

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN  
NEVARNOSTI PODJETJA CGP, D.D. NOVO MESTO**

Ljubljana, november 2007

DENSI PETRAŠ

## **IZJAVA**

Študentka Densi Petraš izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Aleše Saše Sitar in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.11.2007

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

1	UVOD .....	1
2	PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA .....	2
2.1	Opredelitev pojma strateški management .....	2
2.2	SWOT analiza .....	5
3	PREDSTAVITEV PODJETJA CGP, cestno in gradbeno podjetje, d.d. ....	7
3.1	Zgodovina podjetja .....	7
3.2	Dejavnost in organiziranost podjetja .....	8
3.3	Vizija in poslanstvo podjetja .....	8
3.4	Strateški cilji in funkcijske strategije podjetja .....	9
3.5	Nabavni tokovi podjetja .....	9
3.6	Značilnost gradbene panoge .....	10
4	CELOVITA OCENA PODJETJA CGP, d.d. ....	11
4.1	Analiza širšega okolja podjetja .....	11
4.1.2	Gospodarsko okolje .....	11
4.1.3	Tehnično – tehnološko okolje .....	13
4.1.4	Politično – pravno okolje .....	14
4.1.5	Kulturno okolje .....	14
4.1.6	Naravno okolje .....	14
4.2	Analiza ožjega okolja podjetja .....	15
4.2.1	Vstopanje novih konkurentov v panogo oziroma nevarnost novih vstopov .....	15
4.2.2	Nevarnost substitucije proizvodov oziroma storitev .....	16
4.2.3	Pogajalska moč dobaviteljev .....	16
4.2.4	Pogajalska moč kupcev .....	16
4.2.5	Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi .....	17
4.3	Ocenjevanje poslovnega uspeha in poslovne uspešnosti podjetja .....	17
4.4	Analiza prednosti in slabosti podjetja po podstrukturah .....	21
4.4.1	Podstruktura proizvoda .....	21
4.4.2	Tržna podstruktura .....	25
4.4.3	Tehnološka podstruktura .....	26
4.4.4	Raziskovalno–razvojna podstruktura .....	27
4.4.5	Kadrovska podstruktura .....	28
4.4.6	Organizacijska podstruktura .....	31
4.4.7	Finančna podstruktura .....	33
4.4.8	Profil prednosti in slabosti po podstrukturah .....	35
4.5	Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah .....	36
4.5.1	Podstruktura proizvoda .....	36
4.5.2	Tržna podstruktura .....	37
4.5.3	Tehnološka podstruktura .....	38
4.5.4	Raziskovalno–razvojna podstruktura .....	39
4.5.5	Kadrovska podstruktura .....	39
4.5.6	Organizacijska podstruktura .....	40
4.5.7	Finančna podstruktura .....	40
4.5.8	Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah .....	41
4.6	Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje CGP, d.d. ....	41
5	SKLEP .....	42
	LITERATURA .....	44
	VIRI .....	45
	PRILOGE .....	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelna .....	3
Slika 2: Shematičen model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku.....	3
Slika 3: Model skupin določljivk privlačnosti panoge.....	5
Slika 4: Proces SWOT analize .....	6
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja CGP d.d.....	31

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prihodki podjetja CGP, d.d. v obdobju 2004–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR .....	18
Tabela 2: Odhodki podjetja CGP, d.d. v obdobju 2004–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR .....	19
Tabela 3 : Poslovni uspeh podjetja CGP, d.d. in efektivna stopnja obdavčitve v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR.....	19
Tabela 4: Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 ter kazalci za panogo 2006.....	20
Tabela 5: Ocena tendenc poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja v primerjavi s povprečjem v panogi in poslovanjem podjetja v preteklih letih. ....	20
Tabela 6: Obseg proizvodnje gradbenih materialov podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003-2006 v tonah in m <sup>3</sup> .....	22
Tabela 7: Struktura in letna stopnja rasti čistih prihodkov od prodaje po področjih dejavnosti podjetja CGP, d.d. v letih 2003–2006, izraženo v EUR.....	23
Tabela 8: Ocena proizvodne podstrukture podjetja CGP, d.d.....	24
Tabela 9: Ocena tržne podstrukture CGP, d.d.....	26
Tabela 10: Prikaz gibanja produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje za panogo v letu 2006.....	27
Tabela 11: Ocena tehnološke podstrukture CGP, d.d. ....	27
Tabela 12: Ocena raziskovalno–razvojne podstrukture v podjetju CGP, d.d. ....	28
Tabela 13: Izobrazbena struktura podjetja CGP, d.d. ....	29
Tabela 14: Stopnja fluktuacije podjetja CGP, d.d. v letih 2003-2006 .....	30
Tabela 15: Ocena kadrovske podstrukture podjetja CGP, d.d. ....	31
Tabela 16: Ocena organizacijske podstrukture podjetje CGP, d.d.....	32
Tabela 17: Kazalniki financiranja in investiranja v letih 2003-2006 za podjetje CGP, d.d. in povprečje panoge v letu 2006.....	33
Tabela 18: Kazalniki plačilne sposobnosti CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006 .....	34
Tabela 19: Kazalniki obračanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006.....	34
Tabela 20: Kazalniki obračanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006.....	35
Tabela 21: Ocena finančne podstrukture CGP, d.d.....	35
Tabela 22: Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje CGP, d.d. ....	36
Tabela 23: Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje CGP, d.d. ....	41
Tabela 24: Prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja CGP, d.d. Novo mesto .....	42

# 1 UVOD

Gradbeništvo oziroma gradbeni objekti so temeljni kamen naše današnje družbe, ki nam omogočajo sodobni način življenja. Gradbeništvo je osnova za izvajanje vseh ostalih panog v gospodarstvu. Daje nam prostor za izvajanje naše poslovne dejavnosti, omogoča nam mobilnost in nas povezuje. Gradbeni objekti bodo vedno prisotni v naših življenjih kot sinonim za dom, kot pomemben dejavnik v gospodarstvu, kot orodje države za reguliranje gospodarske aktivnosti. Predstavljali bodo našo zgodovino in z njimi bomo načrtovali našo prihodnost.

Človeštvo v svojem razvoju stremi k nenehnemu zadovoljevanju potreb. Vendar zadovoljitev ene potrebe vzpodbudi drugo. Spremembe izhajajo iz nenehne težnje po zadovoljitvi nove potrebe. Zato so spremembe nekaj vsakdanjega, kar z gotovostjo lahko pričakuje ali vzpodbuja podjetje, katerega cilj je poslovni uspeh ob zadovoljitvi novih ali razvoju obstoječih potreb. Da bi bilo podjetje pripravljeno na soočanje z novimi izzivi na konkurenčnem trgu, mora nenehno spremljati svoje okolje, konkurenco in svoje poslovanje z namenom pravočasnega odkritja morebitne priložnosti za uspeh ali nevarnosti.

Uporaba gradbenega objekta na kraju proizvodnje (izgradnje) zaradi rentabilnosti gradbenega projekta ključno vpliva na izkoriščanje večinoma lokalnih virov materiala in delovne sile. Iz tega sledi, da kljub vstopu Slovenije v Evropsko unijo slovenska gradbena panoga ni doživljala pomembnih konkurenčnih pritiskov s strani tujih gradbenih podjetij. Zato so bistvene spremembe, na katere mora biti pripravljeno gradbeno podjetje, gospodarske spremembe in državna politika do investicij. Ena takšnih je v Sloveniji bližanje konca avtocestnega programa. Ta je še posebej v zadnjem letu imel velik vpliv na gospodarsko rast v Sloveniji.

Prav zaradi teh prihajajočih sprememb sem se odločila raziskati, kakšen je položaj podjetja CGP, d.d. Novo mesto v slovenskem gradbeništvu in kako se podjetje prilagaja na prihajajoče spremembe. **Cilj** diplomskega dela je torej izdelati analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti – SWOT analizo (**S** – Strengths (prednosti podjetja), **W** – Weaknesses (slabosti podjetja), **O** – Opportunities (priložnosti podjetja) in **T** – Threats (nevarnosti podjetja) podjetja CGP, d.d. Novo mesto, ki je temelj strateškega planiranja podjetja, in na podlagi te analize ugotoviti šibke točke v poslovanju podjetja.

**Namen** diplomskega dela je pomagati managementu podjetja smotrno oblikovati strateške odločitve za povečanje uspešnosti poslovanja v prihodnosti.

Pri uresničevanju zastavljenega cilja sem si pomagala s preučevanjem tuje in domače literature. Osnovni podatki za izvedbo analize podjetja so bila Letna poročila podjetja CGP, d.d. za leto 2006, 2005, 2004 in 2003, ki so vsebovala izkaz poslovnega uspeha in bilanco stanja. Analizo sem izvedla z ocenjevanjem poslovnega uspeha v nasprotni smeri

reproduktivnega procesa poslovanja po podstrukturah. Prispevek k poslovni uspešnosti vsake od podstruktur sem ocenila po metodi subjektivnega ocenjevanja profila komponent.

Podatke podjetja sem primerjala tako časovno kot tudi s panogo gradbeništva. Da sem dobila časovno primerljivost podatkov, sem podatke iz predhodnih let popravila na raven podatkov iz leta 2006. Za ta namen sem uporabila ustrezen indeks cen življenjskih potrebščin. Za popraviljanje podatkov iz bilanc stanja sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, za podatke iz izkaza poslovnega izida pa povprečni indeks cen življenjskih potrebščin. Podatke bilance stanja in izkaza poslovnega izida sem tudi pretvorila v evre, in sicer za podatke iz bilance stanja s tečajem EUR/SIT na dan 31.12., za izkaz poslovnega izida pa sem uporabila povprečni letni devizni tečaj. Podatke za primerljivost s panogo sem črpala iz podatkovne baze iBON 2007, in sicer povprečje velikih družb v razredu F/45.2 (Gradnja objektov in delov objektov), znotraj katerega se nahaja 37 velikih slovenskih podjetij, eno izmed njih je tudi CGP, d.d. Pri primerjavi s panogo podatkov ni bilo potrebno deflacionirati, ker sem primerjavo s panogo uporabila le v letu 2006.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Uvodu sledi opredelitev procesa in pomena strateškega managementa, v katerem bom razložila, kaj sploh strateški management je, skozi katere modele ga lahko izvajamo in kaj analiziramo pri SWOT analizi. Tretje poglavje predstavlja zgodovino podjetja, njegovo poslanstvo in vizijo ter gradbeno panogo, s pomočjo katerega je podrobneje predstavljeno podjetje in posebnosti gradbene panoge v Sloveniji. Bistvo diplomskega dela se nahaja v četrtem poglavju, in sicer celovita ocena poslovanja podjetja, ki vključuje analizo širšega okolja, analizo ožjega okolja, ocenjevanje poslovnega uspeha in poslovne uspešnosti ter analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti po podstrukturah. Na koncu analize posamezne podstrukture bom podala tudi subjektivno oceno le-te, glede na njen prispevek k poslovni uspešnosti podjetja. Z izdelavo SWOT analize bom povzela glavne ugotovitve, do katerih sem prišla s celovito oceno poslovanja podjetja CGP, d.d.. Na koncu sledi še sklep diplomskega dela, v katerem bom povzela bistvene zaključke diplomskega dela, ter seznam uporabljene literature in virov, ki jim sledijo še priloge.

## **2 PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA**

Namen tega poglavja je razlaga pojma strateškega managementa, prikaz modelov skozi katere lahko proučujemo strateški management ter podrobna predstavitev vsebine ocenjevanja širšega in ožjega okolja podjetja ter SWOT analize.

### **2.1 Opredelitev pojma strateški management**

Strateški management<sup>1</sup> je še zelo mlada znanstvena disciplina z mnogo poskusov opredeljevanja tega pojma. Pojem pa naj bi pomenil oblikovanje in uresničevanje planov ter izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega, celovitega in stalnega

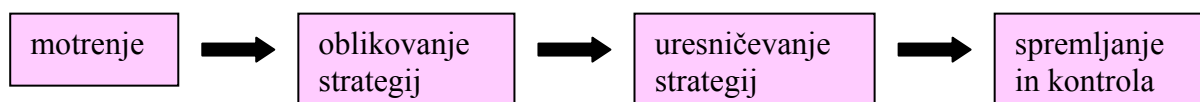
---

<sup>1</sup> Izraz za management v slovenskem prostoru avtorji različno prevajajo – ravnanje, poslovođenje, upravljanje ... V svojem diplomskem delu bom uporabljala izraz management.

pomena za celotno podjetje (Pučko, 2003, str. 18). Strateški management se nanaša na odnos med podjetjem in okoljem oziroma na oblikovanje tega odnosa v prihodnosti ter temelji na dinamiki okolja podjetja (Pučko, 2003, str. 106).

Zaradi različnih pogledov avtorjev na proces strateškega managementa, so le ti razvili različne modele strateškega managementa. V bistvu pa je to proces, ki je razčlenjen na strateško planiranje, proces uresničevanja strategije in kontrolo uresničevanja strategije podjetja. Posamezni modeli se med seboj razlikujejo glede na poudarek avtorja določenemu elementu procesa strateškega managementa. Vsi avtorji pa so si enotni glede bistva strateškega managementa, to je oblikovanje in uresničevanje strategij. Med bolj znanimi modeli je *Strateški model Hungerja in Wheelena*, ki sta celoten proces razčlenila v več različnih faz, in sicer v fazo opazovanja zunanjega in notranjega okolja<sup>2</sup> podjetja, v fazo oblikovanja strategij, v fazo uresničevanja in v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij. Potek procesa je prikazan v Sliki 1 spodaj (Pučko, 2003, str. 109).

**Slika 1:** Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Pučko, 2003, str. 109.

Druga dva pomembna modela sta *Model strateškega planiranja*, ki je osredotočen na analizo planske vrzeli ali na tržni položaj in tržno privlačnost, in *Celovit model strateškega managementa po Pučku* (Pučko, 2003, str. 110–114). Skratka, teh modelov je veliko in nam omogočajo, da si izberemo tistega, za katerega menimo, da je našemu planiranju najbližje. Vsak model poenostavlja stvarnost, je posplošen in teoretičen, zato ti modeli niso uporabni v vseh podjetjih in nujno je, da jih prilagajamo posameznemu podjetju.

**Slika 2:** Shematičen model procesa strateškega managementa v podjetju po Pučku.

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
<i>Ocenjevanje okolja</i>	<i>Celovito ocenjevanje podjetja:</i>	<i>Postavljanje planskih ciljev</i>	<i>Razvijanje strategij:</i>	<i>Ocenjevanje strategij</i>	<i>Taktično planiranje</i>
<i>Analiza poslovanja</i>		<i>in</i>	<i>celovitih</i>	<i>in</i>	<i>programiranje</i>
<i>Vizija in poslanstvo</i>		<i>ugotavljanje planske vrzeli</i>	<i>poslovnih funkcijskih</i>	<i>izbira</i>	<i>predračunavanje</i>
	<i>priložnosti in nevarnosti</i>				<i>kadrovanje</i>
					<i>usmerjanje kontrola</i>

Vir: Pučko, 2003, str. 115.

<sup>2</sup> Notranje okolje kot izraz avtorja uporabita kot izraz za opisovanje samega poslovanje podjetja.

Svoje diplomsko delo bom delala na osnovi Pučkovega modela strateškega managementa, ki je prikazan v Sliki 2, stran 3. Njegov model ponuja možen logičen prijem pri raziskovanju in pri izvajanju procesa strateškega managementa. S pomočjo tega modela najlažje postavimo planske predpostavke oziroma osnove, na podlagi katerih pridemo do pomembnih zaključkov, ko izdelujemo SWOT analizo. Iz le-te pa dokaj enostavno spoznamo problemska stanja ali neizkoriščene potencialne podjetja, na katerih gradimo strategije podjetja.

Pučkov model strateškega managementa je v grobem razdeljen v tri faze:

- faza izdelave planskih predpostavk
- proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede
- faza uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij

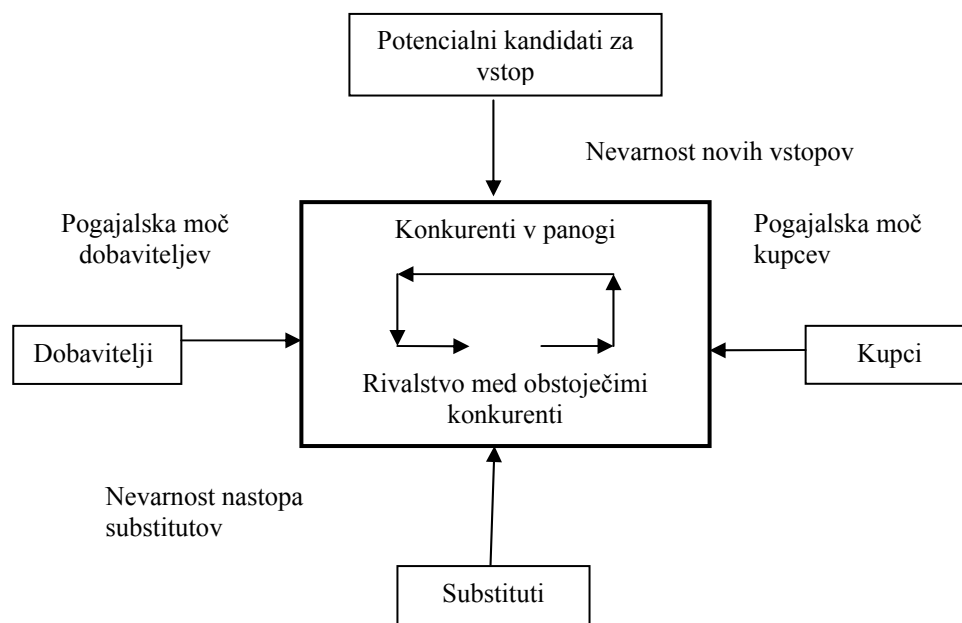
Planske predpostavke zajemajo ocenjevanje najširšega okolja podjetja, ocenjevanje ožjega okolja podjetja, analizo poslovanja, vizijo in poslanstvo. Pri ocenjevanju širšega okolja podjetja okolje razdelimo na pet podokolij in sicer na **politično-pravno** (zajema oceno ključnih novih politik, nove zakone itd.), **kulturno** (zajema oceno ključnih vrednot, navad prevladujočo ideologijo naroda, ravan znanja itd.), **tehnološko** (zajema vpliv novih tehnologij, kritične prodore, časovne mejnike itd.), **gospodarsko** (ocenjujemo rast BDP-ja, rast prodaje, devizni tečaj, dinamiko na tujih trgih, inflacijo itd.) in **naravno** (kot so ekološke omejitve, lokacijske omejitve, starostna struktura itd.). Za vsako od teh okolij skušamo oceniti ključne razvoje, relevantne za podjetje, in oceniti njihovo gibanje v prihodnosti.

Pri ocenjevanju ožjega okolja podjetja se bom osredotočila na ocenjevanje privlačnosti panoge. Privlačnost panoge bom ocenila po Porterju (glej Sliko 3, na strani 5), ki pravi, da je privlačnost panoge odvisna od petih skupin določljivk (Pučko, 2003, str. 123):

- vstopanje novih konkurentov v panogo oziroma nevarnost novih vstopov (ekonomija obsega, diferenciacija proizvoda, zahtevan velik obseg naložb itd.)
- nevarnost substitucije proizvodov oziroma storitev (obravnavamo razmerje med cenami in kakovostjo substitutov, nagnjenost kupcev k substituciji in stroške spremembe proizvoda)
- pogajalska moč dobaviteljev (analiziramo koncentracijo dobaviteljev, stroške spreminjanja dobaviteljev, odsotnost nadomestnih inputov itd.)
- pogajalska moč kupcev (kaže se v relativni koncentraciji kupcev, obsegu nakupov, v relativnih stroških kupca, stopnji informiranosti itd.)
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi (analiziramo stopnjo rasti panoge, diferenciacija proizvodov, blagovne znamke itd.)



**Slika 3:** Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1998, str. 5.

Pri celovitem ocenjevanju podjetja gre dejansko za analizo preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na prihodnost. Ta ocena je temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede in je lahko usmerjena na podjetje kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote podjetja. Celovito ocenjevanje podjetja lahko naredimo na tri načine: SWOT analiza ali klasičen način, Portfeljska analiza in Veriga vrednosti (Pučko, 2003, str. 133). Portfeljska analiza zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področjih znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja in na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost podjetja poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Poudarek je na oceni celovite uravnoteženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako naj razporedimo vire in od kod le-ti prihajajo. Veriga vrednosti razčlenjuje podjetje na njegove strateško pomembne aktivnosti z namenom, da bi spoznali, zakaj se stroški v podjetju obnašajo tako kot se in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov ali storitev podjetja (Pučko, 2003, str.141–157).

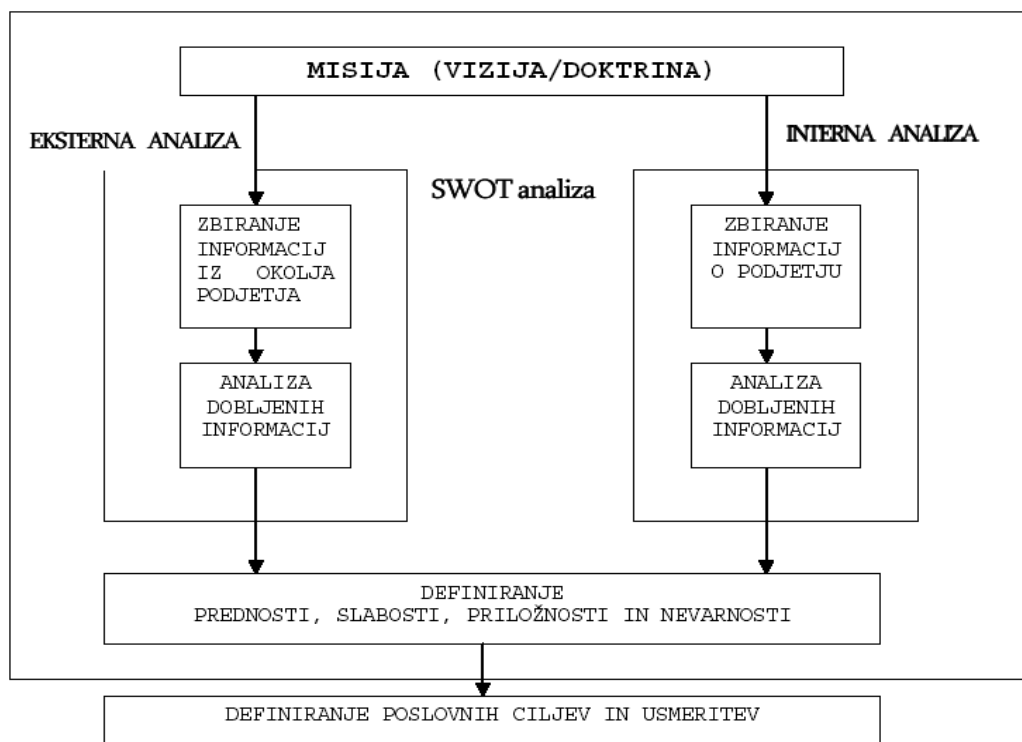
## 2.2 SWOT analiza

V diplomskem delu bom celovito ocenjevanje podjetja naredila po SWOT analizi, ki omogoči podjetju ugotavljanje svojega položaja z namenom, da izkoristi določene prednosti v okolju in se izogne ali minimizira nevarnosti iz okolja. Poleg tega lahko s SWOT analizo odkrijemo prednosti podjetja, ki še niso bile izkoriščene ali polno izkoriščene, pa tudi identificiramo slabosti, ki bi jih lahko odpravili (Wright, Pringle, Kroll, 1994, str. 75–76).

Proces SWOT analize je v grobem razdeljen v dve fazi. Prva faza je *analiza poslovanja* (interna analiza), s katero spoznamo obstoječe poslovanje podjetja, na osnovi katerega predvidimo prihodnost. Analiza poslovanja nam pokaže težave v poslovanju in tudi prednosti,

ki jih ima podjetje. Druga faza je *analiza in predvidevanje okolja* (eksterna analiza). Pomaga nam odkriti nevarnosti in priložnosti, ki jih okolje nudi podjetju. Na poslovanje podjetja in njegovo uspešnost vpliva podjetje samo in tudi okolje, v katerem deluje, zato so odločitve o prihodnosti v veliki meri odvisne od predvidenega okolja (Rozman, 1993, str. 83). Sam proces SWOT analize pa je prikazan v Sliki 4.

**Slika 4:** Proces SWOT analize



Vir: Treven, 1992, str. 647.

Pri SWOT analizi primerjamo poslovne rezultate podjetja (npr. koeficient gospodarnosti<sup>3</sup> poslovanja, koeficient čiste dobičkonosnosti<sup>4</sup> itd.) z rezultati, ki smo jih dosegli v preteklosti, in pa z rezultati konkurence. Poleg tega po Pučkovem modelu ocenimo tudi podstrukture podjetja in njihov prispevek k poslovni uspešnosti podjetja (Pučko, 2003, str. 137). Podstrukture nam olajšajo delo, saj se lahko osredotočimo samo na eno področje (podstrukturo) v podjetju in ne na podjetje kot celoto, kar nas lahko zmede pri naši analizi. Podstrukture, ki jih lahko ocenjujemo, so naslednje (Pučko, 2003, str. 137–141):

- tehnološka podstruktura
- podstruktura proizvodov oziroma storitev
- tržna podstruktura
- raziskovalno–razvojna podstruktura
- podstruktura financiranja

<sup>3</sup> Uporablja se tudi izraz ekonomičnost. Izraz gospodarnost bom uporabljala, ker ga uporabljajo tudi Slovenski računovodski standardi.

<sup>4</sup> Uporabljata se tudi izraza dobičkovnost in rentabilnost. Izraz dobičkonosnost bom uporabljala, ker ga uporabljajo tudi Slovenski računovodski standardi.

- kadrovska podstruktura
- organizacijska podstruktura

Ocenjevanje podstruktur lahko izvedemo na dva načina, in sicer s subjektivnim ocenjevanjem ter točkovnim ocenjevanjem. Subjektivno ocenjevanje je ocenjevanje podstruktur podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti, ki praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja. Točkovno ocenjevanje pa temelji na točkovanju in ponderiranju posamezne določljivke podstrukture, ki nam na koncu poda zbirno oceno oziroma prispevek k poslovni uspešnosti (Pučko, 2003, str. 137). V svojem diplomskem delu bom podstrukture ocenjevala po subjektivni metodi zaradi obsega in dostopnosti do podatkov oziroma do letnih analiz poslovanja podjetja.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA CGP, cestno in gradbeno podjetje, d.d.**

Podjetje CGP, d.d. je veliko podjetje s 426 zaposlenimi. Skozi leta je s strateškimi odločitvami postalo pomemben ponudnik storitev na področju nizkih in visokih gradenj, vzdrževanja cestnega omrežja ter proizvodnje gradbenega materiala in izdelkov v regiji. Aktivno deluje na tujem in domačem trgu, saj je s skupino CGP kot matično podjetje ustvarilo mrežo dopolnjujočih se podjetij na področju Slovenije in bivše Jugoslavije.

#### **3.1 Zgodovina podjetja**

Podjetje CGP, d.d. je bilo ustanovljeno leta 1962. Takrat se je imenovalo Cestno podjetje Novo mesto in je nastalo z združitvijo okrajnih in občinskih uprav za okraj Novo mesto. Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom vzdrževanja cest, zato je prihajalo do nesorazmerja med kapacitetami v letnem in zimskem času. To je tudi razlog, da so znotraj podjetja postopoma pričeli razvijati gradbeno dejavnost (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 7).

V svojem času obstoja je podjetje dopolnjevalo svoje osnovne dejavnosti in razširilo svoje teritorialno pokrivanje po Dolenjski, Beli krajini in Posavju. S postavitvijo asfaltne baze v Drnovem, leta 1968, in kasneje s posodabljanjem separacije gramozov je podjetje vse bolj razvijalo tudi druge spremljajoče dejavnosti (Letno poročilo CGP, d.d., 2006, str. 7).

Spremembe v državni ureditvi so se odražale v nešteti organizacijskih in statusnih spremembah podjetja. V letu 1974 se je podjetje preoblikovalo v TOZD-e. Leta 1989 pa se CGP v skladu z novo zakonodajo preoblikuje v enovito delovno organizacijo in TOZD-i postanejo sektorji. Na podlagi Zakona o podjetjih postane CGP podjetje, ki ga sestavlja 7 sektorjev vzdrževanja (Brežice, Črnomelj, Kočevje, Krško, Novo mesto, Trebnje in Tehnično-upravni sektor), sektor Gradnje in Krško 2 ter Skupne službe (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 7).

Leta 1994 se je s sprejetjem Zakona o gospodarskih javnih službah in Odločbo o višini državnega deleža pričel postopek lastninskega preoblikovanja podjetja v delniško družbo.

Konec junija 1997 se je podjetje vpisalo v sodni register. Leta 2002 pa sta bila na skupščini sprejeta in potrjena novi statut podjetja in novo ime podjetja CGP, cestno in gradbeno podjetje, d.d. Novo mesto (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 7).

Skozi leta delovanja je podjetje ustvarilo in tudi pridobilo mnogo hčerinskih podjetij s katerimi skuša dopolniti svojo osnovno dejavnost in zapolniti tržne niše. Hčerinska podjetja nudijo strateško podporo podjetju predvsem z vidika usposobljenih kadrov in tržne prisotnosti podjetja na trgu. V Sloveniji ima podjetje tri hčerinska podjetja v 100 % in tri v večinskem lastništvu. CGP, d.d. je tudi z ustvarjanjem hčerinskih podjetij prodrlo na trge bivše Jugoslavije, in sicer na Hrvaško, Srbijo in Bosno in Hercegovino. Skupaj s hčerinskimi podjetji tvori Skupino CGP, ki ima kar 826 zaposlenih.

### 3.2 Dejavnost in organiziranost podjetja

Podjetje deluje v gradbeni panogi, v razredu F/45.2 (Gradnja objektov in delov objektov po standardni klasifikaciji), glavna dejavnost se pravzaprav nahaja v podrazredu F/45.230 (Gradnja cest, železniških prog, letališč in športnih objektov). Delovanje CGP, d.d. temelji na petih poslovnih stebrih. Gre za *vzdrževanje cest in vodotokov, inženirske gradnje* (nizke gradnje, kot so gradnja cest in njenih pripadajočih objektov, rekonstrukcije in obnove cest, izgradnja komunalne infrastrukture, vodovode, kanalizacijo, urejanje okolice, gradnja letališč in športnih objektov–igrišča in tekaške steze), *proizvodnja gradbenih materialov* (kamni agregat, asfalt in bitumen), *gradnja stavb* (stanovanjski, poslovni in industrijski objekti) in *investicijski inženiring*, kjer kot investitor in izvajalec nudi raznovrstne stanovanjske objekte in poslovne prostore (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 7). Čisti prihodki od prodaje za posamezen steber so prikazani v Tabeli 7, na strani 24. Z željo, da bi se kar najbolje prilagodili naravi gradbenih projektov, skuša podjetje zdajšnje funkcijsko organizacijsko strukturo, ki sicer vsebuje elemente projektne strukture (glej Sliko 5, stran 31), preoblikovati v projektno organizacijsko strukturo.

### 3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija je pomemben managerski inštrument in pomeni neko zaznavo okolja, ki ga želi podjetje ali posameznik ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev vizije odvisna (Pučko, 2003, str. 130). Vizija je celostna, dolgoročna predstava ciljev in poti za njihovo dosego, je kot zvezda vodnica, ki usmerja poslovanje podjetja (Belak, 1999, str. 74). Z vizijo razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Dati nam mora lepšo realistično in privlačno sliko podjetja, ki je vredna spreminjanja podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje (Rozman, 1993, str. 92).

Vizija podjetja CGP, d.d. je: »CGP, d.d. bo s povezanimi podjetji kot sistem postal vodilni ponudnik storitev na področju nizkih in visokih gradenj, vzdrževanja cestnega omrežja ter proizvodnje gradbenega materiala in izdelkov v regiji ter aktivno nastopal na območju celotne Slovenije.« (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 7).

Poslanstvo podjetja je navedba namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali svojih poslovnih področij in se nanaša na dolgoročen cilj v smislu, kaj želi podjetje biti in komu želi služiti. Poslanstvo naj bi govorilo o izdelkih oziroma storitvah in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo (Pučko, 2003, str. 131). Rozman pravi, da določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij (1993, str. 93).

»CGP, d.d. z družbeno odgovornim trženjskim konceptom svojim kupcem zagotavlja celovite in kakovostne storitve nizkih in visokih gradenj, vzdrževanja cestnega omrežja ter proizvodnje gradbenega materiala in izdelkov. Lastnikom zagotavlja primeren donos na vloženi kapital, zaposlenim pa poklicni in osebni razvoj.« (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 8).

### **3.4 Strateški cilji in funkcijske strategije podjetja**

Podjetje nenehno stremi k izboljševanju svojega poslovnega procesa, zato si vedno postavlja izzive in dolgoročne smernice, ki mu pomagajo na poti k odličnosti. Strateški cilj družbe CGP, d.d., zastavljen za obdobje 2007–2010, se glasi:« Postati eden izmed prvih treh ponudnikov storitev na področju gradbeništva«. Doseganje strateškega cilja podjetje meri preko spremljanja čistih prihodkov od prodaje gradbenih podjetij za dejavnost F/45.2 in ugotavljanja tržnega deleža CGP, d.d. preko GVIn-a (Interno gradivo, 2007). Doseganju strateškega cilja pa so podrejene naslednje funkcijske strategije podjetja (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 8):

- povečanje učinkovitosti poslovanja v vseh procesih,
- visoka usposobljenost in motivacija zaposlenih,
- projektno orientirana organizacijska struktura,
- zagotavljanje optimalnega finančnega položaja sistema,
- prodajne aktivnosti, usmerjene v potrebe kupcev,
- optimalno zagotavljanje potrebnih resursov za nemoteno delovanje sistema,
- vzpostavitev integriranega informacijskega sistema, ki bo omogočal jasno in transparentno sliko poslovanja vseh poslovnih enot in procesov.

### **3.5 Nabavni tokovi podjetja**

Področje nabave v podjetju CGP, d.d. zajema predvsem naslednje dejavnosti (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 14):

- zagotavljanje pravočasne in kvalitetne oskrbe proizvodnih enot in gradbene operative z materiali,
- zagotavljanje kooperantskih storitev delovne sile,
- zagotavljanje kooperantskih storitev na področju mehanizacije,
- zagotavljanje storitev podizvajalcev na področju gradbenih, obrtniških in drugih del,
- zagotavljanje tehničnih resursov (nabava strojev, vozil, proizvodjalnih naprav ...),
- zagotavljanje drugih storitev na podlagi zahtevkov.

Na nabavo oziroma stroške nabave vplivajo svetovni trendi, saj je gradbeništvo kar precej odvisno od cen pogonske energije, zlasti nafte, cen jekla in jeklenih izdelkov ter cen cementa. Trendi na tem področju pa predvsem stremijo k povišanju cen. Podjetje skuša kljubovati tem trendom s pravočasnim odzivom na področju sklepanja pogodb (nanje so vezane prodajne cene), s sklepanjem dolgoročnih partnerstev, kar vodi v pridobivanje bolj kvalitetnega materiala, krajše dobavne roke, nižje cene in boljše plačilne roke. Pri zmanjševanju učinkov gibanja cen se je najbolje izkazalo sklepanje partnerskih odnosov z zunanjimi izvajalci transportnih storitev ter storitev gradbene mehanizacije.

Trend višanja cen nabavnih materialov in storitev posledično zvišuje tudi proizvodne stroške. Če primerjamo gradbene stroške za novo stanovanjsko gradnjo, so se le-ti v primerjavi z letom 2000 povečali skoraj za 50 % (in sicer stroški materiala za 44,6 % in stroški dela za 55,1 %), kar je razvidno iz Priloge 1 (Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, 2007).

Nabavni tokovi so v podjetju CGP, d.d. izjemno pomembni, predvsem na področju zagotavljanja kooperantskih storitev delovne sile in mehanizacije, saj je na področju visokih gradenj v letu 2006 delež podizvajalcev in kooperantov znašal okoli 60 % vrednosti čistih prihodkov od prodaje na visokih gradnjah. Na ravni celotnega podjetja se ta vrednost tudi povečuje in je bila za kar 34 % višja kot leta 2005 (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 49).

### **3.6 Značilnost gradbene panoge**

Pomen gradbeništva za gospodarstvo Slovenije izhaja iz treh značilnosti te panoge, in sicer (Novaković, 1984, str. 16; Banovec, 2002, str. 18–20):

- **velikost gradbeništva kot panoge**

Sprememba v obsegu proizvodnje gradbeništva se odrazi v velikosti družbenega produkta neposredno in posredno. To pa pomeni, da imajo dogajanja v gradbeništvu širši vpliv na ekonomijo države.

- **gradbena panoga prevladuje v proizvodnji investicijskih dobrin**

Gradbeništvo je dobavitelj približno polovice vrednosti osnovnih sredstev za proizvodnjo celotne države. Kar pomeni, da ima padec gradbene proizvodnje vpliv na padec investicij, te pa imajo vitalen značaj za vsako gospodarstvo. Povpraševanje po gradbeništvu je tudi jasen pokazatelj gospodarskega stanja države, saj se povpraševanje po gradbenih proizvodih pojavi le, če so ugodni tudi drugi pogoji (če podjetje pričakuje dobro prodajo produktov, če so ugodna stanovanjska posojila itd.).

- **država je kupec velikega dela proizvodov te panoge**

Gradbeništvo deluje kot medij, ki ga države uporabljajo za reguliranje gospodarskega gibanja

Večina gradbenih proizvodov ni namenjena neposredni potrošnji, temveč proizvodnji dobrin in storitev, ki se bodo izvajale v objektih. Samo stanovanjski objekti dejansko služijo neposredni potrošnji. Objekti, ki so produkt gradbene proizvodnje, se uporabljajo na lokaciji, kjer je tekla izgradnja (proizvodnja), in jih ni možno deliti na sestavne dele s ciljem prenosa in

kasnejše uporabe določenih delov na drugih lokacijah. Stalnost gradbenih objektov pa daje izboru lokacije objekta velik pomen in izbira le-te je v domeni investitorja. Izgradnja gradbenih proizvodov zahteva koordinirano uporabo velikega števila materialnih virov in specializiranih zmožnosti zaposlenih (zaradi velike količine ročnega dela). Potrebna je racionalna organizacija transporta zaradi lokacij nabavnih centrov in količine vgrajenega materiala in dela. Za kupca gradbeni proizvodi predstavljajo investicijo ali kapitalsko dobrino, ki je glede na dohodek kupca zelo visoka. Rok dokončanja gradnje investicije je zato zelo pomemben z vidika proizvodnje novih proizvodov za kupca, čeprav se ta rok s pomočjo sodobnih tehnologij in organizacije v primerjavi s klasičnimi metodami gradnje zmanjšuje (Banovec, 2002, str 18–25).

Glavni značilnosti gradbeništva sta, da je gradbeništvo proizvodnja po naročilu in da je to sezonska dejavnost. Delo na odprtem prostoru izpostavlja gradnjo klimatskim in meteorološkim pogojem, ki so odvisni od geografskega položaja, letnega časa itd. Klimatski vpliv na gradbeništvo vpliva, da gradnja v zimskih razmerah terja dodatne stroške. Njihova višina je odvisna predvsem od vrste del, dolžine in jakosti zime. Ti stroški pa znašajo do 2 % vseh stroškov gradnje (Banovec, 2002, str 22–25).

#### **4 CELOVITA OCENA PODJETJA CGP, d.d.**

Bistvo celovite ocene podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost podjetja. S celovito analizo v procesu strateškega planiranja zaznavamo poslovne probleme konkretnega podjetja (Pučko, 2003, str. 129).

##### **4.1 Analiza širšega okolja podjetja**

Ko ocenjujemo širše okolje podjetja, skušamo oceniti ključne razvoje relevantne za podjetje. Kar pomeni, da ugotovljamo, kako so le-ti vplivali na podjetje in njegovo poslovanje v preteklosti, in predvidevamo, kakšni naj bi bili ti vplivi na podjetje v prihodnosti.

##### **4.1.2 Gospodarsko okolje**

###### ***Gospodarska rast***

Na podjetje CGP, d.d. vpliva tako domače kot tudi svetovno gospodarsko okolje. Gradbena panoga predstavlja v številnih državah, še posebej v državah v razvoju, gonilno silo v gospodarstvu. Za gradbeništvo kot panogo je značilno, da je v pozitivni koleraciji z gospodarsko rastjo. Povprečna svetovna gospodarska rast v obdobju 2003–2005 je bila okoli 3,8 %. V letu 2006 pa je znašala 4,7 % (World GDP, 2007). Pri tem moramo upoštevati tudi primerljivost kazalcev, saj svetovno gospodarsko rast povečujejo vrednosti tega kazalca držav v razvoju predvsem na območju vzhodne Azije, ki dosegajo 9-odstotno in večjo gospodarsko rast. Zrela gospodarstva dosegajo približno 2,5 % gospodarsko rast. Slovenija je imela v obdobju 2001–2005 v povprečju 3,4 % gospodarsko rast, v letu 2006 pa 5,2 %. V prvem

četrtoletju leta 2007 se je realno povečala za 7,2 %, in sicer predvsem na račun pospešene rasti vrednosti gradbenih del (Bruto domači proizvod, 4. četrtoletje 2006, 2007). UMAR ocenjuje, da se z letom 2007 in uvedbo evra začneja obdobje pospešene gospodarske rasti, ki naj bi se končalo približno leta 2010. Po tem obdobju bo sledilo obdobje relativne umiritve rasti na ravni približno pet odstotkov (Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2007). Na podlagi teh napovedi in koleracije vrednosti gradbenih del in gospodarske rasti lahko napovemo rast v gradbeni panogi v naslednjih nekaj letih.

### ***Gibanje vrednosti gradbenih del***

Gradbeništvo je panoga z močno časovno komponento, zato je ključno pri obdelavi podatkov o rasti gradbene panoge, da za primerjavo upoštevamo povprečne letne vrednosti opravljenih gradbenih del, oziroma da primerjamo vrednosti za iste mesece v letu. V obdobju 2002–2006 je vrednost opravljenih gradbenih del v povprečju nominalno rasla za 13,34 % in realno za 6,84 %. Vrednost v juniju 2007 opravljenih gradbenih del se je v primerjavi z vrednostjo v juniju 2006 realno povečala za 18,4 %. Vrednost v prvi polovici letošnjega leta opravljenih gradbenih del se je v primerjavi z enakim obdobjem lanskega leta realno povečala za 33,3 % (na področju gradnje stavb za 27,8 %, na področju gradbenih inženirskih objektov pa za 46,1 %) (Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, 2007). Grafični prikaz gibanja vrednosti opravljenih gradbenih del prikazuje Priloga 2.

Povprečje gradbene panoge v EU pa glede obsega proizvodnje v gradbeništvu dosega nekaj slabše rezultate kot Slovenija. Rast obsega proizvodnje v gradbeništvu v EU je bila v letu 2006 glede na leto 2000 7,9 %, rast v Sloveniji pa je bila kar 28,8 % (Statistični portret Slovenije v EU, 2007, str. 22).

### ***Vstop v EU***

Za slovensko gospodarstvo je bilo najpomembnejše leto 2004, saj se je Evropska unija razširila za deset novih članic. Poleg številnih drugih storitvenih panog, si je od te širitve veliko obetalo tudi evropsko gradbeništvo. Pričakovanja pa so se le deloma uresničila. Stare članice EU predstavljajo tipične, zrele gradbene trge. Večina gradbenih del v EU so obnavljanje in vzdrževanje obstoječih stanovanjskih in infrastrukturnih objektov. Poenotenje zakonodaje z EU prinaša višje zahteve na področju kakovosti, kar pa ima pozitiven vpliv na konkurenčnost domačih podjetij (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 8-10).

### ***Vpliv cene nafte in vezava cene nafte na devizni tečaj (dolar)***

Mednarodni denarni sklad ocenjuje, da povišanje cene nafte v višini petih dolarjev zmanjša globalno gospodarsko rast za 0,3 odstotke v letu. Vpliv cene nafte in njene rasti v zadnjih letih ima tudi zelo velik in močan vpliv na gradbeno podjetje, še posebej na CGP, d.d., saj je potrošnja nafte in izdelkov iz nafte v podjetju zelo velika. Poleg uporabe nafte kot goriva za gradbeno mehanizacijo se ta surovina uporablja kot baza za ostale proizvode v gradbeništvu,



predvsem pri proizvodnji in vgradnji asfalta, različnih izolacijah itd. V letu 2003 se je svetovna cena nafte gibala okoli 25\$–30\$ za sodček. Do sredine leta 2006 je ta cena narasla do približno 71\$ za sodček in nato zopet začela padati. Vendar se ta trend v letu 2007 ni nadaljeval. V začetku leta 2007 se je svetovna cena spustila na okoli 50\$ na sodček, vendar je julija 2007 znašala zopet okoli 70\$, v oktobru 2007 pa nekaj več kot 81\$. V Prilogi 3 je prikazan graf gibanja cene nafte na svetovnem trgu in gibanje tečaja evro/dolar (U.S. Energy Information Administration, 2007).

S 1. 1. 2007 je Slovenija s prevzemom evra za denarno valuto vstopila v Evropsko monetarno unijo. Ker je cena nafte vezana na dolar, moramo upoštevati tudi vpliv deviznih tečajev (tečaj \$/EUR). Euro pa v zadnjih dveh letih postopoma raste v primerjavi z dolarjem. Strokovnjaki menijo, da je to posledica umirjanja ameriške gospodarske aktivnosti in novice o močni gospodarski rasti na euroobmočju (Mesečni bilten, 2006, str. 80). V novembru 2007 je tečaj evra dosegel rekordno vrednost 1,47 dolarja za en evro. Za zadnji padec naj bi vzrok finančna kriza, povezana z ameriškim nepremičninskim trgom, in pričakovano znižanje ameriške referenčne obrestne mere (Jenko, 2007)

Z izpolnitvijo Maastrichtskih kriterijev ob vstopu v Evropsko monetarno unijo je Slovenija v obdobju 2002–2006 močno zmanjšala stopnjo inflacije, in sicer iz 7,2 % v letu 2002 na 2,8 % v letu 2006. Po prevzemu evra v začetku leta 2007 so se pričele težave z obvladovanjem inflacije, ki je v prvi polovici leta na letni ravni znašala 3,8 % (Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji, 2007, str 9).

### ***Gibanje gradnje stavb v Sloveniji***

V Sloveniji je bilo v letu 2006 dograjenih skoraj 6000 stavb, kar je bilo za 5 % manj kot v letu 2005, oziroma pridobljenih 2,8 milijona m<sup>2</sup> površin, kar je bilo za 10 % več kot v letu 2005. V letu 2006 je bilo stanovanjskih površin 48 % in 52 % nestanovanjskih. V primerjavi z letom 2005 so se povečale tako stanovanjske (za 7 %) kot nestanovanjske površine (za 14%) (Gradnje stavb, 2007). V obdobju 2002–2006 se število dokončanih stanovanj povečuje (v letu 2002 jih je bilo 7.265, v letu 2006 pa 7.538). Prav tako se povečuje tudi število stanovanj v gradnji ob koncu leta, in sicer iz 11.742 v letu 2002 na 13.677 v letu 2006, kar kaže na porast tako v povpraševanju kot tudi v ponudbi gradnje stanovanj v Sloveniji (Gradnja stanovanj in stanovanjski sklad, 2007).

#### **4.1.3 Tehnično – tehnološko okolje**

Tehnično – tehnološko okolje ima velik vpliv na gradbeno panogo. Ta vpliv se pozna predvsem na področju mehanizacije dela (povečanja delovne učinkovitosti delavcev), na področju razvoja novih materialov, načinov organiziranosti in opravljanja dela ter tudi na področju uporabe računalnika in interneta v poslovne namene. Tehnološki razvoj v gradbeništvu je v zgodovini največ vplival na rok izvedbe in pa na način gradnje. Vendar pa poznamo tudi primere, ko vpliv tehnologije ni bil velik v času izgradnje nekaterih

najimenoitnejših objektov v zgodovini (piramide, mesta na vodi, koloseji, amfiteatri, inkovska svetišča, hindujski in budistični templji, Stonehenge itd).

Gradbena mehanizacija in novi materiali so del tehnologije, ki je imela največji vpliv predvsem na hitrost izgradnje objektov, zmanjšal se je obseg težkega fizičnega dela, povečala se je estetika gradbenega dela in omogočena je bila izvedba arhitekturno zahtevnejših objektov.

#### **4.1.4 Politično – pravno okolje**

Gradbena panoga je močno regulirana s strani države (Zakon o gradbenih proizvodih, Zakon o graditvi objektov itd.). Po vstopu v Evropsko unijo so se ti zakoni z željo po uskladitvi zakonodaje začeli zaostrovati. Največji poudarek je na zmanjšanju ekološkega učinka gradbene panoge na naravno okolje, saj gradbeništvo skupaj z industrijo proizvaja 23 % celotne emisije CO<sub>2</sub>, in na strožjih kriterijih kakovosti gradbenih proizvodov.

Intenziteta vlaganja v razvoj infrastrukture je v veliki meri odvisna tudi od politike oziroma od vladajoče stranke. Vsaka ima namreč svoje poglede na razvoj države. Največji politični vpliv na regionalni razvoj panoge in s tem na podjetje CGP, d.d. pa opazimo v predvolilnem času lokalnih volitev, saj je infrastrukturni razvoj dokaj pomembna tema pri volivcih.

#### **4.1.5 Kulturno okolje**

Skozi zgodovino človeštva so se prepričanja, vrednote, norme in organiziranost ljudi spreminjali. Največji in najtrajnejši dokaz o kulturni dediščini posameznega obdobja so gradbeni objekti, iz katerih lahko razberemo mnogo informacij o tedanji kulturi. Lahko tudi rečemo, da je kultura spodbujala ustvarjanje nekaterih najimenoitnejših zgradb. Gradbeni objekti so zagotavljali varnost, bili so mesta čaščenja, izkaz moči in razvoja, Rimljanom so ceste omogočile nadzor svoje države itd.. Dandanes gradbeni objekti v enaki meri izražajo kulturna prepričanja prebivalcev in način življenja nekega območja. Dejansko nam gradbeni objekti omogočajo in sooblikujejo naše vrednote in norme. Ceste in letališča nam omogočajo potovanja, nakupovalna središča in športni objekti druženje itd. Kultura bo zato vedno imela velik vpliv na gradbeništvo, saj je gradbeništvo eden izmed glavnih opredmetenih načinov, skozi katerega se kultura naroda izraža.

#### **4.1.6 Naravno okolje**

Vremenski pogoji so ekološke omejitve, ki imajo velik vpliv na vsako gradbeno podjetje. Slabo vreme vpliva na doseganje rokov in s tem na poslovanje podjetja, saj kot vemo, je prav zaradi vremena gradbeništvo močno sezonsko orientirano. Določeni projekti v gradbeništvo so časovno močno odvisni od vremena oziroma padavin in temperature. Na primer: asfalt se lahko polaga samo pri temperaturah nad 4°C, ker polaganje asfalta pod to temperaturo ne ustreza pogojem, ki bi omogočali zahtevano kakovost. Prav tako dela niso možna pri močnem deževju in razmočenosti terena.

Svetovne klimatske spremembe, ki jih napovedujejo znanstveniki, predstavljajo močno komponento nepredvidljivosti panoge v prihodnosti. Kot primer lahko vzamemo letošnjo mildno zimo, ki je na eni strani v podjetju CGP, d.d. zmanjšala prihodek zimske službe, saj pluzenje in sipanje v začetku leta 2007 skoraj ni bilo potrebno. Ker pa ni bilo običajnih sezonskih (zimskih) ovir v gradnjah, se je zmanjšala sezonska komponenta v gradnjah, ki je ugodno vplivala na rast vrednosti opravljenih gradbenih del.

Poleg klimatskih sprememb na podjetje vplivajo tudi naravne geološke značilnosti tal posameznega območja. Njihov vpliv se kaže skozi način gradnje (npr. gradnja na barju zahteva postavitev pilotov) in skozi razpoložljivost in kakovost kamenega agregata, ki ga pridobivamo v kamnolomih. Omejitve pri izbiri lokacije novega kamnoloma predstavljajo tudi že obstoječa naselja.

Demografske značilnosti prebivalstva in njihove spremembe s svojim preoblikovanjem vplivajo na povpraševanje po različnih oblikah stanovanjskih objektov. Slovenske družine imajo namreč vse manjše število družinskih članov, in sicer v povprečju 3. Vse več pa je tudi enočlanskih gospodinjstev. Vse večje število gospodinjstev z manjšim številom članom pa pomeni, da se bo povečalo povpraševanje po stanovanjskih objektih z manjšo površino (Izbrane podobe družin v Sloveniji, 2007).

## **4.2 Analiza ožjega okolja podjetja**

Analizo ožjega okolja podjetja bom naredila na osnovi Porterjevega modela konkurence v panogi s petimi silnicami. Ta model preko teh silnic določa oziroma ocenjuje privlačnost panoge, v katerem podjetje deluje.

### **4.2.1 Vstopanje novih konkurentov v panogo oziroma nevarnost novih vstopov**

Nevarnost vstopa novih konkurentov na trg oz. v panogo je v večji meri odvisen od stopnje dobička in ovir za vstop na trg. Če so stopnje dobička visoke in ovire za vstop na trg nizke, obstajajo večje možnosti za vstop novih konkurentov na trg (Lynch, 1997, str. 8).

Če gledamo na podjetje kot celoto, menim, da je nevarnost vstopa novih konkurentov na trg v takem obsegu storitev in proizvodov (nizke gradnje, visoke gradnje, vzdrževanja, proizvodnja in projektiranja) zelo majhna, saj so ovire za vstop, predvsem s finančnega vidika, visoke. Tu je mišljena predvsem nabava vrste specializiranih strojev, ki so potrebni pri delovanju na tako širokem gradbenem spektru. Vendar pa je hkrati nevarnost vstopa konkurentov, ki se osredotočajo samo na posamezno področje poslovanja (npr. visoke gradnje), visoka, saj ima konkurent, ki se osredotoča na posamezen del gradbeništva, dosti večjo možnost, da bolj kakovostno opravi svojo storitev, pa tudi bolj prislulne željam kupca in s tem zadovolji tržni segment ali celo tržno nišo.

#### 4.2.2 Nevarnost substitucije proizvodov oziroma storitev

V današnjih časih, ko je avto v družini nuja, saj ostala prevozna sredstva, vsaj zunaj večjih mest, ne predstavljajo zadostne mobilnosti prebivalstva, so ceste kot njegov komplementarni izdelek nujno potrebne. Poleg tega podjetje CGP, d.d. sodeluje tudi pri izgradnji železniške infrastrukture, ki tudi spada v okvir nizkih zgradb. Zato nevarnost substitucije gradnje nizkih zgradb in njihovo vzdrževanje v različnih vremenskih okoliščinah ne obstaja, oziroma je minimalna.

Na področju visokih gradenj obstajajo možni substituti kot so bivaki, avtodomi in podobna prebivališča. Vendar v slovenski kulturi le-ti predstavljajo začasno prebivališče (npr. med letnim dopustom) in ne predstavljajo velike nevarnosti substitucije stanovanjskih objektov.

#### 4.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Za gradbeno panogo so značilne sinergije med večjimi podjetji in njegovimi manjšimi podizvajalci ter kooperanti. CGP, d.d. je imelo v letu 2006 okoli 37,5 mio EUR stroškov s svojimi podizvajalci in kooperanti (to so stroški storitev pri izdelavi proizvodov in opravljanja storitev, stroški transportnih storitev ...), kar predstavlja okoli 50 % vseh odhodkov podjetja. Zanimivo pa je, da v tej sinergiji veliko podjetje, v našem primeru CGP, d.d., predstavlja hkrati kupca in dobavitelja, zato je pogajalska moč dobaviteljev storitev nizka, poleg tega ta sinergija omogoča prevalitev določenih naraščajočih stroškov na dobavitelje storitev. Tak primer je naraščajoča cena pogonskih sredstev (nafte), ki jo kooperant vključi v svojo npr. urno postavko, podjetje samo pa se kot kupec odloči ali je ta postavka zanj sprejemljiva.

Podjetje CGP, d.d. se lahko do določene mere izogne naraščajočim cenam nafte, vendar imajo dobavitelji nafte in njenih polproizvodov, kot je bitumen, še vedno dokaj velik vpliv na podjetje. Nafta je glavno pogonsko gorivo gradbene mehanizacije, njen polizdelek bitumen pa se uporablja kot sestavina pri proizvodnji asfalta.

#### 4.2.4 Pogajalska moč kupcev

Pri **vzdrževanju cest** je kupec storitev država oziroma državni organ (Direkcija Republike Slovenije za ceste), ki ima popolno moč nad izvajanjem storitev. Direkcija Republike Slovenije za ceste je lastnik in upravljavec cest (iz česar izvira navedena moč), ki s pomočjo nalogov odredi izvedbo določene storitve (npr. postavitve oziroma zamenjava prometnih znakov, košnja trave, sanacije vozišča, utrjevanje bankin itd.). Vzdrževalske pogodbe se podaljšujejo letno. CGP, d.d. ima ugled dolgoletnega in kakovostnega koncesionarja na področju vzdrževanja cest.

Prav tako kot pri vzdrževanju mora država tudi pri **izgradnji cest** delovati v najboljšem interesu njenih državljanov. V ta namen se država poslužuje javnih razpisov, na katere se odzovejo samo največja podjetja, ki so sposobna zagotoviti visoke standarde države in uspešno speljati obsežen projekt. Prav zaradi manjšega števila podjetij, ki so sposobna izvesti

večji projekt (kot je izgradnja cest), je moč države kot kupca storitev manjša kot v primeru vzdrževanja cest.

Kupci oziroma investitorji večjih **poslovnih objektov**, ki jih je sposobno obvladovati le večje podjetje, imajo dokaj veliko pogajalsko moč, saj imajo večji objekti zaradi velikega deleža prihodkov v celotnem prihodku podjetja večji vpliv na strukturo realizacije gradbenega podjetja. Najmanjšo pogajalsko moč imajo kupci v gradbenem segmentu individualnih **stanovanjskih zgradb**. To pa izhaja iz dejstva, da je na slovenskem trgu povpraševanje po stanovanjskih objektih večje od ponudbe.

#### **4.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti v panogi**

V gradbeni panogi je konkurenca med malimi gradbenimi podjetji zelo močna, saj se število podjetij v panogi povečuje. V letu 2000 je bilo v panogi registriranih 1234 podjetij, od tega je bilo 74 velikih. V letu 2006 pa je bilo registriranih 2561 gradbenih podjetij, od tega je bilo 37 velikih (iBON, 2007). Kljub temu da se število gradbenih podjetij povečuje, se število velikih podjetij, eno izmed njih je tudi CGP, d.d., zmanjšuje. Iz tega bi lahko sklepali, da se rivalstvo med večjimi podjetji, ki si med seboj konkurirajo pri izgradnji večjih projektov, v panogi zmanjšuje. Vendar ne smemo izključiti manjših podjetij, ki delujejo samo na enem ali dveh gradbenih segmentih, saj se le-ta lahko bolj posvetijo določenemu segmentu oziroma tržni niši in počasi večja podjetja izrivajo iz določenega gradbene segmenta.

Konkurenca na posameznemu področju, kot so visoke zgradbe, je odvisna tudi od zahtevnosti projekta, saj se izgradnja npr. stanovanjske hiše ne more primerjati z izgradnjo nekega velikega poslovnega objekta, ki prinaša veliko večje prihodke. Konkurenca se tako zmanjšuje z večanjem zahtevnosti projekta. Prav tako moramo omeniti sinergije med podjetji v panogi, predvsem v primeru bolj zahtevnih projektov, kjer manjša podjetja nastopajo kot kooperanti vodilnemu podjetju pri določenem projektu. V primeru visokih zgradb podjetja CGP, d.d. je delež podizvajalcev in kooperantov v čistih prihodkih od prodaje v letu 2006 znašal kar 60 % (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 14).

#### **4.3 Ocenjevanje poslovnega uspeha in poslovne uspešnosti podjetja**

V svojem diplomskem delu bom analizirala poslovanje podjetja tako, da bom neposredno ocenjevala poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. Za to smer sem se odločila, ker je v praksi večkrat uporabljena kot analiza po naravnem toku odvijanja reprodukcijskega procesa. Analiza poslovanja bo temeljila na bilanci stanja in izkazu poslovnega izida za obdobje 2003–2006, ki sta prikazana v Prilogi 4. Le-ta pa bo tudi vsebovala enačbe za izračun finančnih in ostalih kazalcev.

Pri ocenjevanju poslovnega uspeha se predvsem osredotočamo na prihodke, odhodke in poslovni uspeh (dobiček ali izguba). Prav v tej analizi se najbolj odraža strateška usmeritev podjetja k diverzifikaciji svojega poslovanja, ki se je začela s spremembo lastniške strukture v

letu 2002 (glej Prilogo 5). Pri ocenjevanju poslovne uspešnosti pa se poslužujemo kazalcev, kot so dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev in gospodarnost poslovanja.

V Tabeli 1 spodaj so prikazani prihodki podjetja, strukturni delež in indeks rasti glede na predhodno leto. *Skupni prihodki* so v letu 2005 v primerjavi z letom 2004 realno padli za 3,3 %, v letu 2006 pa so porasli kar za 15 % v primerjavi z letom 2005. Podobno gibanje lahko zasledimo pri *čistih prihodkih od prodaje*, ki predstavljajo največji strukturni delež v skupnih prihodkih. To pomeni, da podjetju največji vir zaslužka predstavlja prodaja proizvodov in storitev na domačem trgu. V strukturi skupnih prihodkov lahko zasledimo trend zmanjševanja deleža čistih prihodkov od prodaje in pa povečanje ostalih poslovnih prihodkov. Negativen predznak ostalih poslovnih prihodkov v letu 2004 pomeni, da je podjetje imelo poleg sprememb zalog tudi nedokončane storitve (to je investicijska gradnja za trg), ki so vrednotene po proizvajalnih stroških.

**Tabela 1:** Prihodki podjetja CGP, d.d. v obdobju 2004–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR

Element	2004		2005			2006			panoga 2006		I Podjetje 06 / panoga 06
		%		%	I <sub>05/04</sub>		%	I <sub>06/05</sub>		%	
<b>Čisti prihodki od prodaje</b>	70.755.930	98,4	67.875.702	97,5	95,9	76.603.918	96	112,9	55.258.451	92,7	138,6
<b>Ostali poslovni prihodki</b>	-318.067	-	449.574	0,6	141,3	2.347.809	2,9	522,2	3.330.550	5,6	70,5
<b>Prihodki od financiranja</b>	1.169.144	1,6	1.158.451	1,7	99,1	1.042.418	1,3	90,0	774.283	1,2	134,6
<b>Ostali prihodki</b>	323.829	0,4	104.802	0,2	32,4	96.328	0,2	91,9	264.801	0,5	36,4
<b>Skupaj prihodki</b>	<b>71.930.836</b>	<b>100</b>	<b>69.588.530</b>	<b>100</b>	<b>96,7</b>	<b>80.090.473</b>	<b>100</b>	<b>115,1</b>	<b>59.628.085</b>	<b>100</b>	<b>134,3</b>

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Če primerjamo prihodke s panogo, lahko ugotovimo, da je v letu 2006 podjetje doseglo skoraj za 35 % več skupnih prihodkov, kot je bilo povprečje v panogi leta 2006. Podatki za panogo so preračunani za povprečje v podrazredu F/45.2 Gradnja objektov in delov objektov, znotraj katerega se nahaja 37 velikih podjetij, kot je CGP, d.d. Prav tako je podjetje nadpovprečno dosegalo prihodke od financiranja in čiste prihodke od prodaje. Torej podjetje kljub vse večji konkurenci na trgu uspešno povečuje svoje prihodke. Vendar pa je CGP, d.d. dosegalo podpovprečne ostale poslovne prihodke (70 %) in samo 36 % od povprečja v panogi pri ostalih prihodkih. Ostale poslovne prihodke v večjem delu sestavljajo prihodki od porabe in odprave dolgoročnih rezervacij, oblikovanih iz naslova jamstev za odpravo napak v garancijskem roku. Ostali prihodki pa so v večji meri sestavljeni iz prejetih odškodnin od zavarovalnic. To pomeni, da je imelo podjetje manj škodnih primerov kot ostala podjetja v panogi.

**Tabela 2:** Odhodki podjetja CGP, d.d. v obdobju 2004–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR

Element	2004		2005			2006			panoga 2006		I Podjetje 06 / panoga 06
		%		%	I 05/04		%	I 06/05		%	
<b>Poslovni odhodki</b>	67.825.529	98,3	65.291.643	98,4	96,3	75.676.223	98,6	115,9	56.412.427	97,9	134,1
<b>Odhodki od financiranja</b>	1.086.756	1,6	1.028.883	1,5	94,7	981.973	1,3	95,4	1.081.933	1,9	90,8
<b>Izredni odhodki</b>	66.901	0,1	61.080	0,1	91,3	104.348	0,1	170,8	141.583	0,2	73,7
<b>Skupaj odhodki</b>	<b>68.979.186</b>	100	<b>66.381.607</b>	100	96,2	<b>76.762.544</b>	100	115,6	<b>57.635.942</b>	100	133,2

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Tabela 2 prikazuje skupne odhodke podjetja, ki imajo enako gibanje kot poslovni odhodki. Gre za majhno znižanje v letu 2005, glede na leto 2004, in sicer za 3,8 %, ter visoko povišanje v letu 2006, kar za slabih 16 %, glede na leto 2005. To povišanje izhaja predvsem iz povišanja stroškov blaga, materiala in storitev, kar je logično glede na povečan obseg poslovanja. Če odhodke gledamo strukturno, so le-ti približno enaki v vseh treh letih. Izredni odhodki predstavljajo le majhen delež v skupnih odhodkih, vendar je njihovo povišanje za skoraj 71 % v letu 2006 vseeno zaskrbljujoče, predvsem zato, ker so le-ti v večji meri sestavljeni iz odškodnin, ki so lahko tudi odsev kakovosti dela v podjetju. Če primerjamo odhodke podjetja z odhodki v panogi, ugotovimo podobno gibanje kot pri prihodkih. Izredni odhodki podjetja CGP, d.d. pa so za 26,3 % nižji kot v panogi, kar lahko razumemo kot pozitivno odstopanje.

**Tabela 3 :** Poslovni uspeh podjetja CGP, d.d. in efektivna stopnja obdavčitve v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006, izraženo v EUR

Element	2003	2004		2005		2006		panoga 2006	
			I 04/03		I 05/04		I 06/05		I podjetje 06 /panoga 06
<b>Čisti dobiček</b>	1.472.510	2.576.764	175,0	2.883.029	111,9	2.612.177	90,6	1.683.438	155,2
<b>Celotni dobiček</b>	1.749.563	2.951.650	168,7	3.206.924	108,6	3.327.929	103,8	1.992.143	167,1
<b>Efektivna stopnja obdavčitve</b>	15,8	12,7		10,1		21,5		15,0	

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Čisti dobiček podjetja je v obdobju 2003–2005 rasel. Največji porast je v letu 2004, kar za 75 %. V letu 2006 je čisti dobiček nekoliko upadel, vendar pa je v primerjavi s panogo podjetje poslovalo nadpovprečno dobro. Celotni dobiček podjetja je vseskozi naraščal, tudi v letu 2006. Prav tako je tudi v primerjavi s panogo le-ta večji za 67,1 % (glej Tabelo 3). Efektivna stopnja obdavčitve je razmerje med davki iz dobička ter dobičkom oziroma izgubo pred davki. Iz tega razmerja vidimo dejansko obdavčitev podjetja, ki je odvisna od višine olajšav pri davku na dobiček. Podjetje CGP, d.d. je imelo v letu 2006 efektivno stopnjo obdavčitve 21,5 %, v letu 2005 pa 10 %, povprečno podjetje v panogi pa le 15 %, obenem bi poudarila, da je v panogi

večjih gradbenih podjetij v Sloveniji 36 od 37 podjetij poslovalo s pozitivnim poslovnim izidom. Visoka porast efektivne stopnje obdavčitve je posledica sprememb Slovenskih računovodskih standardov, po katerih se je zmanjšal obseg olajšav pri davku na dobiček.

Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja so prikazani v Tabeli 4 spodaj. Čista dobičkonosnost kapitala (ROE) je kazalec, ki kaže razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Ta je zelo pomemben z vidika lastnika. Ta kazalec je v poučevanem obdobju 2003–2005 rasel, v letu 2006 pa je padel na 10,2. Glavni razlog za padec je sprememba Slovenskih računovodskih standardov. Rezultat spremembe je višja efektivna stopnja obdavčitve in na drugi strani nižji čisti dobiček. Na drugi strani pa je kazalec čiste dobičkonosnosti sredstev (ROA) kljub padanju v zadnjih treh letih še vedno nadpovprečen. Podjetje zanima predvsem vrednost kazalnika čiste dobičkonosnosti sredstev. Le-ta kaže, da je vloženih denarnih sredstev v letu 2006 prineslo podjetju 3,5 enot dobička, panogi pa samo 1,1 denarno enoto. Koeficient gospodarnosti poslovanja kaže razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki in kaže uspešnost poslovanja podjetja. V letih 2003–2005 je koeficient počasi rasel, v letu 2006 pa je kljub rahlemu padcu še vedno višji kot povprečje v panogi.

**Tabela 4:** Kazalniki uspeha in uspešnosti poslovanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 ter kazalci za panogo 2006

Kazalec	LETO				PANOGA
	2003	2004	2005	2006	2006
ROE – čista dobičkovnost kapitala (v %)	7,9	12,9	12,7	10,2	16,9
ROA – čista dobičkovnost sredstev (v %)	3,4	4,8	4,5	3,5	1,1
Koeficient gospodarnosti poslovanja	103,0	104,3	104,8	104,3	103,5

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Skupna ocena poslovnega uspeha in uspešnosti je prikazana v Tabeli 5. Narejena je po metodi subjektivnega ocenjevanja in je ocenjevanje elementov poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja, glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti, ki praviloma sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja in primerjave s povprečjem v panogi. Na podoben način bom naredila tudi skupne ocene ostalih podstruktur in ocenila njihov prispevek k poslovni uspešnosti.

**Tabela 5:** Ocena tendenc poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja v primerjavi s povprečjem v panogi in poslovanjem podjetja v preteklih letih.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Prihodki	•				
Odhodki		•			
Čisti dobiček	•				
Dobičkovnost kapitala				•	
Dobičkovnost sredstev		•			
Gospodarnost poslovanja		•			
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.



Skupno oceno tendenc poslovnega uspeha in uspešnosti podjetja sem ocenila z dobro. Ocena izhaja iz spoznanj, da je podjetje CGP, d.d. po posameznih elementih v letu 2006 v primerjavi s preteklimi obdobji in v primerjavi s povprečjem v panogi poslovalo boljše ali celo odlično.

#### **4.4 Analiza prednosti in slabosti podjetja po podstrukturah**

Prednosti in slabosti so rezultat določenih aktivnosti podjetja, nad katerimi ima nadzor in jih določamo s primerjavo s konkurenco in preteklim poslovanjem podjetja. Ocenjujemo dejansko poslovno-funkcijska področja, kot so finance, raziskave in razvoj, prodaja, kadri, tehnologija itd.. Poznavanje prednosti in slabosti podjetja je ključno za uspešno izvajanje strategije podjetja, saj naj bi podjetje oblikovalo strategije tako, da bi gradile na prednostih in zmanjševale slabosti. S to analizo bom iskala razlike, ki podjetju prinašajo dolgoročne prednosti na trgu in imajo velik vpliv na dobiček. To so na primer: posebne tehnologije, dostop do virov (finančnih in materialnih), blagovna znamka, odnos z dobavitelji, tržni položaj itd. (Lynch, 1997, str. 181–183).

##### **4.4.1 Podstruktura proizvoda**

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje s proizvodi in storitvami. Zanima nas predvsem, kaj nam izdelek oziroma storitev ponuja. Njegov nakup pa je odvisen od cene, vrednosti v očeh kupca in zadovoljstva (Kotler, 1998, str. 8). Pri oceni prednosti in slabosti podstrukture proizvoda ocenjujemo predvsem naslednje elemente: širina proizvodnega programa, rast prodaje, kakovost proizvodov in storitev, kontrola proizvodov in storitev, varstvo okolja in konkurenca.

V gradbeništvu prevladuje posamična proizvodnja, saj vsak objekt zahteva posebne priprave za gradnjo, njihov obseg je odvisen od velikosti objekta, njegove lokacije, kompleksnosti, pomembnosti, oddaljenost od oskrbe materiala itd. Značilnost izdelka je v veliki meri odvisna od kupčevih (investitorjevih) želja glede kakovosti, lokacije, namembnosti objekta, razporeditve prostorov itd.. Prav zaradi nepredvidljivosti v postopku je pomembno čim bolj natančno operativno planiranje posameznega projekta. Natančno planiranje vpliva na trajanje izvajanja, tehnologijo (način) gradnje in stroške izgradnje. Pri planiranju projekta raziščemo vire gradbenih materialov, dodatno delovno silo, izdelamo terminski plan, pripravimo gradbeno dokumentacijo itd..

Dejavnost podjetja se je skozi čas razvijala in dopolnjevala, vendar je v osnovi podjetje vedno ostalo v panogi gradbeništvu. V letu 2002 je podjetje razširilo svojo dejavnost še na visoke zgradbe in proizvodnjo kamenega agregata, asfalta in betona. Sedaj njegovo poslovanje temelji na petih poslovnih stebrih, s katerimi podjetje pokriva širok spekter del v gradbeništvu oziroma širok *proizvodni program*.

- 1. Inženirske gradnje** oziroma nizke gradnje zajemajo cestne novogradnje državnih in lokalnih cest s pripadajočimi objekti (prepusti, prehodi za živali, nadvozi, podvozi itd.), rekonstrukcije in obnove cest, izgradnjo komunalne infrastrukture, kanalizacij,

vodovodov, urejanje okolice in drugo. Značilnost inženirskih gradenj je povečan obseg strojnega dela.

2. **Gradnja stavb** oziroma visoke zgradbe je sklop visoko kakovostnih storitev svetovanja, projektiranja in izvedbe vseh vrst novogradenj, adaptacij in sanacij raznovrstnih objektov kot so stanovanjski objekti, poslovni, industrijski in športni objekti. V nasprotju z inženirskimi gradnjami pa je pri gradnji stavb povečan obseg fizičnega oziroma obrtniškega dela.
  
3. **Vzdrževanje cest in vodotokov:** Dejavnost vzdrževanja zajema 18,30 % vseh državnih cest jugovzhodne Slovenije (to so območja Kočevje, Novo mesto, Bela krajina, Posavje in Trebnje). Vzdrževanje cest se loči na letni in zimski čas. Najpogostejša dela letnega vzdrževanja zajemajo redne, občasne in izredne preglede cest, vzdrževalna dela na vozišču in izven njega, čiščenje vozišča in jarkov, odvodnjavanje, košnjo trave in obsekovanje rastlinja, popravilo vozišč in krpanje udarnih jam, obnovo obeležb, vzdrževanje signalizacije ter skrb za površinske in asfaltne prevleke. Zimsko vzdrževanje pa obsega redne, občasne in izredne preglede cest, postavitve snežnih kolov, pluzenje in posipanje ter odstranjevanje snega s pločnikov in vozišča. Podjetje v letnem času vzdržuje 31,5 km hitrih cest, 123 km glavnih cest, 919 km regionalnih cest ter 1497 km lokalnih cest in javnih poti, oziroma 1658 km v zimskem času. Podjetje se loteva vzdrževanja cest zelo vestno, saj se zaveda, da smo na cesti zelo izpostavljeni nevarnosti morebitne prometne nesreče (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 15).
  
4. **Proizvodnja gradbenih materialov** omogoča konkurenčnost in neodvisnost podjetja in zajema izdelovanje asfaltnih zmesi, kamnitih materialov in betonskih mešanic. Podjetje nekaj proizvedenih gradbenih materialov, proda večino pa uporabi za lastne potrebe. Proizvodnja asfaltnih zmesi poteka v dveh obratih (Alfred in Wilbau) v Asfaltni bazi Drnovo pri Krškem. Sodobnejši Wilbau je bil izgrajen leta 2003 in ima zmogljivost 160 ton zmesi na uro. Manjši in tudi starejši Alfred pa lahko izdelata 60 ton asfaltne zmesi na uro. Podjetje proizvaja betonske mešanice v petih obratih (Livada, Vrhpeč – Sveta Ana, Drnovo, Boštanj in Brežice), katerih kapacitete variirajo od 16 do 45 m<sup>3</sup>/h. Kamniti material za lastne potrebe in potrebe trga podjetje pridobiva v kamnolomih Cerov Log, Vrhpeč, Vrčice, Gunte, Log, separaciji Drnovo in gramoznici Stari Grad (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 15).

**Tabela 6:** Obseg proizvodnje gradbenih materialov podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003-2006 v tonah in m<sup>3</sup>

	2003	2004	2005	2006
<b>Asfaltne zmesi (t)</b>	235.730	287.000	171.000	250.000
<b>Betonske mešanice (m<sup>3</sup>)</b>	57.063	46.000	*	65.000
<b>Kamniti agregati (t)</b>	520.000	500.000	1.736.910	1.000.000

\* ni podatka

Vir: Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Tabela 6 na strani 22 prikazuje količine proizvodnje kamnitega agregata, betonske mešanice in asfaltne zmesi. Kamniti agregat se uporablja kot glavna surovina za proizvodnjo asfaltnih zmesi in betonskih mešanic in pa kot vgradni material predvsem pri nizkih zgradbah. Proizvodnja gradbenih materialov v podjetju kar precej niha, saj je le-ta odvisna od avtocestnega programa, ki ga izvaja podjetje. Lastna proizvodnja kakovostnih gradbenih materialov je na področju izgradnje avtocestnega kraka na Dolenjskem za podjetje izredna konkurenčna prednost. Poleg tega, da podjetje vgrajuje lastni gradbeni material, ga tudi prodaja ostalim izvajalcem Dolenjskega avtocestnega programa.

**5. Poslovna področja:** Podjetje vidi predvsem na področju ponudbe stanovanj razkorak v primerjavi s povpraševanjem, zato samostojno kot investitor in izvajalec nastopa pri izgradnji novih stanovanj za trg. Tukaj z lastnim inženiringom uresničuje ideje od zasnove do končne izgradnje objektov. Kupcem nudi nova stanovanja in poslovne prostore na različnih lokacijah.

Struktura čistih prihodkov od prodaje po področjih dejavnosti podjetja CGP, d.d. je prikazana v Tabeli 7. Največja *rast prodaje* je bila na področju visokih in nizkih zgradb. Padeč čistih prihodkov je zabeležilo področje vzdrževanja cest. Proizvodnja gradbenih materialov je ostala na približni ravni kot v letu 2005. Poslovna področja pa so najbolj nestabilna glede velikosti čistih prihodkov in njihove rasti, vendar to ni zaskrbljujoče, ker strukturno ne predstavljajo velikega deleža v skupnih čistih prihodkih. Nestabilnost lahko pripisujemo previdnosti podjetja pri novih investicijskih projektih, ki zahtevajo veliko priprav in raziskav.

**Tabela 7:** Struktura in letna stopnja rasti čistih prihodkov od prodaje po področjih dejavnosti podjetja CGP, d.d. v letih 2003–2006, izraženo v EUR

	2003		2004			2005			2006		
		1		1	2		1	2		1	2
Nizke zgradbe	33.159.841	45%	31.048.223	44%	93,6%	28.102.566	41%	90,5%	33.705.724	44%	119,9%
Visoke zgradbe	11.053.280	15%	14.112.829	20%	127,7%	14.393.997	21%	102,0%	18.384.940	24%	127,7%
Vzdrževanje cest	13.263.936	18%	10.584.622	15%	79,8%	15.079.426	22%	142,5%	13.788.705	18%	91,4%
Proizvodnja	10.316.395	14%	7.762.056	11%	75,2%	6.854.284	10%	88,3%	6.894.353	9%	100,6%
Poslovna področja	5.895.083	8%	7.056.414	10%	119,7%	4.112.571	6%	58,3%	3.830.196	5%	93,1%
<b>Skupaj</b>	<b>73.688.536</b>	<b>100%</b>	<b>70.564.144</b>	<b>100%</b>	<b>95,8%</b>	<b>68.542.844</b>	<b>100%</b>	<b>97,1%</b>	<b>76.603.918</b>	<b>100%</b>	<b>111,8%</b>

1: % od celotne prodaje

2: Letna stopnja rasti

Vir: Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

*Kakovost* gradbenih objektov je državno regulirana preko Slovenskega inštituta za standardizacijo (SIST) in zunanjih nadzorov, ki primarno zagotavljajo varovanje ljudi in okolja. Vsak investitor pa določi svoje standarde kakovosti (ISO, SIST, JUST, DIN ...), ki jih mora podjetje upoštevati pri izgradnji projekta. V letu 2000 je podjetje prejelo mednarodni certifikat ISO 9001:2000, ki potrjuje uvedbo sistema obvladovanja kakovosti v podjetju. Poleg ISO standarda ima podjetje pridobljene certifikate kontrole proizvodnje oziroma potrdila o skladnosti proizvodov v skladu z Zakonom o gradbenih proizvodih in Zakonom o javnih cestah.

Podjetje v sklopu vzdrževanja *sistema kontrole proizvodnje* preverja kakovost proizvodov in njihovo skladnost s tehnično regulativo in zahtevami kupca. V fazi izgradnje inženirskih objektov (predvsem pri nizkih zgradbah) izvaja podjetje notranjo kontrolo kakovosti izvedenih del. To izvaja z usposobljenim terenskim kadrom, dvema gradbenima laboratorijema in ustrezno umerjeno merilno opremo in napravami.

CGP, d.d. se kot gradbeno podjetje zaveda svojega velikega *vpliva na naravo*. V procesu izgradnje avtocest spreminja vodotoke, premika zemeljske mase in vpliva na živalski in rastlinski svet. Vendar na naravo ne vpliva samo v procesu izgradnje, ampak tudi v procesu proizvodnje (kamnolomi, betonarne in asfaltne baze). Podjetje skuša nadzorovati svoj vpliv na okolje, zato izvaja meritve predvsem na področju betonarn in kamnolomov za odpadne vode, emisije snovi v zraku, emisije hrupa, učinke miniranja in odprte površine. Ko so meritve izvedene, podjetje skladno z zakonodajo in Programom izvajanja monitoringa vplivov na okolje v CGP, d.d. izda Poročila o prvih meritvah, obratovalnem monitoringu in strokovnih ugotovitvah, ki se posredujejo Ministrstvu za okolje in prostor. Kot družbeno odgovorno podjetje si je podjetje kot vodilo za prihodnost postavilo zahteve standarda za ravnanje z okoljem ISO 14001, ki mu skušajo slediti že danes. Vendar pa terminsko še ni določeno, kdaj bo ISO 14001 uveden v podjetje (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 17–19). Podjetje si je tudi pridobilo Dovoljenje zbiranja in predelave gradbenih odpadkov, s katerim je sistemsko pristopilo k ravnanju z vsemi odpadki. Posebno mesto predstavlja mobilna drobilna naprava s posebno opremo za predelavo in reciklažo odpadnega gradbenega materiala.

Slovenski gradbeni trg se sooča z močno cenovno *konkurenco*. Zelo močna konkurenca je v segmentu visokih zgradb in na poslovnih področjih. Močna konkurenca je na področju nizkih zgradb in proizvodnje ter srednja konkurenca na področju vzdrževanja.

Skupna ocena podstrukture proizvoda je prikazana v Tabeli 8 in nam kaže dobro delovanje podjetja na tem področju. S svojo širino proizvodnega programa pokriva večji del spektra gradbenih del, ki jih skuša izvesti čim bolj kakovostno in v skladu z varstvom narave.

**Tabela 8:** Ocena proizvodne podstrukture podjetja CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Širina proizvodnega programa	•				
Rast prodaje		•			
Kakovost proizvodov in storitev		•			
Kontrola proizvodov in storitev	•				
Varstvo okolja	•				
Konkurenca			•		
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

#### 4.4.2 Tržna podstruktura

Kotler definira trženje kot družbeni in managerski proces, s pomočjo katerega dobijo podjetja in posamezniki kar potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjajo izdelke, storitve in ideje, ki imajo vrednost (1996, str. 13). Z oceno tržne podstrukture skušamo oceniti predvsem tržni delež, zadovoljstvo kupcev in tržno komuniciranje v podjetju.

Podjetje CGP, d.d. ima na slovenskem trgu 2,33 % *tržni delež* in na lestvici 10. podjetij z največjim tržnim deležem v panogi spada na 7. mesto (glej Prilogo 6). V letu 2005 je večina večjih podjetij izgubila svoj tržni delež glede na predhodno leto, v 2006 pa so ga ponovno pridobila. V proučevanem obdobju je CGP, d.d. pridobivalo svoj tržni delež v nasprotju z dvema največjima podjetjema v panogi. Deset največjih podjetij v panogi obvladuje 35 % trga v Sloveniji (iBON, 2007). Podjetje je kljub vse večji cenovni konkurenci povečevalo svoj tržni delež in si je ustvarilo položaj vodilnega podjetja v jugovzhodnem delu Slovenije. Če bi podjetje opazovali po posameznem segmentu, bi le-to dosegalo dosti višje tržne deleže, kot jih dosega kot celota. Primer je segment vzdrževanja državnih cest, v katerem podjetje obvladuje največji delež državnih cest v Sloveniji, skoraj 19 %.

V skladu s prizadevanjem podjetja, da bi se bolj posvečali kupčevim željam, se letno izvajajo anketne raziskave *zadovoljstva kupcev*. Raziskave se nanašajo na štiri sklope, ki so ocenjeni z vrednostmi od 1 (najmanj pomembna) do 5 (najbolj pomembna). Prvi sklop zajema pomembnost in zadovoljstvo z dejavniki v času sklepanja pogodb/e. V tem sklopu je bila kupcem najbolj pomembna pogodbena cena, ki je bila ocenjena z oceno 4,58. Zadovoljstvu kupcev v času sklepanja pogodb je največ prispevala poslovnost in strokovnost osebja (ocena 4,28). Dejavnik, ki je najpomembnejši kupcem v času izvedbe del, pa je bilo vodenje gradbišča (ocena 4,53). Po zaključku del so bili kupci najbolj zadovoljni z odzivnostjo na morebitne reklamacije (ocena 3,82) (Interni viri CGP, d.d., 2007).

Profesionalnost in strokovnost je bil dejavnik, ki so mu kupci pripisali največjo pomembnost med splošnimi dejavniki in so z njim bili tudi najbolj zadovoljni. Pri celoviti predstavitvi storitev podjetja so bile najbolj pomemben dejavnik predstavitev referenc (4,24), pri katerem je bilo tudi zadovoljstvo največje. Vsesplošno zadovoljstvo kupcev s predstavitvijo storitev podjetja pa je bilo ocenjeno z oceno 3,46 (Interni viri CGP, d.d., 2007).

*Tržno komuniciranje* podjetja poteka predvsem preko večjih lokalnih medijev, s čimer si podjetje samo še utrjuje vodilni položaj v regiji. Zakonsko določena postavitev začasnih gradbiščnih tabel z logom podjetja, ki označuje območje gradbišča, pa tudi skrbi za predstavitev referenc. Podjetje aktivno sodeluje tudi preko sponzorstev (Hokejski klub Olimpija, Rokometni klub Trimo Trebnje in lokalna športna društva) in z donacijami (za nakup monitorja za merjenje možganskih funkcij novorojenčkov ter ultrazvoka za novorojenčke) (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 21).

**Tabela 9:** Ocena tržne podstrukture CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Tržni delež	•				
Zadovoljstvo kupcev		•			
Tržno komuniciranje		•			
SKUPAJ	DOBRO				

Vir: Lastna ocena.

Skupna ocena tržne podstrukture je prikazana v Tabeli 9 in je ocenjena z oceno dobro. Podjetje najbolj izstopa s povečevanjem tržnega deleža in vodilnim mestom v dolenjski regiji. Zadovoljstvo kupcev je na zadovoljivi ravni, kot tudi tržno komuniciranje.

#### 4.4.3 Tehnološka podstruktura

Da sploh vemo, kaj je tehnološka podstruktura, moramo najprej opredeliti pojem tehnologija. Tehnologija je znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve (Rozman, 2000, str. 31). Za ocenjevanje tehnološke podstrukture upoštevamo značilnosti, kot so lokacija, število obratov podjetja, njihova velikost, razpoložljivost surovin in materialov tehnološka opremljenost, produktivnost in dodana vrednost na zaposlenega (Pučko, 2003, str. 137).

Podjetje ima sedež v Novem mestu, njegova podaljšana roka pa so predstavništva v Kočevju, Črnomlju, Krškem, Trebnjem, Kopru in Ljubljani. V kratkem se bo odprlo predstavništvo tudi v Mariboru, s čimer podjetje potrjuje svojo vse večjo pokritost slovenskega trga. Poleg dokaj močnega položaja v Sloveniji ima podjetje hčerinske družbe v Zagrebu, Sarajevu in Beogradu. Lokacija obratov je pomembna predvsem z vidika proizvodnje in dostopnosti do surovin in materialov. Na Dolenjskem ima podjetje dobro pokritost z lastnimi proizvodi. Izven te regije pa je zaradi višanja transportnih stroškov bolj smotrno material in surovine kupiti.

Velikost proizvodnih obratov podjetja je zadostna, da podjetje brez težav pokriva lastne potrebe po materialu in tudi zadošča povpraševanju s strani ostalih gradbenih podjetij. Povečane potrebe po delavni sili pa podjetje rešuje predvsem s tujimi sezonskimi delavci. Z letom 2006 je podjetje skoraj v celoti zaključilo velik investicijski cikel na področju nakupov novih tovornih in poltovornih vozil ter strojne mehanizacije, ki omogoča znižanje nekaterih tekočih, po naravi fiksnih stroškov (stroški vzdrževanja). Planiran je še nakup sedmih novih strojev, ki bodo z najnovejšo tehnologijo povečali zmogljivost in obseg poslovanja.

Na področju elektronskega poslovanja so bili v letu 2007 uvedeni novi podporni informacijski sistemi (elektronski dokumentni sistem DMS – E Office in Microsoft Business Solutions – Navision), ki so skrajšali postopek birokracije v podjetju, povečali preglednost poslovanja in učinkovitost v podjetju.

**Tabela 10:** Prikaz gibanja produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetju CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje za panogo v letu 2006

Element	2003		2004		2005		2006		panoga 2006	
			I <sub>04/03</sub>		I <sub>05/04</sub>		I <sub>06/05</sub>		I <sub>podjetje 06</sub> /panoga 06	
Produktivnost	151.311	147.008	97,2	151.652	103,2	175.697	115,9	157.712*	111,4	
Dodana vrednost na zaposlenega	26.959	29.315	108,7	33.271	113,5	36.789	110,6	31.057	118,5	

\* Podatek je preračunan iz skupnih prihodkov, kar pomeni, da je dejanski podatek nižji od navedenega.

Vir: Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006; Interna Evidenca o zaposlenih, 2007

Kazalec *produktivnosti dela* (glej Tabelo 10) je prikazan kot razmerje med čistimi prihodki od prodaje in številom zaposlenih, izraženih v urah. Le-ta je v obdobju 2003–2005 variiral, in sicer okoli 150.000 EUR na zaposlenega. V letu 2006 pa je naglo narasel na 175.697 EUR na zaposlenega, kar je bilo za 11 % več, kot je bila produktivnost v panogi. Podobno gibanje lahko zasledimo tudi pri *dodani vrednosti na zaposlenega*, ki kaže razmerje med dodano vrednostjo in povprečnim številom zaposlenih. Le-ta je obdobju 2003–2006 zrasla iz začetnih 26.959 EUR na 36.789, kar je približno 10 % rast na leto in 18 % višja dodana vrednost na zaposlenega kot povprečje v panogi.

Podjetje je na področju tehnološke podstrukture nadpovprečno dobro delovalo. K tej oceni so največ prispevali investicije v obnovo tehnologije, velikost obratov, dodana vrednost na zaposlenega in uvedba novega podpornega informacijskega sistema. Glej Tabelo 11.

**Tabela 11:** Ocena tehnološke podstrukture CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Lokacija in število obratov		•			
Velikost obratov	•				
Starost opreme	•				
Logistika	•				
Produktivnost dela		•			
Dodana vrednost na zaposlenega	•				
SKUPAJ	ZELO DOBRO				

Vir: Lastna ocena.

#### 4.4.4 Raziskovalno–razvojna podstruktura

Raziskave in razvoj so eden izmed najpomembnejših podjetniških instrumentov. Cilj raziskav in razvoja je pridobitev konkurenčne prednosti in povečanje dobička, zato se bom pri analizi raziskovalno–razvojne podstrukture osredotočala na razvoj novih proizvodov, nove načine dela, kadre v razvoju in opremo v razvoju.

Zaradi vse večjih zahtev trga po kakovosti in nižji ceni proizvodov in storitev se podjetje osredotoča na *razvoj novih proizvodov* preko novih receptur, ki bodo zagotavljale še večjo

kakovost in višjo trdnost betonov. Uskladile so se tudi recepture vseh betonov, ki se proizvajajo v različnih betonarnah v podjetju, ki omogočajo združljivost svežih betonskih mešanic, kar posledično pomeni večjo zmogljivost pri proizvodnji betona (Letno poročilo CGP, d.d., 2007, str. 16-17).

Nenehno naraščajoče prometne obremenitve in spreminjajoče podnebje je podjetje spodbudilo k razvoju novih receptur pri proizvodnji asfalta. Podjetje je predvsem raziskovalo v smeri spremembe osnovne surovine pri proizvodnji, to je kameni agregat. Kameni agregat iz različnih kamnolomov ima različne lastnosti, zato podjetje raziskuje recepture na osnovi različnih kamenih agregatov iz različnih kamnolomov. Razvili so več kot 10 novih receptur proizvodnje asfalta.

V gradbeništvu novi proizvodi, materiali in stroji vzpodbudijo tudi *nove načine dela*, ki so učinkovitejši. Le-te pa podjetje ne razvija, ampak samo uporablja, kar je značilnost večine gradbenih podjetij. Prav tako je značilnost panoge, da nima posebnega *kadra v razvoju* in financiranja raziskav. Ves razvoj novih receptur tako v podjetju poteka s strani zaposlenih v proizvodnji asfalta, betona in laboratorija za preverjanje kakovosti.

*Oprema* v laboratoriju, ki se uporablja za kontrolo kakovosti proizvodov, se lahko uporablja tudi pri razvoju novih receptur. Le-to pa je podjetje začelo posodabljati. Podjetje ima dva laboratorija, vsak je opremljen za kontrolo kakovosti posameznega proizvoda (kamni agregat, asfalt in beton).

**Tabela 12:** Ocena raziskovalno–razvojne podstrukture v podjetju CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Razvoj novih proizvodov	•				
Novi načini dela			•		
Kadri v razvoju			•		
Oprema v razvoju			•		
<b>SKUPAJ</b>	<b>SREDNJE</b>				

Vir: Lastna ocena.

Skupna ocena raziskovalno–razvojne podstrukture (glej Tabela 12) je ocenjena z oceno srednje, ker podjetje nima posebnega raziskovalno–razvojnega oddelka, kar je značilnost večine gradbenih podjetij. Razvoj novih receptur temelji na različnosti značilnosti kamenih agregatov, zato te recepture niso univerzalne, da bi jih lahko vsi uporabljali, in so predvsem namenjene interni uporabi podjetja.

#### 4.4.5 Kadrovska podstruktura

Sodobna teorija ravnanja z zmožnostmi zaposlenih poudarja premalo izkoriščeni miselni potencial zaposlenih, njihovo ustvarjalnost in motivacijo. Iz tega izhaja, da je glavna naloga podjetja povezovanje zaposlenih s strateškim managementom podjetja in pri tem zagotavljanje



pogojev za udeležbo zaposlenih pri uresničevanju skupnih ciljev. Tako človek postane najpomembnejši vir, zaposleni pa najpomembnejše premoženje podjetja, iz katerega podjetje črpa svojo konkurenčno prednost (Korošak, 2004, str. 432). Vendar izziv za podjetje ne predstavlja samo pridobivanje usposobljenega kadra in njegovo nadaljnje izobraževanje, ampak tudi ustvarjanje ugodnega spodbujajočega delovnega okolja, ki bo kader tudi zadržalo v podjetju (Hatch, Dyer, 2004, str. 1155). Ocena kadrovske podstrukture se osredotoča predvsem na število zaposlenih, izobrazbeno strukturo, zastopanost spolov, starostno strukturo, fluktuacijo kadrov, izobraževanje kadrov, štipendijsko politiko, skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela in zadovoljstvo na delovnem mestu.

*Število zaposlenih* v podjetju se je v proučevanem obdobju stalno zmanjševalo. V letu 2003 je bilo 472 zaposlenih, v letu 2006 pa 426, kar je kar 10 % zmanjšanje števila zaposlenih. Razlog za tako veliko zmanjšanje števila zaposlenih tiči predvsem v prehodu zaposlenih na hčerinska podjetja. Čeprav je gradbena panoga predvsem sezonske narave, pa podjetje zmanjšuje sezonski vpliv s politiko zaposlovanja tako, da zaposlene v zimskem času prerazporedi v zimsko vzdrževalno službo.

*Izobrazbena struktura* (Tabela 13) podjetja kaže višanje števila zaposlenih s peto ali višjo stopnjo izobrazbe ter večanje števila kvalificiranih delavcev, na drugi strani pa znižanje števila nekvalificiranih in polkvalificiranih delavcev. Če upoštevamo dejstvo, da podjetje deluje v gradbeni stroki, je izobrazbena struktura podjetja in skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela zadovoljiva.

**Tabela 13:** Izobrazbena struktura podjetja CGP, d.d.

Stopnja izobrazbe	2003		2004		2005		2006	
	Število	v %	Število	v %	Število	v %	Število	v %
<b>Visoka</b>	20	4,2	32	6,9	35	8	41	9,6
<b>Višja</b>	11	2,4	19	4,1	18	4,1	16	3,8
<b>Srednja</b>	79	16,7	82	17,7	80	18,4	77	18,1
<b>Nižja</b>	3	0,6	0	0	1	0,2	1	0,2
<b>Visokokvalificirani delavci</b>	0	0	4	0,9	6	1,4	6	1,4
<b>Kvalificirani delavci</b>	137	29	171	36,9	165	37,9	162	38
<b>Polkvalificirani delavci</b>	150	31,8	124	26,6	103	23,7	98	23
<b>Nekvalificirani delavci</b>	72	15,3	32	6,9	27	6,3	25	5,7
<b>Skupaj</b>	<b>472</b>	<b>100</b>	<b>464</b>	<b>100</b>	<b>435</b>	<b>100</b>	<b>426</b>	<b>100</b>

Vir: Interna Evidenca o zaposlenih, 2007

V CGP, d.d. je zaposlenih 384 moških in 42 žensk, kar je tipična *spolna struktura* za gradbeno podjetje, saj je narava dela takšna, da zahteva večjo fizično moč. *Starostna struktura* zaposlenih kaže, da je največje število zaposlenih med 36 in 55 letom starosti, kar kaže na zadovoljivo akumulacijo izkušenj v podjetju. Vendar je z druge strani kar 78 % zaposlenih starejših od 35 let, kar ni v skladu s produktivnostjo in inovativnostjo, ki naj bi bila največja od 21 do 40 leta (Možina, 1994, str. 8). S starostjo zaposlenih se spreminjajo tudi vrednote in pričakovanja glede prihodnosti. Menim, da je starostna struktura zaposlenih neugodna, saj primanjkuje mlajšega kadra, ki je nosilec produktivnosti in inovativnosti.

**Tabela 14:** Stopnja fluktuacije podjetja CGP, d.d. v letih 2003-2006

Element	2003	2004	2005	2006
<b>Stopnja fluktuacije</b>	4,7	5,1	6,8	7,7
<b>Neto stopnja fluktuacije</b>	1,1	0,2	5,9	1,8

Vir: Interna kadrovska evidenca, 2007

V Tabeli 14 vidimo, da se *stopnja fluktuacije*, izračunana kot razmerje med številom delavcev, ki so odšli, in skupnim številom zaposlenih na dan 31.12, vztrajno povečuje. V letu 2006 je podjetje zaposlilo 25 novih delavcev in iz podjetja jih je odšlo 33. Od tega se jih je 9 upokojilo, 1 je umrl, 7 jih je prešlo na hčerinska podjetja, s 15-imi je bila sklenjena sporazumna prekinitve delovnega razmerja in 1 je podjetje zapustil zaradi poslovnega razloga (Interna kadrovska evidenca, 2007). Neto stopnja fluktuacije izračunamo kot razmerje med razliko odhodov in prihodov ter povprečnim številom zaposlenih. Ta kazalec nam v proučevanem obdobju kaže, da je v podjetju bilo več odhodov kot prihodov, in sicer največ jih je bilo v letu 2005.

Podjetje je v letu 2006 izvedlo več kot 113 različnih vrst *usposabljanj in izobraževanj*, ki se jih je udeležilo več kot 500 zaposlenih. To pomeni, da so nekateri zaposleni bili prisotni na več kot enem izobraževanju. Udeleževali so se predvsem kongresov, strokovnih srečanj in kolokvijev. Odstotek zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje pa znaša 65 %.

S *štipendiranjem* si skuša podjetje pridobiti deficitaren kader. Tako je imelo podjetje v letu 2006 8 štipendistov predvsem na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo ter na Srednji gradbeni šoli. Poleg obstoječih štipendistov je podjetje letos razpisalo še 14 štipendij na področju gradbeništva.

*Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu* podjetje anketno meri vsako leto s 5 stopenjsko lestvico in je v letu 2006 znašala v povprečju 3,28. Anketa je raziskovala vsebino in primernost dela, odgovornost pri delu, možnost poklicnega napredovanja, usposabljanje in učenje, odnos z nadrejenim, odnos med zaposlenimi in pogoji na delovnem mestu. Izboljšave, ki so jih zaposleni želeli, pa so se predvsem nanašale na izobraževanje (Interni viri podjetja, 2007).

Skupna ocena kadrovske podstrukture je z vidika podjetja najbolj zaskrbljujoča (Tabela 15, str 31). Tukaj podjetje dosega najslabše rezultate, ki bi lahko v prihodnosti povzročali težave. Najbolj je zaskrbljujoča starostna struktura in večanje fluktuacije kadrov.

**Tabela 15:** Ocena kadrovske podstrukture podjetja CGP, d.d.

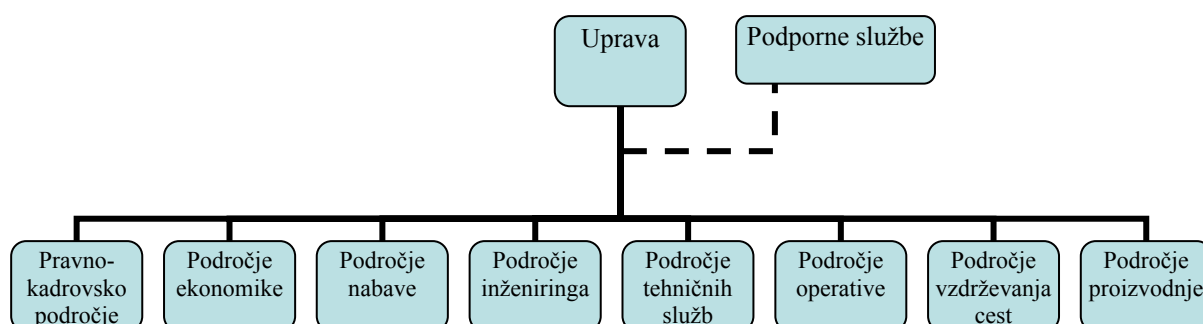
ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih			•		
Izobrazbena struktura		•			
Zastopanost spolov				•	
Starostna struktura				•	
Fluktuacija kadrov				•	
Izobraževanje kadrov			•		
Študentska politika		•			
Skladnost formalne izobrazbe z zahtevami dela		•			
Zadovoljstvo na delavnem mestu			•		
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>SREDNJE</b>				

Vir: Lastna ocena.

#### 4.4.6 Organizacijska podstruktura

»Organizacija združbe je sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja« (Lipovec, 1987, str. 35). Elementi, ki jih ocenjujemo pri organizacijski podstrukтури, so organizacijska struktura, organizacijska klima, sistem komuniciranja, sistem planiranja in kontrole, nagrajevanje, ugled podjetja in komuniciranje z okoljem. *Organizacijska struktura* podjetja CGP, d.d. je poslovno-funkcijska z elementi projektne. To se kaže v dejstvu, da so glavne dejavnosti podjetja podrejene neposredno upravi, kar je tudi razvidno iz Slike 5. V prihodnosti podjetje zaradi narave dela v gradbeni panogi teži k projektni organizacijski strukturi, ki bi izboljšala učinkovitost v podjetju.

**Slika 5:** Organizacijska struktura podjetja CGP d.d.



Vir: Letno poročilo CGP, d.d., 2007.

V podjetju je bila v začetku leta 2007 izvedena anketa o *organizacijski klimi*, ki je bila ocenjena s 5-stopenjsko lestvico in je v povprečju znašala 3,14. Teme, ki jih je pokrivala ta anketa, so bile pripadnost k organizaciji, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev podjetja, motivacija in zavzetost. Izboljšave v organizacijski klimi, ki so jih predlagali

zaposleni, so bile predvsem večje informiranje zaposlenih o dogajanjih v podjetju (Interni viri CGP, d.d., 2007).

*Sistem komuniciranja* je zaradi narave projektne dela po večini neformalen in horizontalen. Pri večjih težavah na posameznem gradbišču se lahko posamezen zaposleni z neformalno komunikacijo obrne na svojega nadrejenega, na ta način je nadrejeni obveščen in podjetje lahko zelo hitro ukrepa v smeri reševanja morebitnega problema.

*Sistem planiranja in kontrole* je v podjetju že vzpostavljen. Vodi se operativno, letno in strateško planiranje, kot tudi planiranje dela posameznega zaposlenega. Prav tako mora vsako poslovno področje podajati četrtletno poročilo o svojem poslovanju, s katerimi podjetje spremlja in ocenjuje delovne procese na vseh nivojih. Zaposleni redno prejemajo regres za letni dopust in tudi dodatno izplačilo v božično-novoletnem času (božičnico). Že od leta 2003 podjetje zaposlenim vplačuje dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, seveda le tistim, ki so se za to odločili.

Ugled podjetja oziroma njegovo dobro ime je pomemben vir konkurenčne prednosti, na osnovi katerega lahko podjetje skrbi za večjo prepoznavnost in tudi postavlja višje cene. V letu 2002 se je podjetje spremenilo v delniško družbo in se tudi preoblikovalo. Zato je imelo zelo malo časa za ustvarjanje dobrega imena podjetja. Vendar je bilo podjetje na tem področju neverjetno uspešno. To je predvsem dosegalo s kakovostno in pravočasno izvedbo svojih projektov. S poslovnimi partnerji imajo korektne in plodne poslovne odnose. Skrbijo, da svoje obveznosti poravnajo v pogodbeno predpisanih rokih. Zato so si na tem področju pridobili 7. stopnjo bonitete, ki kaže, da je CGP, d.d. nadpovprečno oziroma zelo kvalitetno podjetje, njegovo tveganje neplačila obveznosti je podpovprečno (iBON, 2007). V letu 2000 pridobljen mednarodni certifikat ISO 9001:2000 pa samo potrjuje dobro ime podjetja.

**Tabela 16:** Ocena organizacijske podstrukture podjetja CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Organizacijska struktura			•		
Organizacijska klima			•		
Sistem komuniciranja		•			
Sistem planiranja in kontrole		•			
Nagrajevanje		•			
Ugled podjetja	•				
Komuniciranje z okoljem	•				
<b>SKUPAJ</b>	<b>DOBRO</b>				

Vir: Lastna ocena.

Skupna ocena organizacijske podstrukture je prikazana v Tabeli 16 in upošteva vse ugotovitve tega podpoglavja. Z najboljšo oceno sta bila ocenjena ugled podjetja in komuniciranje z okoljem. Podjetje si je namreč v zelo kratkem času (5 let) preko komuniciranja z okoljem ustvarilo dobro ime in postalo prepoznavno v gradbeni panogi predvsem po kakovosti in pravočasni izvedbi.

#### 4.4.7 Finančna podstruktura

Financiranje je proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih procesov v podjetju. Zato se v financiranju odraža celotno poslovanje podjetja (Pučko, 2001, str. 128). Za finančno analizo računovodskih izkazov lahko uporabimo mnogo tehnik, vendar je najbolj pogosta uporaba analize s finančnimi kazalniki (Mramor, 1993, str. 163).

Kazalniki, ki jih bom analizirala so kazalniki financiranja, investiranja, plačilne sposobnosti, obračanja in finančne stabilnosti. Vsi kazalniki so izračunani na podlagi enačb (prikazane so v Prilogi 4) Slovenskih računovodskih standardov in podatkovne baze iBON, ki je skušala čim bolj poenotiti bilanco stanja in izkaz poslovnega izida med leti, saj je sprememba Slovenskih računovodskih standardov povzročila nekatera neujemanja postavk po letih.

#### Kazalniki financiranja in investiranja

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo načina financiranja podjetja. Stopnja finančne neodvisnosti je razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev in kaže finančno neodvisnost oziroma lastniškost financiranja. Nižje vrednosti pomenijo večjo odvisnost od tujih virov. Stopnja zadolženosti je razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev, kjer visoke vrednosti kažejo visoko zadolženost.

V Tabeli 17 so prikazani kazalniki financiranja in investiranja. Stopnja finančne neodvisnosti se je v poučevanem obdobju zmanjševala, vendar je visoko nad povprečjem v panogi. Na drugi strani pa je stopnja zadolženosti rasla, vendar je še vedno nižja kot povprečje v panogi. Podjetje je v primerjavi s panogo zelo uspešno obvladovalo svojo zadolženost. Stopnja osnovnosti investiranja nam kaže razmerje med osnovnimi sredstvi in celotnimi sredstvi. Zmanjševanje tega kazalnika v poučevanem obdobju pomeni povečevanje poslovanja podjetja oziroma povečevanje kratkoročnih sredstev (terjatev in zalog). Nizka vrednost tega kazalnika v letu 2006 v primerjavi s povprečjem v panogi pa pomeni, da ima podjetje nizek delež osnovnih sredstev. Stopnja finančnosti investiranja je razmerje med finančnimi naložbami in sredstvi in nam pokaže delež sredstev, ki sodelujejo pri nastajanju prihodkov od financiranja (npr. prihodek od naložb v kapital drugih podjetij, prihodki od danih posojil itd.) (Slapničar, 1999, str. 13). V podjetju stopnja finančnosti investiranja v poučevanem obdobju 2003–2006 raste in je tudi veliko večja od povprečja za panogo v letu 2006.

**Tabela 17:** Kazalniki financiranja in investiranja v letih 2003-2006 za podjetje CGP, d.d. in povprečje panoge v letu 2006

Kazalniki	2003	2004	2005	2006	Panoga 2006
Stopnja finančne neodvisnosti	39,6	34,8	36,3	33,1	6,2
Stopnja zadolženosti	60,4	65,2	63,7	66,9	93,8
Stopnja osnovnosti investiranja	32,5	27,3	29,1	24,4	76,0
Stopnja finančnosti investiranja	25,6	42,2	32,2	36,7	6,3

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

## Kazalniki plačilne sposobnosti

Likvidnost nam kaže sposobnost podjetja, da plačuje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Izračunavamo jo lahko s dvema koeficientoma. Kratkoročni koeficient likvidnosti kaže sposobnost financiranja tekočega poslovanja v grobem pomenu in je razmerje med kratkoročnimi sredstvi ter kratkoročnimi obveznostmi. Višja vrednost tega kazalnika prikazuje boljšo sposobnost pokritja. Višanje tega koeficienta v obdobju 2003–2006 kaže na ugodno likvidnost podjetja tudi v primerjavi s panogo.

Pospešeni koeficient ali tudi količnik hitrega testa likvidnosti (glej Tabelo 18) je strožje merilo likvidnosti in naj bi zanašal vsaj 1. Kaže nam, ali je podjetje v obdobju enega leta s svojimi likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami sposobno pokriti kratkoročne obveznosti. Tudi ta koeficient potrjuje likvidnost podjetja, saj se je ta kazalec višal v obravnavanem obdobju in je tudi višji od istega kazalca v panogi v letu 2006.

**Tabela 18:** Kazalniki plačilne sposobnosti CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006

Kazalniki	2003	2004	2005	2006	Panoga 2006
Likvidnost: Kratkoročni koeficient	0,86	0,95	1,11	1,33	0,92
Likvidnost: Pospešeni koeficient	0,75	0,62	1,04	1,2	0,73

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

## Kazalniki obračanja

Za koeficiente obračanja je značilno, da je za podjetje boljše, čim višja je njihova vrednost, za kazalnik dni vezave pa je boljše, če je čim nižji. Koeficient obračanja obratnih sredstev je razmerje med poslovnimi odhodki in povprečnim stanjem obratnih sredstev in kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva podjetja obrnejo. Vidimo, da kazalnik obračanja obratnih sredstev (glej Tabelo 19) v proučevanem obdobju pada, in sicer so se obratna sredstva v letu 2006 v povprečju povrnila v denarno obliko 2,7-krat. Vendar je ta kazalnik še vedno višji, kot znaša povprečje v panogi za leto 2006. Podobno gibanje ima tudi koeficient obračanja osnovnih sredstev, ki je razmerje med amortizacijo in osnovnimi sredstvi. Oba kazalnika kažeta nadpovprečno uspešnost podjetja pri obračanju svojih sredstev. Enako sliko nam kaže tudi kazalnik vezave zalog, ki je kljub rasti še vedno nižji od panoge.

**Tabela 19:** Kazalniki obračanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006

Kazalniki	2003	2004	2005	2006	Panoga 2006
Koeficient obračanja obratnih sredstev	3,0	3,5	3,0	2,7	2,2
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,19	0,19	0,15	0,17	0,01
Dnevi vezave zalog	14	14	11	25	49

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

## Kazalniki finančne stabilnosti

Kazalnika finančne stabilnosti podjetja sta prikazana v Tabeli 20. Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev je razmerje med kapitalom in osnovnimi sredstvi in kaže lastniško financiranje osnovnih sredstev. Če je kazalnik manjši od 1, pomeni, da osnovna sredstva financirajo tudi drugi in se v zvezi z njimi pojavljajo tudi dolgovi. Če je kazalnik večji od 1, pa pomeni, da lastniki financirajo več kot samo osnovna sredstva (Kavčič, 1999, str. 615). Koeficient je bil v proučevanem obdobju 2003–2006 vedno višji od 1 in je tudi počasi rasel. Znatno je bil tudi višji od povprečja tega kazalnika v panogi. Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev nam pokaže delež kapitala v dolgoročnih sredstvih. Tudi ta kazalnik se je v proučevanem obdobju 2003–2006 povečeval in tudi je mnogo višji od povprečja v panogi v letu 2006.

**Tabela 20:** Kazalniki obračanja podjetja CGP, d.d. v obdobju 2003–2006 in povprečje panoge v letu 2006

Kazalniki	2003	2004	2005	2006	Panoga 2006
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	1,2	1,3	1,2	1,4	0,08
Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	0,74	0,62	0,78	0,94	0,08

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

Skupna ocena finančne podstrukture (Tabela 21) povzema ugotovitve subjektivne ocene kazalnikov financiranja in investiranja, plačilne sposobnosti, obračanja in finančne stabilnosti. Kaže, da je podjetje stabilno na finančnem področju, zato je ocenjeno z oceno zelo dobro.

**Tabela 21:** Ocena finančne podstrukture CGP, d.d.

ELEMENT	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Kazalniki financiranja in investiranja	•				
Kazalniki plačilne sposobnosti	•				
Kazalniki obračanja	•				
Kazalniki finančne stabilnosti	•				
SKUPAJ	ZELO DOBRO				

Vir: Lastna ocena.

### 4.4.8 Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Na podlagi skupnih ocen prednosti in slabosti posameznih podstruktur in njihovih elementov lahko ugotovimo, kakšen je prispevek posamezne podstrukture k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Pri izdelavi profila (glej Tabelo 22, stran 36) sem upoštevala skupne ocene posamezne podstrukture.

**Tabela 22:** Profil prednosti in slabosti po podstrukturah za podjetje CGP, d.d.

KOMPONENTE	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik	←			Majhen
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda					
Tržna podstruktura					
Tehnološka podstruktura					
Raziskovalno-razvojna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Finančna podstruktura					

Vir: Lastna ocena.

#### 4.5 Analiza priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Analiza priložnosti in nevarnosti je analiza spremenljivk, ki jih ponavadi podjetje ne more nadzorovati. To so politične, zakonske, ekonomske, tehnološke, socialne, kulturne, demografske in okoljske spremenljivke. Njihova sprememba lahko koristi ali škoduje podjetju. Dandanes so edina stvar, ki jo podjetje lahko z gotovostjo pričakuje, prav spremembe. Kako se bo prilagodilo spremembam in ali jih bo obrnilo v svojo korist, je odvisno od podjetja samega. Torej; ali bo v spremembi videlo priložnost za uspeh ali oviro. Da se podjetje lahko pravočasno prilagodi priložnostim in nevarnostim, je pomembno, da jih prepozna, ustrezno ovrednoti in nato nadzoruje (David, 1998, str. 9–11). Analiza priložnosti in nevarnosti bo narejena po istih podstrukturah kot analiza prednosti in slabosti in tudi po enakem zaporedju. Vendar so elementi posamezne podstrukture oz. njihov vpliv na njo določeni po moji subjektivni oceni, saj je vpliv okolja edinstven za posamezno podjetje, kot je edinstveno podjetje samo.

##### 4.5.1 Podstruktura proizvoda

Iz proizvodne podstrukture lahko za podjetje prepoznamo določene priložnosti in nevarnosti. Te so kakovost in razpoložljivost kamenega agregata, ki je odvisna od kamnoloma, zaščitenost narave z naturo 2000, ki omejuje možnosti pri iskanju novega ustreznega kamnoloma, in zmanjšanje obsega povpraševanja po vzdrževanju cest.

Agregati namenjeni predvsem nadaljnji predelavi ali za glavne konstrukcijske elemente cest morajo imeti izjavo o skladnosti, toda uporaba določenega kamenega materiala je omejena, saj je določeni agregat najboljše uporabljati samo za določene namene. Glavni dejavnik kakovostnih proizvodov in storitev v podjetju je kakovost kamnitega agregata kot osnovne surovine (pri nizkih zgradbah za glavne konstrukcijske elemente cest, pri visokih za beton itd.) za gradbene objekte. Kakšna je kakovost kamnitega agregata pa je odvisno od nahajališča (kamnoloma). Znotraj posameznega nahajališča se lahko pojavijo izvori (žile) slabše



kakovostnega materiala. Da bi podjetje zmanjšalo nevarnost izpada določenega kakovostnega agregata, bi moralo ves čas imeti možnosti proizvodnje določene vrste kamnitega agregata.

Velik del jugovzhodne slovenske regije je zaščiten z Naturo 2000, kar predstavlja dodatne omejitve pri iskanju novih kakovostnih lokacij za kamnolom. Zaradi uskladitve zakonodaje z Evropsko unijo, lahko pričakujemo tudi zaostritev zahtev z ekološkega vidika. S slednjim podjetje ne bo imelo težav, saj je družbeno odgovorno poslovanje del njegove politike.

Storitve vzdrževanja cest je visokokakovostna z namenom ustrežanja kriterijev za vzdrževanje državnih cest. Občine pa na drugi strani nimajo tako visokih zahtev pri vzdrževanju, posebej pri letnem vzdrževanju. Zato je njihov poudarek na ceni storitve (zaradi omejenega proračuna). Iz tega sledi, da ponavadi izbirajo cenovno ugodnejše ponudnike. Podjetje pri pripravi ponudbe za vzdrževanje cest upošteva svoje visokokakovostne storitve, iz česar sledi tudi višja cena, zato obstaja nevarnost zmanjšanja obsega povpraševanja po predvsem letnem vzdrževanju občinskih cest.

Število prometnih nesreč v Sloveniji je zelo visoko. Večkrat se zgodi, da ponesrečenci skušajo za svojo nesrečo okriviti lastnika ceste. Če ima občina sklenjeno pogodbo za vzdrževanje, ta odgovornost preide na vzdrževalsko podjetje, ki je zavarovano za take primere. Število odškodninskih zahtev je zaradi snežnih razmer večje v zimskem času. Zato občine v zimskem času raje sklepajo vzdrževalske pogodbe z visokokakovostnim vzdrževalcem in se izognejo odgovornosti.

#### **4.5.2 Tržna podstruktura**

Priložnosti na področju tržne podstrukture so predvidena izgradnja prioriternih razvojnih osi, vključitev v Slovenski gradbeni grozd ter vstop na nove perspektivne balkanske trge preko hčerinskih podjetij.

Ministrstvo za promet je z letom 2007 s sofinanciranjem Evropske unije pristopilo k izgradnji, posodobitvi in obnovi cestnega omrežja na prioriternih razvojnih oseh 3., 3. a in 4. razvojne osi. Razvojne osi dejansko predstavljajo posodobljene obstoječe oziroma nove cestne odseke. 3. razvojna os se začne na meji z Avstrijo ter poteka preko Koroške in Savinjske regije do Novega mesta in naprej skozi Belo krajino do meje s Hrvaško. 3.a razvojna os pa poteka od Škofljice preko Kočevja do meje s Hrvaško. 4. razvojna os se začne na meji z Italijo preko Tolmina do Jeprce. Projekt naj bi bil odgovor na koncentracijo gospodarskih subjektov, poselitve in znanja, ki so ključni za razvoj v večjih gospodarskih središčih v Sloveniji, katerih pomen je povečala izgradnja avtocestnega križa. Posledično so nekateri deli Slovenije zaradi slabše prometne povezanosti izgubili razvojne potenciale in je v teh območjih prišlo do razvojnih težav. Umestitev razvojnih politik ni le prometna politika države, ampak je izvedba teh projektov močno vpeta v regije in občine, kjer so projekti predvideni. Projekt naj bi se zaključil 2023 leta. Kot lahko vidimo iz Priloge 7, se velik del razvojnih osi nahaja v jugovzhodni regiji – regiji, kjer je CGP, d.d. vodilno gradbeno podjetje (Resolucija o

nacionalnih razvojnih projektih 2007-2023, 2007). Podjetje CGP, d.d. ima že kar precej izkušenj pri izgradnji in obnovi cest ter že vrsto let uspešno sodeluje z Ministrstvom za promet pri izgradnji avtocestnega križa. Vsi ti dejavniki pa podjetju dajejo priložnost vključitve v izgradnjo prioriteten razvojnih osi.

Nekatera slovenska gradbena podjetja in ostale podporne inštitucije (univerze, ZMRK, ZAG) so v letu 2004 ustvarili Slovensko gradbeno tehnološko platformo (Slovenski gradbeni grozd), ki deluje v okviru Evropske gradbeno tehnološke platforme. Njen namen je svojim članicam s svojo infrastrukturo, storitvami ter koordiniranjem razvojnih projektov ustvarjati pogoje za mednarodno (predvsem na področju EU) konkurenčnost slovenskih gradbenih podjetij. Bolj podrobne naloge in namen grozda je opisan v Prilogi 8 (Slovenski gradbeni grozd, 2007). Vključitev v ta grozd, ki nima omejitev pri včlanjenju, bi podjetju predstavljala priložnost strateških povezav s članicami grozda in pridobitev možnosti za povečanje mednarodnega delovanja na področju EU in s tem povečanja tržnega deleža.

Podjetje CGP, d.d. preko svojih hčerinskih družb deluje tudi na hrvaškem, srbskem ter bosansko-hercegovskem trgu. Prav za te trge in trg Makedonije revija Kapital napoveduje razcvet predvsem v panogi gradbeništva. Makedonska vlada daje dodatno spodbudo v smislu »Investirajte v Makedonijo, novi poslovni raj v Evropi.«. Zato naj bi podjetje CGP, d.d. kot matično podjetje skušalo vzpodbuditi in razširiti delovanje svojih hčerinskih podjetij v JV Evropi. Mogoče bi veljalo ustanoviti novo hčerinsko podjetje tudi v Makedoniji.

#### **4.5.3 Tehnološka podstruktura**

Iz tehnološke podstrukture se kažejo priložnosti podjetja kot najbližjega ponudnika gradbenih materialov pri izgradnji dolenskega avtocestnega kraka ter nenehno izboljševanje in uvajanje novih tehnologij s strani podjetja.

Izgradnja avtocestnega kraka na Dolenjskem bo potekala predvidoma do konca leta 2008. V tem času lahko podjetje kot najbližji proizvajalec kakovostnega kamenega agregata, betona in asfalta v regiji, ki hkrati izpolnjuje kakovostne standarde države, nastopa kot glavni ponudnik za ostale izvajalce avtocestnega programa.

Investicijska politika podjetja je kontinuirano izboljševanje in uvajanje novih tehnologij. V ta namen vsako leto dodatno posodobijo svoj strojni in vozni park. Za prihodnje leto načrtujejo nakup kar sedmih novih strojev, s katerimi se bo izboljšala učinkovitost dela. Z investicijsko politiko podjetje spremlja tehnološki razvoj in posodablja proizvodnjo tam, kjer je že stara. S tega vidika ni nevarnosti za podjetje, da bi prišlo do izpada gradnje zaradi zastarele tehnologije.

#### **4.5.4 Raziskovalno–razvojna podstruktura**

Tveganja in priložnosti v raziskovalno–razvojni podstrukturi so odsotnost lastne raziskovalno–razvojne službe, regionalni razvojni program jugovzhodne Slovenije in vključitev v Slovenski gradbeni grozd.

Lastna raziskovalno–razvojno služba v podjetju pripomore k sposobnosti črpanja novih zunanjih znanj, širi stopnjo tehnologije v podjetju in poveča sposobnost podjetja, da prepozna, asimilira in izkorišča zunanje znanje (Jaklič, Damijan, Rojec, 2007, str. 5). Ker podjetje nima posebnega oddelka oz. kadra za raziskave in razvoj, obstaja nevarnost, da podjetje ne bo spremljalo novosti na področju proizvodnje in delovnega postopka. Zato je nujno redno izobraževanje zaposlenih v proizvodnji asfalta, betona in laboratorija in tudi odprta politika nadrejenih do morebitnih predlogov za izboljšave s strani podrejenih. Ena izmed možnosti je tudi razmišljanje o ustanovitvi lastne raziskovalno–razvojne službe, če ne na ravni podjetja, pa na ravni Skupine CGP.

Občine jugovzhodne regije in državne ustanove so partnersko pristopile k Regionalnemu razvojnemu programu jugovzhodne Slovenije za obdobje 2007–2013. Njihov namen je zmanjševanja razlik v razvoju regije. Delovali bodo predvsem na prenavljanju infrastrukturnih obstoječih omrežij. Podjetje bo na tem področju delovalo kot izvajalec in kot koristnik ugodnih razvojnih učinkov (Regionalni zasnova prostorskega razvoja JV Slovenije, 2007).

Poleg povečevanja konkurenčnosti slovenskih gradbenih podjetij in inštitucij je Slovenski gradbeni grozd namenjen podjetjem in institucijam, ki v aktivnostih sodelovanja po principu grozda vidijo svoje razvojne priložnosti in so pri tem pripravljene aktivno sodelovati. Vključitev podjetja v ta grozd bi podjetju omogočala redno spremljanje novosti na področju raziskav in razvoja, s čimer bi podjetje lahko zmanjšalo učinek odsotnosti lastne raziskovalno–razvojne službe (Slovenski gradbeni grozd, 2007).

#### **4.5.5 Kadrovska podstruktura**

Na področju kadrovske podstrukture bo podjetje v prihodnosti soočeno kar z veliko nevarnostmi, in sicer z deficitarnostjo ključnih kadrov, staro starostno strukturo podjetja in dokaj visoko fluktuacijo.

Gradbena panoga se zadnjih nekaj let sooča z deficitarnostjo določenih ključnih kadrov. Deficitarnost teh kadrov na trgu dela in precej stara starostna struktura kadra lahko podjetju v naslednjih letih povzroča velike težave na kadrovskem področju. Sedanja nagnjenost deficitarnega kadra k zamenjavi podjetja, ki ne izhaja samo iz višine osebnega dohodka, pomeni, da bo moralo podjetje v prihodnosti ustvariti delovno okolje, ki bo spodbujalo osebni razvoj zaposlenih in ugodno organizacijsko klimo. Kljub obsežnemu štipendiranju v podjetju pa le-to ne zagotavlja dolgoročnega uspeha, saj imajo štipendisti več možnosti po zaključku študija (izplačilo, prehod drugam po izpolnitvi pogodbe).

#### **4.5.6 Organizacijska podstruktura**

Prehod na projektno organizacijsko strukturo predstavlja podjetju priložnost izkoristiti njene prednosti, saj je le-ta najbolj primerna za gradbeno podjetje. Organizacijska sprememba pa vedno predstavlja tudi nevarnost, saj nihče ne zagotavlja, ali jo bodo zaposleni sprejeli.

Značilnosti narave dela v gradbeni panogi so usklajene s projektno organizacijsko strukturo. Te značilnosti so visoka stopnja usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določeni projekt, izvedbo enkratnih nalog v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. Vsi zaposleni, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti odgovoren za izvršitev projekta. Brž, ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa razporedijo na drugi projekt (Pungartnik, 1997, str. 60).

Podjetje se bo v letu 2007 selilo v nove poslovne prostore. Zato bo imelo odlično priložnost oblikovanja projektne organizacijske strukture, ki bi združevala strokovnjake iz različnih področij, izboljšala kakovost storitev v podjetju in lažje prislughnila željam investitorjev. Zaposleni v podjetju so deljenega mišljenja. Na eni strani vlada navdušenje nad novim sodobnejšim delovnim okoljem, na drugi strani pa jih spremlja strah pred spremembo. Da bi zaposleni čim lažje sprejeli organizacijsko spremembo, h kateri stremi podjetje, bi priporočala izobraževanje o delovanju v projektni skupini in timu.

#### **4.5.7 Finančna podstruktura**

Finančna podstruktura v podjetju je njegova največja prednost, saj le-ta omogoča podjetju uresničevanje morebitnih zahtevnejših podvigov podjetja za povečanje njegove poslovne uspešnosti. Davčna reforma pa prinaša tako pozitiven kot tudi negativen vpliv na poslovanje podjetja.

Podjetje ima v primerjavi s povprečjem v panogi zelo ugodne stopnje finančne neodvisnosti in zadolženosti, zato predstavlja varno naložbo za lastnike. Glede na nizko stopnjo zadolženosti v primerjavi s povprečjem v panogi, bi lahko v podjetju nadaljnji razvoj v večji meri financirali z najemanjem bančnih kreditov in tako zasledovali optimalno strukturo financiranja.

S finančnega vidika ima podjetje zelo stabilno finančno poslovanje in v prihodnosti ni večjih nevarnosti, ki bi lahko škodile podjetju. Pozitiven vpliv lahko pričakujemo s strani davčne razbremenitve zaradi postopne odprave davka na izplačane plače. Drugi pozitiven vpliv s strani novega Zakona o davku od dohodka pravnih oseb je predvideno znižanje splošne davčne stopnje s 25 % na 20 % do leta 2010. Vendar pa so se na drugi strani znižale davčno priznane amortizacijske stopnje in odpravljene so davčne olajšave za investiranje v opremo in neopredmetena dolgoročna sredstva (Slovenski računovodski standard, 2006, str. 3473). V bodoče naj bi podjetje posvetilo več pozornosti dnevom vezave terjatev, saj se ta kazalnik v zadnjih letih povečuje, a je še vedno manjši kot v panogi.

#### 4.5.8 Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

V Tabeli 23 je na osnovi podstruktur iz poglavij 4.5.1–4.5.7 izdelan profil priložnosti in nevarnosti za podjetje CGP, d.d. in tudi njihov prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti. Podstruktura proizvoda in finančna podstruktura imata največji prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti, najmanjši prispevek pa kadrovska in raziskovalno–razvojna podstruktura.

**Tabela 23:** Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah za podjetje CGP, d.d.

KOMPONENTE	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	Priložnosti			Nevarnosti	
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda	●				
Tržna podstruktura		●			
Tehnološka podstruktura			●		
Raziskovalno-razvojna podstruktura				●	
Kadrovska podstruktura					●
Organizacijska podstruktura				●	
Finančna podstruktura	●				

Vir: Lastna ocena.

#### 4.6 Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje CGP, d.d.

S pomočjo ocen posameznih podstruktur podjetja lahko povzamemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja CGP, d.d. (glej Tabelo 24, stran 42). Podjetje ima kar nekaj prednosti pred konkurenco, na katerih bi se splačalo graditi, ter nekaj slabosti, ki bi jih bilo potrebno odpraviti. Ali bo podjetje izkoristilo priložnosti in se izognilo nevarnostim ali omililo njihov vpliv, je odvisno od njega samega. Prihodnost bo pokazala, kako bo podjetje poslovalo, oziroma v kolikšni meri bo sposobno minimizirati slabosti in nevarnosti ter izkoristiti prednosti in priložnosti.

**Tabela 24:** Prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja CGP, d.d. Novo mesto

<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- širina proizvodnega programa</li> <li>- lastna proizvodnja gradbenih materialov</li> <li>- strateške povezave z dobavitelji</li> <li>- visokokakovostni proizvodi in storitve</li> <li>- stabilen finančni položaj</li> <li>- novi podporni informacijski sistem</li> <li>- dober ugled podjetja in reference</li> <li>- usposobljen in izkušen kader</li> <li>- tržni položaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoke nabavne cene strateških materialov</li> <li>- vizija podjetja je že dosežena (čas je za novo vizijo)</li> <li>- strateški cilj podjetja ni natančno določen</li> <li>- stara starostna struktura kadrov</li> <li>- odsotnost raziskovalno-razvojnega oddelka</li> <li>- večanje fluktuacije</li> </ul>
<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- strateški položaj glede na potek razvojnih osi in avtocestnega programa</li> <li>- projektna organizacijska struktura</li> <li>- Slovenski gradbeni grozd</li> <li>- razvojni projekti s strani EU</li> <li>- povišano povpraševanje po stanovanjskih objektih</li> <li>- razširitev poslovanja in vstop na balkanski trg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadaljevanje deficitarnosti gradbenega kadra</li> <li>- primanjkljaj kakovostnega kamenega agregata</li> <li>- sprememba investicijske politike države</li> <li>- nasprotujoči interesi podjetja glede prioritet posameznih segmentov poslovanja</li> </ul>

Vir: Lastna ocena.

## 5 SKLEP

Po osamosvojitvi Slovenije je slovensko gradbeništvo zajela kriza, katere rezultat je bil propad nekaterih večjih gradbenih podjetij. Podjetja so bila soočena z nujnostjo sprejemanja nekaterih strateških odločitev, ki so bile ključ preživetja. Z strateškimi odločitvami se je soočalo tudi podjetje CGP, d.d., vendar zanj je bila ključna odločitev diverzifikacija znotraj gradbene dejavnosti. Podjetje je v zelo kratkem obdobju 2003-2006 povečalo svoje prihodke skoraj za polovico. Vendar če pa pogledamo globlje vidimo, da je prestrukturiranje in diverzifikacija poslovanja pomenila mnogo več. V obdobju 6 let (2001-2006) so se čisti prihodki od prodaje povečali kar za 3 krat, dobiček pa za neverjetnih 58 krat. Podjetje v tem obdobju pa ni samo povečalo obseg svojega poslovanja ampak je ustvarilo dobro ime, ugled zanesljivega partnerja, ki je sposobno uspešno izpeljati tudi najzahtevnejše projekte, prepoznavnost na domačem in tujem trgu ter postati eden izmed največjih gradbenih podjetij v Sloveniji. CGP, d.d. se zaveda pomembnosti nenehnega izboljševanja poslovanja. Trenutno je usmerjeno k družbeno odgovornemu poslovanju in vzpostavitvi projektne organizacijske strukture.

Z izdelavo SWOT analize podjetja CGP, d.d. sem v diplomskem delu ugotovila v kakšnem širšem in ožjem okolju se podjetje posluje, kakšna so prihodnja pričakovanja glede sprememb v okolju in kakšen je položaj podjetja v tem okolju. Finančna stabilnost podjetja in visoka

ravan kakovosti proizvodov in storitev so glavni atributi podjetja. Glavni slabosti pa odsotnost raziskovalno-razvojnega oddelka, ki bi spodbujal inovativnost v podjetju, in neustrezna vizija podjetja. Sedanjo vizijo podjetja je že le-to doseglo, zato vizija ne opravlja svoje funkcije zvezde vodnice, ki bi dolgoročno usmerjala poslovanje podjetja.

Deficitarnost izobraženega gradbenega kadra in starostna struktura predstavljata največjo nevarnost v prihodnosti podjetja. Njegova zdajšnja starostna struktura omogoča visok nivo izkušenj, ki vpliva tudi na visoko konkurenčnost podjetja. Vendar dolgoročno gledano ne bo generacije, ki bi lahko kakovostno nadomestila zdajšnjo. Vodilni položaj v jugovzhodni Sloveniji pa bo podjetju v prihodnosti omogočal veliko priložnosti predvsem na področju državnega razvoja infrastrukture.

Na podlagi SWOT analize lahko zaključim, da je CGP, d.d. zelo uspešno podjetje v slovenskem gradbeništvu. S strateškimi spremembami se je ne le prilagajalo ampak tudi povzdignilo med vodilna podjetja v gradbeni panogi. Vendar sprememb v poslovnem okolju podjetja nikoli ne bo konec, zato so strateške spremembe v preteklosti le dragocene izkušnje za kontinuirane izboljšave v prihodnosti.

## LITERATURA

1. Banovec Franek: Značilnosti vodenja gradbenih projektov – primer Gradbeno podjetje Grosuplje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 97 str.
2. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno : MER Evrocenter, 1999. 247 str.
3. David Fred R.: Strategic Management: Concepts & Cases. 7th edition. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1998. 525 str.
4. Hatch Nile, Dyer Jeffrey: Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Journal, Utah, 25(2004), 12, str. 1155-1178.
5. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 268 str.
6. Jaklič Andreja, Damijan P. Jože, Rojec Matija: Vpliv zunanjih prelivanj znanja na inovativnost in produktivnost slovenskih podjetij. IB Revija, Ljubljana, 20(2006),1-2, str. 51-68.
7. Jenko Miha, Dolar rekordno nizko glede na evro, Delo, Ljubljana, 13.9.2007.
8. Korošak Andrej: Paradigmatski prelom v sodobnem managementu. Organizacija, 37(2004), str. 431-435.
9. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
10. Kavčič Slavka et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 841 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 243 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja, 1987. 365 str.
13. Lynch Richard: Corporate Strategy. London etc.: Financial Times Pitman, 1997. 826 str.
14. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
15. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
16. Novaković Vladimir: Ekonomika i organizacija građevinarstva. Beograd : IRO »Ekonomika«, 1984. 300 str.
17. Porter E. Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Economic Performance, New York : The Free Press, 1985. 396 str.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 399 str.
19. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
20. Pungartnik Darjo: Organiziranje projektov v projektno-matrični organizacijski strukturi. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 86 str.
21. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
22. Slapničar Sergeja: Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu. Finančna analiza poslovanja podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 18 str.
23. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri. Kranj 25(1992), 9/10, str. 644-653
24. Wright Peter, Pringle Charles D., Kroll Mark J.: Strategic management. Text and Cases. Boston : Allyn and Bacon 1994. 1022 str.



## VIRI

1. Bruto domači proizvod. 4. četrtoletje 2006. Nacionalni računi. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS, 19.3.2007.
2. Gradbeništvo. Statistične informacije. 19, Ljubljana, 2007, 7.
3. Gradnja stanovanj in stanovanjski sklad, Slovenija, 2006. Gradbeništvo. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS Slovenije, 2007.
4. Gradnja stavb, Slovenija, 2006. Gradbeništvo. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS, 2006.
5. iBON: Izpisi iz podatkovne baze iBON, 2007
6. Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, junij 2007 – začasni podatki. Gradbeništvo. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS, 2007.
7. Indeksi gradbenih stroškov za nove stanovanjske stavbe, Slovenija, januar 2001 – januar 2007. Gradbeništvo. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS Slovenije, 2007.
8. Interni kadrovski viri podjetja CGP, d.d. 2007.
9. Interni viri podjetja CGP, d.d., 2007.
10. Izbrane podobe družin v Sloveniji. Prebivalstva. Prva statistična objava. Ljubljana : Statistični urad RS, 2007.
11. Jesensko poročilo. Ljubljana : UMAR, 2006. 71 str.
12. Letno poročilo o poslovanju podjetja CGP, d.d., 2003. Novo mesto : CGP, d.d., 2004. 59 str.
13. Letno poročilo o poslovanju podjetja CGP, d.d., 2004. Novo mesto : CGP, d.d., 2005. 65 str.
14. Letno poročilo o poslovanju podjetja CGP, d.d., 2005. Novo mesto : CGP, d.d., 2006. 95 str.
15. Letno poročilo o poslovanju podjetja CGP, d.d., 2006. Novo mesto : CGP, d.d., 2007. 94 str.
16. Mesečni bilten. Evropska centralna banka. december 2006. 86 str.
17. Oz Forexs. [URL:<http://www.chartflow.com/ozforex/charts.asp>], 8.11.2007.
18. Panoge JV Evrope: Gradbeni sektor. Revija Kapital, Ljubljana : 17.9.2007, 425.
19. Panoge JV Evrope: Makedonsko bančništvo in gradbeništvo. Revija Kapital, Ljubljana : 11.6.2007, 418.
20. Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji. Ljubljana : Statistični urad RS, 2(2007), 7, 34 str.
21. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007. Ljubljana : UMAR, 2007. 29 str.
22. Statistična priloga pomladanske napovedi 2007. Ljubljana : UMAR, 2007. 20 str.
23. Regionalna zasnova prostorskega razvoja JV Slovenije, zaključno poročilo 3. faze. Acer Novo mesto, d.o.o. [URL: <http://www.rc-nm.si/docs/povzetek%20porocila%20III.%20faze%20Regionalne%20zasnove%20prostorskega%20razvoja.doc>] avgust 2003.
24. Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih 2007-2023. Ministrstvo za promet. [URL:[http:](http://)

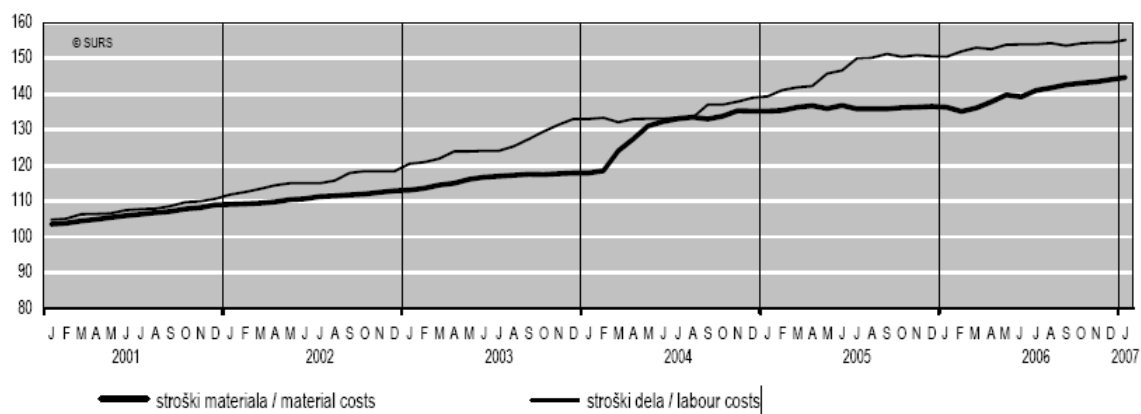
- [//www.mzp.gov.si/fileadmin/mzp.gov.si/pageuploads/06resolucija\\_nacprog0723\\_1910.pdf](http://www.mzp.gov.si/fileadmin/mzp.gov.si/pageuploads/06resolucija_nacprog0723_1910.pdf)  
], 2006.
25. Slovenski gradbeni grozd. [URL:<http://www.sgg.si/index.php?Obmocje=Predstavitev>]  
25.8.2007.
  26. Slovenski računovodski standard (Uradni list RS 30/2006)
  27. Statistični portret Slovenije v EU 2007. Ljubljana : SURS, 2007. 28 str.
  28. SURS. [URL: [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_cene.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_cene.asp)], 25.8. 2007.
  29. U.S. Energy Information Administration.  
[<http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/wtotworldw.htm>], 2007.
  30. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-1-UPB2) (Uradni list RS 33/2006)
  31. World GDP - real growth rate. [URL:[http://www.indexmundi.com/world/gdp\\_real\\_growth\\_rate.html](http://www.indexmundi.com/world/gdp_real_growth_rate.html)], 2007.

## **PRILOGE**

## Priloga 1

### Indeksi gradbenih stroškov za nove stanovanjske stavbe

**Slika 1:** Indeksi gradbenih stroškov za nove stanovanjske stavbe, Slovenija, januar 2001 – januar 2007

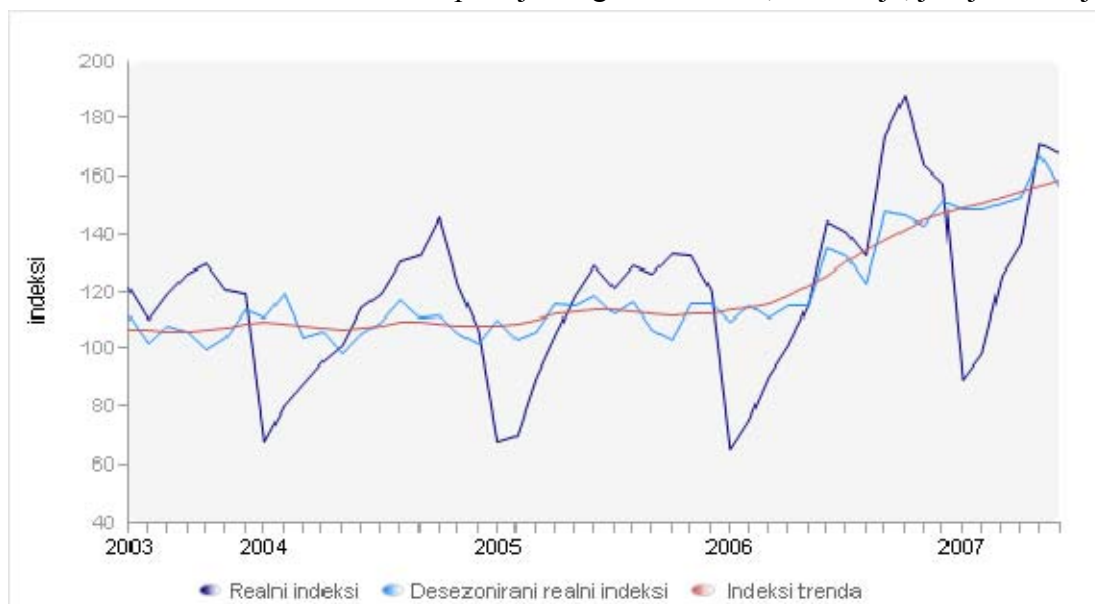


Vir: Indeksi gradbenih stroškov za nove stanovanjske stavbe, 2007.

## Priloga 2

### Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, junij 2003 – junij 2007

Slika 2: Realni indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, Slovenija, junij 2003 – junij 2007

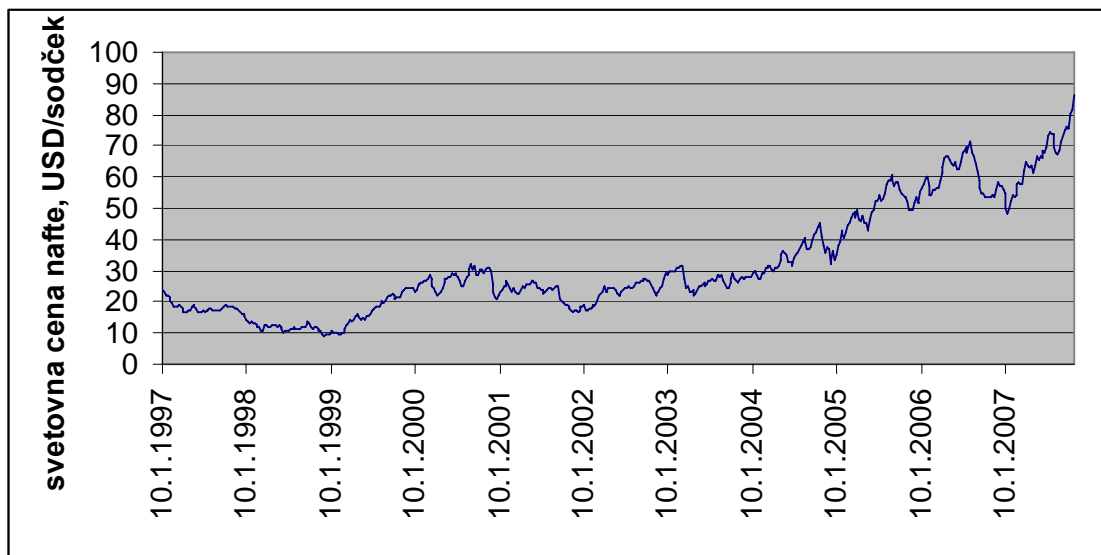


Vir: Indeksi vrednosti opravljenih gradbenih del, 2007.

### Priloga 3

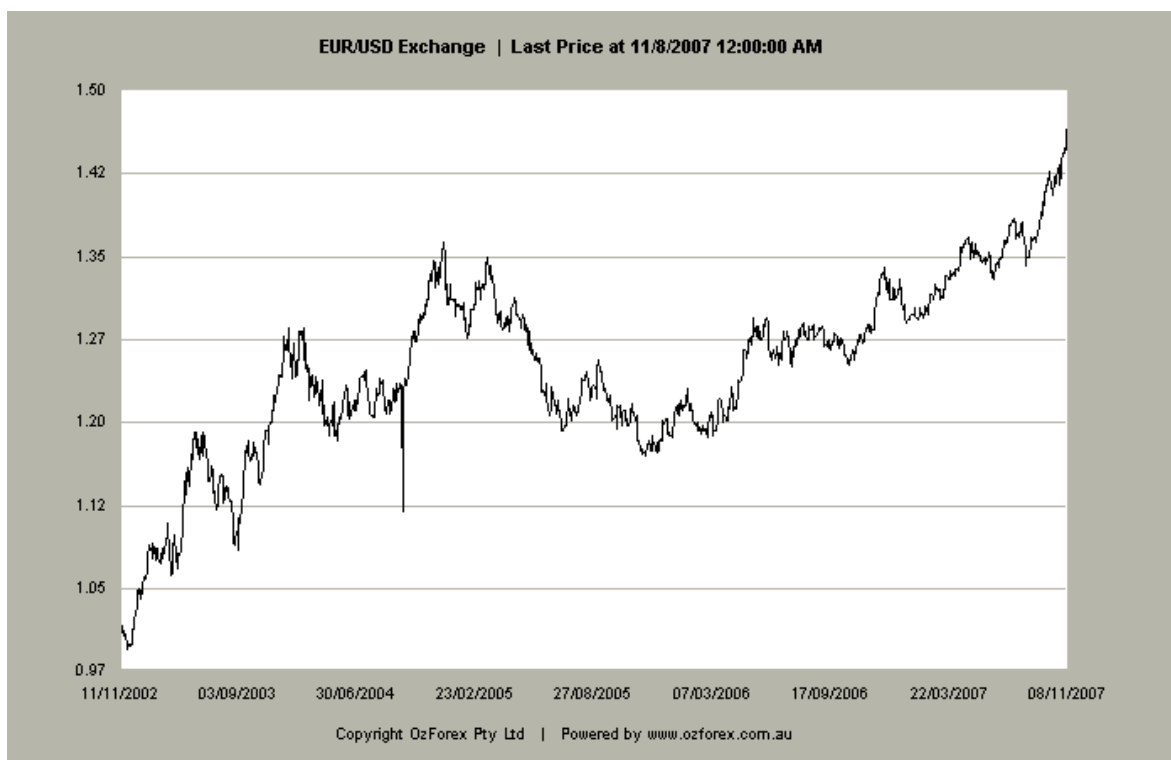
**Gibanje cene svetovne nafte izraženo v dolarjih za sodček v obdobju 1997-2007 in gibanje tečaja EUR/USD v obdobju avgust 2004 – avgust 2007.**

**Slika 3:** Gibanje cene svetovne nafte izraženo v dolarjih za sodček v obdobju 1997-oktober 2007



Vir: Energy Information Administration, 2007.

**Slika 4:** Gibanje tečaja EUR/USD v obdobju november 2002 - november 2007



Vir: Oz Forex, 2007.

## Priloga 4

Izkaz poslovnega izida za obdobje in bilanca stanja za obdobje 2003 – 2006 za podjetje CGP, d.d. in povprečje v panogi v EUR ter enačbe za izračun finančnih in ostalih kazalcev.

**Tabela 2:** Izkaz poslovnega izida podjetja CGP, d.d. za obdobje 2003 – 2006 in povprečje v panogi v letu 2006 izraženo v EUR

<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Povprečje panoge F/45.2*</b>
<b>A. SKUPNI PRIHODKI</b>	<b>60.243.464</b>	<b>71.930.836</b>	<b>69.588.530</b>	<b>80.090.473</b>	<b>59.628.085</b>
<b>I. POSLOVNI PRIHODKI (KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA)</b>	<b>59.435.145</b>	<b>70.437.863</b>	<b>68.325.276</b>	<b>78.951.728</b>	<b>58.589.001</b>
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	58.516.470	70.755.930	67.875.702	76.603.918	55.258.451
<b>II. FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>677.982</b>	<b>1.169.144</b>	<b>1.158.451</b>	<b>1.042.418</b>	<b>774.283</b>
od tega Finančni prihodki iz deležev	124.491	290.334	164.633	88.387	360.222
<b>III DRUGI PRIHODKI</b>	<b>130.336</b>	<b>323.829</b>	<b>104.802</b>	<b>96.328</b>	<b>264.801</b>
<b>B. SKUPNI ODHODKI</b>	<b>58.493.901</b>	<b>68.979.186</b>	<b>66.381.607</b>	<b>76.762.544</b>	<b>57.635.942</b>
<b>I. POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>57.222.719</b>	<b>67.825.529</b>	<b>65.291.643</b>	<b>75.676.223</b>	<b>56.412.427</b>
1. Stroški blaga in materiala	18.396.998	23.712.492	16.874.076	20.117.430	12.881.395
2. Stroški storitev	25.206.296	31.231.873	34.306.862	42.049.917	33.461.536
3. Stroški dela	8.152.305	8.799.380	9.403.193	9.392.034	7.662.239
od tega plače	5.860.816	6.262.813	6.605.423	6.638.470	5.358.495
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	3.251.545	3.079.698	2.840.791	3.378.939	1.563.534
5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednoteni odhodki)	856.047	347.598	30.698	526	339.635
6. Drugi poslovni odhodki	1.359.527	654.488	1.836.023	737.377	504.088
<b>II. FINANČNI ODHODKI</b>	<b>1.140.817</b>	<b>1.086.756</b>	<b>1.028.883</b>	<b>981.973</b>	<b>1.081.933</b>
1. Finančni odhodki za obresti iz drugih obveznosti	904.065	854.574	769.161	973.711	916.102
2. Finančni odhodki iz oslavitve in odpisov finančnih naložb	236.753	232.182	259.722	8.262	165.831
<b>III. DRUGI ODHODKI</b>	<b>130.364</b>	<b>66.901</b>	<b>61.080</b>	<b>104.348</b>	<b>141.583</b>
<b>C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI</b>	<b>1.749.563</b>	<b>2.951.650</b>	<b>3.206.924</b>	<b>3.327.929</b>	<b>1.992.143</b>
<b>D. DAVKI IZ DOBIČKA</b>	<b>277.053</b>	<b>374.886</b>	<b>323.894</b>	<b>715.753</b>	<b>308.705</b>
<b>E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA</b>	<b>1.472.510</b>	<b>2.576.764</b>	<b>2.883.029</b>	<b>2.612.177</b>	<b>1.683.438</b>

\* Opomba: Podatki za panogo so preračunani za povprečje v podrazredu F/45.2 Gradnja objektov in delov objektov znotraj katerega se nahaja 37 velikih podjetij kot je CGP, d.d.

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

**Tabela 2:** Bilanca stanja podjetja CGP, d.d. za obdobje 2003 – 2006 za in povprečje v panogi za leto 2006 izraženo v EUR

BILANCA STANJA	2003	2004	2005	2006	Povprečje panoge F/45.2*
<b>A. SREDSTVA</b>	<b>48.284.734</b>	<b>61.807.727</b>	<b>67.524.848</b>	<b>83.034.205</b>	<b>176.171.449</b>
<b>I. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	<b>26.014.250</b>	<b>34.945.306</b>	<b>31.569.294</b>	<b>29.232.303</b>	<b>140.449.747</b>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	156.790	262.193	352.400	542.401	199.500
2. Opredmetena osnovna sredstva	15.540.158	16.578.618	19.672.209	19.674.449	132.707.956
3. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	10.196.887	18.045.734	11.230.980	8.594.442	7.294.144
4. Dolgoročne poslovne terjatve	120.415	58.763	313.704	5.262	88.580
5. Odložene terjatve za davek	0	0	0	41.5749	159.568
<b>II. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	<b>22.270.484</b>	<b>26.862.421</b>	<b>35.955.554</b>	<b>53.134.226</b>	<b>34.839.856</b>
<b>a. Obratna sredstva (brez AČR)</b>	<b>19.937.225</b>	<b>18.658.670</b>	<b>25.292.946</b>	<b>31.255.475</b>	<b>31.127.887</b>
1. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	138.829	180.644
2. Zaloge	2.932.856	2.635.525	2.225.812	5.249.228	7.500.244
3. Kratkoročne poslovne terjatve	16.989.215	15.622.078	22.789.507	25.855.070	22.198.597
4. Denarna sredstva	15.154	401.067	277.627	12.348	1.248.402
<b>b. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>2.143.267</b>	<b>8.030.988</b>	<b>10.506.011</b>	<b>21.878.751</b>	<b>3.711.969</b>
<b>III. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (AČR)</b>	<b>189.992</b>	<b>172.764</b>	<b>156.597</b>	<b>667.677</b>	<b>881.846</b>
<b>B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>48.284.734</b>	<b>61.807.727</b>	<b>67.524.848</b>	<b>83.034.205</b>	<b>176.171.449</b>
<b>I. DOLGOROČNI VIRI</b>	<b>21.502.666</b>	<b>31.895.440</b>	<b>33.979.620</b>	<b>42.914.601</b>	<b>134.862.058</b>
<b>a. Kapital</b>	<b>19.144.532</b>	<b>21.524.353</b>	<b>24.536.894</b>	<b>27.447.196</b>	<b>10.906.467</b>
od tega Osnovni kapital	4.922.080	4.708.721	4.606.072	4.479.415	2.856.545
<b>b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije</b>	<b>2.358.134</b>	<b>10.371.087</b>	<b>9.442.726</b>	<b>15.467.405</b>	<b>123.955.591</b>
1. Rezervacije in dolgoročne PČR	1.823.666	2.682.483	3.437.333	2.921.178	1.373.013
2. Dolgoročne obveznosti	534.467	7.688.604	6.005.393	12.546.228	122.582.578
od tega dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	10.344.354	49.915.773
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	1.463.132	72.549.805
<b>II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN REZERVACIJE</b>	<b>26.782.068</b>	<b>29.912.287</b>	<b>33.545.228</b>	<b>40.119.604</b>	<b>41.309.391</b>
1. Kratkoročne obveznosti	25.958.502	28.154.448	32.405.070	39.826.840	37.671.190
od tega kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	14.341.295	11.770.010
Kratkoročne poslovne obveznosti	0	0	0	25.485.545	25.901.180
2. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev (PČR)	823.566	1.757.839	1.140.158	292.764	3.638.201

\* Opomba: Podatki za panogo so preračunani za povprečje v podrazredu F/45.2 Gradnja objektov in delov objektov znotraj katerega se nahaja 37 velikih podjetij kot je CGP, d.d.

Vir: iBON, 2007 ; Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.



Izkaz poslovnega izida in bilanca stanja prikazujeta že deflacionirano stanje, ki omogoča primerljivost po postavkah. Za deflacioniranje sem uporabila indekse cen življenjskih potrebščin in sicer naslednje:

Letni indeks cen življenjskih potrebščin za preračun podatkov iz bilance stanja:

$$I_{06/05}=1,028, \quad I_{06/04}=1,051 \quad I_{06/03}=1,085$$

Povprečni letni indeks cen življenjskih potrebščin za preračun podatkov iz izkaza poslovnega izida:

$$Ip_{06/05}=1,025, \quad Ip_{06/04}=1,051 \quad Ip_{06/03}=1,089$$

Izračun postavk je potekal po naslednji metodi:

Za postavke: iz leta 2005: postavka\*  $I_{06/05}$

iz leta 2004: postavka\*  $I_{06/04}$

iz leta 2003: postavka\*  $I_{06/03}$

Izračuni ostalih finančnih in nefinančnih kazalcev so potekali po naslednjih enačbah:

**ROE (čista dobičkovnost kapitala)** = čisti dobiček/ povprečni kapital

**ROA (čista dobičkovnost sredstev)** = čisti dobiček/ povprečna sredstva

**Koeficient gospodarnosti poslovanja** = poslovni prihodki/poslovni odhodki

**Produktivnost dela** = čisti prihodki od prodaje/število zaposlenih v urah

**Dodana vrednost na zaposlenega** = dodana vrednost/povprečno število zaposlenih

**Stopnja fluktuacije** = število delavcev, ki so odšli/skupno število zaposlenih na dan 31.12

**Neto stopnja fluktuacije** = (odhodi – prihodi)/ povprečno število zaposlenih

**Stopnja finančne neodvisnosti** = kapital/ obveznosti do virov sredstev

**Stopnja zadolženosti** = dolgovi/ obveznosti do virov sredstev

**Stopnja osnovnosti investiranja** = osnovna sredstva/sredstva

**Stopnja finančnosti investiranja** = (dolgoročne finančne naložba + kratkoročne finančne naložbe)/ sredstva

**Kratkoročni koeficient likvidnosti** = kratkoročna sredstva/kratkoročne obveznosti

**Pospešeni koeficient likvidnosti** = (kratkoročna sredstva – zaloge)/ kratkoročne obveznosti

**Koeficient obračanja obratnih sredstev** = poslovni odhodki/ povprečna obratna sredstva

**Koeficient obračanja osnovnih sredstev** = amortizacija/ povprečna osnovna sredstva

**Dnevi vezave zalog** = 365/(čisti prihodki od prodaja/zaloge)

Vir: iBON, 2007 ; SRS,2006.

## Priloga 5

### Struktura čistih prihodkov od prodaje po področjih dejavnosti podjetja CGP, d.d. za obdobje 2001-2006

Slika 5: Struktura čistih prihodkov od prodaje po področjih dejavnosti 2001-2006 v %

Področje dejavnosti	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nizke zgradbe	68	58	45	44	41	44
Visoke zgradbe	0	5	15	20	21	24
Vzdrževanje cest	31	29	18	15	22	18
Proizvodnja	0	6	14	11	10	9
Poslovna področja	1	2	8	10	6	5
Skupaj	100	100	100	100	100	100

Vir: Letna poročila CGP, d.d. za leta 2004, 2005 in 2006.

## Priloga 6

### Prikaz podjetij z največjim tržnim deležem v panogi F/45.2 za obdobje 2003-2006

Tabela 3: Tržni delež velikih podjetij za obdobje 2003-2006

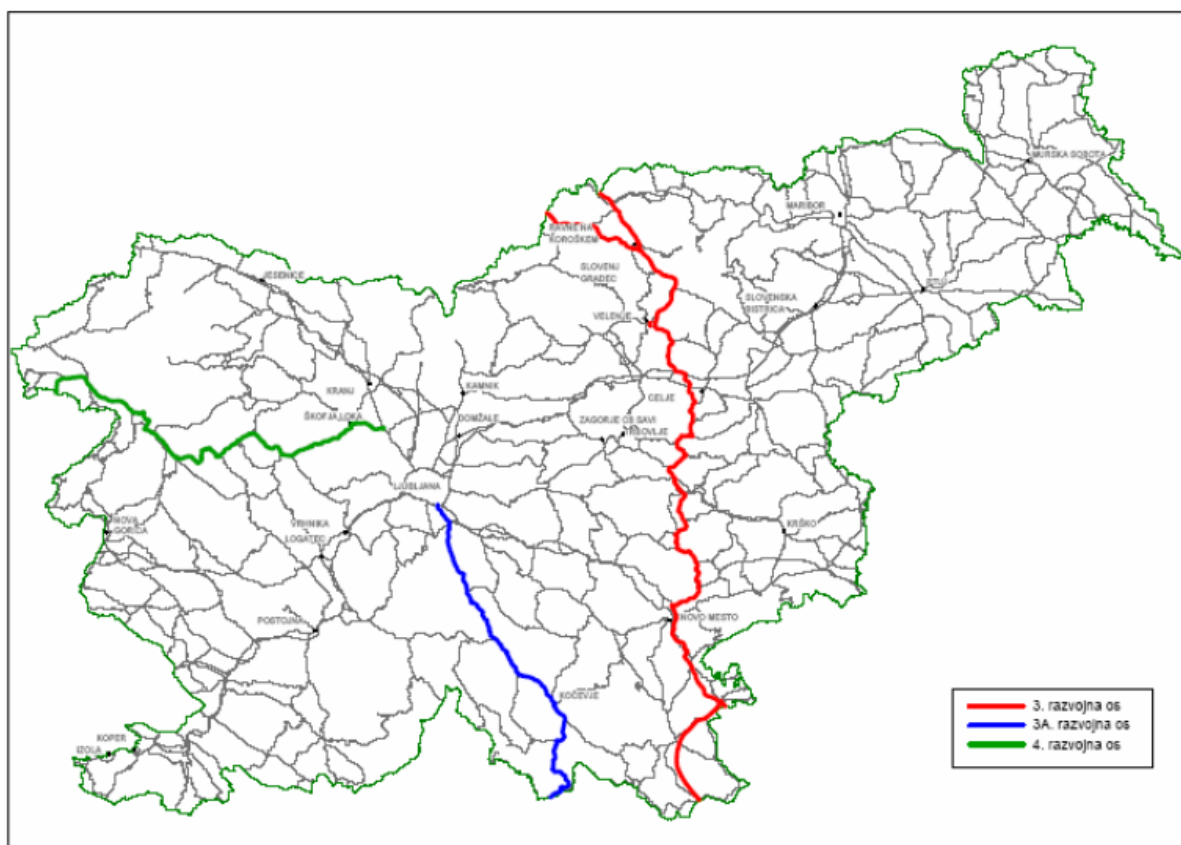
	2003	2004	2005	2006
SCT d.d.	12,59	11,76	8,90	9,35
PRIMORJE d.d.	7,33	6,53	5,78	6,67
VEGRAD d.d.	3,54	3,38	3,74	4,36
CPM d.d.	1,01	1,09	1,90	3,03
Konstruktor VGR d.o.o.	/	/	0,93	2,41
Kraški zidar d.d.	1,83	2,17	1,79	2,40
<b>CGP, d.d.</b>	<b>2,15</b>	<b>2,47</b>	<b>2,14</b>	<b>2,33</b>
Energoplan d.d.	2,19	3,25	2,25	2,01
Gradis skupina G d.d.	/	1,66	/	1,98
Cestno podjetje Ljubljana	1,83	1,49	1,29	1,48

Vir: iBON, 2007.

## Priloga 7

### Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih 2007-2023

Slika 5: Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih 2007-2023



Vir: Resolucija o nacionalnih razvojnih projektih 2007-2023, 2006

## **Priloga 8**

### **Naloge in namen Slovenskega gradbenega grozda:**

- povečevanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij in dobrih praks,
- rast in razvoj konkurenčnosti z uporabo načel grozdenja,
- učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov,
- medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti,
- iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti v Sloveniji, EU in globalno,
- medsebojno sodelovanje in skupne nastope na EU in globalnem trgu,
- zagotovitev interesov in sodelovanja z državnimi in drugimi javnimi institucijami, raziskovalno sfero in finančnimi organizacijami,
- vključevanje v mednarodno raziskovalno in razvojno okolje, sodelovanje s tujimi grozdi in podjetji.

Vir: Slovenski gradbeni grozd, 2007.