovanje podjetja še zelo mlada znanstvena disciplina, je pritegnila pozornost že številnih raziskovalcev. Enotne opredelitve strateškega managementa v strokovni literaturi ne bomo zasledili; smiselno pa ga lahko opredelimo kot vseobsegajoče, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike, naravnano poslovanje in upravljanje (Tavčar, 1999, str. 13).

Planiranje kot miselni proces je nujna sestavina vsakega procesa dela in s tem gospodarjenja kot smotrne človekove dejavnosti (Hauc, 1993, str. 81). Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju v podjetju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije.

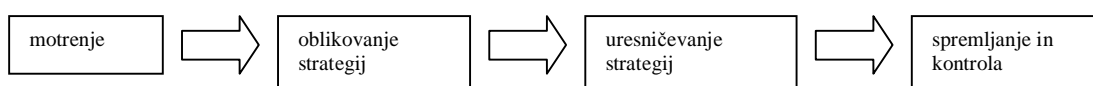
Strateški management je definiran kot množica odločitev in aktivnosti, ki so rezultat oblikovanja in izvrševanja planov, katerih cilj je napredovanje podjetja. Zajema devet nalog (Pearce et al., 1994, str. 3-4):

1. formuliranje vizije podjetja, vključno z obširno opredelitvijo glede njenega namena, filozofije in ciljev,
2. razvijanje podjetniškega profila, ki se odraža v notranjih pogojih in sposobnostih,
3. ocenjevanje zunanjega okolja podjetja, tako konkurence kot splošne dejavnike iz okolja,
4. analiziranje opcij podjetja, ki omogočajo prilagajanje resursov zunanjem okolju,
5. ugotavljanje najboljših opcij, do katerih pridemo z ocenjevanjem vsake opcije, pri čemer upoštevamo vizijo podjetja,
6. izbor niza dolgoročnih ciljev in glavnih strategij, s katerimi bo podjetje doseglo najboljše opcije,
7. razvijanje letnih in kratkoročnih strategij, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji in glavnimi strategijami,
8. uresničevanje strateških odločitev, kar pomeni alokacijo resursov, pri čemer je dosežena ustreznost nalog, kadrov, organizacije, tehnologij in nagrajevanj in
9. ocenjevanje uspešnosti strategije, kot podlaga za odločitve v prihodnosti.

Pod besedo strategija managerji opredeljujejo veliko število, v prihodnost usmerjenih planov oziroma ciljev podjetja, ki vzajemno s konkurenčnim okoljem služi za dosego ciljev podjetja. Strategija odraža zavedanje podjetja o tem, kako, kdaj in kje naj tekmuje napram komu naj konkurira ter kaj s tem doseže (Pearce et al., 1994, str. 4).

Proces strateškega upravljanja in poslovanja je razdeljen na proces strateškega planiranja in proces uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij podjetja. Na osnovi tega so različni avtorji razvili številne modele strateškega planiranja. Slika 1 prikazuje model strateškega upravljanja in poslovanja, kot sta ga izoblikovala Hunger in Wheelen. Celoten proces razčlenjujeta, kot je razvidno iz slike, v fazo motrenja zunanjega in notranjega okolja, v fazo oblikovanja strategij, v fazo uresničevanja ter v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelna



Vir: Pučko, 1999, str. 114.

Med težavami, ki so najpogostejše pri strateškem planiranju, so tudi naslednje (Bowman, 1994, str. 16):

1. dogodki preHITEVajo načrte,
2. proces zatira ustvarjalnost in pobude,

3. pri izvajanju načrta pride do nepredvidenih težav,
4. managerji, ki niso vpleteni v proces planiranja, niso predani načrtu in
5. kratkoročne krize odvrtaajo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

Veliko vlogo pri strateškem managementu imajo managerji, zato je za odpravljanje težav potrebna dovzetnost managerjev ter usmerjanje le--teh v zmanjševanje problemov, kar bo pomagalo k boljšemu strateškemu planiranju.

2.2. Celovita ocena podjetja v procesu strateškega upravljanja in poslovanja

SWOT je akronim za notranje prednosti (Strengths) in slabosti (Weaknesses) podjetja ter priložnosti (Opportunities) in nevarnosti (Threats), s katerimi se podjetje sooča. Z njo lahko učinkovito analiziramo položaj podjetja. SWOT-analiza je sistematična predstavitev vseh teh dejavnikov ter strategije, ki se s temi dejavniki najbolje ujema, ob predpostavki, da učinkovita strategija maksimizira prednosti in priložnosti podjetja ter minimizira njegove slabosti in nevarnosti (Pearce et al., 1994, str. 175).

- Prednost – je stanje, ki podjetju omogoča lažjo tekmo s konkurenti na tržišču, katerega podjetje oskrbuje s svojimi proizvodi ali storitvami. Prednost se lahko nanaša na finančna sredstva, imidž, vodilni tržni delež, odnos kupci – dobavitelji in celo vrsto drugih faktorjev.
- Slabost – je omejitev ali pomanjkanje v sredstvih, sposobnostih in/ali zmožnostih, ki resno vpliva na učinkovitost poslovanja podjetja. Viri slabosti so lahko v kapacitetah podjetja, finančnih sredstvih, sposobnostih, managementu, marketinških sposobnostih, imidžu blagovnih znamk...
- Priložnost – je ugodna okoliščina za uresničitev česa, kar se pojavi ali obstaja v okolju podjetja. Za podjetje lahko predstavljajo priložnosti naslednje okoliščine: spremljanje trendov, tehnološke spremembe, utrjeni odnosi med kupci in ponudniki...
- Nevarnost – je neugodna okoliščina, ki se pojavi v okolju podjetja in je glavna ovira za trenutni oziroma želeni položaj podjetja. Nevarnosti, ki podjetje napadajo od zunaj, so: prihod nove konkurence, počasna rast trga, rast moči ključnih kupcev in ponudnikov, tehnološke spremembe...

Analiza se začne z iskanjem odgovora na vprašanje:

- Kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:
 - boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
 - boljši ali slabši od konkurence?

- Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska itd.) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski itd.) podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

Odgovore na drugo vprašanje iščemo z ocenjevanjem podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti (Pučko, 1999, str. 137).

Podjetje lahko razdelimo na naslednje podstrukture (Pučko, 1999, str. 137-140):

- **podstruktura proizvoda oz. storitev**, znotraj katere se ocenjujejo različne sestavine proizvodnega oziroma prodajnega programa,
- **tehnološka podstruktura** - kakovost kapacitet, prednosti velikega obsega proizvodnje, struktura dobaviteljev...,
- **tržna podstruktura** – konkurenčne prednosti, servis, prodajne poti,
- **raziskovalno-razvojna podstruktura** - število in kakovost raziskovalno-razvojnih kadrov, organizacija raziskovalno-razvojnje dejavnosti,
- **finančna podstruktura** – likvidnost, solventnost, kreditna sposobnost,
- **kadrovska podstruktura** – kakovost, obseg kadrov,
- **organizacijska podstruktura** – ustreznost organizacije, ustreznost sistema planiranja kontrole,
- **podstruktura ekonomskega povezovanja in sodelovanja** – intenzivnost povezovanja, finančna povezanost,
- **druga podstruktura**.

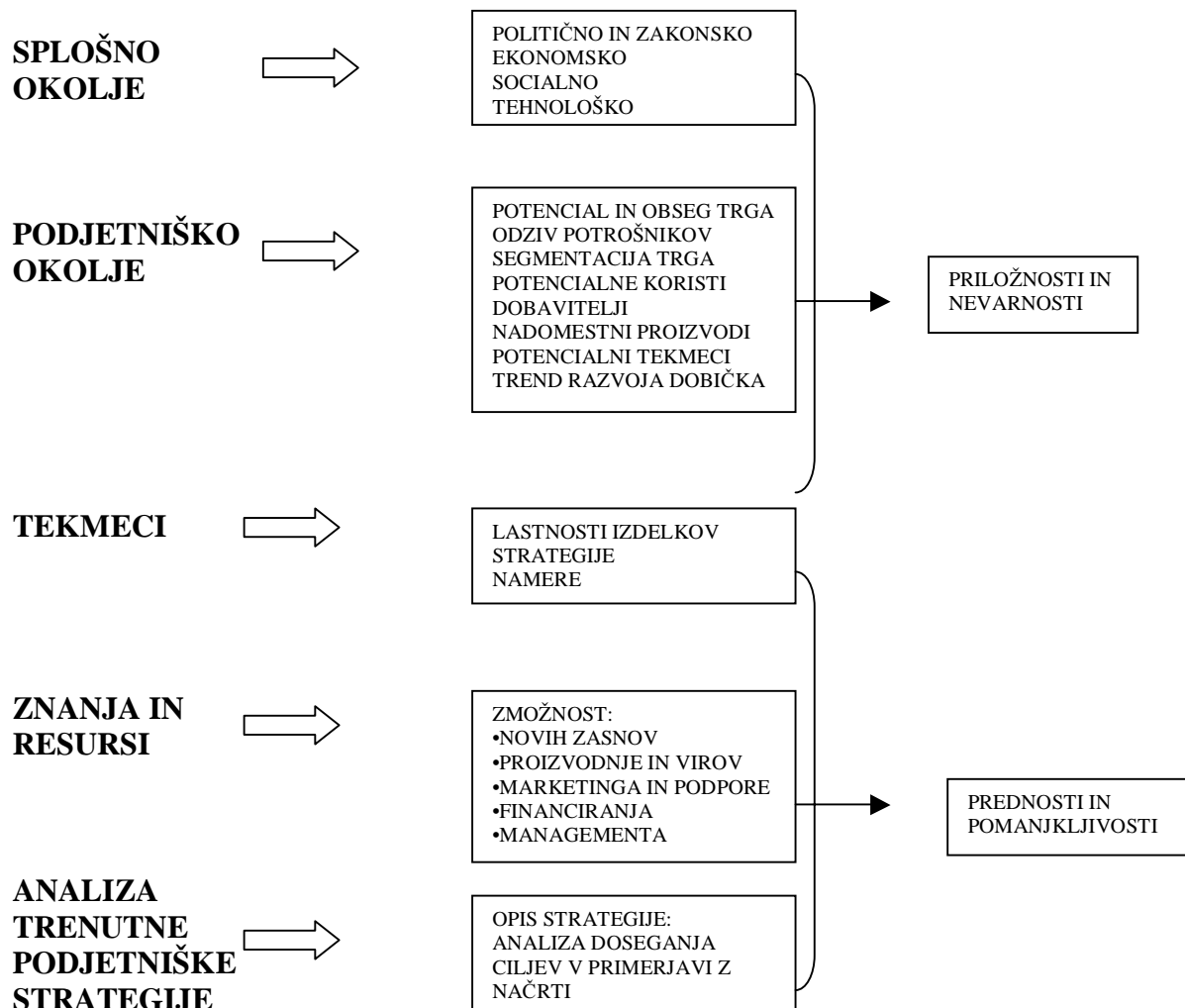
Ocenjevanje podstruktur je možno izvesti na različne načine. Najbolj se uporabljata dva načina (Pučko, 1999, str. 137):

- subjektivno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja,
- točkovno ocenjevanje posameznih podstruktur podjetja.

Subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k uspešnosti praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja. Točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur, pri katerem posamezne sestavine podstrukture ocenimo s točkovanjem. Zbir točk pa s pomočjo tehtanja prevajamo na skupno oceno. Možen je še tretji način ocenjevanja, ki se imenuje analitično ocenjevanje. Tu oceno dobimo na osnovi analitičnih ocen sestavin podstrukture.

Na osnovi prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških, političnih in drugih razvojnih okolju podjetja oceniti še poslovne možnosti in nevarnosti, ki se kažejo podjetju v prihodnosti. Splošni model SWOT-analize lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo položaja podjetja, kar je prikazano v sliki 2.

Slika 2: Splošni model analize SWOT



Vir: Banič, 1999, str. 56.

Prednosti in slabosti temeljijo na analizi posebnega znanja in virih, s katerimi razpolaga podjetje. To znanje in viri so zmožnost oblikovanja novih zasnov izdelkov, tehnologij, poslov ali notranje strukture podjetja, oblik managementa ter zagotavljanje ustreznega toka denarja. Končni izdelek, analiza SWOT, mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, managementu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti.

3. PREDSTAVITEV GRADBENE PANOGE

3.1. Splošne značilnosti gradbeništva

Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., se ukvarja z gradbenimi instalacijami, ki so podrobneje razčlenjene v naslednjem poglavju, kjer je podjetje predstavljeno. Ta njegova dejavnost ga uvršča v gradbeniško panogo, kamor spadajo še visoke in nizke gradnje, nizke gradnje, hidrogradnje in zaključna dela v gradbeništvu. Gradbeništvo po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v skupino F 45.

Gradbeništvo je kombinacija proizvodne in storitvene dejavnosti. Od industrije se razlikuje po tipičnih značilnostih (Nusdorfer, 1995, str. 4-9):

- proizvodnja je posamična in proizvodi heterogeni za razliko od serijske ali masovne industrijske proizvodnje, kjer lahko znanstveni in tehnološki dosežki veliko hitreje stopijo v uporabo. Posledica tega je nižja tehnična opremljenost dela v gradbeništvu in manj racionalno izkoriščanje kapacitet,
- proizvodni proces je sorazmerno dolgotrajen, zaradi česar so sredstva vezana daljši čas v nedenarni obliki,
- proizvodi so objekti velike in trajne vrednosti, obsežni in nedeljivi,
- lokacija dela se spreminja, zaradi selitev nastopajo večji transportni stroški, prekinitve in zato slabše izkoriščanje delovnega časa in proizvodnih zmogljivosti,
- dela se odvijajo na prostem, zato nanje vplivajo klimatski in vremenski pogoji, vsako leto pa nastopi tudi "mrtva" sezona – zima, kar pomeni visoke stroške brez ustreznih prilivov denarja.

Gradbene instalacije niso tipična gradbena dejavnost, saj njihov proizvodni proces ni tako dolgotrajen kot graditev objektov, proizvodi so bolj homogeni in manj obsežni, pretežen delež del se odvija v že zaprtih prostorih, zato je vpliv klimatskih in meteoroloških pogojev manjši in zato tudi sezonski vpliv ni tako močan. Vendar je ta dejavnost močno povezana s samo gradnjo in zato od nje tudi zelo odvisna in tako prej navedeni slabši pogoji gradbene v primerjavi z industrijsko proizvodnjo prizadenejo tudi gradbeno-inštalatersko dejavnost.

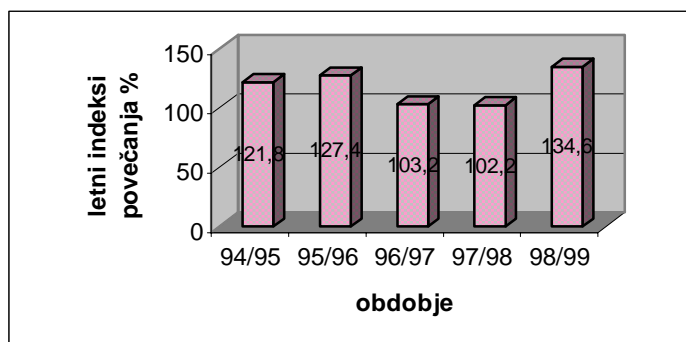
Le ena veja gradbenih instalacij deluje bolj neodvisno od ostalih dejavnosti iz gradbene panoge – obnova, adaptacija, revitalizacija instalacijske konstrukcije na mestu že obstoječih, vendar fizično ali tehnično zastarelih instalacij. Zato ta veja lahko sledi drugačnemu konjunktornemu ciklu, kot ga riše slovenska gradbena panoga v celoti. Kajti v obdobju po slovenski osamosvojitvi je zaradi izgube donosnih trgov ter gospodarske krize v Sloveniji in posledično zmanjšanega investiranja padlo celotno slovensko gradbeništvo v globoko

depresijo, ki jo je začelo zares zapuščati šele leta 1994, saj oživljanje gospodarske rasti v gradbeništvu sledi oživljanju gospodarske rasti nasploh z zamikom vsaj enega leta (Tajnikar, 1995, str. 3). Dotlej pa je bilo tako malo novogradenj, da so se gradbeno-inštalaterska podjetja morala zadovoljiti z adaptacijami in tako poskušati preživeti krizo.

3.2 Gradbeništvo v gospodarskem prostoru

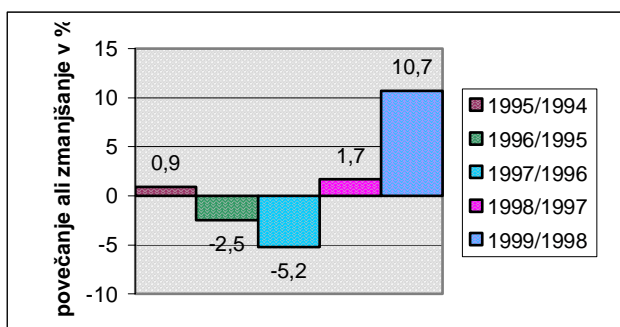
Gradbeništvo je svoj pomen izgubilo po osamosvojitvi, hkrati pa pridobilo vse tiste posebnosti, zaradi katerih je še zdaj v drugačnem položaju kot druga industrija. Gradbeniki so se tedaj soočili s pomanjkanjem dela, vendar so si nekako izbojevali nacionalne programe, najprej avtocestnega in kasneje še stanovanjskega. Slednji bo dolgoročno vplival tudi na povečano gradnjo stanovanj in individualnih stanovanjskih objektov. Zahvaljujoč tem programom gradbeniki niso zabredli v tako hude težave kot preostala slovenska industrija. Primerjava z doseženimi rezultati iz prejšnjih let kaže, da je bilo leto 1999 po obsegu gradbenih del najbolj uspešno, kar dokazujejo letni indeksi povečevanja vrednosti gradbenih del in rast opravljenih učinkovitih delovnih ur (prikazano na sliki 3 in 4). Konjunktura se je kazala v vseh segmentih gradbene dejavnosti. Na razmere je še posebej vplivala uvedba DDV. Zato ni čudno, da je pred 30. junijem 1999 prišlo do množičnega povpraševanja po gradbenih storitvah in izdelkih iz industrije gradbenega materiala, kar je vplivalo tudi na letne podatke. Gradbeniki so opravili za več kot 265 milijard tolarjev del, število zaposlenih pa se je povečalo za več kot 6000, tako da je bilo na koncu leta v panogi zaposlenih več kot 57.000 delavcev.

Slika 3: Letni indeksi povečanja vrednosti gradbenih del v obdobju 1994-1999



Vir: Birokracija, 2000, str. 31.

Slika 4: Gibanje učinkovitih delovnih ur v gradbeništvu v obdobju 1994-1999



Vir: Birokracija, 2000, str. 31.

V letu 2000 pa je šlo gradbeništvu slabše kot leto poprej, opravili so za nekoliko manj kot 282 milijard tolarjev gradbenih del, kar je bilo realno manj kot leto pred tem. Optimizem, ki je bil v prvi polovici leta prisoten pri večini direktorjev gradbenih podjetij, je v drugi polovici leta pojenjal. Tako so bili v napovedih za leto 2001 previdnejši in skromnejši, saj je večina podjetij napovedala še manjšo realizacijo kot v letu 2000.

Najpogostejše težave, s katerimi se v gradbeništvu srečujejo, so:

1. NEZADOVOLJSTVO Z MAKROEKONOMSKIMI RAZMERAH

Makroekonomska politika v Republiki Sloveniji ni naklonjena gradbeništvu, saj ob vključevanju v evropske in svetovne projekte ne ponuja nobene kreditne zmožnosti za srednje in velike projekte. Kar pa se tiče makroekonomske politike za domače slovensko tržišče, ta trditev ne drži, kar je razvidno iz leta 1999, saj so slovenske investicije porasle. Vendar Slovenska izvozna družba (SID) v zadnjem času skuša pomagati slovenskemu gradbeništvu pri izvajanju del na tujih trgih, kar je za gradbenike zelo pomembno.

Za gradbeništvu je najboljši vzgon naložbeni cikel. Zdaj imajo srečo, da se naložbeni cikel nadaljuje tako na avtocestnem programu kot tudi pri drugi infrastrukturi. Povečuje se tudi stanovanjska gradnja, industrija se posodablja in potrebuje nove objekte. Veliko se gradi tudi v turizmu, trgovini, šolstvu, pa tudi poslovnih stavb še ni dovolj. Največji generator gradbenih del bo tako tudi v prihodnje avtocestni program, kateremu naj bi se pridružili energetika, železnice, komunikacijska infrastruktura, turistični objekti in stanovanjska gradnja.

Nezadovoljstvo se kaže, ker ni državne podpore pri izvajanju investicijskih del, hkrati pa je država slovenski trg odprla za tujce brez vsakršnih omejitev. Torej je slovenski trg za tuje gradbince popolnoma odprt, slovenska podjetja in delavce pa povsod ovirajo z delovnimi in bivalnimi dovoljenji. Slovenska država bi gradbenikom morala omogočiti enake pogoje za nastop v tujini, kot jih imajo tuja podjetja v Sloveniji. Izboriti bi si morala vsaj reciprociteto.

2. UKREPI VLADE

Sprejetje zakona o finančnem poslovanju podjetij, ki zaostruje pogoje za izvajalce, ki delo dobijo na podlagi javnih naročil. Zahteva namreč dodatna jamstva, po drugi strani pa podaljšuje plačila, kar slabo vpliva na finančno sposobnost podjetij.

3. DOLGOTRAJNI IN ZBIROKRATIZIRANI POSTOPKI ZA PRIDOBIVANJE GRADBENIH DOVOLJENJ IN SOGLASIJ

Združenje za gradbeništvo že dolgo opozarja, da prostorsko-urbanistična politika ne sledi potrebam potencialnih domačih in tujih investitorjev. Izredno počasno urejanje pravnih postopkov glede pridobivanja investicijsko tehnične dokumentacije z vsemi potrebnimi soglasji zavirajo začetek gradbenih del.

4. MANJ DELA V TUJINI

Slovenski gradbeniki so tradicionalno prisotni v Nemčiji, Rusiji, Belorusiji, Ukrajini, nekdanji Jugoslaviji in nekaterih deželah Bližnjega vzhoda. Do zmanjšanja izvajanja del v ZR Nemčiji je prišlo že v 80-ih letih predvsem zaradi visoke stopnje nezaposlenosti. Poleg tega so tudi pogoji v tej državi iz leta v leto bolj neprijazni, nemške oblasti pa ne spoštujejo nobenih pravil recipročnosti med državami. Trgi v Rusiji, Belorusiji in Ukrajini so dokaj nestabilni, saj gre za različne trge, ki jih ob enem pesti velika denarna kriza. Na Bližnjem vzhodu so slovenski gradbeniki zaradi stalnih težav in politične nestabilnosti prenehali z izvajanjem del že v 80-ih letih. V vseh državah zaostrujejo pogoje za delo tujcev, zmanjšujejo kontingente in tudi drugače, bolj prefinjeno omejujejo njihovo delo.

5. SLABA PLAČILNA DISCIPLINA

Neredna plačila in plačevanje s kompenzacijami povzročajo dodatno težavo. Marsikateri obrtnik se pritožuje, da mora na plačilo pravočasno opravljenega dela čakati dva do tri mesece, včasih tudi do pol leta. Nepravočasna plačila pa povzročajo nelikvidnost podjetij.

6. KONKURENČNI BOJ

Problemi, s katerimi se gradbeništvo srečuje in slabo vplivajo na njegov nadaljnji razvoj, so zlasti v pogosto neizprosni konkurenčni borbi, ki bi morala temeljiti na enakih pogojih poslovanja in s tem na pridobivanju prihodka za vse subjekte, ki se pojavljajo na gradbenem tržišču. Včasih se zdi, da so razni mali inženiringi spretnejši pri pridobivanju poslov pri še vedno nedodelani zakonodaji glede javnih naročil.

Problem v slovenskem gradbeništvu je tudi nepreglednost ponudbenih cen, kar pomeni, da ponudbena cena pogosto ni enaka končni ceni, ampak gre za sposobnost izvajalca, da med gradnjo skuša dvigniti ceno prek različnih dodatnih del in pri tem tudi uspe.

7. ZAPOSLOVANJE NA ČRNO

Gradbeništvu še vedno ni tuje zaposlovanje na črno, ki neposredno ruši enake pogoje poslovanja. Zlasti to velja za razna mala gradbena podjetja in podjetnike posameznike, ki pogosto kršijo zakonska določila, ki urejajo to področje, in določila v zvezi z varstvom in zdravjem pri delu. V Državnem zboru so sprejeli Zakon o preprečevanju dela in

zaposlovanja na črno (ZPDZC), ki je v uporabo stopil dne 12.5.2001 in naj bi celovito uredil to področje. Delavci pogosto nasedajo obljubam in izplačilom na roko, ki se hudo maščujejo, če delavec zboli ali se poškoduje. Delo za določen čas je praksa, ki sama po sebi ni škodljiva, če jo podjetniki ne izkoriščajo na škodo delavcev. Inšpektorjev je premalo, malih gradbenih podjetij pa preveč, da bi jih lahko obvladovali. Delo gradbenega delavca se premalo ceni, zato je slovenske delavce v gradbeništvu težko dobiti, še posebej, ker so pogoji dela težki.

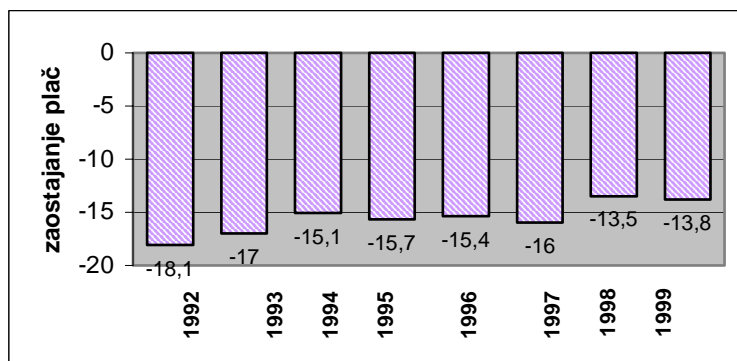
8. POMANJKANJE KVALIFICIRANIH IN VISOKO KVALIFICIRANIH KADROV

Premalo gradbenih delavcev je tudi eden od problemov v gradbeni dejavnosti. Gradbena podjetja čutijo pomanjkanje gradbenih inženirjev za operativno delo. Zazijala je kadrovska luknja, ki je zaradi krize gradbeništvu nastala v začetku devetdesetih let, ko se je vpis na gradbeno fakulteto zelo zmanjšal, potrebe pa so z zaostrovanjem pogojev za vodenje del v gradbeni operativi in povečanjem konjunktura narasle. Slovenska gradbena podjetja se srečujejo s pomanjkanjem delavcev vseh izobrazbenih profilov. Točnih števil, koliko delavcev bi slovenska podjetja ta trenutek potrebovala, ni, vendar pa gradbena dela za slovenske srednješolce in nezaposlene odrasle niso zanimiva. V slovenskem gradbeništvu so bili v vsem povojnem obdobju prisotni delavci iz drugih jugoslovanskih republik. S krizo v začetku devetdesetih let se je njihovo število precej zmanjšalo, vendar je v slovenskih gradbenih podjetjih danes še precej teh delavcev, ki nimajo državljanstva, opravljajo pa operativno-izvajalska dela. Delajo predvsem na nekvalificiranih in priučenih delovnih mestih ter na delovnih mestih, ki zahtevajo poklicno izobrazbo. Poleg delavcev iz držav bivše Jugoslavije se v zadnjem času pojavljajo tudi delavci iz Slovaške, Romunije, Ukrajine in še nekaterih drugih držav. Ti potrebujejo delovna dovoljenja, ki jih podjetja večinoma dobijo, vendar morajo včasih zaposlovati tudi nezaposlene domače delavce, ki na gradbiščih ne ostanejo dolgo. Točnih podatkov o številu delavcev z delovnimi dovoljenji ni, vendar pa se to število giblje med 25.000 in 30.000, to je približno polovica vseh zaposlenih v gradbeništvu.

9. NIZKE PLAČE

V gradbeništvu so plače glede na relativno težke pogoje dela in stalno povečevanje produktivnosti dela, ki se je v povprečju letno povečevalo za 6,7 odstotkov (podatek je deflacioniran), še vedno na nizkem nivoju (glej sliko 5). Raven zaostajanja se je v sedmih letih sicer zmanjševala za povprečno 3,4 odstotke letno, kar je manj od povečanja rasti produktivnosti dela. Finančni učinki povečevanja produktivnosti dela so se usmerjali v povečevanje poslovnih skladov in tehnične opremljenosti, manj pa v povečevanje plač, če je gradbeništvu hotelo nadomestiti in obnoviti materialno bazo in ohraniti ter povečati svojo konkurenčno sposobnost, da bi lahko doseglo postavljene cilje.

Slika 5: Zaostajanje plač v gradbeništvu (F45) za povprečjem vseh dejavnosti od 1992-1999



Legenda: F-45 – gradbeništvu kot skupina v standardni specifikaciji dejavnosti

Vir: Birokracija, 2000, str. 31.

Gotovo ima velik del gradbenih podjetij še vedno pomanjkljivosti, ki se kažejo v organizaciji, transportu, zasedenosti strojnih kapacitet in investicijski in kadrovske politiki ter v politiki financiranja in obvladovanja davčnih predpisov, v obvladovanju zapletenih pravnih predpisov, v nagrajevanju in motivaciji, pri varstvu pri delu, uporabi računalniških programov, managementu itd.. Veliko pomanjkljivosti je gradbeništvu že odpravilo ali vsaj zmanjšalo, veliko pa jih bo še moralo. Potrebno bo sodelovanje in specializacija, saj je to v neposrednem interesu celotnega gradbeništvu. Gradbeništvu se zaveda, da bo z vstopom v EU konkurenca še hujša. Velika podjetja so že doslej delala v tujini in si nabirala izkušnje. Pomembno bo zlasti to, da bodo vsi subjekti na slovenskem gradbenem trgu poslovali pod enakimi pogoji.

Za konec se pojavlja vprašanje, kaj pričakuje gradbeništvu letos? Ali se bo nadaljevala konjunktura iz preteklega leta? Večina gradbenih podjetij si to želi, zaveda pa se, da samoumevnih zagotovil zato nima. Še več, pričakovati je, da se bodo razmere na investicijskem področju verjetno zaostriale, zato bodo zadovoljive rezultate dosegala le tista gradbena podjetja, ki bodo bolj usposobljena za konkurenčni boj na domačem in tujem trgu.

3.3. Trg zaključnih gradbenih del v Sloveniji

Slovenski pregovor pravi, da se hiša gradi do strehe z opeko oziroma z gradbenim materialom, naprej pa z denarjem. In kakšna dela obsega slednje, da je potrebno toliko denarja? Gre za inštalaterska in zaključna gradbena dela. Pri inštalacijah gre za električne, vodovodne, plinske in sanitarne inštalacije, za izolacijska dela (brez hidroizolacij) in za druge inštalacije pri gradnji objektov.

Naj gradimo le nekaj mesecev ali pa nekaj let, vedno po končanih gradbenih delih pridejo na vrsto obrtniška in inštalaterska dela, h katerim prištevajo tudi postavljanje ostrešij in krovska dela, kar vse skupaj sodi v dejavnost zaključnih del v gradbeništvu.

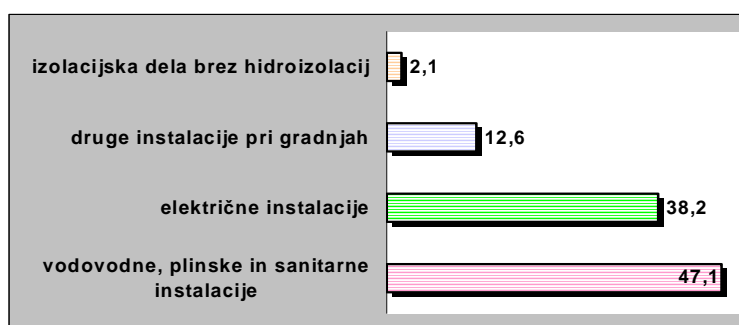
Pred desetimi in več leti so velika gradbena podjetja imela svoje skupine za zaključna dela, zdaj pa jih nimajo več. Večina je to dejavnost opustila in jo izločila od osnovne dejavnosti. Zato se je z zaključnimi gradbenimi deli začelo ukvarjati veliko podjetij in zasebnih podjetnikov, med katerimi jih je bila večina pred tem zaposlena v velikih gradbenih podjetjih. Zanje tudi opravljajo veliko dela.

V inštalaterskih delih v gradbeništvu je malo velikih in srednje velikih podjetij, vendar zaposlujejo 63 odstotkov vseh delavcev in opravijo 67 odstotkov vseh del v dejavnosti. Z zaključnimi gradbenimi in inštalaterskimi deli se ukvarja okoli 1350 gradbenih družb, v katerih je skupaj zaposlenih nekaj več kot 8600 delavcev, in več kot 7500 obrtnikov in samostojnih podjetnikov, med katerimi prevladujejo takšni z manj kot petimi zaposlenimi.

Po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije je bilo leta 2000 število podjetij, ki se ukvarjajo z instalacijami in predstavljajo najožjo konkurenco podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., 632. Število zaposlenih je bilo 4955 in se tudi ni bistveno spremenilo glede na leto 1999. Prihodka je bilo za štiri milijarde več (68,8 milijarde tolarjev), dobička pa za sto manj (1,3 milijarde tolarjev). Nekaj manj kot polovico prihodka instalaterjev (32,2 milijarde tolarjev) so dosegli v vodovodnih, plinskih in sanitarnih instalacijah, po dobičku pa so bili prav tako uspešni, saj so dosegli 550 milijonov tolarjev. Družbe, ki se ukvarjajo z električnimi instalacijami, so lani dosegle 26,4 milijarde prihodka in 505 milijonov tolarjev dobička. Tiste, ki se ukvarjajo z drugimi instalacijami, so dosegle 8,7 milijarde tolarjev prihodka in 260 milijonov dobička, z izolacijskimi deli pa so dosegli 1,5 milijarde prihodka in 20 milijonov dobička.

Pri obrtni zbornici delijo inštalatersko dejavnost na dve sekciji. V sekciji inštalaterjev-energetikov je 1900 izvajalcev, v sekcijo elektro dejavnosti pa je vključenih 2800 elektroinštalaterjev. Delež posameznih dejavnosti v inštalaterskih delih je prikazan na sliki 6.

Slika 6: Delež posameznih dejavnosti v inštalaterskih delih kot odstotek od skupnega prihodka



Vir: Pavlin, 2001, str. 18.

Kljub dobrim poslovnim rezultatom ni vse tako lepo in brez težav. Konkurenca je huda, čeprav je dela dovolj. Pri pridobivanju poslov odloča samo cena, ne pa tudi kakovost opravljenega dela. Velik pomen kakovosti zaključnih del v gradbeništvu je pri investitorjih zaradi iskanja cenejših rešitev pogosto zanemarjen. Ker je dela dovolj, so cene temu primerno nizke, tako da izvajalci zaključnih gradbenih del z njimi v glavnem niso zadovoljni. Dodatno težavo povzročajo neredna plačila in plačevanje s kompenzacijami. Prenizke cene in zamuda pri plačilih storitev zaključnih del v gradbeništvu zavirajo nadaljnji razvoj. Gre za kratkoročno politiko, s katero podjetja, če ni mogoče slediti razvoju novih tehnologij in materialov, izgubljajo položaj na trgu.

Zaključna in druga dela na objektih različnih velikosti in namenov opravljajo obrtniki in samostojni podjetniki tudi kot kooperanti večjih gradbenih podjetij in inženiringov. Večina manjših obratovalnic se pogodbeno povezuje z močnejšimi izvajalci, na primer večjimi gradbenimi podjetji, pri katerih pa ne dosegajo prevladujočih cen, vedno so prikrajšani. Nekateri uspešnejši zasebniki, ki opravljajo različna zaključna dela, se zato med seboj poslovno povezujejo. Za večji objekt se združi, na primer, po tri ali več zasebnikov za splošne gradbene dejavnosti. Tako lahko pridobijo tudi večja dela.

Trg je krut in pri pridobivanju del odloča poleg cene, tehnološke opremljenosti in kadrov pogosto tudi znak kakovosti. Pridobitev znaka kakovosti v gradbeništvu je za manjše obratovalnice prevelik finančni zalogaj, zato si ga ne morejo privoščiti.

3.4. Analiza konkurence

3.4.1. Domača konkurenca

Pri analizi konkurence sem se osredotočila na podjetja, ki so ravno tako specializirana za inštalaterska dela. Med velika podjetja, ki spadajo v to dejavnost, uvrščamo le 7 podjetij, med srednja pa nekaj več kot 29 podjetij.

Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., ki ga uvrščamo med velika podjetja, bom primerjala s štirimi najožjimi konkurenti, med katere spadajo:

Podjetje	Glavna dejavnost	Število zaposlenih
IMP Montaža Maribor d. d.	45.330	273
IMP Promont – Montaža d. o. o., Ljubljana	45.330	188
Elmo Elektromontažno podjetje d. d., Ljubljana	45.310	225
Mascom d. o. o. montaža in trgovina	45.330	185

45.330 - vodovodne, plinske in sanitarne instalacije, 45.310 - električne instalacije

Vir: iBON © 2001.

O velikosti konkurentov lahko sklepamo tudi na podlagi podatkov o številu zaposlenih. Izbrana podjetja tako spadajo med velika podjetja, zato lahko rečem, da so to konkurenti, s katerimi se podjetje srečuje pri večini svojih ponudb.

Pri analizi konkurence sem primerjala splošno uspešnost posameznih konkurentov. Primerjala sem le finančne podatke, ki so podani v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled finančnih podatkov posameznih najožjih konkurentov za leto 1999

Podjetje	Tržni delež (%)	Čisti dobiček (v 000 SIT)	Prihodki skupaj (v 000 SIT)	Sredstva (v 000 SIT)	Kapital (v 000 SIT)	Donosn. sredstev (v %)	Donosn. kapitala (v %)
IMP Montaža Maribor d. d.	4,19	7.918	2.680.120	2.300.576	1.336.984	0,3	0,6
IMP Promont – Montaža d. o. o., Ljubljana	5,59	49.379	3.575.400	1.676.471	240.012	2,9	20,6
Elmo Elektromontažno podjetje, d. d., Ljubljana	3,16	10.635	2.019.996	2.375.820	1.669.226	0,4	0,6
Mascom d. o. o. Montaža in trgovina	2,72	50.348	1.741.405	805.970	141.019	6,2	35,7

Vir: iBON © 2001.

Iz tabele razberemo, da so vsa podjetja poslovala pozitivno. Največji tržni delež ima podjetje IMP Promont – Montaža, d. o. o., Ljubljana, ravno tako so največji tudi njihovi prihodki. Prihodki ostalih podjetij se gibljejo okrog 2 milijardi. Donosnosti sredstev in kapitala sta v vseh obravnavanih podjetjih pozitivni. Podjetje Mascom, d. o. o., dosega največjo donosnost sredstev in kapitala, sledi pa mu podjetje IMP Promont – Montaža. IMP Montaža Maribor, d. d., in Elmo Elektromontažno podjetje, d. d., pa dosejata rezultate, ki so še slabši od rezultatov celotne dejavnosti F/45.3 (inštalacije pri gradnjah). Razlike v obeh merah donosnosti so predvsem posledica razlik v finančni obremenitvi podjetij v obliki plačil obresti. Glede na tržne deleže podjetij zasledimo veliko razliko v kapitalu. Razlika se pojavlja predvsem zaradi različne strukture kapitala. Podjetji IMP Promont – Montaža d. o. o. in Mascom d. o. o. imata velik del tujega kapitala, kar povzroči majhen delež lastnega kapitala.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA KOVINOTEHNA MKI, d. o. o.

Kovinotehna MKI Montaža, kovinarstvo, instalacije, d. o. o, iz Novega mesta, je svojo razvojno pot začelo pred 55 leti. Na svojem začetku, leta 1946, je bilo ustanovljeno podjetje Mestni vodovod z le 4 zaposlenimi. Dejavnost so bila obnovitvena dela, ki so jih opravljali z najbolj skromnimi orodji, katere so kar sami izdelovali. Leta 1949 podjetje pridobi ime Elektrotehnično podjetje in izvaja dela elektrifikacije za Dolenjsko in Belo krajino. Leta 1950 svojo dejavnost razširijo še na področje kleparske in ključavničarske dejavnosti, ki se imenuje Vodovodno inštalatersko in kleparsko podjetje, pod katerim je poslovalo do leta 1965. Tega leta se preimenujejo v OMP INŠTALATER, ki v svojo dejavnost vključi tudi napeljavo centralnega ogrevanja. Dejavnost pa se razširi tudi prostorsko, saj poleg Dolenjske regije izvajajo dela vse do Zagreba in Ljubljane.

Leta 1973 pride do združitve Elektrotehničnega podjetja in OMP INŠTALATER v podjetje NOVOMONTAŽA, ki se razširi na področje celotne države ter prvič izkusi delo v tujini. Pod

tem imenom je delovalo 10 let. Tako se je leta 1983 zaradi skupnih interesov združilo z gradbenim podjetjem Pionir Novo mesto. Prihaja do nadaljnje tehnološke posodobitve, razširitve proizvodnih, skladiščnih in poslovnih kapacitet, razširitve dejavnosti na področje plina, zraka in izdelovanja kovinske galanterije ter večje tržne prodornosti predvsem na tuje trge.

Kot del Pionirja je MKI kar nekaj let prevzemala najzahtevnejša dela pri gradnji industrijskih in hotelskih objektov po vsej nekdanji Jugoslaviji, Libiji, Poljski, Rusiji. Ko pa se je Pionir začel spopadati s težavami (prezadolženost, nelikvidnost, zamude v izplačilu nizkih plač itd.), so se te hitro prenesle tudi na MKI, ki je bil do leta 1992 organiziran kot Pionirjeva delniška družba. Mati je zastavila vse hčerino premoženje, pri njej pa si je z neplačili opravljenih del do leta 1995 naredila tudi za okrog 4 milijone mark dolga, kar za takrat 2269-članski kolektiv ni bilo malo. V MKI so si skušali pomagati, vendar so imeli takrat precej tesno zavezane roke. Njihov predlog za osamosvojitve oziroma za prenos njihovega družbenega kapitala na MKI, ki bi ga potem lastninsko preoblikovali, pa je bil zavržen brez obrazložitve.

Konec leta 1995 je bila podpisana pogodba med Pionirjem in Kovinotehno o prodaji MKI, ki jo je agencija za prestrukturiranje in privatizacijo potrdila marca 1996. Pod novim imenom Kovinotehna MKI, d. o. o., je podjetje, ki ohranja vse dotedanje dejavnosti, začelo delati julija 1996. Podjetje so tudi na novo organizirali. MKI, d. o. o., bi se namreč po stečaju Pionirja težko postavila na lastne noge, saj jim je Kovinotehna pomagala pri oblikovanju poslovne strategije in dala blagovna posojila in jamstva pri izvajanju investicijskih del. MKI je sam poravnal večino starih obveznosti (okrog sto milijonov tolarjev), od Pionirja pa izterjal večino dolga, žal, v obliki nepremičnin. Leta 2000 pa je Kovinotehno Celje d.d. prevzel Merkur d.d., ki se ukvarja le s trgovinsko dejavnostjo. V podjetju Merkur d.d. so se odločili podjetje Kovinotehna MKI d.o.o. prodati. Pojavilo se je kar nekaj kupcev, zaradi česar so se v podjetju odločili za samoodkup. Zaposleni so se ustrašili, da jih bodo podjetja najprej odkupila, nato pa prekinila z dejavnostjo napeljave instalacij in odpustila vse delavce. Tako je danes podjetje v lasti zaposlenih. Podjetje so kupili na podlagi kupoprodajne pogodbe osnovnega vložka. Kljub bremenom iz preteklosti zdaj podjetje tekoče pozitivno posluje in ohranja trge. V prihodnje vidijo cilje v tehnološkem razvoju sedanjih dejavnosti in dvigu kakovosti na najvišjo raven.

Glavna dejavnost Kovinotehne MKI, d. o. o., so strojne in elektroinstalacije, v okviru katerih se izvajajo naslednje dejavnosti (reklamni prospekt podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o.):

Strojne instalacije

- vodovod in kanalizacija,
- centralno ogrevanje,
- klimatizacija,
- instalacija in montaža strojno instalacijske tehnološke opreme,
- montaža tehnološke opreme in
- plini.

Elektro instalacije

- električne instalacije in avtomatika za strojne instalacije,
- elektroinstalacije za procesno tehniko in tehnologijo,
- elektroinstalacije za poslovne in industrijske objekte,
- zunanja razsvetljava,
- telekomunikacije in
- montaža elektroenergetskih naprav.

5. CELOVITA OCENA PODJETJA KOVINOTEHNA MKI, d. o. o.

5.1. Ocena ekonomske uspešnosti

Ekonomsko uspešnost podjetja sem ocenila za petletno obdobje, in sicer od leta 1995 do leta 1999. Pri ocenjevanju sem uporabila kazalce, ki so prikazani v tabeli 2. Poleg kazalcev, ki se nanašajo na podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., sem prikazala tudi te iste kazalce, ki se nanašajo na dejavnost, v katero sodi proučevano podjetje. Dejavnost, s katero sem primerjala podatke podjetja, so inštalacije pri gradnjah in sodi v skupino F/45.3.. Pri računanju realne stopnje rasti sem podatke deflacionalirala z uporabo letne stopnje inflacije.

Tabela 2: Vrednostno gibanje pomembnejših kazalcev ekonomske uspešnosti podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., in dejavnosti v obdobju od leta 1995 do 1999

Kazalci	Leto	1995		1996		1997		1998		1999	
		MKI	Dejavnost	MKI	Dejavnost	MKI	Dejavnost	MKI	Dejavnost	MKI	Dejavnost
Skupni prih. v 000 SIT		956.834	1.166.243	1.235.106	1.473.952	1.331.619	1.619.944	1.493.378	1.573.704	2.229.073	2.056.846
Realna st. rasti		-	-	19,2	16,5	-0,6	1,50	4,1	14,4	41,36	24,60
Skupni prih. na zaposlenega v 000 SIT		4.349	7.623	6.054	9.522	6.592	10.305	7.320	10.742	10.514	13.754
Realna st. rasti		-	-	29,3	15,0	0,5	-0,2	3,0	-3,8	37,2	21,6
Delež bruto π (izgube) v celotnih prih. Letna st. rasti (v %)		-0,081	-0,005	-0,226 /*	-0,022 /*	0,010 /*	-0,076 /*	0,005 -50,0	0,001 /*	0,009 80,0	0,010 900,0
Delež bruto plač v celotnih prih. Letna st. rasti (v %)		2,1	1,4	1,9	1,3	1,9	1,2	2,1	1,3	1,5	1,1
		-	-	-9,5	-7,1	0	-7,1	10,5	8,3	-28,6	-15,4
Ekonomičnost Letna st. rasti (v %)		0,925	0,995	0,816	0,979	1,010	0,929	1,005	1,001	1,009	1,010
		-	-	-11,8	-1,6	23,8	-5,1	-0,5	7,7	0,4	0,9
Donosnost sred. Letna st. rasti (v %)		-0,083	-0,005	-0,292 /*	-0,024 /*	0,015 /*	-0,091 /*	0,008 -46,7	-0,001 /*	0,013 62,5	0,011 /*
Donosnost kapitala Letna st. rasti		-0,161	-0,011	-1,114 /*	-0,064 /*	0,047 /*	-0,275 /*	0,023 -51,1	-0,002 /*	0,059 156,5	0,035 /*

Opomba: /* - Donosnost sredstev je razmerje med neto dobičkom in sredstvi ter donosnost kapitala razmerje med neto dobičkom in kapitalom. Ker so v podjetju in dejavnosti dosegli izgubo, so nekatere donosnosti negativne, zaradi česar sem se odločila, da ne bom računala stopnje rasti. Enako velja za stopnjo rasti deleža bruto π (izgube) v skupnih prihodkih.

Vir: Bilance uspeha in bilance stanja podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., za omenjena leta.

Iz tabele 2 je razvidno, da je bila v obdobju od leta 1995 do 1999 tendenca nominalnega naraščanja realizacije. Tudi realna stopnja rasti nam kaže pozitivno rast (povprečna štiriletna realna rast je 6,02 odstotka). V letu 1999 je bila kar 41,36-odstotna, opazna je bila tudi leta 1996, v letu 1997 pa celo rahlo negativna. Ta nihanja so predvsem posledica sprememb splošnih gospodarskih razmer oziroma velike konjunktore na področju gradbene panoge.

Realizacija na zaposlenega je kazalec produktivnosti. Na osnovi tega kazalca ugotovimo, da je produktivnost dela iz leta v leto nominalno in realno naraščala s 16,8-odstotno povprečno štiriletno realno stopnjo rasti. Na zelo velik odstotek rasti produktivnosti v letu 1996 glede na leto 1995 je vplivala predvsem zelo nizka storilnost delavcev leta 1995. Glavni vzrok slabšega poslovanja je bilo pomanjkanje del v zadnjem trimesečju leta 1995, ko je odšlo največ delavcev. Kljub temu pa zmanjšanje števila delavcev ni povzročilo povečanja prodaje, saj je bila ta izredno nizka. V letu 1996 pa se so splošne gospodarske razmere izboljšale, kar je vplivalo na velik porast produktivnosti podjetja.

Delež bruto dobička (izgube) v celotnih prihodkih nam pokaže, da je podjetje v opazovanem obdobju prvi dve leti poslovalo negativno. Izguba je bila velika, kar je posledica odpisa za nazaj, podjetje je moralo poravnati obveznosti v imenu GIP Pionir, imeli pa so tudi velik odpis terjatev in zalog materiala. Ostala tri leta proučevanega obdobja pa je podjetje poslovalo pozitivno, a z minimalnim dobičkom. Na manjši delež bruto dobička v celotnih prihodkih leta 1997 so vplivali visoki stroški financiranja, odpisi zalog materiala in terjatev; leta 1998 odkup hipoteke, ki izvira iz zadolžitve GIP Pionir, ter premalo plačani prispevki od regresa za leti 1992 in 1993.

Delež bruto plač v celotnih prihodkih se je v opazovanem petletnem obdobju gibal okoli 2 odstotka. Vendar lahko govorimo o rahli tendenci upadanja deleža bruto plač v celotnih prihodkih. To nam dokazujejo tudi podatki za leto 1999, ko se je ta kazalec zmanjšal.

Kazalec ekonomičnosti kot razmerje med poslovnimi prihodki ter odhodki nam pokaže, da je podjetje zadnja tri leta poslovalo pozitivno, saj je koeficient ekonomičnosti tako rekoč enak 1. Prvi dve leti pa je bil pod vrednostjo 1, saj je podjetje poslovalo z izgubo.

Donosnost sredstev in trajnega kapitala sicer dajeta nizke vrednosti kazalcev, ki so zadnja tri proučevana leta pozitivni, a z negativnimi letnimi stopnjami v vseh letih, razen leta 1999, ko je le prišlo do občutnega izboljšanja. Vendar pa sta se kazalca glede na leto 1996, ko je prišlo do večjega padca, v obdobju od 1997 do 1999 izboljšala in izenačila z dosežki v dejavnosti.

Iz kazalcev poslovne uspešnosti podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., je možno ugotoviti malo slabšo uspešnost poslovanja podjetja v primerjavi z dejavnostjo. V kolikor pa opazujemo gibanje kazalcev v času, le-ti kažejo na trend izboljševanja uspešnosti poslovanja podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o. Ocene tendenc kazalcev poslovne uspešnosti so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Ocenjevanje tendenc kazalcev poslovne uspešnosti v času

Opis poslovnega rezultata	Ocena tendence		Opomba
	UGODNA	NEUGODNA	
Rast realizacije	x		-sledi konkurenco
Realizacija na zaposlenega	x		-tendencia rasti
Delež bruto dobička v celotnih prihodkih		x	-podjetje sedaj posluje pozitivno, kar je glede na panogo ugodno
Delež bruto plač v celotnih prihodkih		x	-trend upadanja
Ekonomičnost	x		-okrog 1, konstantna
Donosnost sredstev		x	} - trend rasti
Donosnost trajnega kapitala		x	

Vir: Tabela 2.

5.2. Celovita analiza prednosti in slabosti podjetja

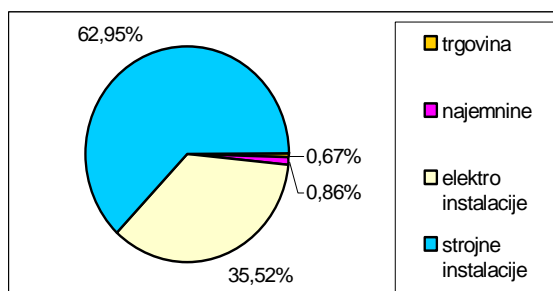
5.2.1. Ocena podstrukture storitev

Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., je storitveno podjetje. Storitve predstavljajo temelj poslovanja, zato je ocena podstrukture storitev zelo pomembna. Moj namen je predstaviti program storitev, ki jih podjetje opravlja, v nadaljevanju pa oceniti posamezne skupine storitev podjetja. Osnovne dejavnosti podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., bi lahko klasificirala v 4 osnovne skupine:

- strojne instalacije,
- elektroinstalacije,
- najemnine,
- trgovina.

Strukturo dejavnosti prikazuje slika 8.

Slika 8: Delež prihodkov od prodaje po posameznih skupinah storitev v podjetju Kovinotehna



MKI, d. o. o., v letu 1999 (v %)

Vir: Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 2000, str. 1.

1. Strojne instalacije

Oddelek strojnih instalacij, kamor sodijo dela instalacij vodovoda in kanalizacije, ogrevanja in izolacije, plinov, klimatizacije in prezračevanja ter kleparstva in kovinske galanterije, predstavljajo največji delež prihodkov podjetja. V oddelku je zaposlenih 135 delavcev različnih strok, ki so za ta oddelek potrebni. V letu 1999 so zaposleni v oddelku strojnih instalacij realizirali 195.808 ur, katerih vrednost je bila 396.366.000 SIT.

S storitvijo strojnih instalacij so leta 1999 realizirali prodajo v vrednosti 1.372.264.691 SIT, kar je nominalno 38,2 odstotka več kot leto poprej. Strojne instalacije tako predstavljajo okrog 63 odstotkov vseh prihodkov podjetja.

2. Elektroinstalacije

Oddelek elektroinstalacij, katerega dejavnost so instalacije visoke napetosti, nizke napetosti, razsvetljave, telekomunikacij in energetske opreme, predstavlja drugo pomembnejšo dejavnost, ki prinaša prihodke podjetja. V tem oddelku je zaposlenih 55 delavcev. V letu 1999 so zaposleni tega oddelka realizirali 96.905 ur, katerih vrednost je bila 196.887.300 SIT.

Storitve elektroinstalacij so v letu 1999 doživele večji porast, tako da ustvarijo kar pomemben delež prihodkov podjetja. So manj obsežne od strojnih instalacij, a dosežejo kar 35 odstotkov vseh prihodkov podjetja. V oddelku elektroinstalacij so tega leta realizirali prodajo v vrednosti 774.405.500 SIT, kar je nominalno 97,2 odstotka več od prejšnjega leta.

3. Najemnine

Podjetje je v letu 1998 skušalo svoje stroške maksimalno znižati, zato je svojo dejavnost, ki jo je prej opravljalo v dveh prostorih, skrčilo v eno samo halo. Drug poslovni prostor sedaj oddaja. Skladiščni, večji prostor so oddali podjetniku, v katerem je sedaj trgovina. Pisarniške prostore pa so oddali 4 podjetnikom. Z najemnino sicer ne dosežajo nobenih dobičkov, vendar pa so na ta način zmanjšali stroške ter dosegli nekaj manj kot 1 odstotek vseh prihodkov.

4. Trgovina

Trgovina ni bila glavna dejavnost podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., zato so jo v letošnjem letu tudi ukinili. V trgovini so delo opravljali do leta 2001 zaposleni, katerih glavno delo je skladiščenje, prodaja v trgovini pa jim je pomenila še dodatno delo. Prihodki iz trgovine so predstavljali nekaj več od 0,5 odstotka vseh prihodkov.

V trgovini so prodajali instalacijski material, vendar je šlo predvsem za kompenzacije. Namreč podjetja, ki niso bila zmožna pravočasno poravnati svoje obveznosti v denarni obliki, so le-te poravnala v materialni obliki. Tako so v podjetju s prodajo tega materiala v trgovini le prišli do likvidnih sredstev. Sicer je trgovina povzročila manjšo izgubo, a menim, da je bila to dobra rešitev problema s tistimi kupci, ki niso bili likvidni.

V tabeli 4 sem na podlagi ugotovitev izdelala zbirno oceno podstrukture storitev podjetja. Iz tabele 4 je razvidno, da je povprečna stopnja rasti strojnih instalacij skoraj 17-odstotna, kar je predvsem posledica izboljšanja razmer v gradbeni panogi v letu 1996, saj vemo da je bilo leto 1995 še vedno usodno za gradbeništvo. Na ta podatek pa je vsekakor vplivala tudi močna konjunktura v vseh gradbenih dejavnostih zaradi uvedbe DDV-ja v prvi polovici leta 1999.

Močna je bila tudi rast elektroinstalacij, kar 37-odstotna. Gre za posledico uvedbe DDV-ja, tako je realna stopnja rasti prodaje v letu 1999 (91 %) močno vplivala na povprečno 5-letno realno stopnjo rasti prodaje. Podjetje je začelo oddajati svoje prostore šele leta 1998, zaradi česar tudi nimam podatka o 5-letni realni stopnji rasti prodaje. Vendar je oddajanje prostorov pripomoglo k manjšim stroškom ter s tem k večjemu dobičku, kar je pozitivna odločitev podjetja.

Delež trgovine v skupni prodaji je vsako leto upadal, v letu 1999 jim je trgovina prinesla celo manjšo izgubo, kar je bil tudi eden od razlogov njene ukinitve v letu 2001. V podjetju se sedaj vse bolj zavzemajo od svojih odjemalcev prejeti denarno plačilo brez poravnavanj s kompenzacijami, kar je drugi vzrok za ukinitve trgovine.

Dejavnosti trgovine in najemnin sta izredno majhnega pomena, zato njun ponder znaša le 0,01. Vendar sem ju zaradi navedenih podatkov v poročilih stroškov in realizacije po projektih omenila. Dejavnosti strojnih in elektro instalacij sta enakovredno ponderirani, kljub različnim deležem v skupni prodaji in v dobičku. Iz tabele pa lahko ugotovimo, da se je delež elektro instalacij v skupni prodaji v letu 1999 močno povečal glede na leto 1998, kar pomeni da se dejavnost elektro instalacij uspešno približuje dejavnosti strojnih instalacij.

Tabela 4: Ocena podstrukture storitev

Merila	Skupine storitev	Strojne instalacije	Elektro-instalacije	Najemnine	Trgovina	Skupaj
Letna prodaja l. 1999 (mio SIT)		1.372	774	18	15	2.179
Povprečna realna stopnja rasti prodaje v zadnjih 5-ih letih (%)		16,68	37,05	/*	-8,36	15,12
Delež v skupni prodaji (%) l. 1998 l. 1999		70,2	27,8	0,8	1,2	100
		63,0	35,5	0,8	0,7	100
Dobiček l. 1999 (000 SIT)		27.264	10.572	0	-149	37.687
			22,26	0	-0,31	100
Delež v celotnem dobičku (%)		57,41				100
Ponder		0,49	0,49	0,01	0,01	100
Skupna ocena po storitvenem programu		4	4	3	2	
Ponderirana skupna ocena po storitvenem programu		1,45	1,96	0,03	0,02	3,46
Skupna ocena podstrukture		SREDNJE DOBRO				

* S to dejavnostjo se začno ukvarjati šele leta 1998, zato ni možno izračunati povprečja 5-ih let.

Skala za ocenjevanje: 5 – zelo dobro 4 – dobro 3 – srednje 2 – slabo 1 – zelo slabo

Vir: Zbirna poročila stroškov in realizacije po projektih za leta 1995-1999 za proučevano podjetje.

Prednosti storitev v podjetju vidijo v kvaliteti, dobavnih rokih in servisnih storitvah. Značilna je njihova celovitost storitve, strokovnost kadrov, tehnološka opremljenost, prilagodljivost potrebam kupca in tradicija. Na osnovi teh ugotovitev sem ocenila, da je podstruktura storitev srednje dobro prispevala k poslovni uspešnosti zadruga.

Prednost podjetja vidim tudi v njegovi velikosti v slovenskem merilu ter celoviti ponudbi. Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., je namreč edino slovensko podjetje, ki ponuja celovito napeljavo gradbenih in tehnoloških instalacij, z lastno strukturo delavcev. Ostala podjetja opravijo le del instalacij, za drugo pa najamejo kooperante oziroma podizvajalce. Torej podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., lahko nenehno nadzoruje kvaliteto opravljanja svojih storitev, medtem ko ostala podjetja to težje izvajajo, saj morajo nadzorovati tudi delo svojih kooperantov.

Konkurenčnost v inštalaterski dejavnosti je huda, tako na podlagi cen kot tudi glede kakovosti. Vendar uvajanje projektnega vodenja, načrtovanja in kontrole s pomočjo računalniških paketov podjetju omogočajo diferenciacijo storitev in zagotavljajo visoko konkurenčnost ponudbe na trgu.

V podjetju so leta 1999 povečali realizacijo, ki vključuje dejavnosti vodovodnih instalacij in elektroinstalacij, ogrevanja prezračevanja in drugih storitev pri gradnjah. Vendar kljub več kot 50-odstotnem povečanju pogodbenih del, v primerjavi s preteklim letom, zaradi konkurenčnosti na trgu ni bilo večjih dobičkov. Na področju strojnih instalacij ustvari podjetje kar 63 odstotkov vseh prihodkov in skoraj 60-odstotno prispeva k celotnemu dobičku. Ravno tako ni slabo na področju elektro-instalacij, katerih delež v skupnem prihodu je 35-odstotni in se povečuje.

5.2.2. Ocena tržne podstrukture

V storitveni dejavnosti, kakršno opravlja Kovinotehna MKI, d. o. o., so človeški viri najpomembnejši strateški dejavnik. Poleg strokovnih in ključnih kadrov v družbi se tudi večina delavcev neposredno srečuje s kupci na trgu, le-ti lahko neposredno nadzorujejo njihovo delo; zato lahko rečemo, da vsi v družbi soustvarjajo ugled družbe, vsako njihovo delo je unikat, ki zahteva samosvoj pristop, organizacijo dela in tehnološko izvedbo. Tako kot je vsak objekt posebna referenca, tudi vsak delavec ustvarja pogoje za nove priložnosti na gradbenem tržišču.

Če poslovne rezultate podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., primerjamo z inštalatersko dejavnostjo v slovenskem prostoru, bi lahko dejali, da gre za največje inštalatersko podjetje v dolnjski regiji ter eno izmed največjih inštalaterjev v Sloveniji, saj je njihov tržni delež na ravni 7,5 odstotkov (v dejavnosti vodovodnih, plinskih in sanitarnih instalacij).

Podjetje se pri svoji dejavnosti srečuje s številno konkurenco. Uspešnejša podjetja imajo veliko osnovnih sredstev in več zaposlenih, zato so cene njihovih storitev odločilen dejavnik za poslovanje. Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., sicer spada med uspešna podjetja, vendar pa nekateri uspešnejši zasebniki, ki opravljajo različna inštalaterska dela in se med seboj poslovno povezujejo, pridejo do večjih gradbenih del in s tem prevzamejo delo večjim podjetjem. Iz tega sledi, da kljub povečevanju realizacije oziroma povečevanju pogodbenih del zaradi konkurenčnosti na trgu ni večjih dobičkov.

Pri pridobivanju svojih odjemalcev si podjetje prizadeva pridobiti resna podjetja, ki bi bili dobri plačniki. V skladu s tržno in poslovno politiko tako zbirajo partnerje po načelu najboljšega plačnika, zaradi varnosti pa se ne osredotočajo samo na enega poslovnega partnerja. Največ del so opravili pri uspešnih slovenskih podjetjih, kot so: Krka, tovarna zdravil, in Krka zdravilišča Novo mesto, Revoz Novo mesto, Bolnišnica Novo mesto, Beti Metlika, Novoteks Metlika, Danfoss Compressors Črnomelj, Dana Mirna, banke, ministrstva, hoteli, stanovanjske stavbe... Veliko svojih del opravljajo tudi preko drugih družb, kot so: Vegrad, d. d., Velenje, GPG Grosuplje, Sopic, d. d., Ljubljana, Begrad Črnomelj, Unitehna Trebnje...

Za podjetje je zelo pomembno, kako pride do dela. Kadar podjetje najamejo večja gradbena podjetja ali inženiring podjetja, podjetje opravlja svoje delo kot kooperant in nižje je na lestvici, slabše je za podjetje, saj je plačilo za njihovo delo še kasnejše. Če pa jih direktno najame neposredni investitor, je to za podjetje bolj ugodno, ker prejme plačilo neposredno od investitorja. Vendar ima podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., med svojimi odjemalci večinoma večja podjetja, katera poslujejo na način direktne oddaje del posameznim izvajalcem. Enak način imajo tudi tuji investitorji. Do del podjetje pride preko javnih razpisov (gre za javna naročila) ali pa preko pozivov za oddajo ponudb (za podjetja).

Pred letom 1990 je slovensko gradbeništvo večinoma nastopalo na tujih trgih preko jugoslovanskih državnih institucij (v Rusiji, Arabskih državah...). Velik del trga so nato po razpadu nekdanje Jugoslavije izgubili, ravno tako pa se je tudi nastop slovenskega gradbeništva v tujini po letu 1990 poslabšal.

Ugotavljajo, da so ponudbe za delo vse bolj zahtevne zaradi novih materialov in opreme, ki se pojavlja predvsem v industrijski gradnji. Vedno več ponudb nudijo po sistemu "ključ v roke", kar pomeni, da so potrebni ogledi na mestu gradnje in izdelava popisov del.

Kupci pričakujejo, da v ponudbah nudijo cenejše, alternativne materiale, za kar pa je potrebna dodatna tehnološka obdelava v razvojni službi. Več kot 70 odstotkov ponudb izdelajo na osnovi javnih razpisov, h katerim morajo priložiti razno po zakonu zahtevano dokumentacijo, tudi bančno garancijo. Vse to zahteva večje angažiranje pri istem številu ponudb oziroma je potrebno za izdelavo ponudbe precej več vložnega dela, kakor tudi večje stroške pri pridobivanju del.

Ne le pri delu, tudi sicer so zaposleni že v več situacijah, ki so bile pomembne za obstoj in razvoj družbe, dokazali, da s svojim znanjem in zmožnostmi, ki jih povezuje skupna kultura s

50-letno tradicijo tega podjetja, zmorejo še kaj več, kot le ustvariti tržne pogoje in dobiček. V bodoče pa je cilj podjetja večji obseg del, ki ga bodo realizirali z lastnimi kapacitetami in angažiranjem kooperantov.

V tabeli 5 je prikazana ocena tržne podstrukture, njene prednosti in slabosti, ki so podane z razčlenitvami na najpomembnejše sestavne dele. Ocenila sem, da je tržna podstruktura srednje dobro vpliva k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	ponder	OCENA					Opomba
		Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Ugled podjetja	0,075	X					•ugledni kupci
Specifikacija storitev	0,075	X					•edini, ki izvajajo vse vrste instalacij
Sestav odjemalcev	0,140			X			•gradbinci - slabši nep. inv. - boljši
Odnos prodajna cena - kakovost	0,140		X				•visoka kakovost in temu ustrezna cena
Promocija	0,140			X			•sponzorstva, donacije
Ustreznost prodajnih poti	0,140			X			•javni razpisi, pozivi za oddajo ponudb
Sposobnost takojšnjih dobav	0,075	X					
Možnosti izvoza	0,140			X			•le preko gradbenih inženiringov
Kakovost raziskav trga	0,075				X		
Ponderirana skupna ocena		1,125	0,56	1,68	0,15	0	3,515
Skupna ocena podstrukture		SREDNJE DOBRO					

Legenda: nep. inv. – neposredni investitorji

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki, 2001.

5.2.3 Ocena tehnološke podstrukture

Tehnološko podstrukturo podjetja bom ocenila glede na:

- kakovost kapacitet,
- stopnjo izkoriščenosti kapacitet,
- nabavni trg,
- lokacijo obratov,
- kontrolo kvalitete,
- planiranje proizvodnje.

1. Kakovost kapacitet

Kakovost kapacitet se nenehno prilagaja razvoju. V podjetju namreč nimajo veliko strojev, saj ne gre za proizvodno podjetje. Vendar v objekte vedno vgrajujejo najnovejše materiale, za kar potrebujejo tudi novejša orodja in naprave, torej zastarelih kapacitet niti ne bi mogli izkoristiti.

2. Stopnja izkoriščenosti kapacitet

V zadnjem obdobju je bila stopnja izkoriščenosti kapacitet po podatkih letnega poročila 120-odstotna. Zaradi velikega obsega del morajo delavci opravljati nadure, vendar kljub temu ne opravijo vsega dela z lastnimi kapacitetami, ampak za dodatno pomoč najamejo še kooperante. V letu 1999 so opravili kar 58.266 nadur, kar je nad povprečjem iz drugih let.

3. Nabavni trg

Največji dobavitelji so Merkur, d. d., Celje, Elektronabava, d. d., Ljubljana, Energo plus, d. o. o., Ljubljana, Bossplast, d. o. o., Ljubljana in Tim-ING, d. o. o., Koper. Le 1 odstotek dobaviteljev je tujcev, torej so njihovi dobavitelji v glavnem slovenska podjetja.

4. Lokacija

Podjetje ima svoj sedež v industrijski coni na Cikavi v Novem mestu. Storitveno podjetje nima svojih obratov, kot jih imajo razna industrijska podjetja. Njihova lokacija je objekt, na katerem opravljajo svoje storitve. Pri izbiri lokacije nimajo veliko možnosti, zato morajo svoja dela opravljati tako v bližini svojega podjetja ali pa daleč stran, kar seveda povzroči veliko stroškov prevoza in dnevnic zaposlenih.

5. Kontrola kvalitete

V podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., nimajo posebne službe za kontrolo kvalitete. To je zadolžitev slehernega delavca. Seveda pa je odgovornost vodij večja, saj le-ti komunicirajo z naročniki. Odgovorni vodja del na podlagi proizvodne dokumentacije ugotavlja ustreznost izvedbe z nadzornim organom naročnika. Nadzorni organ pripombe na izvedbo del vpisuje v montažni dnevnik ali pa morajo biti navedene v zapisnikih operativnih sestankov. Po odpravi morebitnih neustreznosti nadzorni organ ponovno pregleda kakovost izvršenih del ter njihovo ustreznost potrdi z vpisom v montažni dnevnik ali zapisnik operativnega sestanka, s čimer odobri nadaljevanje del. Pri strojnih instalacijah je med izvedbo del delovodja zadolžen za izvedbo tlačnih preizkusov pod nadzorom odgovornega vodje del in nadzornega organa. Rezultate opravljenih preizkusov vpisuje v montažni dnevnik.

6. Planiranje

Planiranje v podjetju je zasnovano le na letni ravni. Letni plani se postavijo na podlagi preteklih izkušenj in glede na pričakovanja v prihodnosti. Seveda pa letne plane mesečno in kumulativno spremljajo in jih po potrebi spreminjajo.

Tehnološko strukturo sem ocenila kot dobro, saj podjetje sledi razvoju na področju materialov, ki jih uporablja pri svojih storitvah. Tudi zaposleni v podjetju se nenehno izobražujejo in seznanjajo z novostmi, ki se pojavljajo na trgu. Seveda pa tej visoki kakovosti pripada ustrezna cena, kar pa kupcem dostikrat ni po godu, saj le-ti premalo pozornosti posvečajo kvaliteti, več pa ceni storitve. Oceno tehnološke strukture sem prikazala v tabeli 6.

Tabele 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

KOMPONENTE	Ponder	OCENA					Opombe
		Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kakovost kapacitet	0,20	X					- zelo dobra
Stopnja izkoriščenosti kapacitet	0,20	X					- zelo velika
Nabavni trg	0,13		X				
Lokacija	0,13			X			- nimajo vpliva
Kontrola kvalitete	0,20			X			-vpeljava sistema kakovosti
Planiranje	0,13			X			- le na letni ravni
Ponderirana skupna ocena		2	0,52	1,38	0	0	3,9
Skupna ocena podstrukture		DOBRO					

Vir: Informacije zaposlenih v podjetju in lastni zaključki, 2001.

5.2.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., nima in nikoli ni imela oblikovanega raziskovalno-razvojnega sektorja. Organizirano imajo tehnično-razvojno službo, ki pa se ukvarja pretežno z investicijskim delom, planom in analizami.

Seveda pa v podjetju spremljajo razvoj tehnologije in novih materialov, saj je le-to pri opravljanju njihovih storitev izredno pomembno. Strokovni delavci se redno udeležujejo sejmov, spremljajo spremembe pri proizvajalcih ter dobaviteljih doma in v tujini. Podjetje si lahko dobro poznavanje tehnološki sprememb šteje v prednost podjetja, vendar pa na tem področju lahko najdemo tudi eno slabost. V podjetju še niso dobro podkovani na področju uporabe nerjavečih materialov (izdelki iz rostfreijs), kar pa je za podjetje, ki se ukvarja z instalacijami, zelo pomembno.

Podjetje je premajhno, da bi si lahko privoščilo raziskovalno-razvojno dejavnost, saj je razvoj predrag. Vendar pa bodo morali delavce tudi brez tega oddelka poučiti o uporabi nerjavečih

materialov ter se potruditi, da v prihodnosti ne bo prihajalo do kakšnih podobnih neznanj. To slabo razvitost raziskovalno-razvojnega podstrukture podjetja sicer ne moremo šteti med eno večjih slabosti in nevarnosti v prihodnjem poslovanju, saj lahko podjetje izboljša znanje in obveščenost delavcev o razvoju na področju instalcijskih materialov tudi s funkcionalnim usposabljanjem delavcev.

5.2.5. Ocena finančne podstrukture

Finančno podstrukturo, za katero lahko rečem, da je zunanji odraz uspešnosti ali tudi neuspešnosti delovanja vseh ostalih podstruktur podjetja, sem ocenila s pomočjo izračuna nekaterih kazalnikov finančne bonitete podjetja. Ugotavljanje bonitete financ pomeni primerjanje posameznih preteklih in sedanjih finančnih stanj, finančnih tokov in finančnih izidov, ki so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Kazalci finančne bonitete podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., v obdobju 1995-1999

KAZALCI	LETO	1995		1996		1997		1998		1999	
		MKI	Dejav.	MKI	Dejav.	MKI	Dejav.	MKI	Dejav.	MKI	Dejav.
Stopnja zadolženosti (%)		48,4	55,8	74,5	62,4	67,8	66,9	66,4	65,2	77,4	68,5
Koef. kratkoročne likvidnosti		1,0	1,8	0,7	1,6	0,7	1,5	0,7	1,6	1,0	1,2
Koef. tekoče likvidnosti		0,67	1,54	0,37	1,37	0,37	1,23	0,57	1,36	0,90	0,95
Kazalec finančne stabilnosti		0,9	1,0	0,4	1,0	0,5	0,8	0,6	0,9	0,8	0,9
Koef. obračanja OS		2,48	1,64	3,13	1,89	3,86	1,69	4,53	2,05	2,61	2,45

Legenda: Dejav. - dejavnost, kamor uvrščam vse, ki spadajo po klasifikaciji dejavnosti v skupino F/45.3, kar pomeni Inštalacije pri gradnjah. Koef. - koeficient, OS - obratna sredstva.

Vir: Bilance stanja in bilance uspeha podjetja za obdobje 1995-1999 in iBON 2001.

Stopnja zadolženosti je razmerje med tujimi in celotnimi viri sredstev. Gibanje tega koeficienta naj bi bilo do 50 odstotkov, vendar pa je to odvisno od panoge, v katero podjetje spada. Pove nam, kolikšen del poslovanja je financiranega s tujimi sredstvi. V finančnem sektorju premalo pozornosti posvečajo izračunavanju optimalnega razmerja med tujimi in lastnimi viri sredstev. Namreč težnja bi morala biti usmerjena v doseganje minimalnih tehtanih povprečnih stroškov kapitala. Temeljna logika izračuna zahteva, da finančnik najprej izračuna stroške kapitala za vsako obliko uporabljenega kapitala posebej. Stroške vsega kapitala dobi tako, da izračuna tehtano povprečje teh posameznih stroškov, kjer so uteži deleži posameznih oblik kapitala v celotnem kapitalu. V podjetjih pa velikokrat upoštevajo le stroške tujih virov, torej obrestno mero posojil, medtem ko oportunitetne stroške lastnih virov opuščajo oziroma jih enačijo z 0 %, zato izračun optimalnega razmerja med tujimi in lastnimi viri velikokrat ni pravilen. V podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o. se sicer zavedajo, da oportunitetni stroški lastnega kapitala obstajajo. Kajti v primeru, da bi imeli zunanji lastnik, bi le ta zahteval določeno donosnost tega kapitala. Glede na dejstvo, da so v obravnavanem podjetju lastniki zaposleni, zaenkrat še ne zahtevajo nobene donosnosti, kar seveda nima pozitivnega vpliva na uspeh podjetja. Tako pri odločanju o načinu financiranja

ne opravljajo nikakršnih izračunov, kar se tudi kaže v njihovi veliki zadolženosti, ki pa jo skušajo v prihodnjih petih letih čimprej odpraviti. Stopnja zadolženosti se je gibala v mejah leta 1995. Vsa ostala proučevana leta pa se je ta koeficient gibal krepko nad 50 odstotki, sicer se je v letih 1997 in 1998 izenačil z razmerami v dejavnosti, a je leta 1999 zopet močno narasel in se oddaljil od koeficienta za celotno dejavnost. Na porast v letu 1999 so vplivale predvsem visoke kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Kazalec tako kaže na to, da je podjetje kar zadolženo. Iz tega sledi, da je stopnja zadolženosti prevelika, da bi bila naložba tujih virov varna, saj podjetje v lastnih sredstvih nima kritja za celotna tuja sredstva. V podjetju pa načrtujejo v naslednjih 5-ih letih na račun zadolževanja pri dobaviteljih, z manjšim investiranjem (pomagali si bodo z amortizacijo) in skozi dobiček preiti na dolgoročno financiranje z lastnimi viri.

Za prikaz likvidnosti sem uporabila naslednja 2 kazalca:

1. Kazalec kratkoročne plačilne sposobnosti je razmerje med gibljivimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi in meri sposobnost podjetja, da poravnava kratkoročne obveznosti iz financiranja in poslovanja z denarjem, zalogami in kratkoročnimi terjatvami. Optimalna vrednost je odvisna od dejavnosti podjetja in se običajno giblje od 1 do 2. Po mnenju strokovnjakov naj bi bila obratna sredstva dvakrat večja od kratkoročnih obveznosti, da omogočijo nemoten potek financiranja. V obravnavanem obdobju je bilo podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., na meji likvidnosti le prvo in zadnje leto, vmesna tri leta pa je bilo nelikvidno, saj so bila gibljiva sredstva premajhna, da bi pokrila kratkoročne obveznosti. Glede na doseženo likvidnost v dejavnosti to lahko vidimo kot slabost in nevarnost podjetja. Do te nelikvidnosti prihaja zaradi visokih kratkoročnih obveznosti, ki zmanjšuje konkurenčno prednost podjetja. Do visokih kratkoročnih obveznosti pa prihaja predvsem na račun dobaviteljev, katerim plačila nenehno odlašajo, kar posledično povzroča težave z dobavitelji.

2. Kazalec tekoče plačilne sposobnosti (razmerje med obratnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, ter kratkoročnimi obveznostmi) pove, ali ima podjetje dovolj visokokvalitetnih sredstev za kritje kratkoročnih obveznosti, kar govori o tem, da bi moral biti ta kazalec višji od 1. Izračun kaže, da je bilo podjetje na osnovi tega kazalca v vseh letih proučevanega obdobja plačilno nesposobno, zato je moralo del kratkoročnih obveznosti kriti z dolgoročnimi sredstvi. Zadnje leto se je izboljšal in se skoraj približal vrednosti 1, kar kaže na izboljšanje finančnega stanja podjetja. V dejavnosti so bile razmere ves čas dobre, saj se je kazalec gibal nad vrednostjo 1.

Kazalec finančne stabilnosti ali stopnja kreditne sposobnosti je eden pomembnejših kazalcev, ki kaže razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno vezanimi sredstvi. Podjetje je kreditno sposobno, če je vrednost tega kazalca okrog 1. Količnik pa naj ne bi občutno presegal vrednost 1, kajti to bi pomenilo, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev. Kot je razvidno iz tabele, se je kazalec v vsem opazovanem obdobju v dejavnosti gibal okrog ena. V podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., se je v letih od 1996 do 1998 gibal krepko pod ena, kar kaže na težave z likvidnostjo. Vzrok temu je, da so del dolgoročno vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri. V letu 1999 se je ta koeficient izboljšal.

Obratna sredstva relativno hitro spreminjajo svojo pojavno obliko; od tod tudi njihovo ime. Kako hitro jo spreminjajo oziroma kolikokrat na leto se iz prvotne denarne oblike preko reprodukcijskega ciklusa spet povrnejo v denarno obliko, nam pove koeficient obračanja obratnih sredstev. Izračunamo ga kot razmerje med vrednostjo prometa v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev v istem obdobju. Hitrejše obračanje sredstev vpliva na boljšo likvidnost podjetja. V podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., se je vrednost tega kazalca v obravnavanem obdobju spreminjala. Sprva se je gibal okrog 3, v letih 1997 in 1998 se mu je vrednost kar povečala, leta 1999 pa je zopet padel in znašal pod 3. V primerjavi z dejavnostjo pa je obračanje obratnih sredstev v podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., zelo ugodno.

Finančni položaj podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., je bil izredno slab, vendar si je podjetje opomoglo in iz leta v leto boljše posluje. Sedaj je najpomembnejše, da se podjetje osredotoči na cilj maksimiranja vrednosti premoženja lastnikov, kar se v podjetju zavedajo in se skušajo v prihodnosti približevati temu cilju. Vendar pa v podjetju, ki so ga odkupili zaposleni (kdor je želel je prispeval določen vložek denarja) obstaja večja nevarnost, da je primarni cilj odvisen od ciljev zaposlenih. To lahko povzroči, da se bodo osredotočili predvsem na maksimiranje plač, kar pa vodi k dolgoročno neuspešnemu poslovanju. Ravno zato bi v podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., potrebovali kader, ki bi omogočil učinkovito vodenje financ. Menim, da ima Kovinotehna MKI, d. o. o., kot instalacijsko podjetje velike možnosti za uspeh. Potrebno je dobro vodstvo, ki bo uspešno opravljalo svoje naloge in natančno opredelilo cilj poslovanja podjetja.

5.2.6 Ocena kadrovske podstrukture

Za oceno kadrovske podstrukture sem med številnimi dejavniki izbrala naslednje kazalce:

- število zaposlenih,
- fluktuacija zaposlenih,
- izobrazbena struktura zaposlenih,
- kakovost vodilnih kadrov,
- starostna struktura kadrov,
- štipendiranje,
- funkcionalno usposabljanje.

Število zaposlenih ni le merilo velikosti podjetja, ampak vpliva tudi na uspešnost poslovanja. Če je zaposlenih premalo, so stroški za plače sicer nižji, vendar so zaposleni preobremenjeni, zato je delo manj natančno, manj izvirno in sploh slabše izvršeno (in uspešnost zato manjša), ali pa nekateri delajo tudi izven delavnega časa, kar pomeni višje stroške zaradi nadur, zaposleni pa so utrujeni in zato pri delu manj učinkoviti. Poleg tega zaradi pogoste odsotnosti od doma trpijo njihove družine, kar vnaša v kolektiv nezadovoljstvo in nemir. Če je zaposlenih preveč, so stroški za plače višji od potrebnih, delovni čas pa ni dovolj izkoriščen. Nevarnost je, da se v kolektiv zaleze lenobnost in zato neučinkovitost, nekateri pa bodo na

delovnem mestu na stroške podjetja opravljali zasebne posle. Iz povedanega je očitno, da tako preveliko kot premajhno število zaposlenih zmanjšuje uspešnost poslovanja. Zato se k uspehu strmeče podjetje trudi zaposliti optimalno število ljudi.

Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., je imelo 1999 leta v povprečju 212 zaposlenih. Leta 1995 je bilo v podjetju zaposlenih 220 delavcev, leta 1996 pa 204 delavci, leta 1997 202 delavca in nato leta 1998 zopet 2 delavca več. Število zaposlenih se je leta 1999 glede na leto 1995 zmanjšalo za 3,6 odstotka. Največje zmanjšanje števila delavcev sem zasledila leta 1996 glede na leto 1995, in sicer za 7,3 %, kar je posledica pomanjkanja del in s tem odhajanje delavcev.

Največjo fluktuacijo po podatkih letnega poročila so zasledili leta 1995 in je znašala 30 %, leto kasneje je padla na 18 %, leta 1997 je bila 9 %. V letih 1998 in 1999 se je skoraj popolnoma umirila in je bila 5-odstotna, kar je eden od pokazateljev stabilnosti razmer v družbi.

Zaposlene sem prikazala glede na njihovo stopnjo izobrazbe (glej tabelo 8). Podjetje zaposluje največ delavcev s poklicno (kamor uvrščam delavce s četrto stopnjo izobrazbe in jih je 50 %) ter srednje šolsko izobrazbo (predstavljajo 23,6 % vseh delavcev), kar je za gradbeno podjetja popolnoma normalno. Z višjo izobrazbo je 6,6 % in z visoko izobrazbo 3,3 % vseh zaposlenih. Podjetje zaposluje tudi 16,5 % nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev (glej sliko 9).

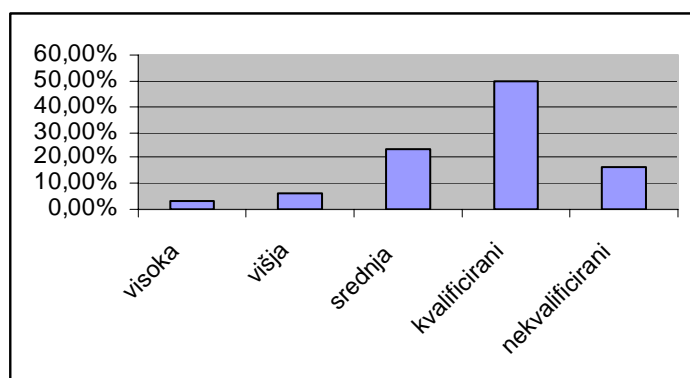
Za izvajalska dela pridobivajo kadre iz poklicnih in tehničnih šol, ki v večini pokrivajo vse njihove dejavnosti. Z zaposlovanjem delavcev s IV. in V. stopnjo izobrazbe zmanjšujejo zaposlenost na nižji stopnji, vendar tudi sodelavci z nižjimi stopnjami izobrazbe dosegajo ustrezen strokovni nivo, po dolgoletnih delovnih izkušnjah. Iz navedenega vidimo, da je izobrazbena struktura srednje prispevala k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 8: Stanje zaposlenih po izobrazbi leta 1999

ZAPOSLENI	STOPNJA IZOBRAZBE						
	VII	VI	V	IV	III	II	I
212	7	14	50	106	-	8	27

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2001.

Slika 9: Izobrazbena struktura zaposlenih v Kovinotehni MKI, d. o. o.



Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2001.

Vodstveno strukturo podjetja sem ocenila glede vprašanja o zahtevani in dejanski strokovni izobrazbi. Poleg strokovne izobrazbe sem navedla tudi dolžino delovne dobe, ki so jo vodilni dosegli v podjetju, saj menim, da je to eden pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na strokovnost in znanje tega kadra. Vodstvo podjetja predstavljajo delavci, ki so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Pregled izobrazbenih ravni ter delovnih dob vodstvenega kadra podjetja v letu 1999

FUNKCIJA	KRITERIJ	ZAHTEVANA STOPNJA IZOBRAZBE	DEJANSKA STOPNJA IZOBRAZBE	STAROST	DOLŽINA DELOVNE DOBE V PODJETJU
Direktor podjetja		VII, VI	VI	46	27
Vodja tehnično-razvojne službe		VI	VI	42	18
Vodja operative EI		VI	VII	29	6
Vodja operative SI		VI	VI	46	23
Vodja prodajne službe		VI	V	39	20
Vodja nabavne službe		VI	VI	39	20
Vodja službe kakovosti		VI	V	52	27
Vodja fin. rač. službe		VI	VI	46	27
Vodja splošne službe		VI	V	46	28

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2001.

Seveda pa vodstvenega kadra ne moremo oceniti le na podlagi teh ugotovitev. Veliko pomembnejše so ugotovitve o uspešnosti vodenja, o prisotnosti novih idej ipd., vendar teh analiz iz objektivnih razlogov ne morem izpeljati. Za tako oceno bi bilo potrebno nekoliko več časa sodelovati v podjetju ter ocenjevati delo vodij.

Iz tabele je razvidno, da ima vodilni kader dovolj dolgo delovno dobo, da ga skupaj z izkušnjami lahko ocenim kot pozitivno. Vodje prodaje, službe kakovosti in splošne službe

sicer ne dosegajo zahtevano raven izobrazbe, a imajo glede na dolžino delovne dobe zadosti izkušenj za opravljanje svojega dela, zato le to ne štejem med slabosti kadrovske podstrukture. Vodstvene kadre večinoma vzgajajo iz svojih vrst, kar pomeni da skušajo pomagati pri napredovanju svojih delavcev.

Tabela 10 nam kaže ugodno starostno strukturo zaposlenih v podjetju. Vidimo, da je kolektiv srednje mlad, saj je 60,4 odstotke zaposlenih mlajših od 40 let in 14,2 odstotka zaposlenih starejših od 49 let.

Tabela 10: Starostna struktura zaposlenih v podjetju v letu 1999

STAROST	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	STRUKTURA (v %)
pod 20	14	6,6
od 20 do 29	46	21,7
od 30 do 39	68	32,1
od 40 do 49	54	25,4
nad 49	30	14,2
SKUPAJ	212	100,0

Vir: Kadrovska evidenca podjetja, 2001.

V letu 1999 je podjetje štipendiralo le enega študenta, v bodoče pa načrtujejo to število povečati. Vzrok za le enega štipenditorja lahko vidimo v finančnih težavah, ki jih je podjetje imelo v začetku devetdesetih let, saj ni imelo niti dovolj sredstev za izplačilo plač delavcem. Vendar se bodo morali v bodoče potruditi in več denarnih sredstev nameniti za štipendiranje. S tem bodo zopet spodbudili mlade k usmerjanju v gradbeniški poklic.

Podjetje daje velik poudarek na funkcionalno usposabljanje svojih delavcev. Kaže se v povečevanju pozornosti in sredstev za izobraževanje. Poleg izobraževanja s področja varstva pri delu in za pridobitev strokovne izobrazbe se je izobraževanja za pridobitev funkcionalnih znanj in dodatne usposobljenosti, ki so ga izvajale zunanje institucije, v letu 1999 udeležilo 85 udeležencev v 2506 urah. Poleg tega so v okviru družbe z lastnimi kadri organizirali izobraževanje s področja uvajanja sistema kakovosti, ki se ga je udeležilo 80 delavcev v 720 urah. Izobražujejo se na vseh ravneh, v vseh smereh in z različnimi izobraževalnimi oblikami, tako znotraj kot zunaj družbe. Sodelavce vzpodbujajo tudi za izobraževanje ob delu.

V tabeli 11 je prikazana skupna ocena kadrovske podstrukture, njene prednosti in slabosti, ki so podane z razčlenitvami na najpomembnejše sestavne dele. Ocenila sem, da je kadrovska podstruktura srednje prispevala k poslovni uspešnosti podjetja.

Tabela 11: Ocenjevanje kadrovske podstrukture podjetja

KOMPONENTE	OCENA					Opombe
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih	X					-dobra na izkoriščenost
Izobrazbena struktura			X			-potrebujejo še strokovnjakov
Kakovost vodilnih kadrov		X				-dolgoletne delovne izkušnje in ustrezna izobrazba
Starostna struktura		X				-ugodno razmerje med mladimi in starejšimi
Štipendiranje				X		-le en štipendist
Funkcionalno usposabljanje		X				
Skupaj	1	3	1	1	0	
Skupna ocena podstrukture	SREDNJE DOBRO					

Vir: informacije v podjetju in lastni zaključki, 2001

5.2.7. Ocena organizacijske podstrukture

Današnja organizacijska struktura podjetja je prikazana v sliki 7, ki se z reorganizacijo praktično ni spremenila. Strateški vrh sestavlja individualni poslovni organ – torej direktor podjetja oziroma najožji sodelavec kot pomočnik direktorja. Podjetje z vsemi zaposlenimi je danes locirano na le enem območju, tako da komunikacija med direktorjem in ostalimi vodilnimi ter zaposlenimi lahko nemoteno poteka. Vendar pa je treba upoštevati, da podjetje izvaja svoja dela na različnih lokacijah, na katere ne more vplivati, kar lahko povzroči neskladja in nesporazume med vodjo projekta ter finančno službo in direktorjem.

Ostali vodilni so vodje posameznih služb, kot so npr. vodja projekta, vodja finančno-računovodske službe, vodja nabave, vodja prodaje,... Ti sprejemajo pomembnejše odločitve, ki zadevajo poslovanje podjetja. Odgovorni so za to, da informacije med operativnim delom in vodstvom podjetja potekajo brez zastojev, predvsem pa da informacije od začetka do končne postaje pridejo brez napak.

Strokovne službe so v podjetju sestavljene iz: splošne službe, kjer skrbijo za kadre, izobraževanje in pravne zadeve; prodajne službe, ki se ukvarja s pridobivanjem del; nabavne službe, ki opravlja nabavno funkcijo, skrbi za transport in skladiščenje; tehnično-razvojne službe, ki pripravi dela in projekte; finančno-računovodske službe, kjer skrbijo za plačilni promet in računovodstvo. Skratka, podporne službe so tisti del podjetja, ki ni strogo proizvodni del, vendar pa bi brez tega dela tudi proizvodnja zaostala. Ta del podjetja skrbi za koordinacijo.

Služba operative strojnih in elektroinstalacij pa je proizvodni del, ki se ukvarja z opravljanjem storitev in je najpomembnejši, saj ustvarja prihodke. Podporne službe predstavlja vozni park podjetja. Potreben je predvsem zaradi tega, ker je veliko dela usmerjenega po terenu. Poleg voznega parka pa spada k podpornim dejavnostim skladiščenje materiala, ki je potreben pri sami izdelavi.

Lahko rečem, da podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., temelji na projektni organizacijski strukturi z mnogimi značilnostmi funkcijske. Nastala je tako, da so se iz funkcijske organizacije izločala potrebna, v začetku so bila predvsem proizvodna, sredstva za doseg ciljev projekta in tako postala samostojna organizacijska enota, ki ima svojega vodjo z velikimi pooblastili. Tako izdvojena enota je časovno omejena, ima pa točno določen cilj delovanja. Njena organizacijska struktura je navadno postavljena v funkcijski osnovi.

Glede na to, da to ni proizvodno podjetje, pač pa se izvajajo specifične storitvene dejavnosti, je pravilni tržni pristop, če upoštevamo naslednje različne dejavnike, kot so, na primer, javni razpisi in natečaji, stopnja tehnične opremljenosti, organizacijska struktura zaposlenih in vremenske razmere. Sama struktura podjetja je prilagojena tako, da se fleksibilno odziva na spremembe trga in prilagaja trenutnim situacijam.

Bistvo enostavne projektne organizacije je v njeni enostavnosti ter usmerjenosti k posameznem cilju. Za funkcijsko organizacijsko strukturo pa je značilno, da je vsaka funkcija izoblikovana v zaokrožen organizacijski nosilec. Takšna organizacijska struktura se težko prilagaja spremembam, ker je komuniciranje počasno in se zato počasi sprejema odločitve. Trenutno v podjetju vodje projekta še nimajo popolne svobode, saj vodstvo meni, da nimajo dovolj ustreznega znanja, ki bi jim omogočalo popolno odgovornost.

Sistem planiranja in kontrole v podjetju nenehno izpopolnjujejo, trenutno pa so v postopku pridobivanja sistema kakovosti ISO 9001. Planiranje v podjetju poteka na enoletni ravni, ki ga mesečno spremljajo in po potrebi prilagodijo trenutnim tržnim zahtevam.

Sistem nagrajevanja je tristopenjski. Prvi je fiksni del in izhaja iz sistema kolektivne pogodbe. Temu sledita še dva gibljiva dela: nagrajevanje na osnovi skupinskega uspeha, za proizvodne delavce na enem gradbišču, in za režijske delavce dosežen poslovni uspeh. Druga vrsta gibljivega dela oziroma stimulacija je individualna, ki se določi na osnovi ocene nadrejenega, kadar delavec presega povprečno pričakovane rezultate.

Poslovođenje je v rokah direktorja in vodij služb oziroma drugega vodstvenega nivoja, ki skupaj sestavljajo strokovni kolegij, preko katerega se sprejemajo vse poslovne odločitve. Stranski del poslovođenja je tim kakovosti, kjer so združeni vsi člani kolegija in ostali člani, ki preverjajo delovanje poslovnega sistema, kot je predpisano v sistemu kakovosti.

V tabeli 12 sem na podlagi ugotovitev izdelala zbirno oceno organizacijske podstrukture podjetja. Ocenila sem, da je ta dobro prispevala k poslovni uspešnosti.

Tabela 12: Ocena organizacijske podstrukture podjetja

KOMPONENTE	OCENA					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Jasnost organizacijske strukture	X					
Stopnja delegiranja pristojnosti			X			-vodje projektov niso popolnoma samostojni
Lokacija uprave podjetja		X				
Kakovost sistema planiranja in kontrole		X				
Sistem nagrajevanja			X			- tristopenjski
Slog poslovanja		X				
Narava organizacijske kulture		X				
Sposobnost za dogovarjanje z okoljem	X					- ugled, velikost
Skupaj	2	4	2	0	0	
Skupna ocena podstrukture	DOBRO					

Vir: Informacije v podjetju in lastni zaključki, 2001.

5.2.8. Zbirni pregled prednosti in slabosti podjetja

Slika 10 prikazuje profil prednosti in slabosti podjetja, ki temeljijo na ocenah v poglavju 5.2.. S pomočjo profila ugotovimo, katere podstrukture podjetja prispevajo k poslovni uspešnosti in katere jo zmanjšujejo. Iz tega prikaza je razvidno, da podjetje nima izrazitih prednosti in tudi ne slabosti. Poslovno neuspešnost podjetja zmanjšuje le slaba finančna podstruktura, kar pa je predvsem posledica poslabšanja splošnih gospodarskih razmer po letu 1990, ki so bile v gradbeništvu močno prisotne. Na nelikvidnost in visoko zadolženost podjetja so vplivale obveznosti, ki jih je podjetje moralo poravnati v imenu GIP Pionir, velik odpis terjatev in zalog materiala. Vendar se je finančno stanje v zadnjih petih letih izboljševalo, kar kaže na uspešnost podjetja.

Najboljši prispevek k poslovanju podjetja dajejo storitvena, tehnološka, organizacijska in tržna podstruktura. V bodoče pa se mora podjetje usmeriti na izboljšanje kadrovske podstrukture in vsekakor finančne.

Glavne prednosti podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., so celovitost storitev, ki jih podjetje ponuja, in njegov ugled ter izkušeno vodstvo. Velika prednost pa je tudi njihova kakovostna ponudba storitev, tako električnih kot strojnih instalacij.

Slabosti podjetja so v pomanjkanju lastnih virov financiranja in s tem večji zadolženosti, slabši izobrazbeni strukturi podjetja, premajhnem poznavanju konkurence. Raziskovalno–razvojne podstrukture podjetje sicer nima in se mu je tudi ne splača vpeljati, saj le-ta potrebuje ogromno denarnih sredstev. Menim, da si tak oddelek lahko zamislijo le večja proizvodna podjetja. Seveda pa je pomembno, da v podjetju spremljajo razvoj na področju instalacij.

Slika 10: Profil prednosti in slabosti podjetja glede na podstrukture

PODSTRUKTURA	PRISPEVEK K POSLOVNI USPEŠNOSTI	
	Prednosti ←	→ Slabosti
Storitev Tržna Tehnološka Finančna Raziskovalno-razvojna Kadrovska Organizacijska		

Vir: Ocene iz poglavja 5.2..

5.3. Celovita analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

5.3.1. Ocena podstrukture storitev

Podstrukturo storitev sem ocenila kot srednje dobro. Sodeč po nenehnem izboljševanju položaja podjetja in njegovega poslovanja lahko v prihodnje pričakujejo le boljše rezultate z opravljanjem svojih storitev. Ker podjetje nudi kakovostne storitve, vidi priložnost v pridobivanju vse več del preko javnih naročil in razpisov (kot na primer stanovanjske gradnje, poslovni objekti).

Priložnost pa jim predstavlja tudi njihovo sodelovanje s podjetji, katera so zelo visoko renomirana tako v slovenskem prostoru kot v tujini. Na podlagi njihovih priporočil, ki lahko za Kovinotehno MKI, d. o. o., pomenijo učinkovito reklamo, se lahko povpraševanje po njihovih storitvah v prihodnje še poveča.

Nevarnost pa podjetju vsekakor preti s strani konkurence, ki tudi ponuja visoko kakovostne storitve. Dandanes je to za vsa podjetja nujno, saj le na ta način lahko obstanejo na trgu. Še večja nevarnost pa jim preti s strani cenejših ponudnikov, ki jim prevzamejo dela.

5.3.2. Ocena tržne podstrukture

Tržno podstrukturo podjetja sem ocenila kot srednje dobro. Kot vsa slovenska podjetja tudi podjetje Kovinotehna MKI občuti majhnost slovenskega trga. Na njem predstavljajo vedno večjo konkurenco manjša zasebna podjetja.

Pri pridobivanju del ugotavljajo, da so posamezna področja precej zaprta in dajejo prednost lokalnim izvajalcem; zmanjšan obseg investicij pa poraja vedno ostrejšo konkurenco med izvajalci instalacij. Posebej opazen je bil izpad državnih investicij in stanovanjske gradnje, kar je še dodatno zaostriло pogoje za pridobitev del. Problem predstavljajo tudi možnosti izvoza, za katere so premajhni, zato do del v tujini lahko pridejo le preko večjih gradbenih podjetij ali finančnih inženiringov.

Čeprav so na Dolenjskem največje in renomirano inštalatersko podjetje, pa bodo morali v bodoče, ne glede na trenutno skromna investicijska vlaganja, že zaradi majhnosti slovenskega prostora in zapiranja regij 20-30 % kapacitet zaposlovati v tujini.

Blagovna znamka je pomemben dejavnik pri trženju storitev. Zato je podjetju prevzem blagovne znamke KOVINOTEHNA še povečal ugled. Strategija podjetja pa je usmerjena v povečanje tržnega deleža v regiji, državi in prisotnosti v tujini, preko partnerskih odnosov pa utrjevati sodelovanje s sedanjimi kupci, permanentno zniževanje stroškov na vseh nivojih in povečevanje dobička.

Ugodne naravne razmere, dobra tehnologija ter relativno zvesti domači kupci pomenijo dobre možnosti za ohranjanje in tudi širitev tržnega deleža na področju opravljanja njihovih storitev v prihodnje. To priložnost podjetje vidi predvsem v naraščajočem trendu napeljav klime na vseh starih ali novih objektih ter napeljav ogrevanja na plin, kar tudi uvrščamo med novosti.

Nevarnost podjetju preti s strani prihoda tujcev, še posebej iz držav s poceni delovno silo. Taka podjetja na račun delavcev ponujajo nižje cene gradbenih storitev, kar je najhujša konkurenca slovenskim podjetjem, saj se kupci pri izbiri izvajalca v največji meri odločajo na osnovi cene. Vendar pa vključitev v Evropsko unijo lahko pomeni tudi priložnost, kar pa je odvisno od tega, kako nas bodo države iz EU obravnavale. Ali bo možen neomejen pretok delovne sile ali bodo za Slovenijo veljale omejitve? Znano je namreč, da so za Slovenijo določene omejitve že zagotovljene.

5.3.3. Ocena tehnološke podstrukture

Opremo, ki jo uporabljajo v oddelku strojnih in elektroinstalacij nenehno dopolnjujejo v skladu z razvojem tehnologije. V podjetju spremljajo vse novosti, ki se pojavljajo v zvezi z materialom na področju instalacij, ravno tako pa razvoj spremljajo tudi delavci sami. Težijo k poznavanju vseh novosti ter tudi k uporabi le-teh pri opravljanju svojih del.

Nevarnost lahko preti s strani tuje konkurence iz zahodnih držav, kjer so tehnološko dobro opremljeni, kakovostni in nenehno v koraku z razvojem. Zato so veliko aktivnosti v podjetju Kovinotehna MKI, d. o. o., posvetili tudi pridobivanju certifikata ISO 9001, kar lahko štejemo k prednosti podjetja in tudi priložnosti, saj večja kakovost storitev pomeni večjo konkurenčnost.

5.3.4 Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Kot sem že omenila, podjetje Kovinotehna nima posebej organiziranega raziskovalno-razvojnega sektorja. Slednje ne morem oceniti kot glavno slabost podjetja, saj v podjetju nimajo proizvodnje, da bi bil ta oddelek nujen. Imajo pa organizirano tehnično-razvojno službo, ki vsekakor spremlja razvoj proizvodov, tehnologije, novosti ter uporabo tega v praksi. Lahko rečem, da je podjetje tehnološko dobro podkovan.

Potrebne pa bi bile okrepitve na kadrovskem področju. Pojavil se je namreč problem "beg možganov". Večina strokovnjakov oziroma strokovnih delavcev z višjo in strokovno izobrazbo se zaposluje v Ljubljani, zato to predstavlja problem podjetju. Potrebovali bi še nekaj tega strokovnega kadra, a je do njih težje priti.

Vse večja tuja konkurenca lahko za področje raziskovalno-razvojne podstrukture pomeni tako priložnost kot nevarnost. Priložnost zaradi tega, ker bodo imela naša podjetja vzpodbudo za okrepitev dejavnosti na tem področju in bodo le na ta način ohranjala konkurenčnost, nevarnost pa v primeru, če podjetje ne bi moglo slediti močnejšim konkurentom, ker za to ne bi bili finančno dovolj sposobni ali pa bi bili premalo informirani.

5.3.5. Ocena finančne podstrukture

Pri ocenjevanju priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., sem ugotovila, da je bil finančni položaj v letih 1995 in 1996 kritičen. V podjetju so se zaradi nelikvidnosti in slabega rezultata na račun tekočega poslovanja odpovedali skoraj vsem investicijam in izobraževanju kadrov. Vzroki so bili predvsem v pomanjkanju del, zaradi česar je odšlo tudi veliko delavcev. Vendar so se take in še večje finančne težave v tem obdobju pojavljale v vseh dejavnostih, tako da v primerjavi z ožjo in širšo konkurenco podjetje ni bilo v večji nevarnosti. Največja nevarnost za podjetje je bilo vprašanje njihovega obstoja ali propada v prihodnosti.

Finančni položaj podjetja se je zadnja leta izboljšal, tako da je podjetje poslovalo pozitivno in se ta izid vsako leto tudi povečuje. Konec leta 1999 se je sicer povečala dolgoročna zadolženost družbe zaradi refinanciranja obveznosti do Kovinotehne Celje, d. d., v dolgoročni kredit in zaradi odkupa lastnega poslovnega deleža. Z uresničevanjem zastavljenih ciljev in

povečevanjem obsega del, ki se kaže v uspešnem poslovanju podjetja, pa bodo te obveznosti lahko redno poravnavali. Glede na zelo slab položaj iz preteklih let se je podjetje uspešno postavilo na lastne noge in menim, da ima dovolj priložnosti za popravo svojega finančnega položaja. Priložnost vidim v velikem povpraševanju po instalacijski delih ter v kakovostnem in pravočasnem izvajanju del, katera jih privedejo do izvedbe teh del.

Večjo nevarnost pa lahko predstavlja premajhno znanje in zavedanje finančnikov o pomembnosti doseganja optimalne strukture kapitala. Potrebna je namreč taka struktura kapitala, ki bo omogočala maksimiranje premoženja lastnikov podjetja. Pri tem je pomembno tudi to, da finančnik izbere tak način financiranja podjetja, ki povzroči najnižje skupne stroške financiranja. Sicer obstaja možnost za povečanje kakovosti finančnega načrtovanja, ki jo omogočata večja makroekonomska stabilnost in bolj ali manj končano lastninsko preoblikovanje. Vendar pa zaostrovanje konkurence slovenskim podjetjem z liberalizacijo zunanje trgovine in tujih naložb vse bolj povečuje potrebe po izboljšanju vodenja financ v podjetjih, drugače jim preti nevarnost (Mramor et al., 1999, str. 231).

5.3.6. Ocena kadrovske podstrukture

Ne le pri delu, tudi sicer so zaposleni že v več situacijah, ki so bile pomembne za obstoj in razvoj, dokazali, da s svojim znanjem in zmožnostmi, ki jih povezuje skupna kultura s 50-letno tradicijo tega podjetja, zmorejo še kaj več, kot le ustvariti tržne pogoje.

Za izobraževanje sicer namenijo 0,2 odstotka od realizacije, kar je premalo v primerjavi z večjimi uspešnimi podjetji, zato bodo v bodoče s tovrstnim vlaganjem v "kapital, ki bo v glavah zaposlenih", še nadaljevali in jih skušali povečevati.

Nevarnost vidim v vse manjšem zanimanju mladih za dela v gradbeni panogi, zato se jih tudi vse manj vpisuje v gradbene šole. Priložnost vidim v povečanju štipendistov, kar bi lahko povečalo kadrovski potencial na tem področju. Vse manj je zanimanja za nižje situirana dela, zato le-ta opravljajo delavci iz tujine, predvsem južnih sosednjih držav. Nevarnost lahko pomeni tudi manjše število visoko kvalificiranih zaposlenih, še posebej ekonomistov in pravnikov, ki so v vsakem podjetju nujno potrebni. V veliko podjetjih jim ne pripisujejo velikega pomena oziroma jih celo ne potrebujejo, v primeru nastopa večjih težav pa začno iskati pomoč, kar je včasih prepozno. Potrebni pa so tudi za prinašanje novih idej in sledenje trendom, za kar velikokrat visoko izobraženi iz gradbene stroke nimajo dovolj znanja in spretnosti.

5.3.7. Ocena organizacijske podstrukture

Organizacijsko strukturo sem ocenila kot dobro. Oddelki se dobro vključujejo v izvajanje posameznih projektov in so usmerjeni v zasledovanje ciljev podjetja. Kot sem že omenila, je

projektno organizirana struktura zelo primerna, saj je vedno usmerjena k cilju oziroma k uresničevanju projekta. Pri izvajanju projektov vedno določijo vodjo projekta, ki seveda deluje v skladu z zahtevami direktorja podjetja, po drugi strani pa ima toliko svobode, da se lahko prilagaja trenutnim razmeram in potrebam trga.

S tako organizacijsko strukturo se podjetje vedno znova prilagaja spremembam na trgu, kar je dandanes zelo pomembno, saj le na tak način lahko sledimo konkurenci in izkoriščamo tržne priložnosti. Pomembno je le, da je pretok informacij med direktorjem, vodjo projekta in delavci na projektu dovolj hiter in brez nepotrebnih nesporazumov.

5.3.8. Zbirni pregled priložnosti in nevarnosti podjetja

Iz slike 11 je razvidno, da se dobre poslovne možnosti kažejo na področju storitev, organizacijske, tržne in tehnološke podstrukture. Manjše možnosti ali celo nevarnosti pa se izkazujejo v okviru finančne, kadrovske in raziskovalno-razvojne podstrukture.

Priložnosti podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., se kažejo v specializaciji v instalacijski dejavnosti, povečanju tržnega deleža v Sloveniji in povečanju del v tujini, v trendu klimatizacije, sodelovanju z visoko renomiranimi podjetji in gradnji vse več in večjih trgovskih centrov.

Glavne nevarnosti za podjetje pa se kažejo v pomanjkanju delovne sile, vse manjšemu zanimanju mladih za gradbeništvo, nelojalni konkurenci, ki temelji le na cenah in malo na kvaliteti, ponudbi manjših zasebnih podjetij, prihodu ponudnikov iz zahodnih držav z najnovejšo tehnologijo. Podjetje Kovinotehna MKI, d. o. o., pa ponuja le kakovostne storitve, katerim sledi tudi primerna in seveda ne najnižja cena.

Slika 11: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja glede na podstrukture



Vir: Ocene iz poglavja 5.3..

6. SKLEP

Slovenija je po svoji tradiciji, kulturno-civilizacijski usmeritvi, razvoju in geografskem položaju že zahodno evropska država. Slovensko gradbeništvo je v teh okvirih izrednega pomena ne samo za gradnjo objektov, temveč tudi za ohranjanje ali celo povečevanje BDP ter zaposlenosti.

Gradbeništvo je največji industrijski sektor v Evropi in prekaša tako živilsko kot kemično industrijo. Je najpomembnejši sektor po zaposlovanju in tudi največji industrijski delodajalec. Po študijah komisije o konkurenčnosti gradbeništva je ta panoga izjemno pomembna tudi za ustvarjanje delovnih mest v drugih sektorjih.

Največji problem, s katerim se danes srečuje gradbeništvo, je pretirana in škodljiva konkurenca, ki se kaže v obliki nenormalno nizkih ponudb in temu pravijo "sindrom najnižjega ponudnika". V Evropi se proti temu sindromu bojujejo od začetka devetdesetih let, ko je njeno gradbeništvo začelo stagnirati. Razsežnosti tega sindroma so spoznali tudi v Evropski komisiji, ki je predlagala štiri ukrepe za izboljšanje konkurenčnosti, s katerimi bi dvignili standarde in omejili dostop do trgov. Gre za izboljšanje kakovosti, izboljšanje zakonskih okvirov, izboljšanje izobraževanja in usposabljanja ter za povečanje raziskav in razvoja. Evropska komisija pričakuje, da si bo gradbeništvo s temi ukrepi opomoglo.

Ali je Evropska komisija, ko je sprejela te ukrepe, imela v mislih tudi slovenske gradbince, ne vemo. Verjetno ne. Prepričani pa smo, da večina prej zapisanega, vključno s sindromom najnižjih cen, velja tudi v Sloveniji. Bistvena razlika je v tem, da je Evropska komisija sprejela ukrepe za ureditev konkurenčnosti med gradbenimi podjetji, pri nas pa gradbinci od države ne morejo pričakovati podobnega razumevanja in rešitev, saj pri sindromu ne gre le za eno bolezen (težavo), temveč za več medsebojno povezanih, zaradi česar ga je toliko težje zdraviti. Veliko bi bilo narejenega že, če bi država kot velik naročnik gradbenih del delo plačevala pravočasno. Če ne spoštuje plačilnih rokov, je težko vplivati na finančno disciplino podjetij, saj to povzroči verižno reakcijo. Država bi morala izboljšati tudi zakonske okvire. Spremeniti bi morala zakon o javnih naročilih, zakon o upravnih postopkih in nekatere sklepe in uredbe.

Kovinotehna MKI, d. o. o., eno izmed velikih inštalaterskih podjetij, ravno tako občuti hudo cenovno konkurenco. Omeniti pa moram še občutne spremembe preobrazbe iz socialističnega v tržno gospodarstvo, ko je propadla večina velikih gradbenih podjetij v Sloveniji, kot npr. GIP PIONIR, kar je imelo usodne posledice tudi za proučevano podjetje.

Leto 1996 je za podjetje poleg lastninjenja pomenilo prelomnico, ko so si lahko jasno zastavili cilje glede obstoja, sanacije in razvoja družbe. V letu 1997, ko so bili že tesno vpeti v poslovni sistem Kovinotehne Celje, so začeli z njihovim uresničevanjem. Žal pa so bila bremena, ki jim jih je naložil prejšnji lastnik, tolikšna, problematika pa tako obširna, da je ni

bilo možno rešiti v letu 1997. Sanacija gospodarske družbe je tako trajala še do letos. Potrebno je bilo konkretno sodelovanje vseh, ki so izvajali stečajni postopek nad njihovim bivšim lastnikom. Zadeve so vsaj formalno zaključili tako, da so aktivnosti vodstvenega tima lahko v večji meri usmerjali v reševanje tekoče problematike.

Na podlagi ocen posameznih podstruktur podjetja, njenih prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti sem prišla do zaključkov, kje so tiste prednosti in slabosti, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja danes in kje so poslovne priložnosti in nevarnosti v prihodnje. Prihodnost pa bo pokazala, kako bo podjetje poslovalo oziroma v kolikšni meri bo sposobno minimizirati slabosti in nevarnosti ter izkoristiti prednosti in priložnosti, ki sem jih s SWOT-analizo ugotovila v diplomskem delu.

Glavne prednosti podjetja so:

- celovitost storitve,
- njegov ugled,
- kakovost storitev,
- pravočasnost dobave.

Glavne slabosti podjetja so:

- premajhni za nastop v tujini,
- premalo lastnih virov financiranja,
- premajhno spremljanje aktivnosti konkurentov,
- pomanjkanje kakovostnega strokovnega kadra,
- premalo poudarka na razvoju.

Priložnosti podjetja se kažejo v:

- povečanju tržnega deleža v Sloveniji in v tujini,
- trendu klimatizacije,
- izvajanju del za visoko renomirana podjetja,
- vse večjem povpraševanju po gradnji novih večjih poslovnih objektov.

Glavne nevarnosti podjetja se kažejo v:

- nelojalni konkurenci v gradbenem sektorju,
- pomanjkanju strokovnjakov (s finančnega področja),
- zaostajanju plač za drugimi dejavnostmi,
- prihodu cenejših ponudnikov iz vzhodnih držav,
- prihodu tehnološko zelo razvitih ponudnikov iz zahodnih držav,
- ponudbi manjših zasebnih podjetij,
- stanju gradbeništva v državi.

Poleg ocen podstruktur podjetja pa bi še posebej kazalo oceniti poslovanje podjetja po njegovih dejavnostih. Pri tem posebej izstopa visoka porast elektroinstalacij. Analiza je sicer pokazala stanje v podjetju, njegove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, vendar bi ob vpeljavi dodatnih dejavnikov in kriterijev ter poglobitvi analize na omenjenih področjih prišla do bolj trdnih ugotovitev in rezultatov ter s tem do realnejše ocene. Za izvedbo tega bi potrebovala natančne podatke o prihodkih in stroških po dejavnostih, za kar v podjetju nimajo narejenih izračunov. Potrebna pa bi bila tudi moja prisotnost v podjetju, kar bi mi omogočilo lažjo obrazložitev vsega napisanega in še več drugih podatkov. Menim, da delovne izkušnje pripomorejo k bolj kakovostnemu študiju in študij k bolj kakovostnemu delu.

LITERATURA

1. Banič Ivo D.: Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 96 str.
2. Birokracija. Glas gospodarstva – Gradbeništvo, Ljubljana, 2000, marec, str. 30-32.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Hauc Anton et al.: Projektno organiziran strateški management. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, 1993. 239 str.
5. Hauc Franci: Dovolj dela, cene niso ustrezne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 23, str. 7.
6. Krivec Vasilij: Upravni postopki so zelo počasni. Glas gospodarstva – Gradbeništvo, Ljubljana, 2000, marec, str. 33-35
7. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, 1993. 381 str.
8. Mramor Dušan: "Stanje in dileme poslovnih financ v Sloveniji." In Prašnikar Janez, ed., Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 351 str.
9. Nusdorfer Katja: Položaj gradbeništva v gospodarstvu in zunanji trgovini Slovenije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 57 str., 35 tbl.
10. Pavlin Cveto: Do strehe z opeko, naprej z denarjem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 21, str. 3.
11. Pavlin Cveto: Dobri živci za gradbeništvo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 9, str. 5.
12. Pavlin Cveto: Konjunktura se je lani umirila, letos še slabše. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 2, str. 4-7.
13. Pavlin Cveto: Lansko rast bo težko doseči. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 9, str. 14-15.
14. Pavlin Cveto: Malim le drobtinice z mize in dolgo čakanje na plačilo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 23, str. 3.
15. Pavlin Cveto: Visoki prihodki, majhni dobički. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 9, str. 6-11.
16. Pavlin Cveto: Zaključna dela prinašajo lep dobiček. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 23, str. 4-6.
17. Pavlin Cveto: Zaključnim delom v gradbeništvu ne kaže slabo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 21, str. 16-18.
18. Pearce John A. et al.: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Illinois: Irwin, 1994. 935 str.
19. Pilko Simona: Težave s "sindromom najnižjega ponudnika". Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 9, str. 17-19.
20. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.

22. Tajnikar Maks: Gospodarski položaj gradbeništva, industrije gradbenih materialov in inženiringa z vidika gospodarskih razmer v Republiki Sloveniji. Gospodarski položaj gradbeništva, industrije gradbenega materiala in inženiringa (Zbornik referatov). Gornja Radgona: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, 1995, str. 1-11.
23. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management, 1999. 282 str.

VIRI

1. iBON 2001 – BONITETE POSLOVANJA
2. Letno poročilo podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., 1995.
3. Letno poročilo podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., 1996.
4. Letno poročilo podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., 1997.
5. Letno poročilo podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., 1998.
6. Letno poročilo podjetja Kovinotehna MKI, d. o. o., 1999.
7. Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 1995.
8. Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 1996.
9. Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 1997.
10. Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 1998.
11. Zbirno poročilo stroškov in realizacije po projektih 1999.