

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA IN VARČEVANJE Z METODO
ZNIŽEVANJA STROŠKOV NA PODROČJU NEPREMIČNIN**

Ljubljana, september 2016

BARBARA KERMELJ BLAŽUN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana **Barbara Kermelj Blažun**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom **Prestrukturiranje podjetja in varčevanje z metodo zniževanja stroškov na področju nepremičnin**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem **izr. prof. dr. Aljošo Valentinčičem**,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KRIZA V GOSPODARSTVU	2
2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA KOT VARČEVALNI UKREP	10
3 SREDSTVA V PODJETJU	13
3.1 Stroški v podjetju	17
4 OBJEKTI IN UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI V IZBRANEM PODJETJU	20
4.1 Zakoni, ki pokrivajo področje nepremičnin.....	24
4.2 Stroški v Službi za upravljanje z nepremičninami.....	28
4.3 Zniževanje stroškov	30
4.4 Združevanje tehnologije v en prostor	34
SKLEP	35
VIRI IN LITERATURA	37

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg nepremičnin izbranega podjetja.....	21
Tabela 2: Obseg FL- in BP-lokacij.....	21
Tabela 3: Pregled možnih lokacij za združitev tehnologije v en prostor (število)	34
Tabela 4: Mesečne obveznosti plačila nadomestil za služnosti in najeme (v evrih)	35
Tabela 5: Ugotovitev prihranka (v evrih)	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Vsebina 22. člena ZEKom-1	25
Slika 2: 1. člen Zakona o prostorskem načrtovanju.....	25
Slika 3: 1. člen Obligacijskega zakonika.....	26
Slika 4: Obseg FL- in BP-lokacij	34

UVOD

Zadnjih nekaj let so se podjetja tako na slovenskem trgu kot tudi drugod po Evropi in svetu soočila z gospodarsko in finančno krizo. Problem podjetij v krizi je njihovo stanje, ki ga je treba preseči, da se doseže zastavljene cilje. V nalogi sem predstavila dogajanja v podjetjih v času krize, kako se pripraviti na takšno obdobje in kako se podjetja lotijo odpravljanja posledic krize, s katerimi metodami morajo delovati v času krize, da dosežejo željeno prestrukturiranje in se s tem prilagodijo spremembam. Pomembno je, da podjetja uspešno zastavijo svoje cilje in vizije. Pri reševanju krize je zelo pomembno diagnosticirati simptome, vzroke in povode krize. Krizni menedžment v podjetju mora biti pripravljen na soočenje s posledicami krize, zato je nujno, da je usposobljen za uspešno prilagajanje gospodarski in finančni krizi ter sledenje ciljev podjetja.

Način, kako so se v izbranem podjetju soočili s krizo, sem skušala spoznati skozi vire in literaturo, ki sem jih zapisala v zaključnem delu naloge. V obravnavo sem zajela obdobje med letoma 2011 in 2016.

V izbranem podjetju so se na krizo pripravili in med njo začeli s prestrukturiranjem podjetja tako na finančnem kot tudi na kadrovskem področju, nadalje tudi na proizvodnem delu, kjer so osvežili delovne procese in na trg ponudili konkurenčnejšo ponudbo, ki je obstojna na trenutnem trgu ponudb in povpraševanja. Prva koraka prestrukturiranja sta bila združitev hčerinskih družb pod eno streho (2010, 2011) in odprodaja nepotrebnih nepremičnin tako doma kot tudi v tujini. Nato so sledile spremembe, ki jih je krizni menedžment pripravil in tudi pričel izvajati v letu 2013. Določene aktivnosti se izvajajo še danes. Skozi nalogo sem spoznala, da poznamo več pristopov prestrukturiranja podjetij – delimo jih na mehko in trdo spreminjanje (Strebel, 1992, str. 34). Prišla sem do zaključka, da so se v izbranem podjetju poslužili mehkega načina prestrukturiranja. Sprememb so bila deležna vsa področja dela v izbranem podjetju, ob čemer prestrukturiranje na določenem področju ni smelo vplivati na področja dela v drugih sektorjih tega podjetja. Varčevalne ukrepe lahko enačimo s samimi metodami prestrukturiranja in prav tako vplivajo na spremembe v podjetju. Mehki način varčevanja je netvegan in evolucijski ter nima močnejšega vpliva na zaposlene (plače zaposlenih, odpuščanje). Prestrukturiranja ni možno izvesti na samo enem delu podjetja, del tega mora biti celotno podjetje. Na voljo imamo dva pristopa (sistematičnega in postopno prenavljanje procesov ter struktur) ali v končni fazi radikalno celovito preobrazbo. Mehki način varčevanja se je pokazal kot pozitiven ukrep in je dobro vplival na klimo v podjetju. Vsi zaposleni so bili seznanjeni z ukrepi in so jih tudi enotno izvajali. V zadnjem delu naloge sem se posvetila finančnemu prestrukturiranju področja dela Službe za upravljanje z nepremičninami. Opravila sem pregled vseh nepremičnin – tistih, ki jih uporabljajo v poslovne namene, in vseh funkcijskih lokacij, ki so potrebne za delovanje storitev. S pregledom vseh nepremičnin, ki jih ima v upravljanju ta služba, sem želela izpostaviti dve dejstvi – prvo, da ima podjetje na eni lokaciji dva različna tipa tehnologije, in sicer vsakega v svojem prostoru, za katerega se

največkrat plačuje nadomestilo (služnost, najem), ter drugo, da je tehnologija toliko napredovala, da se je oprema, potrebna za nemoteno delovanje storitev podjetja, zmanjšala in je treba posledično najeti manjše prostore. Po terenskem pregledu sem naredila temeljito analizo prostorov. Pokazali so se prihranki tudi na drugih področjih dela Službe za upravljanje z nepremičninami (znižanje porabe električne energije, ogrevanja prostorov, osvežitev pogodb ...).

Za konec sem si zastavila naslednje vprašanje – ali je možno iz naslova združevanja tehnologije v en prostor oz. z zmanjševanjem najetih kvadratur/nepremičnin za potrebe namestitve telekomunikacijske opreme prihraniti več kot 30 % sredstev? Seveda pod pogojem, da se za premestitev porabijo minimalna sredstva ali da se premontaža uredi pod že danimi pogoji, na podlagi obstoječega stanja nepremičnin ter brez večjih finančnih vložkov. Zajela sem podatke za mesec maj in leto 2016. Zastavljenega odstotka oziroma prihranka v vprašanju podjetje ne more doseči naenkrat, temveč ga bo morda lahko doseglo skozi daljše obdobje, ko bo tudi infrastruktura na terenu omogočala združevanje dveh tehnologij v en prostor.

1 KRIZA V GOSPODARSTVU

V zadnjih letih se podjetja srečujejo z velikim izzivom, kako ohraniti enako stopnjo konkurenčnosti in dobičkonosnosti kot v času pred gospodarsko in finančno krizo, ki je zajela celoten poslovni svet. Slednja je prisilila podjetja, da so bila primorana k racionalizaciji celotnega poslovanja. V času krize se je povečala brezposelnost, zmanjšali so se dohodki zaposlenih, hkrati pa so na trgu obstala le podjetja, ki so bila stabilna, brez večjih dolgov in konkurenčna tako na domačem kot tudi na tujem trgu.

Če opredelim pojem krize, lahko navedem, da gre za opis stanja v neki panogi, ko se podjetja znajdejo v resnih težavah. Kot navaja spletni slovar Farlex (Farlex Inc., 2013), izhaja beseda *kriza* iz grške besede *krisis*, ki pomeni odločitev, izbiro. Beseda *krisis* pa izhaja iz grškega glagola *krinein*, ki pomeni *odločiti kaj, soditi*. Označuje torej točko preobrata. Po besedah nemškega strokovnjaka Krysteka (1989a; 1987, str. 6) je podjetniška kriza nenačrtovan, nezaželen in časovno omejen proces, na katerega je mogoče le omejeno vplivati, izid pa je lahko uspešno obvladovanje situacije ali porušitev (Dubrovski, 2004, str. 15). Te situacije pa lahko vsebinsko in trajno ogrozijo ali onemogočijo obstoj podjetja ali njegovih delov. Dubrovski (2004, str. 18) opredeljuje krizo kot kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. SSKJ opredeljuje krizo kot stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati. To opredelitev lahko uporabimo tudi za poenostavljeno razumevanje gospodarske krize.

Poslovanje podjetij v obdobju krize je drugačno kot v obdobju načrtnega razvoja, zato se podjetja za uspešno poslovanje poslužujejo drugačnih metod in tehnik. Vodenje za krajše

obdobje prevzame krizni menedžment, ki je del sodobnega strateškega menedžmenta, značilnega za podjetja v težavah, ko je treba pri vodenju upoštevati nova stanja in posebne razmere. Ker so razmere v obdobju krize izredne, je treba sprejemati hitre in učinkovite odločitve.

Simptomi, vzroki, povodi in posledice krize so naštet in predstavljeni v nadaljevanju (Dubrovski, 2004, str. 24–44):

- Simptomi krize so signali, ki v podjetju napovedujejo morebitno krizo. Njihovo pravočasno zaznavanje in pravilni prijemi lahko omilijo posledice že začete krize ali pa celo preprečijo njen nastanek. Zaznavanje simptomov krize je pomembno tako za menedžment podjetja kot tudi za njegovo okolje, lastnike podjetja, konkurente, banke, odjemalce, dobavitelje in javnost. Zmotno je tudi prepričanje, da lahko vodstvo samo prepozna krizne simptome. Treba je upoštevati tudi ostale sodelavce na vseh področjih – predvsem tistih, ki so bližje tržnemu dogajanju in zato lahko hitro zaznajo signale. Raziskava na vzorcu 500 podjetij je pokazala, da je vrhnji menedžment v podjetju seznanjen le s 4 % vseh problemov, srednji z 9 %, nižji menedžment pa s 74 %. Simptomi torej samo opozarjajo na bolezen.
- Treba pa je poznati tudi sam vzrok krize, kajti vzroki so dejanski krivci za nastali položaj. Pred samim začetkom reševanja krize je treba analizirati in odpraviti vzroke in se šele nato osredotočiti na simptome. Vzroke za nastanek krize lahko delimo na zunanje (spremembe na trgu, v panogi, politične spremembe, splošna gospodarska kriza ...) in notranje (neustrezna usposobljenost menedžmenta, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj ...).
- Povod krize pa je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Ta je lahko manjši in načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih vzroki so lahko nastali že več let pred tem. Tudi povod je treba odkriti. Povodi so lahko: nepričakovana unovčitev sredstev zavarovanja, ki lahko povzroči blokado računa in popolno plačilno nesposobnost, stečaj pomembnega kupca, nepričakovana odpoved kreditne linije, reklamirana pošiljka izdelkov, osebni spori in konflikti ...
- Posledice krize se kažejo v slabših kazalcih uspešnosti poslovanja podjetja in v spremembah vedenja udeležencev. Kažejo se torej na različne načine: lahko kot računovodski izkazi (izguba, prezadolženost, zapadle obveznosti), tržne možnosti (pomanjkanje naročil, odpovedi sodelovanja), nakopičene težave (denarni tok, zamujanje plačil upnikom) ali kot strateške možnosti (neperspektivnost programa).

Pravočasno zaznavanje simptomov krize lahko v podjetju omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato je izrednega pomena, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni. Krize lahko razvrstimo z različnih vidikov, ki so predstavljeni v nadaljevanju (Dubrovski, 2004, str. 62).

Krize lahko razvrščamo po naslednjih merilih (Dubrovski, 2000, str. 21–34):

- z vidika razvoja (ločimo razvojne in statične krize);
- z vidika ogroženosti ciljev (strateška kriza, kriza uspešnosti, kriza likvidnosti ...);
- hitrosti nastopa (nenadna in nepričakovana kriza, postopna in spoznavna kriza);
- z vidika vzrokov nastanka (endogene krize – vplivi vzrokov znotraj podjetja; eksogene krize – vplivi zunanjih vzrokov);
- z vidika verjetnosti in bližine v času (ločimo potencialno, latentno in akutno krizo).

Potencialna kriza je stanje, ki je glede na okoliščine zelo verjetno, ni pa še nastopilo. Značilnih znakov še ni, obstajajo pa simptomi, ki ji je mogoče zaznati. Latentna kriza se že kaže v značilnih simptomih, ki jih menedžment lahko zazna ali pa ne, zato tudi ne ukrepa. Podjetje ima še vedno možnost, da prepreči pojav akutne krize, ki zajema že vse značilnosti in posledice krize. Ne gre več za odkrivanje in preprečevanje krize, saj je kriza vidna. Akutna kriza je še vedno obvladljiva, vendar je izid skrajno negotov.

Z vidika hitrosti nastopa ločimo nenadne in nepričakovane krize, ki običajno nastopijo zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega ni mogoče vplivati ali ga preprečiti. Njihov značaj je lahko katastrofičen. Postopna in spoznavna kriza pa se pojavi predvidljivo in preračunljivo.

Kriza z vidika ogroženosti cilja neposredno ogrozi cilje podjetja. Glede na to, kateri cilji so po nastopu krize najprej ogroženi, ločimo:

- strateško krizo (napačno zaznavanje in predvidevanje sprememb v okolju in zato napačno zastavljene strateške usmeritve in njihovo uresničevanje);
- krizo uspešnosti (ogrožena sta merilo uspešnosti in učinkovitosti podjetja);
- krizo likvidnosti (ker podjetje ni sposobno pravočasno poravnati svojih obveznosti, sledita insolventnost in prenehanje poslovanja).

Strateško ravnanje in ukrepanje pri preprečevanju in zdravljenju akutnih kriz zajema (Dubrovski, 2000, str. 35–36):

1. Preprečevanje latentnih in akutnih kriz, ki pomeni načrtno in sistematično pripravo ter izvajanje preventivnih aktivnosti, na podlagi katerih je mogoče krizo predvideti in tudi preprečiti. V tem primeru je zelo pomembno zgodnje zaznavanje signalov ter njihovo zbiranje in analiziranje ter ukrepanje. Inštrument preprečevanja krize je strateški menedžment.
2. Razreševanje krize pomeni, da je ta v podjetju že nastopila, sledi njena ugodna ali neugodna razrešitev. V primeru neobvladljive krize se kaže njena razrešitev kot propad podjetja, ki je lahko stečaj (obveznosti, ki jih je treba poravnati, presegajo likvidacijsko vrednost premoženja), likvidacija (vrednost premoženja še presega obveznosti),

pripojitve drugemu podjetju (pripojeno podjetje preneha obstajati kot pravna oseba) ali spojitve z drugim podjetjem (iz dveh podjetij nastane novo).

3. V primeru obvladljive krize obstajajo vsaj minimalne možnosti za oživitev podjetja, zaustavitev negativnih trendov ali celo začetek novega razvojnega cikla. V tem primeru lahko govorimo o postopku zdravljenja krize, katerega namen je odprava krize. Če pa se proces zdravljenja krize konča neuspešno, nastopi neobvladljiva kriza. Pri slednji je inštrument za zdravljenja krize krizni menedžment. Ko je kriza že nastopila, se prične postopek njenega obvladovanja.

Platt (1998, str. 133) je v analizi iz leta 1996 prikazal naslednje ugotovitve:

- okoli 20 % podjetij si opomore od krize;
- vsaj 33 % podjetij je takoj označenih kot brezupen primer;
- okoli 50 % tistih podjetij, ki so na začetki krize označena kot ozdravljiva, je dejansko ozdravljenih.

Glede na možnost obvladovanja krize razlikujemo med 4 vrstami podjetij (Slatter 1987, str. 15, str. 115–119) (Dubrovski, 2004, str. 45):

- neozdravljiva podjetja delimo na brezupne primere in kratkoročno preživetje z možnostjo propada;
- ozdravljiva podjetja, kamor sodita skromno preživetje z nizkimi donosi in trajno okrevanje s primernimi donosi.

Praviloma velja, da vodstvo podjetja, ki je delovalo pred krizo, ne more uspešno izvesti procesa zdravljenja, saj so bile najverjetneje ravno njihove slabe poslovne odločitve vzrok za nastanek krize v podjetju. Takšno vodstvo tudi ni deležno pravega zaupanja notranjega in zunanjega okolja. Zato nastopi sprememba v vodstvu podjetja. Krmilo prevzame krizni menedžment. Novo vodstvo je praviloma neobremenjeno s preteklostjo in je nevtravno v svojih presojah preteklih dogodkov, seveda pa tudi lažje in po potrebi radikalnejše razrešuje stare nakopičene probleme. Tim kriznega menedžmenta zavzame svoj položaj v podjetju ob nastopu krizne situacije. Vse naštetu pa spada pod ukrepe zdravljenja krize (Dubrovski, 2004, str. 93–117; Dubrovski, 2000, str. 36–47).

Glede na naloge kriznega tima se lahko slednjega opredeli kot:

- tim, ki se ukvarja z razreševanjem nakopičenih problemov iz preteklosti, in
- tim, ki se ukvarja z razvojnimi vprašanji.

Pri sestavi kriznega tima je največji poudarek na direktorski funkciji, ki ji Prašnikar (1992, str. 67–68) pripisuje naslednje značilnosti: ima vodstvene sposobnosti, zna motivirati zaposlene s svojim osebnim zgledom, je fleksibilen, sprejema hitre in logične odločitve z

uporabo običajnih podatkov, je sposoben uveljavljati strategijo preobrata v čim krajšem času, zna učinkovito delovati skozi daljše obdobje stresnih položajev, ima jasne cilje, za katere se je pripravljen izpostavljati ipd.

Najpogostejši ukrepi zdravljenja krize so naštet v nadaljevanju (Dubrovski, 2004, str. 93–117; Dubrovski, 2000, str. 36–47):

1. S področja menedžmenta in organizacije sodijo sem naslednji ukrepi – zamenjava vodstvenih kadrov, centralizirano poslovanje, spremenjena organizacija in učinkovito komuniciranje. Po raziskavah Slaterra (Slatter, 1990b) je v kar 87 % proučevanih podjetij v času krize prišlo do zamenjave menedžmenta. Podobno ugotavlja tudi raziskava 58 velikih podjetij, ki jo omenjata Pearce in Robinson (1994, str. 237). Centralizirano poslovanje je še vedno dilema, ki se v strokovni literaturi odpira kot vprašanje, ali je to najučinkovitejši prijem (npr. Krystek, 1989b). Ker pa morajo biti v obdobju krize poslovne odločitve sprejete kar se da hitro in natančno, je takšno poslovanje najučinkovitejše. Po drugi strani pa je najpomembnejše centralizirati finančno poslovanje, s čimer se vzpostavi nadzor nad denarnimi tokovi, stroški poslovanja in naložbami. Centralno obvladovanje financ je ob zamenjavi menedžmenta najpogostejši ukrep v procesu zdravljenja. Med značilnosti centraliziranega poslovanja spada tudi poostren nadzor nad varnostjo premoženja in občutljivo poslovno dokumentacijo. V to področje sodi tudi sistem spodbujanja in nagrajevanja sodelavcev, s katerim bo krizni menedžment stimuliral ključne zaposlene in uspešno izvedene projekte. Učinkoviti ključni sodelavci so eden od neizogibnih pogojev za uspešno razrešitev krize. Zato centralno vodenje spodbuja k soodločanju v kriznih situacijah. Spremenjena organizacija je posledica centraliziranega in koncentriranega vodenja, ki ga je zahtevalo krizno in kritično stanje. Namesto hierarhičnih povezav in ravni bo prevladovala mrežna in na videz kaotična organiziranost, ki bo temeljila na projektu razreševanja problemov. Krizni menedžer bo sodeloval s posamezniki, ki so dovolj prizadevni in pripravljeni za izjemne napore in so seveda tudi zanesljivi, da jim lahko zaupa pomembne naloge. Učinkovito komuniciranje je v postopkih zdravljenja kriz zelo pomembno in poteka dvosmerno: med udeleženci v podjetju in med podjetjem ter okoljem. Uporabna priporočila na tem področju sta podala Carr in Johansson (1995, str. 55). V začetku krize se največkrat pojavi informacijska praznina, saj primanjkuje pravih in verodostojnih podatkov o nastalem stanju. Če se podjetje tega zave, lahko uveljavlja aktivno politiko komuniciranja na osnovi premišljenih in v naprej pripravljenih sporočil. V kolikor se podjetje na praznino ne odzove, se praznina zapolni z dezinformacijami in govoricami, ki pa podjetju praviloma niso v korist. V tem primeru si podjetje pomaga z metodo defenzivnega komuniciranja kot je odgovarjanje na pojavljajoče se očitke ali izkrivljeno tolmačenje. S tem pa se je že v naprej izkrivilo oblikovanje mnenja javnosti o podjetju in njegovem kriznem položaju.

2. S področja prihodkov so najpogostejši ukrepi: povečanje prodaje, selekcija proizvodno-prodajnega programa, zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje ostalih prodajnih pogojev. Za podjetje je odločilnega pomena zagotovitev zadostne ravni prihodkov, saj bo racionalizacija oz. zmanjšanje stroškov zahtevalo daljše obdobje do nastanka učinka. Povečanje prodaje mora temeljiti na izbranem sortimentu izdelkov in storitev, ki pokriva vse stroške oz. mejne stroške poslovanja. Ker pa se lahko zgodi, da podjetje sredstev za povečanje prodaje nima na razpolago in jih niti ne more pridobiti iz zunanjih virov, se bo usmerilo na odpravo izdelkov, ki so za poslovanje nedonosni, njihova proizvodnja je neekonomična, zaradi česar bo prihodkovni promet dejansko upadel. Pospešiti je treba prodajo tistih izdelkov, ki so z vidika donosnosti, razpoložljivih tehnoloških, proizvodnih in človeških zmogljivosti za podjetje najprimernejši, in na drugi strani opustiti prodajo tistih, ki povzročajo neuspešen in neučinkovit poslovni proces, če trg to dopušča. Avtor navaja, da je potrebno v fazi krize najprej programsko prestrukturiranje, šele nato tržno prestrukturiranje. Ko bodo negativni trendi v podjetju zaustavljeni in akutna kriza obvladljiva, bo mogoče programsko in tržno prestrukturiranje izvesti na osnovi skrbno izpeljanih raziskav z upoštevanjem dolgoročnih tržnih možnosti in lastnih možnosti. Strateška programsko-tržna usmeritev mora biti sestavljena iz pospeševanja proizvodnje in prodaje izdelkov z višjo stopnjo dodane vrednosti. Zvišanje ali znižanje cen je ukrep, ki je težko izvedljiv in običajno zahteva tudi soglasje kupcev.
3. Na področju financ so možni naslednji ukrepi: zagotavljanje plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja in prestrukturiranje notranjih virov financiranja. Za podjetje, ki se nahaja v kriznem položaju, je pomembneje zagotoviti zadostne prilive – in s tem ohranjati vsaj minimalno likvidnost – kot pa bilančno uspešnost.
4. Na področju dohodkov so opredeljeni naslednji ukrepi: obvladovanje stroškov, kjer ne gre zgolj za zniževanje stroškov, temveč za doseganje njihovega optimalnega obsega in najprimernejše strukture. Temeljiti je treba preučiti strukturo stroškov, jih opredeliti po velikosti in oceniti možnosti znižanja. Cilj ni znižanje stroškov na vseh ravneh, saj lahko nenadzorovano krčenje stroškov razvojno gledano ogrozi preživetje podjetja ali pa so poslovne dejavnosti tako skrčene, da bo nadaljnji razvoj zahteval bistveno večja vlaganja kot pa bodo sami učinki. Nižanje stroškov mora potekati skupaj s prizadevanji za povečanje prihodkov. Če s prodajo ne moremo povečati prihodkov zaradi tržnih razmer, je treba skladno s tem stroške prilagoditi. Če nadaljnje zniževanje stroškov ogroža funkcioniranje podjetja, njihova raven pa še vedno presega raven objektivno dosegljivih prihodkov, potem podjetje praviloma nima možnosti za preživetje. Najpomembnejše stroškovne postavke v proizvodnem podjetju se nanašajo na stroške materiala, stroške dela in zunanjih storitev. Stroške materiala je mogoče zmanjšati z izboljšavami nabavnih pogojev, z izboljšano porabo oz. izkoristkom in z uporabo novih materialov.
5. Ukrepi na področju zaposlenih so: zmanjšanje števila zaposlenih, zamenjave na srednjem in nižjem menedžmentu ter pridobitev novih sodelavcev z namenom

poživitve ustvarjalnega razmišljanja in delovanja, saj vnesejo nek ustvarjalni nemir. Zaposleni se v kriznih razmerah v podjetju nahajajo v vlogi subjektov (aktivna vloga) in v vlogi objektov zdravljenja krize (pasivna vloga). Podjetje ne bo moglo razširiti kriznega položaja brez sodelovanja in minimalne pripadnosti zaposlenih. V tem primeru imajo delavci aktivno vlogo in lahko s svojim delom in pristopom odločno prispevajo k ugodni razrešitvi krize. Takšen pristop se na področju vodenja sodelavcev opredeljuje kot mehak način, pri čemer se zaposleni razlikujejo od drugih sredstev podjetja, saj oni sami ustvarjajo vrednost iz drugih sredstev. V procesih zdravljenja pa bodo zaposleni največkrat objekt njenega razreševanja, saj je zmanjšanje števila zaposlenih in obsega poslovanja eden izmed najpogostejših ukrepov zdravljenja krize. Tak pristop pa opredeljujejo kot trdi način, saj zaposlene obravnava zgolj kot eno od razpoložljivih materialnih in nematerialnih sredstev v podjetju.

Za uspešno zdravljenje krize morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Dubrovski, 2004, str. 125):

- obstajati mora zdravo poslovno jedro (core business), ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok v prihodnosti;
- sposoben vodstveni kader – menedžmentski tim, ki bo poskrbel, da bodo vsi projekti optimalno izvedeni;
- razpoložljivi finančni viri za zagotavljanje razvoja podjetja.

Vsi projekti bodo izpeljani do konca le pod pogojem, da ima podjetje dovolj dobro usposobljene in izobražene zaposlene. Dobro izbran menedžmentski tim je pomemben pri iskanju vzrokov krize in tudi pri samem zdravljenju ter preprečevanju krize. Vodstvo mora biti usposobljeno odpraviti večino notranjih vzrokov za nastanek krize, zunanjim spremembam pa se mora dovolj učinkovito prilagoditi ali nanje celo vplivati.

Procesi zdravljenja krize potekajo po naslednjih fazah (Dubrovski, 2004, str. 126):

1. ugotovitev prisotnosti krize, stopnje njene intenzivnosti ter vzroki za nastanek krize;
2. ocena možnosti rešitve iz krize;
3. postavitve kriznega menedžmenta;
4. podrobna analiza stanja z določitvijo ključnih ukrepov na vseh področjih;
5. sprejem ukrepov za zaustavitev negativnih gibanj in spremljanje njihovih učinkov;
6. izdelava strateškega sanacijskega načrta s simulacijami poslovnih izidov;
7. sprejem razvojnih ukrepov;
8. postavitve sistema tekočega spremljanja učinkov in odzivov nanje.

Strateški načrt je načrt nadaljnjega delovanja podjetja in napoveduje smer razvoja podjetja. V njem simulirajo poslovne izide na kratek, srednji in dolgi rok, vendar ne več kot za pet let. Po potrebi je treba postaviti novo vizijo podjetja in iz nje določiti dolgoročne cilje in strategije. Iz strateškega načrta izhajajo tudi letni poslovni načrti, ki pa so precej bolj

analitično razdelani. Za izhod iz krize podjetje izdelava tudi sanacijski program, ki je lahko po vsebini podoben letnemu ali strateškemu načrtu in mora predvideti istočasno in vzporedno izvajanje ukrepov na področju poslovnega in finančnega zdravljenja podjetja. Skupek vsega imenujemo strateški sanacijski načrt.

Gospodarska in finančna kriza v Sloveniji se je dotaknila tako posameznikov kot tudi podjetij v različnih oblikah in jakostih. Kot navajajo Ramalho, Rodríguez-Meza in Yang (2009) v svoji Raziskavi Finančne krize na 1686 podjetjih v šestih državah vzhodne in centralne Evrope (Madžarska, Litva, Latvija, Bolgarija in Romunija in Turčija), se podjetja v Evropi in njihov menedžment v kriznem času še vedno soočajo z zmanjšanjem števila naročil, padcem prodaje in znižanjem cen na trgu. Posledično čedalje težje dosegajo zastavljene cilje in načrte, kar občutijo tudi lastniki podjetij z manjšim dobičkom ob koncu poslovnega leta. Zaradi nižanja cen na trgu načrtovani dobički niso dosegljivi, čeprav podjetja obseg prodaje povečajo ob nespremenjenem obsegu stroškov.

Dubrovski (2004, str. 19) navaja: »Iz opisanih značilnosti kriznih razmer, v katerih se znajde management, izhajajo posebnosti vodenja podjetja v težavah, ki se tako razlikuje od klasičnega strateškega managementa«. Imenujemo ga krizni menedžment, ki je bolj kratkoročno naravnan. Zaradi vedno večje turbulentnosti notranjega in zunanjskega okolja dejansko klasični menedžment pridobiva vedno več značilnosti kriznega menedžmenta. Poleg kriznega menedžmenta je v podjetjih prisoten tudi strateški menedžment; oba skupaj z ukrepi poskrbita za ohranjanje dobička ob zniževanju cen in enakem obsegu prodaje. Te ukrepe imenujemo varčevalni ukrepi. Prvi korak varčevalnih ukrepov se začne pri dobaviteljih z nižanjem nabavnih cen, podaljšanjem rokov plačil in določitvijo novih prodajnih pogojev. Naslednji korak je varčevanje znotraj podjetja. Pri varčevalnih ukrepih znotraj podjetja se že posega v spreminjanje podjetja, kar pa lahko naleti na odpor v podjetju.

Preprečevanje latentnih in akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in preprečiti.

Inštrument preprečevanja krize je strateški menedžment oz. strateško načrtovanje. Zaradi sprememb v okolju se mora spremeniti tudi podjetje. Zavestna oblika spreminjanja podjetja je prenova. Vzrok za prenovu je harmonizacija podjetja s samim seboj in okolico. Spremembe so temelj za razvoj podjetja, saj brez sprememb ni razvoja. Vendar po drugi strani so lahko tudi neugodne ali neobvladljive, kar vodi k razvojnim krizam, oboje pa lahko ogrozi obstoj podjetja. Od vsebine sprememb in hitrega odziva vodstva je odvisno, ali govorimo o evolucijskih spremembah, ko se podjetje njim prilagaja v daljšem obdobju, ali o revolucijskih spremembah, ko se te uvajajo hitro in radikalno (Dubrovski, 2004, str. 193–195). Revolucijske metode spreminjanja so celovite in široko usmerjene in potekajo z večjo intenzivnostjo in hkrati zahtevajo določene žrtve. Friedman in Gyr (1998, str. 7)

ugotavljata, da se spremembe spreminjajo in postajajo vse bolj multidimenzionalne in kompleksne, hkrati pa obsežnejše in se pojavljajo vedno hitreje. Obe vrsti sprememb posegata tako na individualno, skupinsko kot na organizacijsko raven. Gre za prepletanje evolucijskih in revolucijskih metod ter metod prestrukturiranja (spreminjanje struktur) in reinženiringa (spreminjanje procesov).

2 PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA KOT VARČEVALNI UKREP

Področje prestrukturiranja podjetja je opredelil Dubrovski (2000, str. 97–139). V kolikor določena struktura podjetja ne ustreza razmeram na trgu, je treba obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Beseda struktura se nanaša na (Bartol & Hermel, 1986, str. 88–91): organigram (organizacijska shema, odnosi med funkcijami in komunikacijska mreža), usklajevalni mehanizem (delitev nalog in usklajevanje), formalna pravila delovanja (pravilniki, postopki), mrežo aktivnosti, ki omogoča razvoj vrednot vseh udeležencev (formalni in neformalni elementi), ter seštevke relativno stabilnih organizacijskih elementov (pogoji dela, oprema), ki pa dopuščajo razvoj predvsem človeških potencialov. Od tod sledi, da lahko strukture delimo na naslednjih pet kategorij:

- fizične strukture (lokacija, ureditev, delovni pogoji);
- tehnološke strukture (oprema, procesi);
- organizacijske strukture (razdelitev odgovornosti in nalog, informacijski in koordinacijski sistem);
- demografske strukture (značilnosti zaposlenih);
- mentalne strukture (prevladujoča miselnost v podjetju).

Proces prehoda na novo strukturo, ki omogoča večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja, imenujemo prestrukturiranje. Slednje ima pomembno vlogo pri zdravljenju in preprečevanju krize ter pri samem razvoju podjetja. Prestrukturiranje ni možno izvesti na samo enem delu podjetja, del tega mora biti celotno podjetje.

Na voljo imamo dva pristopa:

- sistematično in postopno prenavljanje procesov in struktur;
- v končni fazi pa radikalno celovito preobrazbo.

Podjetja začnejo s prestrukturiranjem na povezanih in soodvisnih področjih razvoja, tehnologije in proizvodnje, in sicer s ciljem boljše usmerjenosti k potrošniku, skrajšanju notranjih ali zunanjih časov, relativnem zniževanju stroškov, povečanju produktivnosti in fleksibilnosti z uporabo sodobnih metod. Odločujočo vlogo v današnjem poslovanju ima čas, ki ga mora podjetje prilagoditi trgu, pri čemer ne smejo trpeti ostali procesi v podjetju. Možna optimizacija časa je pri uvajanju novih proizvodov na trg, čakalnih dob v poslovnih

procesih, kot tudi po drugi strani v skrajšanju časa nabave materiala in dostave proizvodov kupcem v dogovorjenem času. Simultani inženiring je skrajšanje časa pri razvoju novih proizvodov, njegov cilj pa je vzporedni razvoj novih proizvodov in novih dobavnih sistemov. Pravočasnost proizvodnje in dobave stremi k pravočasni proizvodnji in dobavi izdelkov vrhunske kakovosti v predhodno natančno določenem času in na določenem mestu. Tako se pravočasnost nanaša na točno dostavo kupcem/potrošnikom, pravočasnost v proizvodnji in pravočasnost dobaviteljev, pri čemer se poudarja pomen varnosti vhodnih zalog pri odjemalcu.

Področja prestrukturiranja so (Dubrovski, 2000, str. 101–136):

1. Programsko-tržno prestrukturiranje, ki pomeni prehod s stare strukture kombinacije izdelkov ali storitev in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo donosnost in učinkovitost poslovanja. Pri tovrstnem prestrukturiranju je treba upoštevati prepletenost trga in ponudbe (proizvodi, storitve).
2. Razvojno in tehnološko prestrukturiranje je tudi prestrukturiranje na področju razvoja in tehnologije, povezano s preходом z obstoječih struktur na nove, ki podjetju zagotavljajo hitrejši tržno usmerjen razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobne tehnološke opreme.
3. Proizvodno prestrukturiranje pomeni postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo najbolj učinkovito zagotavljali proizvodnjo izbranih (naročenih, načrtovanih) izdelkov.
4. Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje pomeni postavitev novih struktur, ki se nanaša na zaposlene bodisi kot celoto bodisi kot na posamezne dele v podjetju. Namen je postaviti takšne strukture kadrov, ki bodo omogočale doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Pri prestrukturiranju kadrov ne gre za zmanjševanje števila zaposlenih in obsega poslovanja. Takšne ukrepe imenujemo »downsizing« in v tem primeru ostanejo strukture nespremenjene. Naslednje področje prestrukturiranja je sprememba organizacijske strukture. V tem primeru gre za ponovno integracijo dela in spremembo obstoječega načina oblikovanja dela, določanje pristojnosti in odgovornosti, večanje ustvarjalnosti in motiviranje sodelavcev, zmanjšanje obsega nadzora, spreminjanje stila vodenja itd.
5. Zelo pogosta so tudi prestrukturiranja informacijskih sistemov, ki jih zahtevajo spremenjene razmere poslovanja, napredek na informacijskem področju in dinamično dogajanje v okolju. Izraz informacijska tehnologija se v podjetjih nanaša tako na primernost računalniškega hardwarea in softwarea v najširšem pomenu.
6. Finančno prestrukturiranje pomeni prestrukturiranje finančnih virov, ki naj bi znižali stroške uporabe tujih virov financiranja na ugodnejšo raven in povečali izkoristek lastnih virov. Po drugi strani pomeni tudi preoblikovanje drugih struktur, ki s finančnega vidika zagotavljajo podjetju obstoj in razvoj. Cilj nove strukture finančnih virov je spoštovanje načel in pravil financiranja v podjetju, ki se nanaša na doseganje skladnosti velikosti struktur in gibanja sredstev in virov financiranja, trajnost finančnih

poslovanj, zmanjšanje finančnega tveganja in povečanje finančne moči kot povečanja premoženja.

V izbranem modelu podjetja so se prestrukturiranja lotili na vseh že zgoraj naštetih področjih – tako na kadrovskem, informacijskem kot na produktnem področju, kjer so izboljšali in osvežili svoje storitve. Finančnega prestrukturiranja je bil deležen vsak sektor podjetja.

Kot sem spoznala iz spletnega članka Ruff & Mary (2010), obstajata v praksi dva načina varčevalnih ukrepov – mehki način in trdi način varčevanja. Najpogostejši ukrepi pri trdem načinu varčevanja so: zniževanje stroškov v vseh proizvodnih in poslovnih procesih, nižanje stroškov uprave in transakcij, transporta in odpuščanje zaposlene delovne sile in s tem nižanja stroškov delovne sile ter na drugi strani povečanje prihodkov s povečanjem prodaje. Ta način vnaša v podjetje strah in vpliva na samo klimo v podjetju. Najpogostejši ukrepi pri mehkem načinu varčevanja so zmanjšanje denarnega toka, nižanje stroškov proizvodnih in poslovnih procesov in po drugi strani povečanje zadovoljstva zaposlenih s stalnostjo delovnih mest, izboljšanje klime v podjetju in povečanje zadovoljstva potrošnikov.

Mehki način varčevanja se je pokazal kot pozitiven ukrep, ki je dobro vplival na klimo v podjetju. Vsi zaposleni so bili seznanjeni z ukrepi in jih tudi enotno izvajali. Zaposleni se zavedajo, da so delovna mesta v podjetju odvisna tudi od uspešnosti začrtanih ukrepov.

Mehki načini varčevanja v praksi so lahko:

- a) Pogajanja z dobavitelji o osvežitvi pogodbenih razmerij in zaradi nižanja cen na trgu v času gospodarske krize tudi nižanje s pogodbo dogovorjenih cen.
- b) Nižanje stroškov goriva službenih vozil, optimizacija dostav blaga in službenih poti.
- c) Znižanje stroškov telefona.
- d) Odpoved naročin na časopise in odpoved raznih članstev, ki ne prinašajo pozitivnih rezultatov h končnemu poslovanju. Podjetje je zaradi optimizacije stroškov ukinilo naročanje dnevnega časopisja in podobnih publikacij. Članarine društev in zbornic, ki niso prinašale pozitivnega učinka, je podjetje ukinilo oziroma ni podaljšalo naročnine.
- e) Sredstva, namenjena poslovnim darilom. Glede na zmanjšan obseg prodaje v primerjavi z obdobjem pred krizo je bilo podjetje primorano tudi zmanjšati obseg poslovnih daril.
- f) Nižanje stroškov za pisarniški material. Velik rez v te stroške je izbrano podjetje izvedlo tudi pri naročanju pisarniškega materiala. Z optimalno uporabo drobnega pisarniškega materiala in stroškov, povezanih s tiskanjem, je podjetje prikazalo velik prihranek.
- g) Med mehki način varčevanja lahko štejemo tudi ukrep nižanja stroškov prevodov. V kolikor podjetje nastopa na tujem trgu ali je zastopnik tujih blagovnih znamk, je po

zakonu dolžno zagotoviti prevode za vso tehnično dokumentacijo in kataloge, ki jih je prejelo s strani proizvajalca oz. s katerimi nastopajo na tujih trgih.

- h) Vzdrževanje poslovnega objekta in poslovnih prostorov. Podjetje je sprejelo tudi varčevalne ukrepe pri vzdrževanju poslovnega objekta in prostorov (manjši obseg čistilnih nalog, področja za čiščenje, frekvenca čiščenju ...). Več o tem tudi v nadaljevanju naloge.
- i) Investicije, subvencije in ugodni krediti. Eden od ukrepov mehkega varčevanja je lahko tudi zamrznitev vseh večjih investicij, razen tistih, ki dolgoročno znižujejo stroške in investicije v obnovljive vire energije za neko določeno obdobje.
- j) Tudi zaloge se lahko načrtujejo in pravilno obračajo, kar je velik pokazatelj pozitivnih ukrepov varčevanja. Podjetje se lahko poslužuje razprodaj blaga s slabim faktorjem obračanja zalog v obliki akcij in večjih popustov.
- k) Zadnji možni ukrep mehkega varčevanja je nižanje stroškov iz naslova oglaševanja, promocij in udeležb na raznih domačih in tujih sejnih.

3 SREDSTVA V PODJETJU

V vsakem poslovnem procesu nastopajo delovna sredstva (stroji, naprave, zemljišča, zgradbe ...), predmeti dela (surovine, material, energija ...), storitve (prevozne storitve, popravila ...) in delovna sila. Delovna sredstva nastopajo s svojimi lastnostmi in v samem poslovnem procesu ne spreminjajo svoje oblike. Predmeti dela pa v poslovnem procesu prenehajo obstajati, s svojo prvotno samostojno obliko in lastnostmi so neposredno merljivi, saj jih merimo v količinah, ki so bile za poslovni proces potrebne. Pri storitvah pa je treba razlikovati storitve, ki so potrošene ob tem, ko so opravljene (prevozne ali poštno storitve, storitve v zvezi s plačilnim prometom), ter storitve z delovanjem, ki se razteza na daljše obdobje (patenti, licence, raziskovalne storitve v zvezi z uvajanjem novih proizvodov). Avtorja knjige Igličar & Hočevár (1997, str. 81–108) opredeljujeta sredstva kot ekonomske dejavnike, s katerimi razpolaga in upravlja podjetje in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve.

Pri opredelitvi sredstev so bistveni trije elementi:

- Sredstva morajo biti ekonomski dejavniki (če so v obliki denarja ali jih je mogoče prodati in če se predvideva, da se bodo uporabljala v prihodnjem poslovanju podjetja).
- Upravljanje ekonomskih dejavnikov oz. sredstev pomeni svobodno razpolagati z njimi. Največkrat je povezano z lastništvom nad sredstvi.
- Sredstvom se praviloma lahko določi ceno oz. vrednost ob njihovi pridobitvi. Ta značilnost sredstev je povezana z računovodskim načelom zgodovinske vrednosti.

Celotna sredstva podjetja glede na hitrost njihovega preoblikovanja se lahko delijo na stalna in gibljiva.

Stalna sredstva delimo na:

- Neopredmetena dolgoročna sredstva, ki imajo zgolj obliko pravic in obsegajo dolgoročno razmejene organizacijske stroške, stroške razvijanja, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke ipd. ter naložbe v dobro ime.
- Opredmetena osnovna sredstva so stvari, ki jih podjetje poseduje zato, da lahko z njimi opravlja svojo dejavnost ali vzdržuje in popravlja druge takšne stvari, ki jih podjetje pridobi ali izdelava z namenom, da jih bo samo uporabljalo. Nadalje sem sodijo stvari, ki niso namenjene prodaji v okviru rednega poslovanja, in stvari, ki jih ima podjetje v lasti ali finančnem najemu. Sem spadajo zgradbe, zemljišča, oprema, dolgoletni nasadi in osnovna čreda.
- Dolgoročne finančne naložbe so naložbe v druga podjetja za obdobje, ki je daljše od enega leta. Namenjene so pridobivanju prihodkov od financiranja in drugim koristim in ohranjanju ali povečanju vrednosti vloženih sredstev. Zajemajo naložbe v kapital drugih podjetij, dana posojila, pologe in varščine ter naložbe v odkupljene lastne delnice.

Gibljiva sredstva pa delimo na:

- Zaloge – so sredstva v obliki stvari in obsegajo material v širšem pomenu, drobni inventar, nedokončano proizvodnjo, proizvode in trgovsko blago. Metode vrednotenja zalog so: metoda drsečih cen, metoda zaporednih cen FIFO in metoda povratnih cen LIFO.
- Terjatve iz poslovanja – terjatev je na premoženjsko-pravnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravilo določene storitve. Terjatve iz poslovanja delimo na kratkoročne (večinoma zajema terjatve do kupcev) in dolgoročne (posledica prodaje z rokom plačila).
- Kratkoročne finančne naložbe so naložbe sredstev podjetja v druga podjetja z vnaprej določenim pogodbenim rokom vračila, ki ni daljši od enega leta. Namenjene so doseganju prihodkov od financiranja oz. ohranjanju in večanju vloženih sredstev. Zajemajo kratkoročne naložbe v kapital drugih podjetij, kratkoročno dana posojila, kratkoročno dane pologe in varščine ter kratkoročne naložbe v odkupljene lastne delnice.
- Denarna sredstva zajemajo gotovino in dobroimetje na računih v bankah in drugih finančnih organizacijah.
- Aktivne časovne razmejitve so posledica potreb po enakomernejšem izkazovanju poslovno-izidnih tokov, prihodkov, odhodkov in stroškov v poslovnem letu. Z aktivnimi časovnimi razmejitvami so zajeti kratkoročno odloženi stroški in predhodno nezaračunani prihodki.

Obveznosti do virov sredstev nam povedo, kako oz. od koga je podjetje sredstva pridobilo. Avtorja Igličar, A. in Hočevnar, M. (1997, str. 108–126) jih delita na:

1. Osnovni kapital je nominalno opredeljen v statutu podjetja in so ga v skladu z njim vplačali njegovi lastniki.
2. Vplačani presežek kapitala se pojavlja pri delniški družbi, ki delnice prodaja po ceni, ki presega njihovo nominalno vrednost.
3. Rezerve so namensko opredeljen del kapitala, ki služi poravnanju izgub.
4. Preneseni čisti dobiček oz. izguba prejšnjih let. Preneseni čisti dobiček prejšnjih let je tisti del dobička prejšnjih poslovnih let, ki ni bil razporejen v rezerve ali kako drugače porabljen. Prenesena izguba prejšnjih let je še neporavnana oz. nepokrita izguba iz prejšnjih let.
5. Revalorizacijski popravek kapitala – ohranjanje realne vrednosti kapitala je zagotovljeno z revalorizacijo posameznih postavk kapitala, to pomeni, da se konec leta vse postavke kapitala revalorizirajo z indeksom rasti cen na drobno.
6. Nerazdeljen čisti dobiček poslovnega leta je čisti dobiček iz izkaza uspeha tekočega poslovnega leta, ki ostane nerazporejen, dokler o njem ne odločajo lastniki (delničarji) na skupščini delničarjev. Ta se lahko razporedi v izplačilo dividend, za oblikovanje rezerv, povečanje osnovnega kapitala, oblikovanje sklada lastnih delnic in druge namene, ki so določeni v statutu družbe ali jih določa Zakon o gospodarskih družbah.

V vsakem delovnem procesu nastopajo prvine poslovanja, kot so delovna sredstva (stroji, naprave, zgradbe, zemljišča), predmeti dela (surovine, materiali, polproizvodi, energija), storitve (prevozne storitve, popravila, poštna storitve) in delavci ter njihova delovna sila (Igličar & Hočevnar, str. 129–138).

Potroški so količine porabljenih prvin poslovnega procesa, stroški pa so cenovni izraz potroškov. Spremljanje stroškov in razporejanje na nastajajoče poslovne učinke je eno od področij upravljanja računovodstva. Stroške lahko opredelimo glede na naravne vrste na stroške materiala, storitev, amortizacije in dela. Stroški materiala so cenovno ovrednoteni potroški materiala, ki so bili porabljeni v proizvodnji. Med stroške storitev ne moremo šteti vseh potroškov storitev, saj so nekatere storitve z dolgoročnim značajem in se uvrščajo med neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti). Zato med stroške storitev uvrščamo le stroške storitev v ožjem smislu, kot so stroški proizvodnih storitev, stroški najema, komunalnih in obrtnih storitev, stroški popravil, stroški prevoznih storitev, propagandnih storitev, stroški reprezentance, svetovanja ...

Amortizacija je strošek, ki nastane zaradi prenašanja nabavne vrednosti neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev na poslovne učinke. Višina amortizacije je odvisna od dobe koristnosti sredstva, ki se amortizira, in metode amortiziranja. Zato je amortizacija obračunski strošek, ki povečuje odhodke v izkazu

uspeha in znižuje vrednost sredstev v bilanci stanja. Amortizacija je torej strošek ali odhodek, ki pa ni izdatek.

Stroški dela vsebujejo plače zaposlenih, nadomestila plač zaposlenih, ko ti ne delajo (dopusti, prazniki, dajatve na plače, izplačila po pogodbah o delu in avtorskih pogodbah), ter druge stroške dela. Dajatve na plače vključujejo dajatve za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki bremenijo podjetje. Ko plačam zaposlenih prištejemo dajatve na plače, dobimo skupni strošek plač.

V okviru finančnega računovodstva pa je za vrednotenje proizvodov najprimernejša delitev stroškov na proizvodjalne in neproizvajalne stroške. Prvi zajemajo vse stroške, ki nastajajo v proizvodnji, neproizvajalni stroški pa zajemajo stroške, ki nastanejo zunaj proizvodnje, npr. v upravi, prodaji in nabavi.

V okviru finančnega računovodstva lahko določimo višino odhodkov poslovanja v določenem obdobju ter vrednost zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje konec obdobja šele, ko določimo stroškovno ceno poslovnih učinkov, ki nam pove, koliko in kateri stroški določajo vrednost posameznih poslovnih učinkov. Poznamo več kvalitativnih metod vrednotenja poslovnih učinkov. Metode se med seboj razlikujejo glede na to, s katerim delom stroškov poslovanja vrednotimo nastajajoče proizvode.

Ločimo metodo lastne cene, metodo vrednotenja s proizvodjalnimi stroški in metodo vrednotenja s spremenljivimi stroški (Igličar & Hočevlar, str. 134–138):

- Metoda lastne cene – če v določenem obdobju nastale stroške, razen tistih, ki bremenijo kupljene količine blaga in osnovna sredstva, obračunamo s tedanjimi proizvodi, govorimo o stroškovni ceni kot o lastni ceni, ki pa je sestavljena iz neposrednih stroškov materiala, storitev in amortizacije, neposrednih stroškov dela, splošnih proizvodjalnih stroškov in splošnih stroškov nakupa, uprave in prodaje.
- Metoda vrednotenja s proizvodjalnimi stroški – nedokončano proizvodnjo in zalogo proizvodov vrednotimo le s proizvodjalnimi stroški, medtem ko so neproizvajalni stroški v celoti izkazani v izkazu uspeha kot odhodki obdobja. Pri tej metodi stroške razčlenimo na neposredne stroške materiala, storitev in amortizacije, neposredne stroške dela in splošne proizvodjalne stroške.
- Metoda vrednotenja s spremenljivimi stroški – pri tej metodi nas pri poslovnih učinkih ne zanimajo več niti lastne cene niti stroški proizvodjanja, temveč spremenljivi stroški, ki se pojavljajo tako pri ustvarjanju kot pri nakupu, upravi in prodaji. Nedokončana proizvodnja in zaloga dokončanih proizvodov vključujeta samo spremenljive stroške, medtem ko so stalni stroški takoj odhodki obdobja. Stroške razčlenimo na neposredne stroške materiala, storitev in amortizacije (funkcionalna metoda amortizacije), neposredne stroške dela, spremenljivi del splošnih proizvodjalnih stroškov in spremenljivi del splošnih stroškov nakupa, uprave in prodaje.

Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj tvorijo poslovni izid podjetja v določenem obdobju. Odhodki so tesno povezani s stroški, vendar z njimi niso istovetni (Igličar & Hočevnar, str. 139–147).

Razmerje med odhodki in stroški lahko opredelimo na več načinov:

1. Odhodki, ki ne temeljijo na stroških.
2. Odhodki, ki so gospodarsko povezani s stroški v določenem obdobju. Razlikujemo odhodke, ki se pojavijo hkrati kot stroški, in odhodke, ki se pojavijo pozneje kot stroški. Možnosti, da se odhodki pojavijo prej kot stroški, ni. Stroški in odhodki so največkrat povezani. V proizvodnih podjetjih, kjer se v zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje zadržuje del stroškov, lahko pride v posameznem obdobju do razlik v višini stroškov in odhodkov. Pri storitvenih in trgovinskih podjetjih, ki nimajo zaloga proizvodov, so vsi stroški enega obdobja hkrati tudi odhodki tega obdobja.
3. Odhodki iz poslovanja zajemajo vse stroške in odhodke podjetja, razen odhodkov financiranja in izrednih odhodkov. Zato odhodki poslovanja vključujejo stroške, ki se nanašajo na prodane proizvode in storitve, nabavno vrednost trgovskega blaga in materiala ter druge odhodke poslovanja v posameznem obdobju. Odhodke iz poslovanja delimo na odhodke poslovanja pri proizvodnih podjetjih in odhodke poslovanja pri storitvenih ter trgovskih podjetjih.

Za izbrano obravnavano podjetje velja druga opredelitev, za katero je značilno, da se zaloge nedokončane proizvodnje in zaloge dokončanih proizvodov ne pojavljajo. Za storitvena podjetja so značilna razmerja med stroški in odhodki, ki so enaka odhodkom iz poslovanja. To so stroški, ki so nastali v nekem obdobju in so enaki stroškom opravljenih in prodanih storitev v istem obdobju.

Pri trgovinskih podjetjih velja podobno razmerje med odhodki in stroški, le da je treba stroškom poslovanja v enem obdobju prišteti nabavno vrednost prodanega trgovskega blaga. Nabavna vrednost prodanega trgovskega blaga zajema nakupno vrednost blaga, povečano za odvisne stroške nakupa, ki je namenjen nadaljnji prodaji. Med stroški in odhodki velja naslednje razmerje (1):

$$\text{v obdobju nastali stroški} + \text{nabavna vrednost prodanega blaga} = \text{stroški v obdobju prodanega trgovskega blaga} = \text{odhodki poslovanja.} \quad (1)$$

3.1 Stroški v podjetju

Stroški nastajajo v podjetju pri opravljanju poslovnih nalog na različnih mestih. Posamezno ali skupaj nekaj teh mest lahko organizacijsko ustvarimo kot enoto, za katero potem ugotavljamo, koliko stroškov nastaja v njej. Vsako enoto lahko izoblikujemo

funkcijsko (poslovne funkcijo kot so: nabava, proizvodnja, prodaja, vzamemo kot enoto). Takšna enota se imenuje stroškovno mesto (Pučko & Rozman, 1998, str. 172–182).

S stroškovnimi mesti pojmujeemo funkcionalno, prostorsko in vsebinsko zaokrožene enote v podjetju, v katerih se pri poslovanju pojavljajo stroški in za katere imamo izoblikovane nosilce odgovornosti. S tem, ko poznamo vodje enote, je jasno, kdo je za nastajanje stroškov v tej enoti odgovoren.

V grobem se delijo na proizvodna in neproizvodna stroškovna mesta. Proizvodna stroškovna mesta združujejo funkcijsko, prostorsko in stvarno izoblikovane enote v podjetju, ki imajo opravka s proizvajanjem. Njihova temeljna značilnost je opravljanje proizvodne funkcije.

Neproizvodna stroškovna mesta so izoblikovana področja drugih poslovnih funkcij v podjetju. Največkrat se nahajajo znotraj uprave v širšem smislu (stroškovna mesta uprave). Analitičen pogled na ta stroškovna mesta pa deli še na stroškovna mesta nabavne dejavnosti, stroškovna mesta prodajne dejavnosti podjetja in stroškovna mesta uprave v ožjem smislu besede. V primeru neproizvodnih podjetij je treba razdelitev prilagoditi.

Število stroškovnih mest v podjetju je različno, odvisno od dejavnosti podjetja in njegove velikosti. Tudi organizacijska struktura podjetja določa, koliko stroškovnih mest je mogoče določiti. Izpostavimo le stroškovna mesta v podjetju, v katerih lahko ugotavljamo stroške, ki na njih nastajajo, in probleme tega ugotavljanja.

Ugotavljanje stroškov po stroškovnih mestih je pomembno, saj lahko določimo višino po posameznih enotah podjetja in tudi vzroke za nastanek stroškov in odgovornost za nastale stroške. S tem lahko spoznamo, kdo nadzira nastajanje stroškov in kdo lahko sprejema ukrepe, s katerimi je mogoče uravnavati nastajanje stroškov.

Neposredni stroški stroškovnih mest so stroški, ki jih je posamično stroškovno mesto neposredno povzročilo. Posredni stroški pa predstavljajo problem pri ugotavljanju stroškov po stroškovnih mestih, saj jih lahko le posredno povezujemo s tem stroškovnim mestom. Zanje je značilno, da nastajajo v zvezi z delom na različnih stroškovnih mestih. Teh stroškov ne moremo neposredno zajemati, ampak jih razporedimo na vsa stroškovna mesta z določenimi razdelilniki ali ključi ali z ugotavljanjem stvarne porabe po stroškovnih mestih. To temelji na nekem razmerju med posrednimi stroški, ki jih je treba porazdeliti po stroškovnih mestih, in neko osnovo o neposrednih stroških ali neposrednih potroških, vezanih na ustvarjanje poslovnih učinkov na stroškovnih mestih. Zato se na splošno ta ključ zapiše kot (2):

$$\text{ključ} = \text{posredni stroški stroškovnih mest} / \text{osnova} * 100 \quad (2)$$

Ključ je lahko samo en za porazdelitev vseh posrednih stroškov na stroškovna mesta. Največkrat pa podjetja uporabljajo različne ključe za porazdelitev različnih posrednih stroškov na stroškovna mesta. Na ta način lahko spoznamo, koliko stroškov je izvirno nastalo na posameznih stroškovnih mestih podjetja. To so tako imenovani izvirni stroški, ki so lahko neposredni ali posredni.

Postopek prenosa vseh stroškov na osnovna stroškovna mesta je praviloma dvostopenjski, najprej gre za porazdelitev stroškov pomožnih stroškovnih mest na osnovna stroškovna mesta in potem še na neproizvodna stroškovna mesta. V drugem koraku je mogoče prenesti še vse stroške, ki bremenijo neproizvodna stroškovna mesta na osnovna stroškovna mesta. Pri tem si zopet lahko pomagamo s ključi, ki temeljijo na stvarni porabi ali domnevah o porabi učinkov pomožnih in neproizvodnih stroškovnih mest na osnovnih stroškovnih mestih.

Podjetje posluje z namenom, da s prodajo svojih poslovnih učinkov na trgu ustvarja dobiček. Zato ima velik interes, da ugotovi, kolikšni so njegovi stroški pridobivanja poslovnih učinkov, ki jih prodaja. Če s stroškovnimi nosilci razumemo učinke delovnih procesov v podjetju, potem so ti učinki lahko z vidika podjetja končni učinki delovnega procesa, polproizvodi ali fazni proizvodi, ki gredo v nadaljnjih fazah delovnega procesa v lastno porabo. S tega vidika lahko opredelimo, da ima podjetje opraviti s končnimi stroškovnimi nosilci, ki so namenjeni trgu, ali pa z začasnimi stroškovnimi nosilci, ki bodo v nadaljnji proizvodni stroške prevzeli nase in jih prenesli na neke končne učinke.

Podjetja težijo k temu, da stroške porazdelijo na posamezen stroškovni nosilec, čigar proizvodnja jih je povzročila. Postopek razporejanja se imenuje kalkuliranje ali kalkulacija. Kalkulacija je torej računski postopek, s katerim ugotavljamo nabavne, lastne, prodajne in druge cene, hkrati pa je to tudi razporejanje stroškov na tiste proizvode in storitve, ki so njihov nastanek povzročili.

Kalkulacije se delijo z različnih vidikov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

- Z vidika časa se ločijo na predhodne in planske kalkulacije, sprotne ali tekoče ter naknadne in obračunske kalkulacije. Z njimi v naprej ugotovimo, koliko nas bo stala proizvodnja ali storitev.
- Z vidika obsega so to lahko posamične in zbirne kalkulacije. S posamičnimi kalkulacijami ugotavljamo višino stroškov, ki jih povzroča posamezen stroškovni nosilec. Z zbirnimi kalkulacijami pa se določi, koliko stroškov je nastalo zaradi proizvodnje ali poslovanja s celo skupino stroškovnih nosilcev.

Glede na to, kakšne cene s kalkuliranjem ugotavljamo, govorimo o kalkulacijah lastne cene, o kalkulacijah prodajne cene in o kalkulacijah nabavne cene. Potemtakem v podjetju delimo stroške na neposredne in posredne. Slednje, za katere ni enostavno ugotoviti, koliko

jih je nastalo zaradi proizvodnje posameznih vrst stroškovnih nosilcev, lahko delimo na tiste, ki so vezani na obrat, kjer podjetje proizvaja določene vrste proizvodov in storitev, ter na posredne stroške, ki nastajajo izven obrata. To so stroški nabave, uprave in prodaje ali krajše nabavno-upravna-prodajna režija (Pučko & Rozman, 1998, str. 172–182).

4 OBJEKTI IN UPRAVLJANJE Z NEPREMIČNINAMI V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Upravljanje z nepremičninami

Skupno upravljanje zajema odločitve glede nepremičnine, pri čemer je treba ločiti posle rednega upravljanja, pri katerih se odloča po načelu večine po idealnih deležih, in posle, ki presegajo redno upravljanje in se o njih odloča s soglasjem vseh lastnikov. *(Če ima eden od solastnikov delež, ki presega polovico (več kot 50 %), lahko sam odloča o vsem. Če pa imata solastnika polovični idealni delež, morata za vsak posel doseči soglasje.)*

Med redno upravljanje se šteje vse posle, ki so nujni za redno vzdrževanje nepremičnine. Do vseh nepremičnin pa se v izbranem modelu podjetja obnašajo kot dobri gospodarji, pri čemer skušajo optimizirati tako stroške obratovanja kot vzdrževanja in tudi sama nadomestila za najeme, služnosti. Pod nujna redna vzdrževanja pa se štejejo obratovalni posli na nepremičninah, kot so skupni stalni stroški nepremičnine za elektriko, plin, komunalo. Med vzdrževane posle bi lahko šteli obnovo fasadnega ovoja ali pleskanje stopnišča.

Naloge upravnika stanovanjskih stavb določata stanovanjski zakon in Pravilnik o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (Uradni list RS, št. 20/2004 z dne 4. 3. 2004), ki določa standarde vzdrževanja za večstanovanjske stavbe, oskrbovana stanovanja za starejše ter za stanovanjske stavbe, namenjene začasnemu reševanju stanovanjskih potreb socialno ogroženih oseb. Določa izvedbo vseh del, ki so potrebna za ohranjanje stavbe kot celote v dobrem stanju, in omogoča njeno uporabo.

Upravljanje poslovnih stavb je le okvirno določeno v stvarno pravnem zakoniku in pripadajočem zakonu glede na tip dejavnosti podjetja. Bistven pa je dogovor o medsebojnih razmerjih med lastniki znotraj stavbe. Na podlagi tega dogovora je sklenjena pogodba z upraviteljem. V pogodbi je smiselno natančno opredeliti naloge in jasno urediti razmerje med upraviteljem in lastniki. Poskrbeti je treba, da naloge izvaja in strokovno dela usposobljena oseba, ki zagotavlja ohranjanje realne vrednosti nepremičnine in njeno optimalno funkcionalno uporabo ob upoštevanju optimalnih stroškov.

Dobri upravitelji si prizadevajo iskati izboljšave in boljše sisteme nadzora nad vgrajeno opremo, ki pripelje do prihrankov pri porabljeni energiji. S pravimi prijemi se lahko prihrani tudi do 40 %. Prihranki so posledično vidni tudi pri daljšanju življenjskih dob posameznih delov stavbe (članek Upravljanje poslovnih stavb).

Pri varčevanju iz naslova nepremičnin bi lahko privarčevali tudi sredstva, ki niso vezana neposredno na upravljanje z nepremičninami. Tudi v samih poslovnih enotah so se prikazali prihranki; zaradi upokojitev sodelavcev so se marsikatero poslovne enote izpraznile. Tudi enote, ki so bile v večini nezasedene, so se optimizirale. Zaposlene so združili v eni poslovni enoti in tako izpraznili drugo (Priloga 2).

V letu 1995 je prišlo do delitve prvotnega matičnega podjetja na dve podjetji. Delile so se tudi nepremičnine. Slednje so večinoma starejše narave in potrebne temeljite obnove. Trenutno ta sredstva niso zagotovljena, zato te nepremičnine le redno vzdržujejo in jih skupaj z ostalimi redno ponujajo za prodajo na trgu nepremičnin. Ponudbo za prodajo nepremičnin so razširili tudi na tuj nepremičninski trg. Zaenkrat iz prodaje nepremičnin še ni prihodkov, saj še vedno obstaja kriza na samem nepremičninskem trgu, vendar se aktivnosti iz tega naslova vršijo naprej.

Redno vzdrževanje stavb je natančno določeno v Pravilniku o standardih vzdrževanja stanovanjskih stavb in stanovanj (Ur. l . RS, št. 20/2004 z dne 4. 3. 2004).

V letu 2013 se je hčerinsko podjetje pripojilo matičnemu podjetju. Osemdesetim lokacijam, ki so v postopku združevanja dveh podjetij prešle v lastniške objekte, so se pogodbe ukinile in s tem tudi nadomestila za najeme. Po pregledu vseh parametrov je na koncu ostalo v uporabi šestdeset lokacij.

Tabela 1: Obseg nepremičnin izbranega podjetja

LOKACIJE	STANJE ob združitvi 2013	Stanje 2016
LASTNIŠKE LOKACIJE	80	60
NAJEM/SLUŽNOST	1000	1170
SKUPAJ	1080	1230

Vir: Priloga 1.

Drugi del nepremičnin, ki so v upravljanju SUN-a, pa so nepremičnine, ki služijo uporabi tehnologije, ki je temeljni vir poslovanja izbranega podjetja. Ločijo dve vrsti nepremičnin, ki zajemajo telekomunikacijsko opremo za delovanje storitev, t. i. funkcijske lokacije in bazne postaje. Te nepremičnine so v večji meri urejene z najemnimi in služnostnimi pogodbami, del pa je lastniških stavb.

Tabela 2: Obseg FL- in BP-lokacij

BP	1230
FL	890
SKUPAJ	2120

Vir: Priloga 2.

Pojem bazna postaja uporabljajo za tehnološki objekt, ki je sestavljen iz antenskega stolpa (ali droga), prostora, v katerem so nameščene telekomunikacijske naprave, in antenskega sistema, ki je nameščen na stolpu ali drogu. Večje število baznih postaj sestavlja mobilno telekomunikacijsko omrežje.

Pojem funkcijska lokacija pa uporabljajo za tehnološki prostor, v katerem so nameščene telekomunikacijske naprave, potrebne za fiksno telekomunikacijsko omrežje. Pred leti oziroma pred izrednim telekomunikacijskim razvojem so te prostore s telekomunikacijsko opremo imenovali preprosto telefonske centrale. Če povzamem: bazna postaja je namenjena mobilnemu telekomunikacijskemu omrežju, funkcijska lokacija pa fiksному telekomunikacijskemu omrežju.

Bazne postaje (BP) so zgrajene po principu mreže in so lahko sprejemno-oddajne narave ali pa opravljajo samo eno od teh funkcij. V podjetju pravijo, da potekajo povezave »po zraku« in ne v zemlji (kablji) (Priloga 1).

Fiksna telefonija temelji na tehnologiji, ki je vezana na razvejana žična omrežja. To pomeni, da je do vsakega končnega uporabnika iz centrale pripeljana parica (par bakrenih žic). Tradicionalni telefonski sistem, znan pod kratico POTS (angleško: plain old telephone service), prenaša tako govor kot tudi signalizacijo preko telefonske linije (parice) in je analogen.

Telefonski aparat je sestavljen iz treh glavnih komponent: zvonca, viličnega stikala in številčnice. Zvonec opozori uporabnika na dohodni klic. Vilično stikalo signalizira centrali, da je uporabnik dvignil slušalko, sprejel klic ali sprožil klicanje. Številčnica pa se uporablja za prenos izbrane telefonske številke do centrale ob proženju klica. Do leta 1960 se je uporabljala izključno tehnologija z vrtljivo številčnico (dekadno izbiranje). Pozneje pa je bila nadomeščena s tonsko tehnologijo signalizacije.

Tehnologija POTS je bila standardna storitev telekomunikacijskih operaterjev od leta 1876 do 1988, ko se je pojavila nova tehnologija ISDN (Integrated Services Digital Network). Tudi ta tehnologija prenaša tako govor kot tudi signalizacijo preko telefonske linije (parice), le da je v tem primeru signal digitalen. Ključna značilnost tehnologije ISDN je, da združuje govor in podatke na isti liniji in dodaja funkcije, ki niso bile na voljo v klasičnem telefonske sistemu POTS. Standardi ISDN opredeljujejo več vrst dostopa, kot so Basic Rate Interface (BRI), Primary Rate Interface (PRI), ozkopasovne povezave ISDN (N-ISDN) in širokopasovni ISDN (B-ISDN), ki pa pri nas ni zaživel.

Leta 1998 se je pojavil nov standard ADSL, ki pa je uporabljal obstoječo infrastrukturo (bakreno omrežje) za podatkovni prenos oz. za dostop do svetovnega spleta. Tehnologija ADSL je nato dobila tudi nadgradnje. Tako so se razvile t. i. tehnologije xDSL (ADSL2, ADSL2+, VDSL, HDSL, SHDSL ...). Leta 2007 pa se je pričela gradnja optičnih

dostopovnih krajevnih omrežij v tehnologiji FTTH (Fiber To The Home). Ker so optična vlakna sposobna prenesti veliko več podatkov kot bakrena parica, kar velja še zlasti na velikih razdaljah, se bakrena telefonska omrežja, zgrajena v 20. Stoletju, nadomešča z optičnim omrežjem.

Tehnologiji se razlikujeta tako v načinu opreme kot tudi v sami izvedbi. Za potrebe fiksne tehnologije je treba položiti kabel v zemljo in ga pripeljati do določenega ruralnega naselja, za potrebe delovanja bazne postaje pa je bilo treba do bazne postaje pripeljati le elektriko. Tehnologija mobilnega omrežja torej poteka »po zraku« na sistem mreže, od ene bazne postaje do druge je treba vzpostaviti signal. Pri fiksni tehnologiji pa so uporabniki odvisni od velikosti same centrale in števila uporabnikov, ki se lahko priklopijo na določen priklop.

Princip same gradnje mobilnega omrežja ni enak gradnji fiksnega omrežja. Mobilno omrežje predstavlja komunikacijski sistem, ki zagotavlja mobilne storitve, saj temelji na uporabi radijskih frekvenc in omogoča uporabo telekomunikacijskih storitev z mobilnim terminalom (telefonom) brez žične povezave s telefonskim omrežjem. Bazne postaje pa so med seboj povezane preko različnih povezav, največkrat optičnih. Pri gradnji baznih postaj je treba biti pozoren na pokritost terena, saj si želimo zajeti kar največ končnih uporabnikov (Priloga 3).

Pred izvedbo same gradnje pa je princip enak. Pred samo izvedbo se poda oceno zmožnosti izvedbe oz. se pripravi načrt stroškov, vse z namenom, da se pokaže optimalen način izvedbe projekta gradnje. Vsi stroški, finančno načrtovanje in tveganja se prikažejo v projektu izvedbe PZI, ki zajema podrobne tehnične rešitve in detajle, ki nadgrajujejo posamezne načrte projekta za pridobitev GD. Načrti so v tem primeru podrobnejši, saj se na osnovi PZI izdelajo vsi načrti gradnje, izračuni, natančni popisi del in ostali podrobni detajli. V projektu za izvedbo se predvidi vse potrebne materiale in vsa potrebna dela za samo gradnjo lokacije. PZI je osnova tudi za sam izbor izvajalcev s podrobnim popisom del (električne in strojne instalacije potrebne za delovanje lokacije). Načrti PZI so ključnega pomena za predvidljivo, kakovostno in natančno izvedbo. Projekt PGD – *Projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja* pa služi za potrebe pridobitve gradbenega dovoljenja. Če gradbeno dovoljenje ni potrebno, tega projekta ni treba izdelati, potrebna pa je IDZ – idejna zasnova, ki preide v PZI – projekt izvedbe.

Uredba o razvrščanju objektov glede na zahtevnost gradnje (Ur. l. RS, št. 18/2013) določa, za kakšen tip objektov gre. S to uredbo se določajo vrste zahtevnih, manj zahtevnih, nezahtevnih in enostavnih objektov, za enostavne objekte pa tudi njihova največja velikost, način gradnje in rabe ter drugi pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da se objekt lahko šteje za enostavni objekt, in dela, ki se štejejo za redna vzdrževalna in investicijska vzdrževalna dela.

Pri tem se je ugotovilo, da nekatere lokacije gradbenega dovoljenja ne potrebujejo, saj se jih šteje pod enostavne objekte, zato izvedba PGD projekta ni več potrebna. V tem primeru se pridobi IDZ, ki je osnova za PZI. Za vse lokacije se poleg ostale dokumentacije hrani tudi vse projekte, ki se hranijo, dokler je lokacija v uporabi. S to uredbo se je tudi načrtovanje stroškov spremenilo in samo gradnjo pocenilo.

Nezahtevni in enostavni objekti so prav tako določeni v Uredbi o razvrščanju objektov glede na zahtevnost gradnje (Ur. l. RS, št. 18/2013, 24/13, 26/13). Nezahtevni objekt je opredeljen kot konstrukcijsko manj zahteven objekt. Enostavni objekt pa je opredeljen kot konstrukcijsko nezahteven objekt, ki ne potrebuje statičnega in gradbenotehničnega preverjanja, ki ni namenjen bivanju in ni objekt z vplivi na okolje. Razlika med njima je, da je treba za nezahtevni objekt pridobiti GD po poenostavljenem postopku, medtem ko ga za enostavni objekt ni treba. Za enostavni objekt je treba pridobiti soglasja ustreznega soglasodajalca, če njegova umestitev posega v območje varovanih pasov ali varovanih območij (občine, MOP – Zavod za kmetijstvo in gozdove). Obema pa je skupno, da ti objekti (kmečke lope, pastirski stanovi, vrtno lope, silos, rastlinjak itd.) niso namenjeni bivanju, če njihova površina ne presega 40 m².

4.2 Zakoni, ki pokrivajo področje nepremičnin

1. Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom-1) (Ur. l. RS, št. 109/2012)

Ta zakon ureja pogoje za zagotavljanje elektronskih komunikacijskih omrežij in izvajanje elektronskih komunikacijskih storitev.

Ureja zagotavljanje univerzalne storitve, zagotavljanje konkurence, upravljanje radiofrekvenčnega spektra in elementov oštevilčenja.

Določa pogoje za omejitev lastninske pravice in določa pravice uporabnikov.

Ureja varnost omrežij in storitev ter njihovo delovanje v izjemnih stanjih ter zagotavlja uresničevanje.

Ureja varovanje pravice do komunikacijske zasebnosti uporabnikov javnih komunikacijskih storitev, ureja reševanje sporov med subjekti na trgu elektronskih komunikacij ter ureja pristojnosti, organizacijo in delovanje Agencije za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije kot neodvisnega regulativnega organa ter pristojnosti drugih organov, ki opravljajo naloge po tem zakonu, ter druga vprašanja, povezana z elektronskimi komunikacijami.

V 22. členu so zapisane novitete, o katerih je bilo potrebno seznaniti vse pogodbene partnerje.

Slika 1: Vsebina 22. člena ZEKom-1

22. člen
(Odločba pristojnega upravnega organa)
(1) Pristojni upravni organ z odločbo ustanovi služnost v takšnem obsegu in za takšno časovno obdobje, kot je nujno potrebno za gradnjo, postavitev, obratovanje ali vzdrževanje elektronskega komunikacijskega omrežja in za čas obratovanja elektronskega komunikacijskega omrežja ter pripadajoče infrastrukture. Obvezna sestavina odločbe o ustanovitvi služnosti je določba o dopustnosti skupne uporabe komunikacijskih objektov služnostnega upravičenca ter drugih fizičnih in pravnih oseb, ki zagotavljajo elektronska komunikacijska omrežja v skladu s tem zakonom.
(2) Služnostni upravičenec mora agenciji v 30 dneh poslati kopijo dokončne odločbe iz prejšnjega odstavka.

Vir: Ur. l. RS, št. 109/2012.

2. *Zakon o prostorskem načrtovanju* (Ur. l. RS., št. 33/07, 70/08 – ZVO-1B, 108/09, 80/10 ZUPUDPP, 43/11 – ZKZ-C, 57/12, 57/12 – ZUPUDPP-A, 109/12, 76/14 – odl. US in 14/15 – ZUUJFO)

Slika 2: 1. člen Zakona o prostorskem načrtovanju

1. člen Zakona o prostorskem načrtovanju navaja:
(1) Ta zakon ureja prostorsko načrtovanje kot del urejanja prostora, tako da določa vrste prostorskih aktov, njihovo vsebino in medsebojna razmerja ter postopke za njihovo pripravo in sprejem.
(2) Ta zakon ureja tudi opremljanje stavbnih zemljišč ter vzpostavitev in delovanje prostorskega informacijskega sistema.
(3) S tem zakonom se v pravni red Republike Slovenije prenašajo tudi zahteve Direktive 2001/42/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. junija 2001 o presoji vplivov nekaterih načrtov in programov na okolje (Ur. l. RS, št. 197 z dne 21. 7. 2001, stran 30), ki se nanašajo na obveznost zagotavljanja kakovosti okoljskih poročil.

Vir: Ur. l. RS, št. 33/07, 70/08.

V letu 2007 je bil sprejet nov zakon, ki je delno nadomestil ZUreP-1. Prenehale so se uporabljati določbe od 1. do 16. člena, 2. odstavka 95. člena, 167. do 180. člena in 182. do 191. člena tega zakona v delu, ki se nanaša na prostorsko načrtovanje v smislu tega zakona ter na opremljanje stavbnih zemljišč in komunalni prispevek. Prenehale so veljati tudi določbe 17. do 79. člena in 135. do 155. člena Zakona o urejanju prostora.

Ne glede na novo določbo se še naprej uporabljajo določbe 17. do 79. člena zakona, potrebne za spreminjanje in dopolnjevanje ter zaključevanje postopkov priprave državnih in občinskih prostorskih aktov.

3. *Zakon o stavbnih zemljiščih* (Ur. l. RS, št. 44/97, 67/02 – ZV-1, 110/02 – ZUreP-1 in 110/02 – ZGO-1)

Nov zakon je nadomestil Zakon o stavbnih zemljiščih iz leta 1984.

V njem so bili na novo opredeljeni naslednji pojmi:

- nezazidano in zazidano zemljišče;
- grajeno javno dobro;
- javna infrastruktura;
- gospodarjenje s stavbnimi zemljišči;
- opremljanje stavbnih zemljišč;
- program opremljanja stavbnih zemljišč.

4. *Zakon o urejanju prostora* (Ur. l. RS, št. 110/02, 8/03 – popr., 58/03 – ZZK-1, 33/07 – ZPNačrt, 108/09 – ZGO-1C in 80/10 – ZUPUDPP)

Zakon ZUreP-1 (Ur. l. RS, št. 110/2002, 8/2003 popr.) je nadomestil Zakon o stavbnih zemljiščih, ki je prenehal veljati, razen v delu, ki se nanaša na urejanje grajenega javnega dobra ter določbe prve alineje 56. člena v delu, ki se nanaša na nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča.

5. *Obligacijski zakonik* (Ur. l. RS, št. 83/2001)

Slika 3: 1. člen Obligacijskega zakonika

Prvi člen Obligacijskega zakona navaja:
(1) Ta zakonik vsebuje temeljna načela in splošna pravila za vsa obligacijska razmerja.
(2) Za obligacijska razmerja, ki jih urejajo drugi zakoni, se uporabljajo določbe tega zakonika glede vprašanj, ki niso urejena v takem zakonu.

Vir: Ur. l. RS, št. 83/2001.

6. *Stvarnopravni zakonik* (Ur. l. RS, št. 87/2002)

Ta zakon ureja temeljna načela stvarnega prava, posest in stvarne pravice ter način njihove pridobitve, prenosa, varstva in prenehanja.

7. *Ostalo*

Služba za upravljanje z nepremičninami (v nadaljevanju SUN) pravno in upravno ureja področje nepremičnin, pridobi vsa potrebna dovoljenja organov RS za gradnjo novih nepremičnin, vzdržuje in upravlja nepremičnine. Slednje loči na lastniške in nelastniške (nepremičnine v najemu oz. je za njih sklenjena služnost). Nelastniške nepremičnine so pravno urejene z najemnimi pogodbami oz. posebno specifiko – so služnostne pogodbe, s katerimi imajo urejena razmerja z lastniki nepremičnin/parcel, kjer so zgrajene oz. postavljene bazne postaje, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno delovanje brezžičnega omrežja tako za klice kot tudi za prenos podatkov (internet).

V Službi za upravljanje z nepremičninami ločijo pojme *posest*, *lastninska pravica*, *služnostna pravica* in *najem*.

Pojem *posest* označuje dejansko oblast nad stvarjo in jo izvaja določena oseba ali posestnik. Razlikovati je treba med posestjo in imetvostjo. Imetnik je tisti, ki ima oblast nad stvarjo oz. nepremičnino, vendar to opravlja za drugega in po njegovih navodilih. Med njima je urejeno pogodbeno razmerje.

Lastninska pravica pa je pomembnejša in je najmočnejša stvarna pravica. Tisti, ki ima lastninsko pravico do stvari ali v tem primeru nepremičnine, ima pravico svojo stvar imeti v posesti, jo uporabljati in z njo razpolagati v mejah, ki jih določa zakon. Lastnina je absolutna pravica in jo lastnik lahko uveljavlja proti vsakomur. Nepremičnine imamo urejene preko etažne lastnine, ki je lahko pravni ali sodni posel. Pravni posel za nastanek etažne lastnine je sporazum o delitvi in se ga lahko sklene kot pogodbo ali enostranski pravni akt, če je lastnik nepremičnine en. Sodna odločba pa je posledica odločitve sodišča v nepravdnem postopku, ko se solastniki ne morejo sporazumeti o delitvi nepremičnine. Za nastanek etažne lastnine je potreben vpis v zemljiško knjigo. Stroški in obveznosti na skupnih delih se delijo glede na solastninski delež (*v bloku obstaja samo en sam števec za vodo – strošek porabe vode si lastniki lahko porazdelijo glede na število uporabnikov vsakega posameznega dela, torej glede na število prijavljenih oseb v posamični stanovanjski enoti v tem bloku*).

Služnostna pravica na tuji lastnini omogoča imetniku služnosti uživanje v določenem obsegu in na določen način. Služnosti delimo na stvarne in osebne. Stvarne ali zemljiške služnosti so ustanovljene v korist določene nepremičnine in jih lahko izvršuje njen vsakokratni lastnik. Služnost sama pa mora biti koristna zemljišču. Delimo jih na poljske in hišne služnosti. Osebne pa vežejo predmet služnosti na vsakokratni subjekt. Služnosti ureja Stvarnopravni zakonik (Ur. l. RS, št. 87/2002). V kolikor nepremičnina ni v lasti družbe ali je urejena s služnostno pravico, pa je nepremičnina v najemu, kar je urejeno z najemnimi pogodbami.

Najem je razmerje med lastnikom nepremičnine in najemnikom. Najemna razmerja se ureja z najemno pogodbo in to področje spada pod stanovanjski zakon (Uradni list RS, št. 69/2003). Za sklenitev najemne pogodbe je predpisana pisnost. Pogodba se lahko sklene za določen ali nedoločen čas. To pogodbo je treba registrirati pri pristojnem davčnem organu in pri pristojnem registrskem organu v roku tridesetih dni od sklenitve. Če ni v tem roku registracije, je predvidena kazen, ki je višja za pravne kot za fizične osebe. Poleg te registracije je treba najemno pogodbo sporočiti upravniku zgradbe. Tudi za kršitev te dolžnosti je predvidena denarna kazen.

4.3 Stroški v Službi za upravljanje z nepremičninami

Pregled stroškov na stroškovnem mestu Službe za upravljanje z nepremičninami (SUN) se prične z analizo gibanja stroškov. Samo gibanje stroškov pri različnih obsegih poslovanja je pomembno za kratkoročno in dolgoročno poslovodsko načrtovanje in nadziranje. Celotni stroški se ne spreminjajo sorazmerno z obsegom dejavnosti, zato jih je treba deliti na spremenljive in stalne stroške. Bistveno pri tej opredelitvi je, kako se stroški gibljejo pri spremenjenem obsegu dejavnosti (Igličar & Hočevvar, 1997, str. 267–287).

Spremenljivi stroški se neposredno in sorazmerno spreminjajo z obsegom dejavnosti, stalni stroški pa se z obsegom dejavnosti podjetja ne spreminjajo. V to skupino stroškov bi lahko šteli stroške za porabo električne energije in stroške za ogrevanje prostorov. Glede na dejstvo, da se je oprema, potrebna za delovanje telekomunikacijskih storitev, zmanjšala in s tem tudi prostor, potreben za najem, in glede na dejstvo, da se je tehnologija izboljšala in stremljeva k čim bolj varčnim energijskim razredom porabe električne energije, se je pričakovalo, da bo poraba električne energije nižja. Na tem področju so bili prihranki nižji kot pri nižanju višine najema prostorov, ki jih je izbrano podjetje najelo pri podjetjih, ki skrbijo za distribucijo električne energije. Ta podjetja imajo za svoje delovanje že zgrajene stolpe, ki so prav tako nujni za delovanje brezžičnega omrežja izbranega podjetja. Med stalne stroške na področju nepremičnin lahko štejemo amortizacijo zgradb in strojev, stroške najemnin, režije, stroške prispevkov in dajatev za elektriko in komunalo ter tudi plače zaposlenih. Dejstvo je, da se stalni stroški s spreminjanjem obsega poslovanja ne spreminjajo, lahko pa se spremenijo, če se za to odloči vodstvo podjetja.

Na podlagi intervjuja z vodjo Pogodbeno-upravnega oddelka in vodjo Oddelka za upravljanje nepremičnin znotraj Službe za upravljanje z nepremičninami (Priloga 1) lahko povzamem naslednje ugotovitve: v izbranem podjetju so se odločili za optimizacijo opreme na lokacijah, ki so v najemu od Radio Televizije Slovenija (RTV; že obstoječi stolpi), združevanje funkcijskih lokacij in baznih postaj, kjer je to mogoče, zmanjševanje kvadratur najema za funkcijske lokacije (novejša oprema potrebuje manj prostora kot v preteklosti), nižanje višin nadomestil za najeme prostorov ali služnosti pri lastnikih zemljišč, odpoved večjega poslovnega prostora v najemu, ki je predstavljal velik delež stroškov za najem na letni ravni. Tako so z optimizacijo opreme na RTV-stolpih v obdobju med letoma 2011 in 2016 prihranili 10 %, z združevanjem FL- in BP-lokacij 5 % in z zmanjševanjem kvadratur najema FL-lokacij 5 %. Vodstvo je sprejelo odločitev glede na dejstvo, da so se cene na nepremičninskem trgu znižale, da se skušajo znižati višine najemov in služnost že veljavnih pogodb, za na novo sklenjene pogodbe pa so bile cene vnaprej določene in bistveno nižje kot v času pred »nepremičninsko krizo«. Pričakovati je bilo večji delež prihranka iz tega naslova, pa vendar so se ponekod najemnine in služnosti uspešno znižale, drugod, kjer se cene najemov niso usklajevale z inflacijo (v kolikor je bilo to v pogodbi določeno), pa so se cene najemov in služnosti dvignile. Zato prihranka iz tega naslova ni.

V sami raziskavi trga nepremičnin, predvsem iz naslova združevanja obeh tehnologij, se je pokazalo, da je za potrebe združevanja obeh tehnologij potrebna večja prenova same infrastrukture na terenu. Kjer se bo pokazalo, da je tehnologijo možno združiti, se bo takoj pričelo z aktivnostmi iz tega naslova. Zastavili so si strateški načrt in znotraj njega zapisali načrt dela v prihodnje, ki zajema: dokončanje optimizacije opreme na RTV-lokacijah, združevanje FL- in BP-lokacij, preveriti in zmanjšati kvadrature funkcijskih lokacij ter še naprej zniževati stroškov najema za funkcijske prostore, prostore za potrebno opremo za bazne postaje ter za vse poslovne prostore v najemu (Priloga 1).

Prevetrili so vse poslovne pogodbe s pogodbenimi izvajalci. Tako so se optimizirale kvadrature in cene za vzdrževanje ter čiščenje prostorov. Največji prihranki so tako bili ugotovljeni s področja porabe električne energije (novejša tehnologija, manjša poraba, manjši prostori), delne samooskrbe z električno energijo, izvajanja del v lastni režiji in nižanja kvadratur najema poslovnih prostorov (Priloga 2). Tako so iz naslova obratovalnih stroškov prihranili okrog 30 % sredstev. V prihodnje načrtujejo na področju upravljanja z nepremičninami nadaljevanje že podanih ukrepov, intenzivnejšo odprodajo preseženih in za osnovno dejavnost nepotrebnih lastniških objektov, ob tem pa so si zastavili cilj znižati stroške v naslednjih petih letih za še dodatnih 20 %.

V podjetju poteka tudi projekt nadgradnje opreme v baznih postajah z LTE-opremo, ki je naslednja generacija tehnologije za mobilne aparate in omogoča hitrejši prenos podatkov. Tehnologija LTE (angleško Long Term Evolution) je standard na področju mobilnih telekomunikacij. Gre za četrto generacijo mobilnih omrežij (4G), ki predstavlja nadgradnjo že delujočih tehnologij UMTS in HSPA. Prednost mobilnega omrežja LTE je hiter prenos podatkov, kar omogoča odzivnejše mobilne širokopasovne podatkovne storitve. Vse pa doprinese k boljši ponudbi na trgu (Priloga 1).

Za dobro delovanje obeh tehnologij so potrebni dobro izobraženi zaposleni in optimizirano delo ter strokovno izbrana oprema za potrebe delovanja storitev. Tehnologijo kot umeščanje same tehnologije v prostor pa ves čas izboljšujejo, iščejo se nove in boljše rešitve tako doma kot tudi pri konkurenčnih podjetjih v tujini.

Na koncu pa se je treba tudi na področju delovne sile ves čas izpopolnjevati v znanju na raznih izobraževalnih tečajih, sejmih in konferencah tako doma kot tudi v tujini.

Mehki način varčevanja se je pokazal kot pozitiven ukrep in je dobro vplival na klimo v podjetju. Vsi zaposleni so bili seznanjeni z ukrepi in so jih tudi enotno izvajali. Zaposleni se zavedajo, da so delovna mesta v podjetju odvisna tudi od uspešnosti načrtovanih ukrepov.

4.4 Zniževanje stroškov

V mesecu februarju 2012 je vodja Službe za odnose z javnostmi izbranega modela družbe podala sledečo izjavo glede zniževanja stroškov v tej družbi (spletni portal Zaposlovanje): »To je del naše poslovne naravnosti, ki je skozi leta prerasla v kulturo poslovanja. Sicer pa je racionaliziranje poslovanja kompleksen proces, ki mora potekati na več ravneh. Področij, kjer lahko privarčujemo, je več, so pa pogosto v medsebojni soodvisnosti, zato je treba vedno proučiti, ali ne bo morda varčevanje na določenem področju dolgoročno naredilo več škode kot koristi. Prav tako tudi zniževanje stroškov na samo enem področju dolgoročno lahko pomeni slabo odločitev. Podjetje mora podrobno proučiti celotno poslovanje in najti vsebine, kjer lahko s kar se da minimalnimi posledicami za druga področja zmanjša stroške. Sicer pa strategija poslovanja temelji na zagotavljanju rasti, kar je razvojno in širitveno naravnana usmeritev, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost.«

V izbranem podjetju vseskozi (ne le v krizi) skrbijo za racionalno poslovanje in obvladovanje stroškov. Plačna politika je vezana na uspešnost poslovanja družbe in skupine, na oceno uspešnosti posameznika, načrtovan razvoj njegove kariere ter strokovnost. Vodja je v izjavi še podala da, »postopno zmanjševanje števila zaposlenih na mehak način omogoča, da dobre sodelavce in strokovnjake primerno nagradimo«.

Stroški, ki so vezani na stavbe in vse nepremičnine, lahko predstavljajo velik del vseh stroškov poslovanja podjetja. Zato je potrebna natančna delitev stroškov po stroškovnih mestih in glede na nosilce poslovnih učinkov. Pregled vseh možnih posodobitev poslovnih procesov lahko pripelje do prihrankov na vseh področjih.

Zastavila sem vprašanje o možnosti 30-odstotnega prihranka pri združevanju prostorov funkcijskih lokacij in baznih postaj na istem prostoru in zniževanja kvadratur prostorov za najem, ki je potreben za namestitev opreme.

Kot sem že spoznala, se metode varčevanja lahko delijo na mehke in trde, pri čemer mehke metode ne prinašajo strahu, nezadovoljstva in slabšanja klime v podjetju in so tako bolj sprejemljive. V procesu priprave zaključne naloge sem spoznala, da gre pri mehkem načinu varčevanja/zniževanja stroškov s področja nepremičnin za naslednjo delitev:

- Zmanjševanje posrednih stroškov.
- Nižanje dajatev za elektriko in komunalo.
- Manjšanje dajatev za uporabo stavbnega zemljišča. Z nižanjem kvadratur najema, prodajo nepotrebnih stanovanj in prostorov se znižajo tudi dajatve, ki so z zakonom predpisane.
- Prenova vseh vzdrževalnih pogodb in pogodb za čiščenje prostorov.
- Prihranek iz naslova nižanja stroškov upravljanja z nepremičninami.
- Odpoved nepotrebnih prostorov.

- Zniževanje višine najema prostorov zaradi nižanja cen na nepremičninskem trgu.
- Združevanje fiksne in mobilne tehnologije v en prostor, posledično odpoved najema prostorov ali služnosti.

Optimizacija neposrednih stroškov je podjetju prinesla pozitivne spremembe na sledečih področjih:

- nižja poraba električne energije in ogrevanja;
- nižanje višine nadomestil za služnostne in najemne pogodbe;
- optimizacija dela in delovnega procesa;
- z odpovedjo ogrevanja na lokacijah, kjer niso stalno prisotni zaposleni (to so predvsem FL-lokacije), in s podaljšanjem obdobja, ko se te lokacije čisti, ter s samo prenovo pogodb za čiščenje in vzdrževanje prostorov se lahko prihrani velik del stroškov;
- stroške na lastninskem delu se lahko prihrani iz naslova zniževanja obratovalnih stroškov.

V zadnjih dveh letih pa so v izbranem podjetju osvežili pogodbeno razmerja s čistilnimi in vzdrževalnimi servisi, tako da so osvežili pogodbe in v njih natančno opredelili naloge in dela. Vsi zaposleni se redno izobražujejo na vseh področjih – tudi glede varčnosti pri porabi električne energije, ogrevanja, vode in pomena zračenja poslovnih enot. Tako se že kaže prihranek v porabi energije in stroškov za ogrevanje prostorov v vseh poslovnih enotah. S podjetji, ki skrbijo za distribucijo električne energije po Sloveniji, so pregledali vse FL- in BP-lokacije; kjer je bilo mogoče, so porabo znižali z zamenjavo tehnologije (LTE) in zamenjavo hladilnih naprav s t. i. split sistemom (prezračevanje). Lokacije, ki jih niso več potrebovali, so odpovedali. Z vsemi podjetji so podpisali osvežene pogodbo o dobavi električne energije.

V večjih poslovnih enotah so v prostore združili zaposlene, nekatere enote so celo zaprli in jih ponudili za prodajo na nepremičninskem trgu. Pri raziskavi vseh nepremičnin so se pokazale tudi potrebe po nepremičninah. To pomeni, da so glede na delovanje tehnologije nepotrebne nepremičnine vrnili lastnikom in odpovedali pogodbe (prihranek najema), v kolikor pa so bile lastniške, so jih ponudili za prodajo na nepremičninskem trgu. V celoti so pregledali tako služnostne kot najemne pogodbe. Kjer je bilo mogoče, so pristopili k pogajanju za nižanje višine stroškov najema ali služnosti.

Pri podaljševanju pogodb z lastniki nepremičnin za potrebe funkcijskih lokacij (v nadaljevanju FL) in baznih postaj (v nadaljevanju BP) je bila pozornost usmerjena na višino mesečnih/letnih nadomestil. Zato je bil potreben temeljit pregled vseh nepremičnin in objektov za delovanje tehnologije. Prav tako je bilo treba ugotoviti, ali so vsi objekti še potrebni in ali so s tega vidika možne združitve obeh tehnologij v en prostor. Slednje je privedlo do odpovedi pogodbenih razmerij in s tem do prihrankov.

Vodja Pogodbeno-upravnega oddelka je podal oceno, da so se nadomestila v povprečju znižala. K temu je botrovala tudi sama kriza na nepremičninskem trgu, ki je cene nepremičnin in s tem tudi nadomestila za najeme in služnosti močno znižala. Tako je vsebina moje naloge nekako sovpadala z optimizacijo stroškov v izbranem podjetju. Naredil se je pregled možnih lokacij, kjer bi se lahko obe tehnologiji združili v en prostor ali pa da bi se vsaj zmanjšala kvadratura najema prostorov, ki so potrebni za opremo. Velik del pogodbenih razmerij za potrebe BP oz. baznih postaj ima podjetje urejeno s podjetji v državni ali delno državni lasti. Med njimi so Pošta Slovenije d. d., RTV – oddajniki in zveze, Podjetja za distribucijo električne energije, MORS – Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije in MNZ – Ministrstvo za notranje zadeve ter seveda vse nadškofije v Sloveniji (Priloga 1).

Z vidika optimizacije stroškov in tudi umestitve v prostor je treba vedno poiskati najprej že obstoječe kapacitete, ki so v prostor že umeščene, ali zvonike cerkva in s tem čim manjši poseg v urbana in ruralna področja. Območje mora seveda ustrezati potrebam tehnologije in v kolikor lokacija ustreza, se lahko prične s pridobivanjem ostalih soglasij in dovoljenj. Enak postopek je pri določanju nove gradnje za potrebe pokrivanja določenega območja s signalom. Po pridobljeni lokacijski informaciji s strani občine, v kateri bi umestili bazno postajo za potrebe pokrivanja območja s signalom, se lahko sprejme odločitev za optimalno rešitev same postavitve. Ob izdelavi projekta za gradnjo ali postavitvi objekta (PGD in PZI), ki ga pripravljajo pooblaščen projektanti / geodeti in ob prej zagotovljenih sredstvih, se sama izvedba lahko prične. Projekt PGD – projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja pa služi pridobitvi gradbenega dovoljenja. Če gradbeno dovoljenje ni potrebno, potem niti tega projekta ni treba izdelati, potrebna pa je IDZ – idejna zasnova, ki preide v PZI – projekt izvedbe.

Za umestitev bazne postaje v zvonike pa je bilo treba predhodno najprej pridobiti soglasje ZVKD – Zavoda za kulturno dediščino, ki pokriva starejše zgradbe, katere so del kulturne dediščine Slovenije. Sem spadajo tudi vsi cerkveni zvoniki in ostale zaščitene stavbe, ki so ustrezne za umestitev objekta BP.

V letu 2011 so v izbranem modelu podjetja odprli projekt temeljitega pregleda vseh pogodb in prostorov z zgoraj naštetimi podjetji in ostalimi lastniki nepremičnin. Zgodil se je ključen trenutek, ko sta se dve tehnologiji – t. i. fiksna in mobilna – združili v okviru enega podjetja. Do vseh poslovnih partnerjev so pristopili s prošnjo po optimizaciji stroškov in prostorov. K sreči so bili vsi pripravljeni na to dejanje. Ekipa pogodbenikov je pregledala vse pogodbe, koordinatorji gradenj pa so se podali na teren. Najprej so naredili nov popis vseh objektov v lasti družbe in jih vpisali v ta namen na novo pripravljen pripomoček – »program«, preko katerega se še danes vodijo celotna dokumentacija in vsi podatki, vezani na posamično lokacijo. Potem so sledili terenski ogledi t. i. merilcev signala in skupaj so prišli do prvih zaključkov. V samem projektu so bila točno določena zaporedja izvajanja aktivnosti prestrukturiranja procesov dela.

Pregledali so vse RTV-lokacije in lokacije v najemu od podjetij za distribucijo električne energije (stolpi), katerim so sledile še ostale. V zaključku tega projekta so se stroški nadomestil prepolovili. Nekatere lokacije so se ukinile, saj niso bile več potrebne. Prihranek se kaže tudi zaradi združevanja obeh tehnologij v en prostor, pri čemer je podjetje odpovedalo pogodbo za drugi nepotrební prostor. Prihranke so ugotovili tudi na področju napredovanja same tehnologije, saj se je oprema močno zmanjšala (za več kot 100 %) in zato je potrebnega manj prostora za opremo. Pri optimizaciji prostorov je izbranemu podjetju veliko pomenilo sprejetje ZEKom-1 (Zakona o telekomunikacijah), ki določa pogoje gradnje in vzdrževanja telekomunikacijskih objektov (Uradni list RS, št. 109/2012), kar je spodbudilo konkurenčna podjetja k še večjemu sodelovanju. Pri gradnji objektov in v tem primeru združevanju objektov in optimizaciji prostorov ter pri samem opuščanju lokacije je tako treba upoštevati skupno gradnjo z ostalimi soinvestitorji in člen skupne gradnje. Področje s soinvestitorji v izbranem podjetju ureja Sektor za veleprodajo, ki ima s poslovnimi partnerji sklenjene fiksne cenike storitev. Po končanih pogajanjih za cene in storitve s poslovnimi partnerji izbranega podjetja, se je podjetje odločilo pregledati vse lokacije v najemu pri teh partnerjih. Nato so pregledali pogodbe in lokacije najete pri fizičnih osebah.

Načrt zniževanja stroškov na področju fiksne tehnologije se nadaljuje s priključevanjem naročnikov na novejšé telefonske centrale, poleg varčevanja z energijo pa še prehajanjem tudi v tehnologijo »all IP«. Slednja bo omogočala zlivanje fiksnih in mobilnih omrežij v tehnologijo IMS (angl. *IP Multimedia Subsystem*). Cilj koncepta IMS je združiti prednosti danes poznanih fiksnih in mobilnih omrežij ter jih združiti nad enotno paketno hrbtnico v zmogljiv krovni sistem, ki bo na voljo vsem danes poznanim in novim komunikacijskim omrežjem (PSTN, ISDN, kabelski sistemi, GSM/UMTS ipd.).

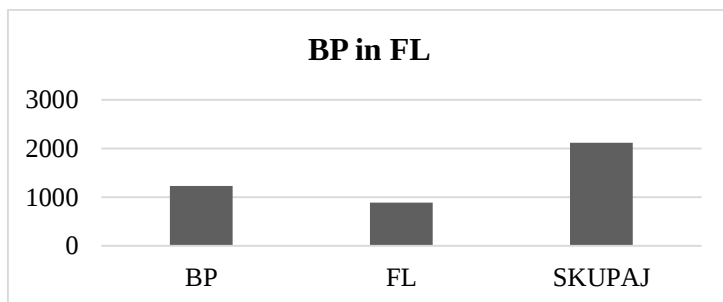
Tudi za optimizacijo dela so najprej potrebni dobro usposobljeni in za delo izobraženi zaposleni, nato sledi dobra programska oprema, ki beleži in pomaga pri optimizaciji procesov. V družbi so v ta namen v fazi uvajanja t. i. »work force managementa« ali kratko WFM. Pri tem nam je v pomoč švicarski model oz. program. Tudi iz tega naslova se že kažejo izboljšave in optimizacija dela. Hkrati pa želijo uporabniku zagotoviti najboljšo in najhitrejšo izkušnjo uporabe samih storitev. V Sektorju za zagotavljanje storitev je bila ta vrsta upravljanja z zaposlenimi uvedena že pred dvema letoma in se že kažejo prihranki tako iz naslova porabe časa, potrebnega za odpravo napak, montažo opreme, potrebne za delovanje naših storitev, kot tudi iz naslova porabe časa za vodenje opreme, zalog in potrebnega časa za naročanje nove opreme, saj je vse zabeleženo v sistemu in se sproti dopolnjuje in vanj zapisuje. Trenutno je čas odprave sistemskih napak, ki onemogočajo delovanje storitev, nekje 3 ure in 50 minut, v kolikor se napako lahko reši. Montaža opreme, potrebne za delovanje storitev, pa je časovno ocenjena nekje med tremi in sedmimi delovnimi dnevi. Tendencia je, da bi se odprava sistemskih napak še skrajšala, montaža same opreme za delovanje storitev pri uporabnikih doma pa uredila v 24 urah po prijavi napake oz. nakupu storitve. Sektorju za zagotavljanje storitev uporabnikom se je

pridružil Sektor za dostopovne naprave, ki ureja področje gradnje in montaže objektov in opreme za delovanje storitev izbranega podjetja. Postopoma se bosta optimizaciji dela priključila tudi Sektor za jedrno omrežje ter Podjetje za gradnjo. Vsi skupaj bodo z optimizacijo procesov dela lahko zagotovili optimalne pogoje za delovanje tehnologije in s tem zadovoljstva uporabnikov, saj bo izvajanje vseh procesov delovanja podjetja povezano v en sistem in s tem pregled samega delovanja, odprave napak in montaže samih storitev.

4.5 Združevanje tehnologije v en prostor

Kot sem zapisala že v prejšnjem podpoglavju, so v izbranem podjetju naredili pregled možnih lokacij, kjer bi lahko obe tehnologiji združili v en prostor ali pa da bi vsaj zmanjšali kvadrato najema prostorov, potrebnih za opremo. Določile so se lokacije, primerne za združevanje tehnologije.

Slika 4: Obseg FL- in BP-lokacij



Slika 2 vizualno prikazuje obseg vseh funkcijskih lokacij – tako lokacij za potrebe delovanja mobilne tehnologije (BP) kot tudi lokacij za potrebe delovanja fiksne tehnologije (FL).

Tabela 3: Pregled možnih lokacij za združitev tehnologije v en prostor (število)

LOKACIJE SKUPAJ	2120
MOŽNE ZDRUŽITVE	44
ZDRUŽEVANJE	33

Vir: Priloga 1; lastni izračun.

Po pregledu na terenu se je določilo 44 funkcijskih lokacij (FL) za možno nižanje kvadrature ali združitev z baznimi postajami (BP). Po pregledu vseh parametrov je od teh ostalo za nižanje oz. optimiziranje le 33 lokacij.

V Tabeli 4 in 5 sem podatke iz meseca marca 2016 zaradi varstva poslovnih podatkov pomnožila s faktorjem n.

Tabela 4: Mesečne obveznosti plačila nadomestil za služnosti in najeme (v evrih)

NAJEMNINE/MESEC	276.986,62
SLUŽNOSTI/MESEC	294.057,80
PRIHRANEK	23.565,80

Vir: Priloga 1; lastni izračun.

Tabela 4 prikazuje stanje plačil mesečnih obveznosti za vse funkcijske lokacije. Ko vsem mesečnih obveznostim odštejemo prihranek, dobimo končni rezultat.

Tabela 5: Ugotovitev prihranka (v evrih)

OBVEZNOSTI SKUPAJ	571.044,44
PRIHRANEK	23.565,8
OSTANE OBVEZNOSTI	547.478,64
PRIHRANEK	4,2 %

Vir: Tabela 3; Tabela 4.

Glede na ugotovitve ostane po odbitku prihranka za plačilo nadomestil za najeme in služnosti še vedno 95,8 % sredstev. Torej bi v primeru združevanja dveh tehnologij (FL- in BP-lokacije) v en prostor prihranili le 4,2 %, kar na letni ravni znes 282.789,60 € (dejanski znesek sem zaradi varstva poslovnih podatkov pomnožila s faktorjem n).

SKLEP

Kot sem v nalogi ugotovila, bi izbran model podjetja v mesecu marcu 2016 prikazal 4,2 % prihranka sredstev s področja plačevanja nadomestil za služnosti in najeme, kar na letni ravni prinese 282.789,60 € (dejanski znesek sem zaradi varstva poslovnih podatkov pomnožila s faktorjem n) prihranka.

Pri združevanju lokacij je treba upoštevati več dejavnikov – med drugim, ali lokacija ustreza radijski povezavi med baznimi postajami (mreža) in ali prostor omogoča brezhibno delovanje obeh tehnologij, ali je na lokaciji že samostojni odjem za električno energijo, ali prostorski akti in ostali pristojni organi omogočajo prestavitve same lokacije in ostalo. V raziskavi so bile upoštevane le lokacije, ki so višinsko ustrezne za prestavitve same bazne postaje, ki potrebujejo višino za oddajanje in sprejemanje signalov in ki ustrezajo vsem pogojem same prestavitve, ob čemer so stroški same izvedbe minimalni.

Glede na ugotovitve bi lahko zaključila, da je v danem trenutku prihranek iz naslova združevanja tehnologij v en prostor minimalen, vendar iskanje boljših povezav in sistemov ter uvajanje novejših opreme za potrebe delovanja celote tehnologije lahko na dolgi rok prispevata velik delež k zniževanju stroškov in optimizaciji poslovanja. Zato lahko ta vidik varčevalnih metod uvrščamo med dolgoročno načrtovanje zniževanja stroškov.

Poleg napisanega v Službi za upravljanje z nepremičninami nadaljujejo z optimizacijo opreme na RTV-stolpih (zaradi nove tehnologije se tudi oprema zmanjšuje), nadaljuje se tudi preverjanje možnosti zmanjševanja kvadratur funkcijskih lokacij. Tukaj se v primeru visoke najemnine išče tudi možnost selitve opreme na novo lokacijo. Pogajalci se bodo tudi v prihodnje trudili zniževati stroške najema, vendar je praksa pokazala, da se na tem področju nekatera nadomestila znižajo, drugje pa se nadomestila povišajo. Na ostalem delu upravljanja z nepremičninami so si zastavili cilj zmanjšati obratovalne stroške za dodatnih 20 %.

Z vsemi naštetimi ukrepi ter ob dobrem sodelovanju tako vodstvenega kadra kot zaposlenih lahko izbrano podjetje doseže zastavljene cilje.

VIRI IN LITERATURA

1. Dubrovski, D. (1998). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
2. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management, Druga dopolnjena izdaja*. Koper: Visoka šola za management.
3. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
4. Igličar, A. & Hočevár, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Gospodarski vestnik.
5. Pučko, D. & Rozman, R. (1998). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Prašnikar, J., Domadenik, P., & Koman, M. (2015). *Mikroekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Morozov, S. (2012, 23. oktober). *Slovenska podjetja se dezinvestirajo zlasti s prodajo nepremičnin*. Najdeno 20. julija 2016 na spletnem portalu časopisa Dnevnik na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042359862/posel/novice/1042359862#>
8. Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J., & Yang, J. (2009). How are firms in Eastern and Central Europe reacting to the financial crisis. *Enterprise surveys*. Najdeno 10. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.enterprisesurveys.org/~media/FPDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Enterprise%20Notes/Financial-crisis-8.pdf>
9. Ruff, M. (2010). Hard and soft savings: What counts can be counted. *Portali SixSigma*. Najdeno 10. julija na spletnem naslovu <https://www.isixsigma.com/implementation/financial-analysis/hard-and-soft-savings-what-counts-can-be-counted/>
10. Berk Skok, A. & Lončarski, I. (2008). Financiranje majhnih in srednje velikih podjetij v Sloveniji – vpliv finančne krize in možne rešitve. *Zbornik konference Globalna finančna kriza in slovensko gospodarstvo*.
11. *Upravljanje poslovnih stavb*. (2009, 14. april). Finance 71/2009. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://gradbenistvo.finance.si/243952/Upravljanje-poslovnih-stavb>

12. Kunstek, N. (2012, februar). *Zmanjševanje stroškov v podjetjih v času krize*. Najdeno julija 2016 na spletnem naslovu <https://zaposlovanje.wordpress.com/2012/02/>
13. Crisis. (2013). V *Farlex Inc. The free dictionary of use*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.thefreedictionary.com/crisis>
14. Kriza. (b.l.) V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://sskj.si/?s=kriza>
15. Zakon o elektronskih komunikacijah. *Uradni list RS* št. 109/2012.
16. Zakon o prostorskem načrtovanju. *Uradni list RS* št. 33/07, 70/08 – ZVO-1B, 108/09, 80/10 ZUPUDPP, 43/11 – ZKZ-C, 57/12, 57/12 – ZUPUDPP-A, 109/12, 76/14 – odl. US in 14/15 – ZUUJFO.
17. Zakon o stavbnih zemljiščih. *Uradni list RS* št. 44/97, 67/02 – ZV-1, 110/02 – ZUreP-1 in 110/02 – ZGO-1.
18. Zakon o urejanju prostora. *Uradni list RS* št. 110/02, (8/03 – popr.), 58/03 – ZZK-1, 33/07 – ZPNačrt, 108/09 – ZGO-1C in 80/10 – ZUPUDPP.
19. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS* št. 83/2001.
20. Stvarnopravni zakonik. *Uradni list RS* št. 87/2002.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo pogodbeno-upravnega oddelka znotraj Službe za upravljanje z nepremičninami v okviru Sektorja za dostopovna omrežja	1
Priloga 2: Intervju z vodjo Oddelka za upravljanje z nepremičninami znotraj Službe za upravljanje z nepremičninami v okviru Sektorja za dostopovna omrežja	3
Priloga 3: Intervju z vodjo Oddelka za sisteme prenosov in dostopovne naprave v okviru Sektorja za dostopovna omrežja	4

Priloga 1: Intervju z vodjo pogodbeno-upravnega oddelka znotraj Službe za upravljanje z nepremičninami v okviru Sektorja za dostopovna omrežja

1. Če vzamemo pod drobnogled obdobje med letoma 2011 in 2016 — na katerih področjih se je SUN-PUZ lotil varčevalnih ukrepov?

Varčevalnih ukrepov smo se lotili na več področjih, in sicer smo zajeli:

- optimizacijo opreme na stolpih RTV, kjer gostujemo in plačujemo uporabo prostora po njihovem ceniku;
 - združevanje funkcijskih lokacij in baznih postaj, kjer je to mogoče;
 - zmanjševanje kvadratur funkcijskih lokacij;
 - nižanje cen s pogajanji (z lastniki nepremičnin);
 - odpoved najetega večjega poslovnega prostora, ki je predstavljal velik strošek za našo službo.
2. Ali lahko odstotkovno opredelite, koliko sredstev se je iz naslova zniževanja stroškov na posamičnih področjih prihranilo?
 - Optimizacija opreme na stolpih RTV, kjer gostujemo in plačujemo uporabo prostora po njihovem ceniku, je 10 %.
 - Združevanje funkcijskih lokacij in baznih postaj, kjer je to mogoče, znaša 5 %.
 - Zmanjševanje kvadratur funkcijskih lokacij znaša prav tako 5 %.
 - Nižanje cen s pogajanji (z lastniki nepremičnin) pa je 0 %. V tem primeru kakšnega vidnega zniževanja stroškov nismo uspeli doseči, ker se najemnine nekje znižajo, druge pa zvišujejo – odvisno od zahtev lastnikov nepremičnin.
 3. Koliko je dejansko primernih lokacij za združevanje tehnologije v en prostor?

Združevanja tehnologije v en prostor so se izvajala predvsem tam, kjer je imelo takratno hčerinsko podjetje postavljene bazne postaje v istem objektu, kot je bila delujoča telefonska centrala. Če je bilo matčno podjetje lastnik nepremičnine, je moralo hčerinsko podjetje plačevati najemnino, ki pa je z združitvijo podjetij seveda odpadla. V primeru, ko sta tako matično kot tudi hčerinsko podjetje najemala prostore pri drugih lastnikih nepremičnin, se je pregledalo in se še vedno preverja tehnična možnost preselitve opreme v en ali drug prostor. S tem se dejansko znižuje stroške najemnin, saj se v takih primerih najem za en prostor odpove. Lokacij, ki so bile v lasti matičnega podjetja, a je zanje hčerinsko podjetje plačevalo najemnine, je bilo približno 50. Lokacij pri drugih lastnikih nepremičnin, kjer sta gostovali obe podjetji, pa je bilo približno 30.

4. Kakšne imate načrte v prihodnje glede varčevanja stroškov?

- Še vedno se izvaja optimizacija opreme na stolpih RTV. Zaradi nove tehnologije se tudi oprema zmanjšuje.
- Nadaljuje se združevanje funkcijskih lokacij in baznih postaj.
- Prav tako se preverja nadaljnja možnost zmanjševanja kvadratur funkcijskih lokacij. Tukaj se v primeru visoke najemnine išče tudi možnost selitve opreme na novo lokacijo.
- Naši pogajalci se nenehno tudi trudijo zniževati stroške najema, vendar je praksa pokazala, kot sem že omenil, da jih nekje znižamo, medtem ko smo drugje primorani zvišati najemnino in v tem segmentu ne dosegamo kakih velikih prihrankov.

5. Kaj pomenita pojma »bazna postaja« in »funkcijska lokacija«?

Pojem »bazna postaja« uporabljamo za tehnološki objekt, ki je sestavljen antenskega stolpa (ali droga) – prostora, v katerem so nameščene telekomunikacijske naprave, in antenskega sistema, ki je nameščen na stolpu ali drogu. Večje število baznih postaj sestavlja mobilno telekomunikacijsko omrežje.

Pojem »funkcijska lokacija« uporabljamo za tehnološki prostor, v katerem so nameščene telekomunikacijske naprave, potrebne za fiksno telekomunikacijsko omrežje. Pred leti, torej pred izrednim telekomunikacijskim razvojem, so tem prostorom s telekomunikacijsko opremo preprosto rekli kar telefonske centrale.

Če povzamem: bazna postaja je namenjena mobilnemu telekomunikacijskemu omrežju, funkcijska lokacija pa fiksnemu telekomunikacijskemu omrežju.

6. Kot nam je znano, tehnologija napreduje, z njo tudi vaša družba. Kaj pomeni LTE?

Tehnologija LTE (angleško Long Term Evolution) je standard na področju mobilnih telekomunikacij. Gre za četrto generacijo mobilnih omrežij (4G), ki predstavlja nadgradnjo tehnologij UMTS in HSPA. Prednost mobilnega omrežja LTE je hiter prenos podatkov, ki omogoča odzivnejše mobilne širokopasovne podatkovne storitve.

**Priloga 2: Intervju z vodjo oddelka za upravljanje z nepremičninami znotraj Službe
za upravljanje z nepremičninami v okviru Sektorja za dostopovna
omrežja**

1. Kako ste se začeli varčevalne ukrepe iz naslova lastniških objektov?

Na več načinov, in sicer:

- z odprodajo ali oddajo v najem presežnih in za osnovno dejavnost nepotrebnih objektov ali delov objektov;
- z racionalno razporeditvijo zaposlenih in infrastrukture;
- z zniževanjem obratovalnih stroškov (racionalno čiščenje, le nujno vzdrževanje za ohranjanje vrednosti, izbira pravih energentov, delna samooskrba in varčevanje z energijo, izvajanje določenih del v lastni režiji ...).

2. Lahko odstotkovno opredelite, koliko se je iz tega naslova prihranilo v obdobju med letoma 2011 in 2016?

- V zadnjih petih letih ocenjujem, da smo obratovalne stroške znižali za približno 20 %.

3. Kakšne načrte imate v prihodnje s področja nepremičnin?

- Nadaljevanje zgoraj naštetih ukrepov, pospeševanje odprodaje presežnih in za osnovno dejavnost nepotrebnih objektov ter znižanje stroškov v naslednjih petih letih za dodatnih 20 %.

Priloga 3: Intervju z vodjo Oddelka za sisteme prenosov in dostopovne naprave znotraj Sektorja za dostopovna omrežja

1. Kaj pomeni fiksna tehnologija?

Fiksna telefonija temelji na tehnologiji, ki je vezana na razvejana žična omrežja. To pomeni, da je do vsakega končnega uporabnika iz centrale pripeljana parica (par bakrenih žic). Tradicionalni telefonski sistem, znan pod kratico POTS (plain old telephone service), prenaša tako govor kot signalizacijo preko telefonske linije (parice) in je analogen. Telefonski aparat je sestavljen iz treh glavnih komponent: zvonca, viličnega stikala in številčnice. Zvonec opozori uporabnika na dohodni klic. Vilično stikalo signalizira centrali, da je uporabnik dvignil slušalko, sprejel klic ali sprožil klicanje. Številčnica pa se uporablja za prenos izbrane telefonske številke do centrale ob proženju klica. Do leta 1960 se je uporabljala izključno tehnologija z vrtljivo številčnico (dekadno izbiranje). Pozneje pa je bila nadomeščena s tonsko tehnologijo signalizacije.

Tehnologija POTS je bila standardna storitev telekomunikacijskih operaterjev od leta 1876 do 1988, ko se je pojavila nova tehnologija ISDN (Integrated Services Digital Network). Tudi ta tehnologija prenaša tako govor kot tudi signalizacijo preko telefonske linije (parice), le da je v tem primeru signal digitalen. Ključna značilnost tehnologije ISDN je, da združuje govor in podatke na isti liniji ter dodaja funkcije, ki niso bile na voljo v klasičnem telefonskem sistemu POTS. Standardi ISDN definirajo več vrst dostopa, kot so Basic Rate Interface (BRI), Primary Rate Interface (PRI), ozkopasovne povezave ISDN (N-ISDN) in širokopasovni ISDN (B-ISDN), ki pa pri nas ni zaživel.

Leta 1998 se je pojavil nov standard ADSL, ki je uporabljal obstoječo infrastrukturo (bakreno omrežje) za podatkovni prenos oz. za dostop do svetovnega spleta. Tehnologija ADSL je nato dobila tudi nadgradnje. Tako so se razvile tako imenovane tehnologije xDSL (ADSL2, ADSL2+, VDSL, HDSL, SHDSL...).

Leta 2007 pa se je pričela gradnja optičnih dostopovnih krajevnih omrežij v tehnologiji FTTH (Fiber To The Home). Ker so optična vlakna sposobna prenesti veliko več podatkov kot bakrena parica, kar velja še posebej na velikih razdaljah, se bakrena telefonska omrežja, zgrajena v 20. stoletju, nadomešča z optičnim omrežjem.

2. Ali je princip gradnje enak kot pri baznih postajah?

Princip gradnje mobilnega omrežja ni enak gradnji fiksnega omrežja. Mobilno omrežje predstavlja komunikacijski sistem, ki zagotavlja mobilne storitve, saj temelji na uporabi radijskih frekvenc in omogoča uporabo telekomunikacijskih storitev z mobilnim terminalom (telefonom) brez žične povezave s telefonskim omrežjem. Bazne postaje pa so med seboj povezane preko različnih povezav, največkrat optičnih. Pri gradnji baznih

postaj je treba biti pozoren na pokritost terena, saj si želimo zajeti kar največ končnih uporabnikov.

3. Ali ste v obdobju med letoma 2011 in 2016 zaznali prihranke iz naslova zniževanja stroškov? Lahko navedete, s katerih področij?

Leta 2010 smo v matičnem podjetju pričeli s koncentracijo in optimizacijo fiksne dostopovne omrežja. Stare in v električnem smislu zelo potratne centrale smo začeli menjati z novejšo in bolj ekonomično opremo. Največji prihranek je zato viden na manjši porabi električne energije. Ker je oprema novejša, posledično prihaja do manj napak in odpovedi opreme, zato je tudi manj posegov na samem omrežju.

4. Na katerih področjih vidite možnost prihranka na področju fiksne tehnologije?

Odgovor na tretje vprašanje.

5. Ali se tehnologija tudi na fiksnem področju izboljšuje?

S priključevanjem naročnikov na novejšo telefonske centrale poleg varčevanja z energijo prehajamo tudi v tehnologijo »all IP«. Ta bo omogočala zlivanje fiksnih in mobilnih omrežij v tehnologijo IMS (angl. *IP Multimedia Subsystem*). Cilj koncepta IMS je združiti prednosti danes poznanih fiksnih in mobilnih omrežij ter jih združiti nad enotno paketno hrbtenico v zmogljiv krovni sistem, ki bo na voljo vsem danes poznanim in novim komunikacijskim omrežjem (PSTN, ISDN, kabelski sistemi, GSM/UMTS ipd.).