



ANALIZA POSLOVANJA DRUŽB MESTNE STORITVE, JAVNO PODJETJE ZA UREJANJE MESTA D.O.O., NOVA GORICA IN JAVNO PODJETJE KOMUNALA ENERGETIKA NOVA GORICA, D.O.O.

S PROUČITVIJO MOŽNOSTI ZDRUŽITVE OBEH DRUŽB

Mira Šetina

DATUM 08.01.2025

KAZALO:

1.	ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV	4
2.	OPIS DEJAVNOSTI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	5
	2.1 KENOG D.O.O.	5
	2.1.1 PODROBEN OPIS DEJAVNOSTI (LOČENO – JAVNA SLUŽBA/TRŽNA DEJAVNOST)	5
	2.1.2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, VKLJUČNO Z IDENTIFIKACIJO KLJUČNIH FUNKCIJ IN ODGOVORNIH OSEB ...	6
	2.1.3 OCENA USKLAJENOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S POSLOVNIMI CILJI	7
	2.1.4 IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH USPEŠNOSTNIH KAZALNIKOV (KPI)	8
	2.1.5 SWOT ANALIZA	10
	2.2 MESTNE STORITVE D.O.O.	11
	2.2.1 PODROBEN OPIS DEJAVNOSTI LOČENO – (JAVNA SLUŽBA/TRŽNA DEJAVNOST)	11
	2.2.2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, VKLJUČNO Z IDENTIFIKACIJO KLJUČNIH FUNKCIJ IN ODGOVORNIH OSEB ..	13
	2.2.3 OCENA USKLAJENOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S POSLOVNIMI CILJI	15
	2.2.4 IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH USPEŠNOSTNIH KAZALNIKOV (KPI)	16
	2.2.5 SWOT ANALIZA	18
3.	FINANČNA OPTIMIZACIJA	19
	3.1 KENOG D.O.O.	20
	3.1.1 UVOD IN CILJI ANALIZE	20
	3.1.2 ANALIZA STROŠKOVNE STRUKTURE	26
	3.1.3 IDENTIFIKACIJA MOŽNOSTI ZA ZMANJŠANJE ODHODKOV TER RACIONALIZACIJO IN IZBOLJŠANJE POSLOVANJA POSAMEZNE DEJAVNOSTI	35
	3.2 MESTNE STORITVE D.O.O.	40
	3.2.1 UVOD IN CILJI ANALIZE	40
	3.2.2 ANALIZA STROŠKOVNE STRUKTURE	42
	3.2.3 IDENTIFIKACIJA MOŽNOSTI ZA ZMANJŠANJE ODHODKOV TER RACIONALIZACIJO IN IZBOLJŠANJE POSLOVANJA POSAMEZNE DEJAVNOSTI	49
4.	OCENA SINERGIJ IN MOŽNOSTI ZDRUŽITVE OBEH DRUŽB	58
	4.1 OPREDELITEV CILJEV IN KLJUČNIH TVEGANJ V PRIMERU MOREBITNE ZDRUŽITVE S SWOT ANALIZO	60
	4.2 ANALIZA MOŽNOSTI ZA DOSEGANJE SINERGIJ V PRIMERU POSLOVNEGA REORGANIZIRANJA	62
	4.2.1 PRAVNI VIDIK	63
	4.2.2 DAVČNI VIDIK	64
	4.2.3 POSLOVNI VIDIK	65
	4.2.4 FINANČNI VIDIK	66
	4.2.5 IZRAČUN SINERGIJSKIH UČINKOV	67

Analiza poslovanja družb Mestne storitve, Javno podjetje za urejanje mesta d.o.o., Nova Gorica (Mestne storitve) in Javno podjetje Komunala energetika Nova Gorica, d.o.o. (KENOG) s proučitvijo možnosti združitve obeh družb

Finančna in organizacijska analiza poslovanja obeh družb s proučitvijo smiselnosti združitve, vključno z naslednjimi storitvami:

- Zbiranje in analiza podatkov
- Opis dejavnosti in organizacijska struktura
- Finančna optimizacija
- Ocena sinergij in možnosti združitve obeh družb
- Priprava končnega poročila

Avtor dokumenta: **MIRA ŠETINA**

Prokuristka in soustanoviteljica podjetja Impreso d.o.o.

Pretekle funkcije

- Adria Mobil: svetovalka (2024)
- Adria Mobil: Izvršna direktorica za kontroling in informatiko (2017–2023) – 660 mio prihodkov konsolidirano
- Pomočnica generalne direktorice za ekonomiko in kontroling (2006-2016)
- Vodja kontrolinga in informatike (1999–2005).

Delovanje v nadzornih svetih in upravnih odborih:

- Protej d.o.o., Ljubljana: Predsednica Nadzornega sveta (mandat: 2014–2016) in članica Nadzornega sveta (mandat: 2005–2014). – 590 mio prihodkov konsolidirano
- Union hoteli d.d., Ljubljana: Predsednica Upravnega odbora (mandat: 2017–2020). – 26 mio prihodkov
- Podgorje d.o.o., Šentjernej: Predsednica Nadzornega sveta (mandat: 2010–2023) – 56 mio prihodkov.
- Adria More d.o.o., Hrvaška: Predsednica Nadzornega sveta (mandat: 2010–2023). 3 mio prihodkov
- OŠ Grm, Novo mesto: Predsednica Sveta zavoda (2015–2020).

Izkušnje in kompetence

- operativna optimizacija in obvladovanje tveganj,
- analiza podatkov/poslovna inteligenca,
- avtomatične in ad-hoc analize,
- stroškovna učinkovitost ter optimizacija in reorganizacija poslovanja s procesnega in organizacijskega vidika

Kompetence korporativnega upravljanja in vodenja:

- sodelovanje/predsedovanje v nadzornih svetih in upravnih odborih,
- postavitve enotnega sistema mesečnega poročanja družb – implementacija najboljših praks na področju poročanja in transparentnosti.
- razvoj modelov korporativnega upravljanja.
- aktivno svetovanje pri usklajevanju interesov lastnikov, posloводства in zaposlenih v podjetjih.

Kompetence operativnega in strateškega upravljanja:

- operativna optimizacija poslovnih procesov, obvladovanje tveganj in avtomatizacija analiz podatkov
- vzpostavitev kontrolinga, racionalizacija postopkov in optimizacija stroškov
- priprava strateških in letnih poslovnih načrtov ter vodenje strateških delavnic.

Kompetence procesne optimizacije in digitalizacija:

- uvajanje inovativnih rešitev in optimizacija poslovnih procesov z uporabo naprednih tehnologij
- razvoj centralnih nadzornih plošč in avtomatiziranih poročil za spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti
- implementacija poslovne inteligence in „what-if“ simulacij za izboljšanje odločanja.

Kompetence projektnega vodenja:

- analiza in optimizacija na področjih nabave, logistike in prodaje
- projekt sinhronizacije poročanja z nadrejeno družbo
- elektronske povezave z dobavitelji („B2B“), odličnost oskrbovalne verige, posodobitev sistemske IT infrastrukture.

Znanja in veščine

- vodstvene sposobnosti, strateško načrtovanje, krizno upravljanje.
- komunikacijske in organizacijske sposobnosti, usklajevanje ekip.
- računalniška znanja: Poslovna inteligenca, analiza podatkov, implementacija IT rešitev.

Ostalo:

- interna presojevalka sistema ISO po standardu 9001 in 14001.
- aktivno sodelovanje v projektu Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO).
- izkušena predavateljica na temo e-računov, poslovne inteligence in optimizacije procesov.

1. ZBIRANJE IN ANALIZA PODATKOV

Pregled javno dostopnih podatkov in podatkov, ki jih priskrbi naročnik (letna poročila, finančni izkazi, organizacijska shema in sistemizacija) – dostopno na spletni strani AJPES, spletni strani Mestne občine Nova Gorica, spletni strani Mestne storitve, spletni strani KENOG oziroma pri naročniku.

Disclaimer: Analiza poslovanja družb **Mestne storitve, Javno podjetje za urejanje mesta d.o.o., Nova Gorica**, in **Javno podjetje Komunala energetika Nova Gorica, d.o.o.**, s proučitvijo možnosti združitve obeh družb, je bila pripravljena na podlagi podatkov, ki so bili na voljo v času priprave dokumenta. Ti vključujejo letna poročila, finančne izkaze, organizacijsko shemo ter pridobljene podatke iz javno dostopnih virov (npr. spletna stran **AJPES**, spletna stran **Mestne občine Nova Gorica**,..) ter iz različnih podatkovnih baz, do katerih imamo dostop (npr. **Gvin**), ali so bili posredovani s strani naročnika.

Prizadevamo si za zagotavljanje točnosti in celovitosti podatkov ter analize, vendar ne jamčimo za popolno točnost vseh informacij, saj so nekatere odvisne od zunanjih virov, katerih točnost ni vedno mogoče preveriti. Zaradi pomanjkljivih podatkov je bilo potrebno določene dele analize oceniti, na kar v dokumentu posebej opozarjamo. Določeni deli analize, ki temeljijo na ocenah zaradi pomanjkljivih podatkov, so jasno označeni in ne morejo predstavljati dokončnih ugotovitev. Naše ugotovitve ne služijo kot nadomestilo za skrbni pregled.

Ta dokument je namenjen izključno naročniku in je pripravljen v skladu z njegovimi specifičnimi potrebami in zahtevami. Uporabili vse razumne ukrepe za zagotavljanje točnosti in celovitosti analize, vendar zaradi omejenega obsega podatkov pripravljavec dokumenta ne prevzema odgovornosti za morebitne odločitve ali ukrepe, ki bi jih naročnik ali katera koli druga oseba sprejela na podlagi te analize, in ne odgovarja za kakršno koli neposredno ali posredno škodo, ki bi iz tega izhajala. Prav tako ne prevzemamo odgovornosti za spremembe v poslovnem okolju ali drugih dejavnikih, ki bi nastopili po datumu priprave analize. Vse analize in projekcije, predstavljene v tem poročilu, so informativne narave in ne predstavljajo zavezujočih napovedi.

Za dodatne informacije, pojasnila ali dopolnitve k analizi nas kontaktirajte neposredno.

2. OPIS DEJAVNOSTI IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

2.1 KENOG D.O.O.

2.1.1 PODROBEN OPIS DEJAVNOSTI (LOČENO – JAVNA SLUŽBA/TRŽNA DEJAVNOST)

Če povzamemo Strateški načrt KENOG ima podjetje vso potrebno infrastrukturo za učinkovito oskrbo Mestne občine Nova Gorica (MONG) s toplotno energijo iz sistema daljinskega ogrevanja. Oblikovanje vizije in načrtovanje strategije razvoja družbe upoštevatata smernice razvoja energetske oskrbe v MONG, Republiki Sloveniji in EU. Z uresničevanjem strateških ciljev KENOG zagotavlja:

- dolgoročno stabilno poslovanje podjetja
- izpolnitev zahtev energetske in okoljske politike
- dopolnitev proizvodnih virov
- zmanjševanje emisij toplogrednih plinov na enoto proizvoda koristne energije
- širitev omrežja in priklop novih uporabnikov
- učinkovitost in zanesljivost sistema daljinskega ogrevanja

KENOG d.o.o. izvaja kombinacijo **javne službe**, kjer zagotavlja dostopnost in kakovost oskrbe s toploto za širšo javnost, ter **tržnih dejavnosti**, ki podjetju omogočajo dodaten vir prihodkov in razvoj. Ločitev teh dejavnosti je ključna za transparentnost poslovanja in skladnost z zakonodajo.

JAVNA SLUŽBA

KENOG izvaja gospodarsko javno službo na področju oskrbe z energijo, ki vključuje:

Proizvodnja toplote:

- upravljanje z lastnimi proizvodnimi kapacitetami za proizvodnjo toplotne energije,
- upravljanje proizvodnih virov, ki so namenjeni zagotavljanju toplotne energije za ogrevanje stanovanjskih, poslovnih objektov in javnih ustanov,
- izvajanje trajnostnih ukrepov za zmanjšanje emisij in optimizacijo porabe primarnih energentov,
- skladnost z zakonskimi predpisi in standardi na področju energetske učinkovitosti.

Distribucija toplote:

- tekoče vzdrževanje in nadgradnja omrežja za distribucijo toplote, ki vključuje toplotne postaje, cevovode in krmilne naprave,
- zagotavljanje zanesljivega in nemotenega prenosa toplote do končnih uporabnikov (gospodinjstva, javne ustanove, podjetja),
- nadzor nad učinkovitostjo in zmanjševanjem toplotnih izgub v omrežju,
- odzivanje na tehnične težave in izvajanje vzdrževalnih del na infrastrukturi,
- optimizacija distribucijskih poti za zmanjšanje izgub energije v omrežju.

Iz izkaza poslovnega izida za leto 2023 je razvidno, da podjetje iz javne službe ustvari večji del prihodkov v višini 3.383.157€, kar v strukturi prihodkov predstavlja 99,7%.

TRŽNA DEJAVNOST

Poleg izvajanja javne službe podjetje KENOG opravlja tudi **tržne dejavnosti**, ki niso neposredno povezane z izvajanjem obvezne javne službe, vendar lahko prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetje ima velik potencial, da razvije naslednje tržne dejavnosti:

Energetsko svetovanje:

- svetovanje podjetjem in gospodinjstvom glede zmanjšanja porabe energije,
- pomoč pri prehodu na obnovljive vire energije (biomasa,...).

Tekoče vzdrževanje ogrevalnih sistemov:

- komercialne storitve vzdrževanja ogrevalnih naprav za fizične in pravne osebe,
- nudi popravila, zamenjave in prilagoditve za izboljšanje energetske učinkovitosti.

Prodaja presežne toplote:

- prodaja presežne toplotne energije za posebne projekte.

Povezani projekti:

- razvoj energetskih rešitev, vključno z naprednimi tehnologijami za nadzor porabe energije,
- podpora pri financiranju energetsko učinkovitih projektov preko javnih razpisov.

Iz izkaza poslovnega izida za leto 2023 je razvidno, da podjetje iz tržne dejavnosti ustvari samo 10.461€ prihodkov, kar v strukturi prihodkov predstavlja 0,3%.

KENOG združuje izvajanje ključne javne službe z razvojem tržnih dejavnosti, ki predstavljajo velik potencial za dodatne prihodke. Skladnost med obema segmentoma je ključna za dolgoročno stabilnost in trajnostni razvoj podjetja.

2.1.2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, VKLJUČNO Z IDENTIFIKACIJO KLJUČNIH FUNKCIJ IN ODGOVORNIH OSEB

Skupščina: Mestna občina Nova Gorica (100% lastništvo)

Člani Nadzornega sveta – datum izvolitve oz .imenovanja 05.07.2024:

- Rupnik Marjan – Predsednik Nadzornega sveta,
- Pisk Valter – član Nadzornega sveta,
- Černe Marko – član Nadzornega sveta,
- Česnik Bogdan – član Nadzornega sveta,
- Vrabec Gortnar Minka – članica Nadzornega sveta.

Nadzorni svet podjetja KENOG ima ključno vlogo pri nadzoru poslovanja, zagotavljanju skladnosti s strategijo in zakonodajo ter zastopanju interesov ustanovitelja (Mestne občine Nova Gorica).

SEZNAM NOTRANJIH ORGANIZACIJSKIH ENOT:¹

Urad direktorja: direktor Miran Kalin, univ.dipl.ekon., Cesta 11A, 5270 Ajdovščina – mandatno obdobje štirih let od 13.03.2022 – 12.03.2026

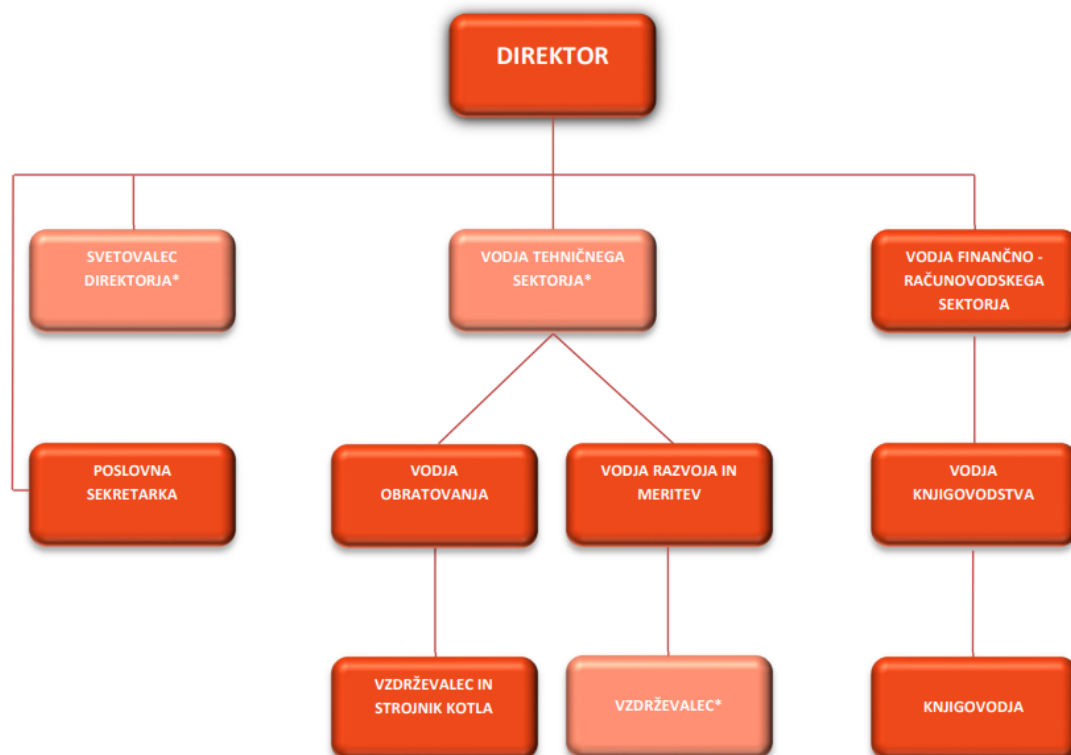
- odgovoren za strateško usmeritev podjetja, vodenje poslovnih procesov, upravljanje s ključnimi viri in odnose z lokalno skupnostjo ter nadzornim svetom.

Tehnični sektor: vodja obratovanja energetskega objekta: Uroš Ferfolja.

Finančno – računovodski sektor: vodja finančno – računovodskega sektorja: Milan Vončina, ekon.

¹ Vir: internetna stran KENOG - Informacije javnega značaja

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA:²



* nezasedena delovna mesta

2.1.3 OCENA USKLAJENOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S POSLOVNIMI CILJI

Poslovni cilji KENOG:

- zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja,
- izpolnjevanje zahtev energetske in okoljske politike,
- razvoj proizvodnih virov in širitev distribucijskega omrežja,
- povečanje učinkovitosti in zanesljivosti sistema daljinskega ogrevanja,
- povečanje prihodkov iz tržnih dejavnosti.

ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Direktor:

- centralna figura, ki nadzira vse ključne funkcije v podjetju,
- povezanost z vodji tehničnega in finančno-računovodskega sektorja je skladna s ciljem strateškega upravljanja podjetja.

Tehnični sektor:

- **Vodja tehničnega sektorja** (nezasedeno): ta funkcija je ključna za izpolnjevanje tehničnih in operativnih ciljev podjetja,
- **Vodja obratovanja** in **Vodja razvoja in meritev**: jasno opredeljeni tehnični oddelki, ki podpirajo učinkovito delovanje in razvoj sistema daljinskega ogrevanja,
- **Vzdrževalec in strojniki kotla**: operativna podpora je primerna za zagotavljanje nemotenega delovanja proizvodnih in distribucijskih kapacitet.

Finančno-računovodski sektor:

- **Vodja finančno-računovodskega sektorja** in **Vodja knjigovodstva**: struktura je ustrezna za podporo ciljem dolgoročne stabilnosti poslovanja,

² Vir: internetna stran KENOG - Informacije javnega značaja: <http://www.kenog.si/Dokumenti/organigram1.pdf>

- poudarek na finančnem upravljanju je skladen z zahtevami za pregledno in učinkovito poslovanje.

Podporne funkcije:

- **Svetovalec direktorja** (nezasedeno): ta funkcija lahko zagotovi strateško usklajevanje ciljev podjetja,
- **Poslovna sekretarka**: administrativna podpora je ustrezno vključena.

SKLADNOST S CILJI PODJETJA

Prednosti trenutne organizacijske strukture

- struktura je jasna in omogoča učinkovito delitev odgovornosti,
- Tehnični sektor je dobro organiziran za podporo operativnim ciljem, kot so širitev omrežja in izboljšanje učinkovitosti,
- Finančno-računovodski sektor podpira stabilno finančno upravljanje.

Slabosti in izzivi

- **Nezasedena delovna mesta (Vodja tehničnega sektorja, Svetovalec direktorja)**: prazna mesta lahko ovirajo strateško načrtovanje in operativno učinkovitost,
- **omejena podpora za tržne dejavnosti**: struktura trenutno ne vključuje specifičnega oddelka ali funkcije za razvoj tržnih dejavnosti, kar je ključno za povečanje prihodkov iz tega segmenta,
- **odvisnost od ključnih posameznikov**: osredotočenost na centralne vodje lahko predstavlja tveganje pri večji obremenitvi ali odsotnosti teh oseb.

Priporočila:

- **zasedba ključnih mest**: prioriteta je zapolnitev položaja **Vodje tehničnega sektorja**, saj je ta funkcija ključna za uresničevanje tehničnih ciljev - izkušen strokovnjak za energetske sisteme,
- **Svetovalec direktorja** lahko igra ključno vlogo pri strateškem usmerjanju in podpori pri iskanju novih priložnosti - kandidat z izkušnjami na področju strateškega načrtovanja in razvoja tržnih dejavnosti,
- **krepitev tehničnega sektorja**: dodeliti večjo operativno avtonomijo Vodji obratovanja in Vodji razvoja in meritev. Okrepiti tehnično ekipo z dodatnimi vzdrževalci in strokovnjaki za meritve, kjer je to potrebno,
- **razvoj tržnih dejavnosti**: ustanovitev ali imenovanje posebnega oddelka za tržne dejavnosti in energetske svetovanje, ki bo usklajen s ciljem povečanja prihodkov (energetsko svetovanje, prodaja presežne toplote, tekoče vzdrževanje sistemov),
- **dodatno izobraževanje in krepitev kompetenc**: zagotavljanje tehničnega in strateškega usposabljanja zaposlenih za podporo dolgoročnim ciljem,
- **optimizacija procesov**: pregled procesov in implementacija tehnoloških rešitev za izboljšanje učinkovitosti, zlasti v tehničnem sektorju.

Pričakovani rezultati

- boljše usklajevanje organizacijske strukture s strateškimi cilji podjetja,
- povečana učinkovitost tehničnega sektorja,
- ustvarjanje dodatnih prihodkov iz tržnih dejavnosti,
- izboljšana koordinacija med oddelki.

2.1.4 IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH USPEŠNOSTNIH KAZALNIKOV (KPI)

Ključni kazalniki uspešnosti (KPI) so merljivi pokazatelji, ki podjetju omogočajo spremljanje doseganja strateških in operativnih ciljev. Predstavljajo orodje za objektivno oceno uspešnosti in usmerjanje aktivnosti v skladu s ključnimi prioritetami podjetja.

Ker nam operativni način dela v podjetju KENOG ni podrobno poznan, so predlagani KPI zasnovani na splošnih praksah v panogi ter prilagojeni glavnim dejavnostim podjetja, kot so proizvodnja in distribucija toplote ter razvoj tržnih dejavnosti.

Uporaba KPI omogoča:

- spremljanje učinkovitosti ključnih procesov,
- identifikacijo področij za izboljšave,
- usmerjanje virov k strateškim prioritetam,
- transparentno ocenjevanje uspešnosti podjetja.

Predlagani KPI so izbrani tako, da se navezujejo na širše cilje podjetja, kot so dolgoročna stabilnost, učinkovitost delovanja in okoljska trajnost. Ti kazalniki služijo kot podlaga za redno spremljanje in analizo uspešnosti ter za prilagajanje strategij glede na dosežene rezultate.

S strani vodstva se pričakuje:

- pregled teh kazalnikov in njihov izbor,
- vzpostavitev merilnih sistemov za spremljanje KPI,
- letna analiza in prilagoditev ciljev glede na dosežene rezultate.

KPI PO PODROČJIH DELOVANJA:

Tehnični sektor – proizvodnja in distribucija toplote

- Izkoristek proizvodnje toplote - razmerje med proizvedeno toploto in porabo energenta; cilj: doseganje najmanj XX % izkoristka proizvodnih kapacitet,
- Toplotne izgube v omrežju - razlika med proizvedeno in distribuirano toploto (%); cilj: zmanjšanje izgub na manj kot xx %,
- Razpoložljivost omrežja - delež časa, ko je distribucijsko omrežje v popolni funkcionalnosti (%) - cilj: xx % razpoložljivost,
- Čas odprave napak - povprečni čas za odpravo napak v distribucijskem omrežju - cilj: do xx ur za manjše okvare, do xx ur za večje.

Finančno poslovanje KPI – bolj poglobljeno bodo obdelani v poglavju Finančna optimizacija

- Prihodki iz javne službe - delež prihodkov iz javne službe v celotnih prihodkih (%),
- Prihodki iz tržnih dejavnosti - delež prihodkov iz tržnih dejavnosti v celotnih prihodkih (%),
- Stroškovna učinkovitost: razmerje med operativnimi stroški in prihodki.

Kakovost storitev

- Zadovoljstvo odjemalcev - anketni vprašalniki za gospodinske in poslovne odjemalce (ocena od 1 do 5); cilj: povprečna ocena zadovoljstva najmanj x,
- Število reklamacij - število pritožb uporabnikov na xx odjemalcev.

Okoljska učinkovitost

- Emisije toplogrednih plinov na MWh - emisije CO₂ (kg) na proizvedeno megavatno uro; cilj: letno zmanjšanje emisij za x %,
- Delež obnovljivih virov energije (OVE) - delež energije iz obnovljivih virov v proizvodnji toplote (%); cilj: povečanje na vsaj xx % do leta 2027.

Organizacijska uspešnost

- Stopnja fluktuacije zaposlenih - delež zaposlenih, ki letno zapustijo podjetje (%),
- Stopnja usposabljanja - povprečno število ur usposabljanja na zaposlenega letno.

Razvoj novih projektov

- Število novih projektov - število uvedenih novih projektov (npr. širitev omrežja, tržne dejavnosti),
- Pridobljena nepovratna sredstva - znesek pridobljenih sredstev iz javnih razpisov (EUR); cilj: pridobitev vsaj xx EUR letno.

2.1.5 SWOT ANALIZA

PREDNOSTI:

- **Učinkovito oskrbovanje s toploto:** Visok delež prihodkov (99,7 %) iz javne službe kaže na stabilen vir financiranja in vzpostavljena infrastruktura za daljinsko ogrevanje,
- **Podpora lokalne skupnosti:** močna povezava z Mestno občino Nova Gorica kot ustanoviteljem in ključnim deležnikom,
- **Skladnost z okoljsko in energetske politiko:** prizadevanja za zmanjševanje emisij toplogrednih plinov in energetske učinkovitost,
- **Jasna strateška usmeritev:** definirani cilji, kot so širitev omrežja, povečanje učinkovitosti in trajnostni razvoj,
- **Visoka razpoložljivost storitev:** zanesljivo delovanje sistema daljinskega ogrevanja z minimalnimi motnjami.

SLABOSTI :

- **Nizek delež prihodkov iz tržnih dejavnosti:** samo 0,3 % prihodkov prihaja iz tržnih dejavnosti, kar omejuje diverzifikacijo prihodkov,
- **Nezasedena ključna delovna mesta:** pomanjkanje Vodje tehničnega sektorja in Svetovalca direktorja lahko negativno vpliva na strateško načrtovanje in operativno učinkovitost,
- **Visoka odvisnost od javne službe:** omejeno prilagajanje tržnim spremembam zaradi skoraj popolne osredotočenosti na javno službo,
- **Pomanjkanje inovacij:** trenutno ni dovolj vlaganj v razvoj naprednih energetskih rešitev in tržnih produktov. Res, da je leta 2023 KENOG v sodelovanju z Mestno občino Nova Gorica izvedel skupni projekt z vlaganji v višini **517.000 EUR**. Delež vlaganj MONG je znašal **425.523 EUR**, medtem ko je KENOG prispeval **91.477 EUR**. Projekt je bil predvsem usmerjen v obnovo in vzdrževanje infrastrukture,
- **Omejene tržne aktivnosti:** pomanjkanje osredotočenega oddelka ali strategije za razvoj tržnih dejavnosti.

PRILOŽNOSTI:

- **Razvoj tržnih dejavnosti:** energetske svetovanje, vzdrževanje ogrevalnih sistemov in prodaja presežne toplote. Povečanje prihodkov iz tržnih dejavnosti na vsaj x % v naslednjih treh letih,
- **Širitev distribucijskega omrežja:** priklop novih uporabnikov v MONG in širše,
- **Pridobivanje nepovratnih sredstev:** uporaba evropskih in nacionalnih razpisov za financiranje projektov energetske učinkovitosti in trajnostnih rešitev,
- **Digitalizacija in avtomatizacija:** implementacija naprednih digitalnih rešitev za spremljanje porabe energije in upravljanje omrežja,
- **Partnerstva z industrijo:** sodelovanje z lokalnimi podjetji za razvoj projektov, kot so uporaba presežne toplote v industrijskih procesih.

GROŽNJE:

- **Nestabilnost cen energentov:** nihanja v cenah energentov lahko negativno vplivajo na stroške proizvodnje toplote,
- **Regulativa in zakonodaja:** spremembe v zakonodaji na področju energetike lahko prinesejo dodatne obremenitve,
- **Konkurenčni pritiski:** vstop zasebnih ponudnikov ali novih tehnologij, ki zmanjšujejo potrebo po tradicionalnem daljinskem ogrevanju,
- **Okoljski incidenti:** potencialne okvare ali incidenti, ki bi lahko vplivali na ugled podjetja in njegovo zmožnost zagotavljanja storitev,
- **Demografski izzivi:** zmanjševanje števila prebivalcev v regiji bi lahko omejilo rast uporabnikov.

KENOG ima močne temelje za stabilno poslovanje in razvoj, vendar mora izboljšati tržne dejavnosti, zapolniti ključna delovna mesta in vlagati v inovacije, da bi zmanjšal odvisnost od javne službe in povečal odpornost na zunanje grožnje.

2.2 MESTNE STORITVE D.O.O.

2.2.1 PODROBEN OPIS DEJAVNOSTI LOČENO – (JAVNA SLUŽBA/TRŽNA DEJAVNOST)

Mestne storitve Nova Gorica so javno podjetje, ki deluje na področju zagotavljanja storitev za izboljšanje kakovosti življenja prebivalcev Mestne občine Nova Gorica. Vizija podjetja je prispevati k urejenemu in dostopnemu mestnemu okolju z zagotavljanjem učinkovitih in kakovostnih storitev.

Strateški cilji podjetja:

- zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja in trajnostnega razvoja,
- prizadevanje za urejenost, varnost in dostopnost mestne infrastrukture,
- povečanje zadovoljstva prebivalcev in obiskovalcev z izboljšano kakovostjo storitev,
- spodbujanje lokalnega gospodarstva za uporabo tržnice (sejmi),
- razvoj tržnih dejavnosti za povečanje prihodkov in raznolikost storitev,
- uvedba okolju prijaznih praks pri vzdrževanju objektov in zelenih površin.

Mestne storitve Nova Gorica je javno podjetje, ki izvaja gospodarske javne službe v skladu z Odlokom o gospodarskih javnih službah Mestne občine Nova Gorica, objavljenem v Uradnem listu RS št. 68/07. Podjetje ima ključno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih in dostopnih storitev za prebivalce ter obiskovalce Mestne občine Nova Gorica.

Podjetje je zadolženo za naslednje gospodarske javne službe:

- **urejanje in upravljanje javnih parkirišč**, na katerih se skladno z občinskimi predpisi plačuje parkirnina,
- **upravljanje in urejanje mestne tržnice**, ki omogoča prodajo lokalnih pridelkov in drugih izdelkov,
- **plakatiranje in izobešanje transparentov ter oglaševanje**, kar vključuje upravljanje oglaševalskih površin.

Poleg tega podjetje opravlja tudi naloge kot nosilec dveh javnih pooblastil:

- **izdajanje dovoljenj za uporabo javnih površin** za prireditve, začasne gradbene namene, postavitve letnih vrtov pred gostinskimi lokali in podobne dejavnosti,
- **prodaja blaga zunaj prodajaln**, kar ureja prodajo izdelkov na javnih mestih.

S širokim naborom dejavnosti podjetje prispeva k urejenosti, dostopnosti in funkcionalnosti mestnega okolja, hkrati pa omogoča podporo lokalnemu gospodarstvu ter socialni in kulturni aktivnosti občine.

JAVNA SLUŽBA

Podjetje Mestne storitve izvaja gospodarske javne službe na naslednjih področjih:

Upravljanje javnih parkirišč:

- zagotavljanje urejenosti in funkcionalnosti plačljivih javnih parkirišč - parkirišča ustrezajo potrebam uporabnikov in standardom,
- redno tekoče vzdrževanje parkirnih površin, avtomatov za parkirne liste in spremljajoče infrastrukture,
- spremljanje zasedenosti parkirišč ter prilagajanje razpoložljivosti parkirišč glede na povpraševanje, obravnava sezonskih nihanj in potrebe ob večjih dogodkih,
- odzivnost na tehnične težave: hitro reševanje težav z opremo ali dostopnostjo, da je zagotovljena nemotena uporaba parkirišč.

Upravljanje in urejanje mestne tržnice:

- urejanje in tekoče vzdrževanje infrastrukture: redno tekoče vzdrževanje stojnic in drugih objektov, ki so del tržnice,
- skrb za red in čistočo: zagotavljanje čistoče, varnosti in pravilnega delovanja vseh objektov na tržnici,
- organizacija in upravljanje: dodeljevanje prodajnih mest za prodajalce,
- podpora lokalni skupnosti: spodbujanje lokalne pridelave in obrti z organizacijo dogodkov na tržnici,
- organizacija dogodkov/pomoč pri organizaciji tematskih sejmov, dogodkov in promocijskih aktivnosti.

Urejanje in čiščenje javnih sanitarij

- namen te dejavnosti je zagotavljanje čistoče, dostopnosti in vzdrževanja javnih sanitarij v Mestni občini Nova Gorica vir: Akt o ustanovitvi – 21.seja mestnega sveta,
- redno čiščenje, tekoče vzdrževanje in zagotavljanje dostopnosti javnih sanitarij za prebivalce in obiskovalce,
- spremljanje stanja opreme in izvajanje potrebnih popravil ali zamenjav,
- skrb za skladnost s higienskimi standardi in predpisi.

Upravljanje plakatnih površin in transparentnih lokacij v Mestni občini Nova Gorica. Dejavnost vključuje ponujanje oglaševalskih prostorov podjetjem, organizacijam in posameznikom za promocijo izdelkov, storitev ali dogodkov.

- Upravljanje plakatnih površin: Skrb za tekoče vzdrževanje plakatnih mest in transparentov,
- Najem oglaševalskih prostorov: Ponujanje možnosti najema oglaševalskih površin - storitev oglaševanja za lokalna podjetja, organizacije in dogodke,
- Skrb za estetski videz: Zagotavljanje, da so oglaševalske površine urejene, pregledne in skladne z urbanistično podobo mesta,
- Omogoča dostopno in učinkovito promocijo izdelkov ali storitev,
- Spodbujanje obiska lokalnih dogodkov, kar koristi celotni skupnosti.

Javno pooblastilo: Izdajanje dovoljenj za uporabo javnih površin

Mestne storitve Nova Gorica, kot nosilec javnega pooblastila, izdajajo dovoljenja za uporabo javnih površin v Mestni občini Nova Gorica. Ta dejavnost omogoča organizacijo različnih dogodkov in aktivnosti, ki prispevajo k živahnosti in funkcionalnosti mesta.

Vrste dovoljenj:

- **Za prireditve:** organizacija kulturnih, športnih in družbenih dogodkov na javnih mestih, kot so trgi, ulice in parki,
- **Začasne gradbene namene:** postavitve gradbišč, gradbene opreme ali objektov na javnih površinah v skladu z urbanističnimi predpisi,
- **Za postavitev letnih vrtov pred gostinskimi lokali:** omogočanje gostinskim obratom, da širijo svoje storitve na zunanje površine,
- **Druge dejavnosti:** uporaba javnih površin za posebne namene, kot so promocije, stojnice, začasni objekti in druge podobne aktivnosti.

OSTALE DEJAVNOSTI

Poleg izvajanja javnih služb podjetje Mestne storitve opravlja tudi ostale dejavnosti (dodana struktura prihodkov za leto 2023, skupna vrednost 151.672,00 €), ki vključujejo:

- upravljanje zasebnih parkirišč - (47.553,00 €),
- dovoljenja - (2.147,00 €)

- tekoče vzdrževanje objektov - (32.797,00 €),
- uporaba javnih površin - odškodnine - (16.087,00 €),
- odškodnine za letne vrtove – (30.126,00€),
- druga tržna dejavnost in električna energija - (2.979,00 €),
- usmerjevalni znaki - (19.979,00 €),
- ostalo - (0,00€)

V letu 2025 je prišlo do spremembe poslovnega modela in prenos večine ostalih dejavnosti na MONG, razen upravljanje zasebnih parkirišč, vzdrževanja objektov in usmerjevalni znaki.

Dejavnosti podjetja se finančno spremljajo ločeno za javna parkirišča, mestno tržnico in oglaševanje in ostale dejavnosti kar omogoča preglednost poslovanja:

- **Javna parkirišča:** ključni vir prihodkov podjetja, ki prispeva večino prihodkov,
- **Mestna tržnica:** namenjena podpori lokalne skupnosti z minimalnimi stroški,
- **Oglaševanje:** tržna dejavnost z visokim potencialom za dodatne prihodke,
- **Ostale dejavnosti:** upravljanje zasebnih parkirišč, tekoče vzdrževanje objektov, letni vrtovi in usmerjevalni znaki.

Mestne storitve Nova Gorica združujejo izvajanje ključnih javnih storitev z razvojem tržnih dejavnosti, ki omogočajo širitev prihodkovne baze. Ločitev javne službe in tržnih dejavnosti zagotavlja transparentnost poslovanja, skladnost z zakonodajo in osredotočenost na dolgoročni trajnostni razvoj podjetja. S svojimi storitvami podjetje prispeva k:

- **Zvišanju kakovosti življenja prebivalcev in obiskovalcev,** saj zagotavlja dostop do osnovne infrastrukture in urejenih javnih prostorov,
- **Spodbujanju lokalnega gospodarstva,** predvsem z omogočanjem prostorov za prodajo lokalnih izdelkov, oglaševanja ter podporo prireditvam,
- **Trajnostnemu razvoju,** z uvajanjem okolju prijaznih praks in izboljšanjem upravljanja mestne infrastrukture.

2.2.2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, VKLJUČNO Z IDENTIFIKACIJO KLJUČNIH FUNKCIJ IN ODGOVORNIH OSEB

Skupščina

- **Sestava:** Skupščino podjetja Mestne storitve Nova Gorica sestavlja Mestna občina Nova Gorica (MONG), ki je 100 % lastnica podjetja.
- **Vloga:** Skupščina predstavlja ustanovitelja podjetja in ima ključno besedo pri odločitvah o strategiji, imenovanju Nadzornega sveta in odobritvi Letnih poročil.

Člani Nadzornega sveta – datum izvolitve oz. imenovanja 01.04.2024:

- Egon Dolenc – član Nadzornega sveta,
- Gregor Mozetič – član Nadzornega sveta,
- Miloš Grilanc – član Nadzornega sveta,
- Sašo Kogovšek – član Nadzornega sveta,
- Tina Simonič – članica Nadzornega sveta.

Nadzorni svet podjetja Mestne storitve ima ključno vlogo pri nadzoru poslovanja, zagotavljanju skladnosti s strategijo in zakonodajo ter zastopanju interesov ustanovitelja (Mestne občine Nova Gorica).

SEZNAM NOTRANJNH ORGANIZACIJSKIH ENOT:³

27.12.2023 je poslovodstvo sprejelo **Pravilnik o spremembi pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest**, ki uvaja enovito organizacijsko strukturo. Ta temelji na:

- **Samostojnosti odločanja:** krepi odgovornost posameznikov pri njihovem delu,
- **Odgovornosti zaposlenih:** jasno opredeljene vloge in naloge za vsakega zaposlenega.

Urad direktorja

- **Direktor** Vasja Medvešček, Ulica Josipa Makuca 16, 5250 Solkan – mandatno obdobje štirih let od 01.01.2021 – 31.12.2024. Direktor je odgovoren za strateško usmeritev podjetja, vodenje poslovnih procesov, upravljanje s ključnimi viri in odnose z lokalno skupnostjo ter nadzornim svetom, spremljanje finančnih in operativnih kazalnikov podjetja,
- **Svetovalac direktorja:** Podpora direktorju pri strateških odločitvah in projektih,
- **Samostojni strokovni delavec:** Skrbi za administrativno podporo, pripravo poročil in koordinacijo z občino, izdaja dovoljenj za uporabo javnih površin, skladno z javnim pooblastilom.

Operativni oddelek

- **Pobiralci parkirnin** - Odgovorni za nadzor nad javnimi parkirišči, pobiranje parkirnin in urejenost parkirišč,
- **Tekoče vzdrževanje** - Skrbijo za tekoče vzdrževanje infrastrukture (parkirišča, tržnica,...), ter opravljajo redna in intervencijska vzdrževalna dela.

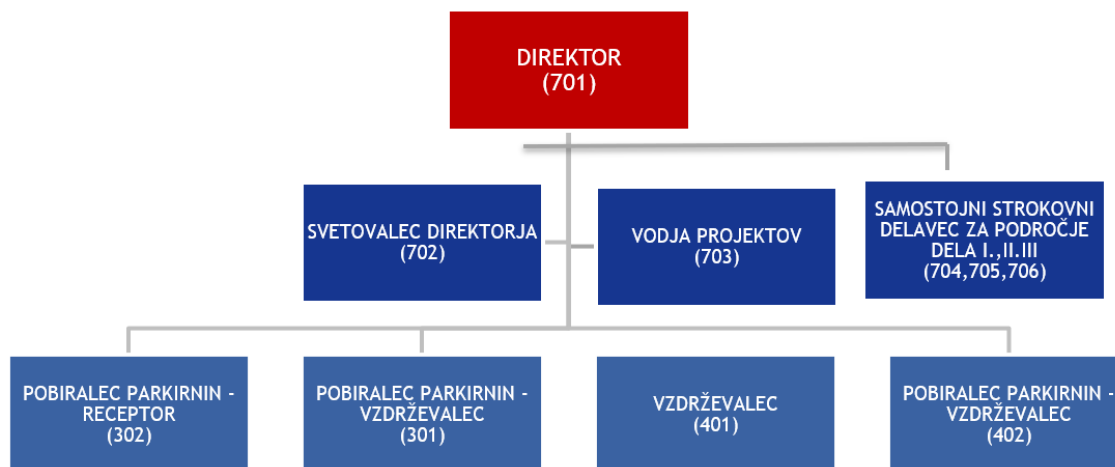
Ključne naloge:

- Izvajanje vsakodnevnih nalog na terenu (nadzor in tekoče vzdrževanje),
- Tehnična podpora pri projektih in izboljšavah,
- Skrb za urejenost in varnost vseh objektov in javnih površin, ki jih podjetje upravlja.

Projektna pisarna

- Vodenje in koordinacija projektov, povezanih z izboljšanjem infrastrukture in storitev,
- Iskanje financiranja (npr. razpisi, nepovratna sredstva) za nove projekte,
- Spremljanje napredka projektov in priprava poročil za direktorja ter nadzorni svet.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA:⁴



³ Vir: avtor analize: »navidezne« notranje organizacijske enote služijo za grobo predstavitev ključnih nalog po funkcijah. V nadaljevanju je prikazana organizacijska struktura podjetja

⁴ Vir: internetna stran Mestne storitve - Informacije javnega značaja: <https://www.mestne-storitve.si/katalog-ijz/katalog-informacij-javnega-znacaja-javnega-podjetje-mestne-s-2>

2.2.3 OCENA USKLAJENOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE S POSLOVNIMI CILJI

Poslovni cilji Mestnih storitev Nova Gorica

- zagotavljanje dolgoročne stabilnosti poslovanja,
- prizadevanje za urejenost in dostopnost mestne infrastrukture (parkirišča, tržnica,...),
- povečanje zadovoljstva prebivalcev in obiskovalcev,
- razvoj dodatnih storitev za širitev prihodkovne osnove,
- optimizacija stroškov poslovanja.

ANALIZA TRENUTNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Urad direktorja:

- Direktor, svetovalec in samostojni strokovni delavec pokrivajo strateško vodenje, koordinacijo z občino, nadzor nad operativnimi procesi, optimizacijo stroškov in izvajanje javnih pooblastil,
- Funkcije so skladne z zahtevami po strateškem in administrativnem vodenju.

Operativni oddelek:

- Dve podskupini (pobiralci parkirnin in vzdrževanje) pokrivata ključno operativno delo,
- Pomanjkanje specializiranih kadrov za podporo tržnim dejavnostim (npr. oglaševanje) lahko omejuje potencial za rast prihodkov.

Projektna pisarna:

- Čeprav je vloga projektne pisarne strateško pomembna za razvoj infrastrukture in pridobivanje nepovratnih sredstev, lahko omejeni kadrovske viri zmanjšajo njeno operativno učinkovitost.

Uporaba zunanjih izvajalcev:

- Smiselno za specializirane naloge, kot so vzdrževalna dela ali tehnične naloge, kar omogoča ohranjanje obvladljivih stroškov dela.

SKLADNOST S CILJI PODJETJA:

- Struktura je osnovno usklajena s poslovnimi cilji, saj omogoča izvajanje ključnih nalog, kot so upravljanje parkirišč, tržnice in oglaševanja,
- Jasno ločevanje nalog med operativnim delom in strateškim vodenjem podpira učinkovitost pri upravljanju javnih pooblastil.

Izzivi:

- **Visoki stroški dela:** 73 % prihodkov za stroške dela zmanjšuje finančno fleksibilnost podjetja,
- **Razvoj tržnih dejavnosti:** Trenutna struktura ne vključuje jasno opredeljenih kadrov ali funkcij za proaktivno rast prihodkov iz tržnih dejavnosti (npr. razvoj oglaševalskih storitev),
- **Omejen obseg projektne pisarne:** Prihodki iz mestne tržnice so relativno nizki v primerjavi s potencialom, kar nakazuje potrebo po dodatnem fokusu na teh področjih,
- **Pomanjkanje dobičkonosnosti:** Trenutni prihodki tržnice in Ostale dejavnosti ne zadoščajo za pokrivanje operativnih stroškov, kar nakazuje potrebo po prestrukturiranju ali spremembi načina upravljanja,
- **Trenutna organizacija** ne omogoča maksimalnega izkoristka potenciala mestne tržnice, npr. večje promocije ali prilagoditev za večjo privlačnost za prodajalce in kupce,
- **Optimizacija stroškov:** Pregled in racionalizacija stroškov dela, vzdrževanja in obratovanja, povečanje uporabe zunanjih izvajalcev za naloge, ki niso stalne narave.

Priporočila:

Kadrovska optimizacija: Pregled delovnih procesov in racionalizacija nalog, kjer je to mogoče ter povečanje uporabe zunanjih izvajalcev za naloge, ki niso stalne narave (npr. večje vzdrževalne projekte),
Razvoj tržnih dejavnosti: Imenovanje odgovorne osebe za tržne dejavnosti, kot je oglaševanje, da se izboljša fokus in prihodki tega segmenta,

Digitalizacija procesov: Uvedba digitalnih rešitev za upravljanje parkirišč in oglaševanja, kar bi lahko zmanjšalo administrativne obremenitve in stroške dela,

Dopolnitev projektne pisarne: Povečanje resursov za projektno pisarno (npr. dodatno usposabljanje obstoječega kadra) za uspešno pridobivanje financiranja iz nepovratnih sredstev. Dodelitev bolj usmerjene vloge projektni pisarni za pripravo razvojnih projektov.

Trenutna organizacijska struktura Mestnih storitev Nova Gorica ustreza osnovnim zahtevam poslovanja, vendar visoki stroški dela in omejen fokus na tržne dejavnosti predstavljajo tveganje za dolgoročno stabilnost. Predlagane optimizacije bi podjetju omogočile povečanje učinkovitosti in izkoriščanje prihodkovnega potenciala. Mestna tržnica je strateško pomembna za podporo lokalnemu gospodarstvu in kulturi, vendar trenutna organizacija in viri ne zadoščajo za njeno finančno vzdržnost. Organizacijska struktura mora vključevati večji poudarek na proaktivnem razvoju tržnih dejavnosti, kar lahko vodi v zmanjšanje izgub.

2.2.4 IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH USPEŠNOSTNIH KAZALNIKOV (KPI)

Ključni kazalniki uspešnosti (KPI) so merljivi pokazatelji, ki podjetju omogočajo spremljanje doseganja strateških in operativnih ciljev. Predstavljajo orodje za objektivno oceno uspešnosti in usmerjanje aktivnosti v skladu s ključnimi prioritetami podjetja.

Ker nam operativni način dela v podjetju Mestne storitve ni podrobno poznan, so predlagani KPI zasnovani na splošnih praksah v panogi ter prilagojeni glavnim dejavnostim podjetja. Uporaba KPI omogoča:

- spremljanje učinkovitosti ključnih procesov,
- identifikacijo področij za izboljšave,
- usmerjanje virov k strateškim prioritetam,
- transparentno ocenjevanje uspešnosti podjetja.

Predlagani KPI so izbrani tako, da se navezujejo na širše cilje podjetja, kot so dolgoročna stabilnost, učinkovitost delovanja in višja dobičkonosnost. Ti kazalniki služijo kot podlaga za redno spremljanje in analizo uspešnosti ter za prilagajanje strategij glede na dosežene rezultate.

S strani vodstva se pričakuje:

- pregled teh kazalnikov in njihov izbor,
- vzpostavitev merilnih sistemov za spremljanje KPI,
- letna analiza in prilagoditev ciljev glede na dosežene rezultate.

Finančno poslovanje KPI – bolj poglobljeno bodo obdelani v poglavju Finančna optimizacija

- **Delež stroškov dela v prihodkih** - razmerje med stroški dela in skupnimi prihodki (%),
- **Prihodki iz tržnih dejavnosti** - delež prihodkov iz tržnih dejavnosti v celotnih prihodkih (%),
- **Stroškovna učinkovitost** - razmerje med operativnimi stroški in prihodki,
- **Izguba mestne tržnice** - letna razlika med prihodki in stroški mestne tržnice (EUR); Cilj: Zmanjšanje izgub za xx % v naslednjih treh letih.

Razvoj in projekti

- Število izvedenih projektov - število zaključenih projektov za izboljšanje infrastrukture ali storitev; cilj: izvedba najmanj x projektov letno,
- Pridobljena nepovratna sredstva - znesek pridobljenih nepovratnih sredstev iz razpisov (EUR); cilj: pridobitev vsaj xx EUR letno.

KPI PO PODROČJIH DELOVANJA:

Javna parkirišča

- **Zasedenost parkirišč** - povprečna zasedenost parkirnih mest (%); cilj: ohranitev zasedenosti pod xx % za zagotavljanje dostopnosti,
- **Prihodki od parkirin** - letni prihodki od parkirin (EUR); cilj: povečanje prihodkov za x % letno z boljšo optimizacijo,
- **Čas odprave napak** - povprečni čas za odpravo tehničnih napak na avtomatih in parkirnih površinah (ure); cilj: odprava napak v xx urah,
- **Stroški vzdrževanja parkirišč** - delež stroškov vzdrževanja v primerjavi s prihodki (%); cilj: ohranitev stroškov pod xx % prihodkov.

Oglaševanje

- **Zasedenost oglaševalskih površin** - povprečen delež zasedenih površin (%); cilj: zasedenost xx % površin skozi leto,
- **Prihodki od oglaševanja** - letni prihodki iz oglaševanja (EUR); cilj: povečanje za xx % letno z razvojem novih oglaševalskih možnosti,
- **Zadovoljstvo oglaševalcev** - Povprečna ocena zadovoljstva oglaševalcev z upravljanjem (1–5); cilj: ocena x,x ali več.

Mestna tržnica

- **Prihodki tržnice** - letni prihodki mestne tržnice (EUR); cilj: povečanje prihodkov za xx % letno,
- **Izguba mestne tržnice** - razlika med prihodki in stroški tržnice (EUR); cilj: zmanjšanje izgub za xx % v naslednjih treh letih,
- **Število prodajalcev** - povprečno število aktivnih prodajalcev na tržnici na mesec; cilj: povečanje za xx % z organizacijo dogodkov in promocijo,
- **Zadovoljstvo obiskovalcev** - povprečna ocena zadovoljstva obiskovalcev tržnice (1–5); cilj: povprečna ocena x,x ali več.

Ostale dejavnosti:

- **Stopnja rasti prihodkov** - spremljanje, ali prihodki rastejo v primerjavi s preteklimi leti,
- **Delež stroškov dela** - spremljanje stroškov dela kot deleža vseh poslovnih odhodkov,
- **Dobičkonosnost** - spremljanje, ali Ostala dejavnost sploh prinaša pozitivni poslovni rezultat.

Javne sanitarije

- **Higienski standardi** - število pritožb glede čistoče na mesec; cilj: največ x pritožba na mesec,
- **Razpoložljivost sanitarij** - povprečno število dni, ko so sanitarije na voljo uporabnikom (%); cilj: xx % razpoložljivost skozi leto,
- **Stroški vzdrževanja** - stroški čiščenja in vzdrževanja na objekt (EUR); cilj: optimizacija stroškov z uporabo zunanjih izvajalcev,
- **Število uporabnikov** - povprečno število uporabnikov na mesec; cilj: zvišanje uporabnosti za xx % v naslednjih dveh letih.

2.2.5 SWOT ANALIZA

PREDNOSTI:

- **Močna podpora lokalne skupnosti:** Mestna občina Nova Gorica kot 100 % lastnica podjetja zagotavlja stabilnost in podporo,
- **Jasno opredeljene dejavnosti:** Upravljanje parkirišč, tržnice in oglaševanja omogoča osredotočeno delovanje,
- **Javno pooblastilo:** Možnost izdaje dovoljenj za uporabo javnih površin je edinstvena prednost, ki krepi vpliv podjetja,
- **Stalni prihodki iz ključnih dejavnosti:** Javno parkirišča in oglaševanje zagotavljata stabilne prihodke,
- **Sodelovanje z zunanjimi izvajalci:** Optimizira obseg stroškov pri opravljanju specifičnih nalog.

SLABOSTI:

- **Visoki stroški dela:** Stroški dela predstavljajo skoraj 73 % prihodkov, kar zmanjšuje finančno fleksibilnost,
- **Izgube mestne tržnice in ostalih dejavnosti:** Obe področji ustvarjata izgubo, kar obremenjuje celotno podjetje,
- **Omejeni resursi za razvoj:** Majhno število zaposlenih omejuje možnosti za širitev tržnih dejavnosti,
- **Pomanjkanje inovativnih rešitev:** Krepitev inovativnih rešitev za upravljanje parkirišč in oglaševanja,
- **Omejen fokus na razvoj tržnih dejavnosti:** Pomanjkanje jasno določenega kadra za tržne dejavnosti.

PRILOŽNOSTI:

- **Širitev oglaševalskih dejavnosti:** Dodajanje novih oglaševalskih površin za povečanje prihodkov,
- **Povečevanje števila parkirišč:** Dodajanje novih parkirišč v upravljanje (MONG) ali upravljanje zasebnih parkirišč,
- **Pridobivanje nepovratnih sredstev:** Razvoj projektov za izboljšanje infrastrukture s pomočjo evropskih in nacionalnih razpisov,
- **Optimizacija mestne tržnice:** Organizacija tematskih sejmov in promocija lokalnih pridelovalcev za povečanje prihodkov,
- **Izboljšanje zadovoljstva uporabnikov:** Razvoj novih storitev, kot so na primer promocijski paketi za oglaševanje,
- **Partnerstva z lokalnimi podjetji:** Sodelovanje z lokalnim gospodarstvom za skupne projekte in promocije.

GROŽNJE:

- **Visoka odvisnost od javnih sredstev:** Zmanjšanje podpore ali sprememba zakonodaje bi lahko negativno vplivala na financiranje,
- **Povečanje konkurence:** Potencialni vstop zasebnih podjetij na področje oglaševanja ali upravljanja infrastrukture,
- **Naraščajoči stroški:** Povečanje stroškov dela ali energentov bi lahko še dodatno obremenilo proračun,
- **Omejen interes za tržnico:** Zmanjšanje števila prodajalcev ali obiskovalcev bi lahko še povečalo izgube,
- **Okoljske zahteve:** Strožje okoljske zahteve lahko zahtevajo dodatna vlaganja v infrastrukturo.

SWOT analiza kaže, da imajo Mestne storitve Nova Gorica dobro osnovo za stabilno delovanje, vendar so potrebni ukrepi za optimizacijo stroškov in razvoj tržnih dejavnosti. Priložnosti na področju oglaševanja, nepovratnih sredstev in revitalizacije tržnice lahko podjetju omogočijo dolgoročno rast in stabilnost.

3. FINANČNA OPTIMIZACIJA

Finančna optimizacija je proces prepoznavanja in implementacije ukrepov, ki izboljšujejo finančno učinkovitost in stabilnost podjetja. Cilj optimizacije je doseči dolgoročno vzdržnost, povečati donosnost ter zmanjšati tveganja, povezana s finančnim poslovanjem.

Namen te analize je:

- identificirati ključne dejavnike, ki vplivajo na prihodke in stroške podjetja,
- proučiti finančne kazalnike, ki so osnova za oceno stabilnosti in učinkovitosti poslovanja,
- predlagati konkretne ukrepe za izboljšanje finančne slike podjetja.

Analiza zajema podatke za obdobje zadnjih **petih let**, kar omogoča:

- pregled trendov v prihodkih, stroških in ključnih kazalnikih,
- identifikacijo vzorcev in morebitnih težav, ki se ponavljajo skozi čas,
- ocenitev vpliva preteklih ukrepov na finančno stanje podjetja.

Finančna optimizacija bo usmerjena v iskanje rešitev za povečanje prihodkov, znižanje stroškov ter izboljšanje ključnih finančnih kazalnikov, kot so likvidnost, donosnost in zadolženost. Rezultati te analize bodo podlaga za pripravo ukrepov, ki bodo podjetjem omogočili bolj učinkovito in stabilno poslovanje.

Generalno bo struktura finančne optimizacije za obe podjetji vključevala naslednje kategorije:

Pregled trenutnega stanja:

- prihodki in stroški,
- ključni finančni kazalniki.

Identifikacija izzivov:

- glavni stroškovni in prihodkovni pritiski,
- posebnosti v sredstvih in obveznostih,
- specifične vezane na likvidnostjo in donosnost.

Priložnosti za optimizacijo:

- možnosti za znižanje stroškov (npr. stroškov materiala, storitev, dela),
- priložnosti za povečanje prihodkov.

Predlogi ukrepov

Poudarek pri finančni optimizaciji bo prilagojen glede na specifične dejavnosti vsakega podjetja:

- **KENOG:** optimizacija bo osredotočena na stroške energentov, učinkovito upravljanje distribucije toplote in povečanje prihodkov iz tržnih dejavnosti,
- **Mestne storitve Nova Gorica:** optimizacija bo usmerjena v zmanjšanje izgub mestne tržnice in ostalih dejavnosti, izboljšanje prihodkov iz oglaševanja in vzdrževanje finančne stabilnosti kljub visokim stroškom dela.

Finančna optimizacija bo tako za vsako podjetje pripravljena glede na njihove specifične potrebe, kar zagotavlja ciljno usmerjene ukrepe za dolgoročno finančno vzdržnost.

3.1 KENOG D.O.O.

3.1.1 UVOD IN CILJI ANALIZE

PREGLED TRENUTNEGA STANJA POSLOVANJA PODJETJA

Podjetje KENOG je v obdobju 2019–2023 beležilo rast poslovnih prihodkov, ki so se povečali za **62 %**, predvsem zaradi vpliva višjih cen energentov. Podatki o prodani toploti kažejo, da rast prihodkov ni posledica organskega povečevanja obsega prodaje, saj je količina prodane toplote v obdobju upadala. V letu 2019 je bilo prodanih **16.280 MWh**, medtem ko je leta 2023 ta količina znašala le **13.700 MWh**, kar predstavlja **15,9 %** upad.

Rast prihodkov je torej večinoma posledica povišanja povprečne prodajne cene daljinske toplote, ki se je med letoma 2019 in 2023 skoraj podvojila, z **127,02 €/MWh** na **235,65 €/MWh**. Ta rast odraža prilagoditev cen zaradi višjih stroškov energentov, kar pomeni, da podjetje ni doseglo rasti s povečanjem prodajne aktivnosti, temveč z zunanjo prilagoditvijo tržnih razmer.

Kljub temu se EBIT (dobiček iz poslovanja) ni ohranil stabilen, saj so stroški poslovanja naraščali hitreje kot prihodki, kar je v letu 2023 pripeljalo do izgube.

Cilj te analize je pregledati finančno poslovanje podjetja z upoštevanjem zunanjih vplivov na prihodke, podrobno preučiti strukturo stroškov in identificirati priložnosti za stroškovno racionalizacijo. Poleg tega bo analiza osvetlila vpliv padca prodaje na operativne rezultate podjetja ter predlagala ukrepe za dolgoročno izboljšanje učinkovitosti poslovanja in dobičkonosnosti. KENOG ima kljub trenutnim izzivom velik potencial za stabilno in donosno poslovanje, kar lahko doseže z optimizacijo stroškovne strukture in strateškim upravljanjem prihodkov.

ANALIZA POSLOVANJA KENOG (2019–2023)

FIZIČNI KAZALCI - PRODANA TOPLOTA (MWh):

	2019	2020	2021	2022	2023	23/22	23/19
Prodana toplota v MWh	16.280	15.834	18.000	15.831	13.700	-13%	-16%
- stanovanja	6.697	6.562	7.371	6.293	5.800	-8%	-13%
- poslovni prostori + LR	7.976	7.681	9.071	8.027	6.428	-20%	-19%
- topla voda	1.608	1.591	1.557	1.511	1.472	-3%	-8%

- **Skupna prodaja toplote:** prodaja toplote je v obdobju 2019–2023 upadla za **16 %**, s 16.280 MWh leta 2019 na 13.700 MWh leta 2023. Med letoma 2022 in 2023 je bil zabeležen **13 %** upad, kar kaže na pospešeno zmanjšanje prodaje v zadnjem letu.
- **Segment stanovanja:** prodaja toplote za stanovanja se je zmanjšala za **13 %** od leta 2019 in za **8 %** od leta 2022. Leta 2023 so bile prodane količine toplote v stanovanjskem segmentu 5.800 MWh, kar kaže na konstanten upad skozi vsa leta.
- **Segment poslovni prostori in LR:** prodaja toplote v segmentu poslovnih prostorov in LR je doživela največji upad med vsemi segmenti, in sicer za **19 %** od leta 2019 in za **20 %** od leta 2022. Leta 2023 je bilo prodanih 6.428 MWh, kar je občuten padec v primerjavi z letom 2022 (8.027 MWh).

- **Segment topla voda:** prodaja toplote za segrevanje tople vode je od leta 2019 upadla za **8 %**, od leta 2022 pa za **3 %**. Segment tople vode ostaja najbolj stabilen med vsemi segmenti, saj so spremembe manj izrazite, predstavlja pa nizek delež v skupni vrednosti.

SKUPNI VPLIV: Zmanjšanje prodane toplote je zaznati tako na stanovanjskem kot na poslovnem segmentu, kar nakazuje na optimizacijo porabe med odjemalci. Največji padec prodaje v segmentu poslovnih prostorov in LR opozarja na potrebo po dodatni analizi vzrokov.

Ukrepi za povečanje prodaje toplote:

- **Pridobivanje novih odjemalcev:** identificirati in nagovoriti potencialne nove odjemalce, zlasti v segmentu poslovnih prostorov in stanovanjskih blokov. Aktivno promovirati prednosti priključitve na sistem daljinskega ogrevanja, kot so okoljska prijaznost, stabilne cene in nižji stroški vzdrževanja,
- **Spodbujanje priključitev:** ponuditi subvencije ali ugodnosti za priključitev na daljinsko ogrevanje (npr. nižji stroški začetne priključitve). Sodelovati z lokalnimi oblastmi pri spodbujanju priključitve novih ali obstoječih objektov na sistem.

Optimizacija obstoječih odjemalcev:

- **Izboljšanje storitev za obstoječe odjemalce:** prilagoditi ponudbo potrebam posameznih segmentov, kot so toplejša voda ali bolj prilagodljivo ogrevanje v različnih delih dneva. Povečati zadovoljstvo uporabnikov z izboljšano komunikacijo in tehnično podporo,
- **Ukrepi za preprečevanje odklopa:** izvesti analizo odjemalcev, ki bi se lahko odklopili, in proaktivno nagovoriti njihove potrebe. Pomoč uporabnikom z visoko energetske revščino, na primer z razvojem programov socialne podpore ali prilagodljivimi plačili.

Nadgradnja tehnologije in širitev omrežja:

- **Investicije v širitev omrežja:** preučiti možnost širitve omrežja na nove geografske lokacije, kjer je povpraševanje po toploti, vendar trenutno ni dostopa do daljinskega ogrevanja,
- **Razvoj energetske učinkovitejših rešitev:** uvesti tehnologije za znižanje izgub v sistemu (npr. izolacija cevi, digitalno spremljanje izgub toplote). Ponuditi bolj inovativne storitve, kot je ogrevanje na zahtevo, kjer uporabniki plačajo le za dejansko uporabljeno toploto.

Strategije za povečevanje povpraševanja v poslovnem segmentu:

- **Privabljanje večjih poslovnih subjektov:** aktivno trženje storitev daljinskega ogrevanja večjim komercialnim uporabnikom, kot so hoteli, industrijski obrati ali trgovski centri,
- **Partnerstva z upravniki poslovnih prostorov:** sklenitev partnerstev z upravniki poslovnih stavb za dolgoročne pogodbe o dobavi toplote.

Energetska učinkovitost in okoljske izboljšave:

- **Povečanje okoljske osveščenosti:** promovirati daljinsko ogrevanje kot okolju prijazno rešitev, ki prispeva k zmanjševanju emisij CO2 in izboljšuje energetske učinkovitost.

Cenovna strategija:

- **Razviti konkurenčne cene:** preučiti, ali je cenovna politika konkurenčna v primerjavi z alternativnimi viri ogrevanja, kot so toplotne črpalke ali individualne plinske naprave,
- **Uvajanje fleksibilnih tarif:** ponuditi odjemalcem fleksibilne tarife, prilagojene sezoni ali porabi.

KALKULACIJA PRODAJNE IN STROŠKOVNE CENE PRODANE TOPLOTE

KALKULACIJA PRODAJNE IN STROŠKOVNE CENE	2019	2020	2021	2022	2023	23/22	23/19
Prodana toplota v MWh	16.280	15.834	18.000	15.831	13.700	-13%	-16%
Prihodki	2.067.901	1.992.257	2.179.746	2.224.501	3.228.430	45%	56%
Prodajna cena daljinske toplote za MWh	127,02	125,82	121,10	140,52	235,65	68%	86%
- variabilni del	73,09	67,82	67,80	77,29	159,12	106%	118%
- fiksni del	53,93	58,00	53,30	63,23	76,53	21%	42%
Stroški porabljenega materiala	1.168.759	1.040.421	1.056.749	947.126	2.240.478	137%	92%
Stroškovna cena - materialni strošek za MW	71,79	65,71	58,71	59,83	163,54	173%	128%
Poslovni odhodki	2.065.248	2.006.154	2.257.365	2.185.886	3.402.947	56%	65%
Stroškovna cena - poslovni odhodki za MWh	126,86	126,70	125,41	138,08	248,39	80%	96%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28.946	18.954	-57.404	67.376	-9.329	-114%	-132%
Dobiček/izgube na MWh prodane toplote	1,78	1,20	-3,19	4,26	-0,68	-116%	-138%

UGOTOVITVE:

- **Rast prihodkov:** prihodki iz prodaje daljinske toplote so se med leti 2019 in 2023 povečali za **56 %**. Prodajna cena za MWh toplote je dosegla **235,65 €/MWh** leta 2023, kar je **86 %** več kot leta 2019. Povišanje je rezultat rasti obeh komponent:
 - Variabilni del (+118 %),
 - Fiksni del (+42 %).
- **Porast stroškov:** stroški porabljenega materiala so med leti 2019 in 2023 narasli za **92 %**, kar se odraža v povišanju materialnega stroška na MWh toplote s **71,79 €/MWh** na **163,54 €/MWh** (+128 %). Poslovni odhodki so narasli za **65 %**, kar je dvignilo stroškovno ceno poslovnih odhodkov na **248,39 €/MWh** (+96 % v primerjavi z letom 2019).
- **Negativen EBIT v letu 2023:** EBIT je leta 2023 dosegel vrednost **-9.329 €**, kar je izrazito poslabšanje v primerjavi z letoma 2019 in 2022. Dobiček na MWh je leta 2023 znašal **-0,68 €/MWh**, kar je **138 %** manj kot leta 2019.
- **Neuskkljenost rasti prihodkov in stroškov:** čeprav so prihodki narasli, rast stroškov (zlasti materialnih stroškov) presega rast prihodkov, kar povzroča pritisk na marže in vodi v negativen poslovni rezultat.

Da bi izboljšali poslovni rezultat, je ključnega pomena, da se podjetje osredotoči na znižanje stroškov in izboljšanje marž. Obenem je treba izkoristiti priložnosti za povečanje prihodkov z inovativnimi rešitvami in širjenjem baze odjemalcev. Razumevanje vpliva fiksnih in variabilnih stroškov ter njihovih sprememb v času bo omogočilo bolj učinkovito prilagajanje poslovnega modela na prihodnje tržne razmere.

GIBANJE PRIHODKOV IN STROŠKOV

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	98,6%	2.006,2	99,1%	2.257,4	102,6%	2.185,9	97,0%	3.402,9	100,3%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>1.168,8</i>	<i>55,8%</i>	<i>1.040,4</i>	<i>51,4%</i>	<i>1.056,7</i>	<i>48,0%</i>	<i>947,1</i>	<i>42,0%</i>	<i>2.240,5</i>	<i>66,0%</i>	<i>136,6%</i>	<i>91,7%</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>328,0</i>	<i>15,7%</i>	<i>339,0</i>	<i>16,7%</i>	<i>427,3</i>	<i>19,4%</i>	<i>386,4</i>	<i>17,1%</i>	<i>425,4</i>	<i>12,5%</i>	<i>10,1%</i>	<i>29,7%</i>
<i>Najemnine</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>		
<i>Stroški dela</i>	<i>524,3</i>	<i>25,0%</i>	<i>535,4</i>	<i>26,4%</i>	<i>528,0</i>	<i>24,0%</i>	<i>585,6</i>	<i>26,0%</i>	<i>566,3</i>	<i>16,7%</i>	<i>-3,3%</i>	<i>8,0%</i>
<i>Odpisi vrednosti</i>	<i>36,9</i>	<i>1,8%</i>	<i>48,2</i>	<i>2,4%</i>	<i>56,1</i>	<i>2,6%</i>	<i>53,1</i>	<i>2,4%</i>	<i>70,9</i>	<i>2,1%</i>	<i>33,6%</i>	<i>92,3%</i>
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>7,4</i>	<i>0,4%</i>	<i>43,1</i>	<i>2,1%</i>	<i>189,2</i>	<i>8,6%</i>	<i>213,7</i>	<i>9,5%</i>	<i>99,9</i>	<i>2,9%</i>	<i>-53,3%</i>	<i>1254,5%</i>

Poslovni prihodki so med 2019 in 2023 narasli za **62 %** (z **2.094,2 tisoč €** na **3.393,6 tisoč €**). Med 2022 in 2023 je rast znašala kar **50,6 %**, kar je predvsem posledica povečanja prodajnih cen zaradi dražjih energentov in ne povečanega obsega prodaje (prodana toplota v MWh je v istem obdobju upadala). Povečanje prihodkov je kompenziralo višje stroške v letu 2022, vendar v letu 2023 to ni bilo dovolj za doseg pozitivnega rezultata (EBIT).

Poslovni odhodki so se od leta 2019 povečali za 64,8 %, kar kaže na rast stroškov hitreje kot prihodkov.

- **Stroški porabljenega materiala** - ti stroški so v letu 2023 znašali **2.240,5 tisoč €**, kar je **66,0 % vseh poslovnih prihodkov**. Med 2019 in 2023 so narasli za kar **91,7 %**, kar je znatno preseгло rast prihodkov. Glavni razlog za rast teh stroškov je povišanje cen energentov,
- **Stroški storitev**: stroški storitev so v letu 2023 znašali **425,4 tisoč €** (12,5 % prihodkov), kar predstavlja relativno stabilno rast v primerjavi z letom 2019 (+29,7 %). Med 2022 in 2023 so se povečali za **10,1 %**, kar nakazuje na dodaten obseg zunanjih storitev ali višje stroške,
- **Stroški dela**: stroški dela so v letu 2023 znašali **566,3 tisoč €** (16,7 % prihodkov). V primerjavi z letom 2019 so se povečali za **8,0 %**, medtem ko so med 2022 in 2023 upadli za **3,3 %**, kar bi lahko nakazovalo na optimizacijo delovne sile,
- **Odpisi vrednosti**: odpisi so se med 2019 in 2023 povečali za **92,3 %**, kar kaže na povečanje osnovnih sredstev ali spremembe v amortizaciji. Leta 2023 so znašali **70,9 tisoč €** (2,1 % prihodkov),
- **Drugi poslovni odhodki**: drugi poslovni odhodki so leta 2023 znašali **99,9 tisoč €** (2,9 % prihodkov). Po drastičnem povečanju leta 2021 (189,2 tisoč €) so se v letu 2023 zmanjšali za **53,3 %** v primerjavi z letom 2022.

Dobiček iz poslovanja (EBIT)

EBIT je bil v zadnjih petih letih zelo nestanovit:

- Leta 2019 pozitiven (**28,9 tisoč €**, 1,4 % prihodkov),
- Leta 2021 v negativnem območju (**-57,4 tisoč €**, -2,6 % prihodkov),
- Leta 2022 najvišji (**67,4 tisoč €**, 3,0 % prihodkov),
- Leta 2023 pa ponovno negativen (**-9,3 tisoč €**, -0,3 % prihodkov).

Izguba leta 2023: Stroški porabljenega materiala so dosegli izjemno visok delež (66,0 % prihodkov), kar je glavni razlog za izgubo.

Največji delež prihodkov podjetja KENOG izhaja iz dejavnosti prodaje daljinske toplote, ki predstavlja skoraj celotne prihodke podjetja. V letu 2023 je bil opažen občuten dvig povprečne prodajne cene toplote, kar je posledica povišanja cen energentov, vendar je obseg prodane toplote v MWh upadal.

Distribucija

- **Prihodki:** leta 2023 znašajo **1.119,0 tisoč €**, kar je **+18,8 %** več kot leta 2019 in **+2,2 %** več kot leta 2022. Glavni dejavnik rasti je dvig prodajne cene zaradi dražjih energentov,
- **Odhodki:** leta 2023 znašajo **1.135,1 tisoč €**, kar je **+22,8 %** več kot leta 2019 in **+9,4 %** več kot leta 2022,
- **EBIT:** leta 2023 znaša **-16,1 tisoč €**, kar je poslabšanje v primerjavi z letom 2022 (**57,8 tisoč €**), vendar boljše kot leta 2021 (**-67,1 tisoč €**),
- **Ugotovitve:** distribucija je pomembna dejavnost, vendar je EBIT ponovno negativen, kar nakazuje na potrebo po optimizaciji distribucijskih procesov.

Tržna dejavnost

- **Prihodki:** leta 2023 znašajo **10,5 tisoč €**, kar je **-28,6 %** manj kot leta 2019 in **-21,8 %** manj kot leta 2022,
- **Odhodki:** leta 2023 znašajo **3,7 tisoč €**, kar je **+14,1 %** več kot leta 2019 in **-2,4 %** manj kot leta 2022,
- **EBIT:** leta 2023 znaša **6,8 tisoč €**, kar je **-40,7 %** manj kot leta 2019 in **-29,5 %** manj kot leta 2022,
- **Ugotovitve:** tržna dejavnost ostaja majhna in njen prispevek k dobičku je zanemarljiv. Potrebno je preučiti, ali je smiselno nadaljevati z dejavnostjo v trenutni obliki.

Splošni zaključki:

Donosne dejavnosti:

- **Distribucija:** distribucija prispeva pomemben delež prihodkov in je relativno stabilna, vendar EBIT niha. Optimizacija stroškov bi lahko izboljšala njeno dobičkonosnost,

Dejavnosti s potencialom:

- **Proizvodnja:** kljub največjemu deležu prihodkov proizvodnja ne ustvarja dobička, kar nakazuje na potrebo po pregledu stroškovne strukture,
- **Tržna dejavnost:** prispeva minimalen delež prihodkov in ima negativen trend EBIT. Potrebno je preučiti dolgoročno smiselnost nadaljevanja dejavnosti.

Stroški:

- Stroški porabljenega materiala so glavni stroškovni dejavnik, saj predstavljajo 66 % vseh stroškov. Njihovo povečanje za **136 %** med letoma 2022 in 2023 je ključni razlog za slabše poslovne rezultate,
- Stroški storitev in drugi poslovni stroški so se v letu 2023 povečali, kar negativno vpliva na EBIT.

Priporočila: za KENOG, kot celotno podjetje

- **Zmanjšanje stroškov materiala:** pregled nabavnih pogodb za energente in materiale. Uvedba ukrepov za energetske učinkovitost, ki bi lahko zmanjšali stroške,
- **Povečanje vlaganj v infrastrukturo:** višji odpisi vrednosti bi lahko nakazovali posodobitev sredstev, kar bi dolgoročno izboljšalo učinkovitost in znižalo stroške vzdrževanja,
- **Pregled učinkovitosti dela:** kljub nižjim stroškom dela je smiselno preveriti, ali število zaposlenih ustreza potrebam in ali obstajajo možnosti za izboljšanje produktivnosti. Fleksibilne oblike zaposlovanja v sezonskih obdobjih, raziskati možnosti pogodbene ali začasne zaposlitve za zmanjšanje stalnih stroškov,
- **Analiza stroškov storitev:** pregled pogodbenih storitev za zagotavljanje, da so ti stroški konkurenčni in skladni z dolgoročnimi cilji podjetja.

Kljub prizadevanjem za optimizacijo procesov ostaja podjetje KENOG močno odvisno od zunanjih dejavnikov, kot so cene energentov. Stabilizacija EBIT in dolgoročna optimizacija stroškov bosta ključni za prihodnjo dobičkonosnost.

3.1.2 ANALIZA STROŠKOVNE STRUKTURE

RAZČLENITEV stroškovnih vrst:

- Stroški dela (plače, prispevki, dodatki),
- Stroški materiala in energije,
- Stroški storitev (zunanji izvajalci),
- Drugi stroški (amortizacija, rezervacije).

STROŠKI DELA

Stroški dela so leta 2023 znašali **566,3 tisoč €**, kar predstavlja **16,6 % vseh stroškov poslovanja**. V zadnjih petih letih so se stroški dela povečali za **8,0 %**, medtem ko se je število zaposlenih (FTE) zmanjšalo za **16,0 %**.

Dolgoročno tveganje: Kljub zmanjšanju števila zaposlenih bi lahko nadaljnje zviševanje stroškov na zaposlenega vplivalo na finančno vzdržnost podjetja, če ne bo ustrezno nadzorovano.

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	100,0%	2.006,2	100,0%	2.257,4	100,0%	2.185,9	100,0%	3.402,9	100,0%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	1.168,8	56,6%	1.040,4	51,9%	1.056,7	46,8%	947,1	43,3%	2.240,5	65,8%	136,6%	91,7%
<i>Stroški storitev</i>	328,0	15,9%	339,0	16,9%	427,3	18,9%	386,4	17,7%	425,4	12,5%	10,1%	29,7%
<i>Najemnine</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%		
Stroški dela	524,3	25,4%	535,4	26,7%	528,0	23,4%	585,6	26,8%	566,3	16,6%	-3,3%	8,0%
<i>Odpisi vrednosti</i>	36,9	1,8%	48,2	2,4%	56,1	2,5%	53,1	2,4%	70,9	2,1%	33,6%	92,3%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	7,4	0,4%	43,1	2,1%	189,2	8,4%	213,7	9,8%	99,9	2,9%	-53,3%	1254,5%

POMEMBNO: stroške dela je potrebno gledati prilagojeno z vključitvijo:

- **sprememb števila zaposlenih:** povečanje ali zmanjšanje števila zaposlenih skozi leta,
- **razmerjem stroškov dela na zaposlenega:** izračun stroškov dela na zaposlenega za vsako leto.

	Gibanje števila zaposlenih (FTE)		Stroški dela na zaposlenega	
	število	% na L-1	vrednost	% na L-1
2019	14,20		36,92	
2020	14,24	0,3%	37,60	1,8%
2021	13,34	-6,3%	39,58	5,3%
2022	12,54	-6,0%	46,70	18,0%
2023	11,93	-4,9%	47,47	1,6%
2023/2019		-16,0%		28,6%

*%.na L-1 pomeni povečanje/zmanjšanje na predhodno leto, zadnja vrstica v tabeli pa nakazuje spremembo na leto 2019.

Število zaposlenih se je od leta 2019 do 2023 zmanjšalo za **16,0 %**. Največje zmanjšanje se je zgodilo med letoma 2020 in 2021 (-6,3 %).

Stroški dela na zaposlenega so v istem obdobju narasli za **28,6 %**, kar je posledica višanja plač in drugih stroškov povezanih z delovno silo. Največja rast stroškov dela na zaposlenega je bila med letoma 2021 in 2022 **(+18,0 %)**. [Za navedbo razlogov povišanja bi bila potrebna bolj natančna analiza.](#)

Leta 2023 se je število zaposlenih zmanjšalo za **4,9 %**, medtem ko so se stroški dela na zaposlenega povečali le za **1,6 %**, kar kaže na postopno stabilizacijo stroškov dela.

Povečanje stroškov dela je močno povezano z rastjo osnovnih plač, ki izhaja iz kolektivnih dogovorov in zakonskih zahtev.

Primerjava dviga plač po tarifnih razredih med letoma 2019 in 2023

Spodaj so predstavljeni odstotki rasti najnižjih osnovnih plač za posamezne tarifne razrede:

Tarifni razred	Najnižja osnovna plača (2017)	Najnižja osnovna plača (2023)	Absolutni dvig (€)	Relativni dvig (%)
I.	600,00	687,27	87,27	14,5%
II.	720,00	824,72	104,72	14,5%
III.	792,00	907,20	115,2	14,5%
IV.	930,00	1.065,27	135,27	14,5%
V.	1.050,00	1.202,72	152,72	14,5%
VI.	1.272,00	1.457,01	185,01	14,5%
VII.	1.644,00	1.883,12	239,12	14,5%
VIII.	2.370,00	2.714,72	344,72	14,5%
IX.	2.700,00	3.092,72	392,72	14,5%

Med letoma 2017 in 2023 je bila rast najnižjih osnovnih plač enotna in znaša 14,5 % za vse tarifne razrede. Ta rast je določena s Kolektivno pogodbo Elektro gospodarstva Slovenije in zajema prilagoditve zaradi inflacije ter višanja minimalnih standardov v panogi.

Rast stroškov dela je deloma upravičena zaradi dviga osnovnih plač, določenih s Kolektivno pogodbo za dejavnost energetike, kar je od leta 2017 do 2023 znašalo približno **14,5 %**.

Presežek rasti stroškov dela na zaposlenega (28,6 %) nad rastjo osnovnih plač (14,5 %) nakazuje na dodatne obremenitve:

- **Višji stroški dodatkov** (npr. nočno delo, nadomestila za odsotnosti, bolniške, nagrade),
- **Spremenjena struktura** delovnih mest ali povečana odgovornost zaposlenih,
- **Razlike v dejanskih prejemkih zaposlenih nad minimalnimi plačami** zaradi višjih zahtev po kvalifikacijah in izkušnjah,
- **Izobrazbena struktura zaposlenih**, ki lahko vpliva na višje plače zaradi bolj kvalificirane delovne sile.

Vpliv Kolektivne pogodbe je pomemben, vendar ni edini dejavnik rasti stroškov dela. Rast stroškov dela na zaposlenega odraža tudi specifične značilnosti podjetja, kot so dodane odgovornosti, višja delovna obremenitev in konkurenčnost na trgu dela.

Funkcijska razporeditev zaposlenih:

funkcijska razporeditev	2019	2023	Razlika
urad direktorja	1	2	1
tajništvo	1		-1
fin.rač.sektor	4	3	-1
tehnični sektor	8	7	-1
število zaposlenih	14	12	-2

Kvalifikacijski premik:

Podjetje je med letoma 2019 in 2023 očitno **prestrukturiralo delovno silo**, pri čemer se je osredotočilo na zmanjšanje stroškov v operativnih sektorjih, vendar je potrebno oceniti, ali zmanjšano število zaposlenih vpliva na kakovost storitev.

Priložnost za analizo učinkovitosti: Smiselno bi bilo oceniti, ali so bile te spremembe učinkovite in ali se zmanjšanje števila zaposlenih odraža v nižjih stroških ali višji produktivnosti ali pa v povečanem strošku storitev.

Povečanje stroškov dela kljub manjšemu številu zaposlenih:

Čeprav se je število zaposlenih zmanjšalo, so višji povprečni stroški dela na zaposlenega (+28,6 % med letoma 2019 in 2023) rezultat spremembe strukture zaposlenih in rasti osnovnih plač.

Glede na nizko število zaposlenih, lahko predpostavimo, da ima velik vpliv v strukturi stroška dela tudi plača posloводства.

Predpostavke:

- višina prejemkov za posloводство KENOGa je objavljena med informacijami javnega značaja in znaša za leto 2023, 44.590.31€ neto,
- če izračunamo celoten strošek delodajalca, bi ta znašal med 110.000 – 120.000, s povprečno vrednostjo 115.000 €,
- predpostavljamo, da v oceno stroška za posloводство niso vključeni drugi materialni stroški (npr. bonitete, službeni avtomobili), kar bi lahko dodatno povečalo strošek za podjetje,
- za kredibilno analizo bi bilo nujno pridobiti natančne podatke o bruto osnovni plači, materialnih stroških in dodatkih za posloводство.

Pomanjkanje specifičnih podatkov – POMEMBNO!!!!

Brez natančnih podatkov o strukturi plače in dodatkov za posloводство KENOG so izračuni in ocene le delno približni. Prav tako bi lahko obstajale razlike v naslednjih elementih, ki vplivajo na končno vrednost stroška posloводства za podjetje:

- **materialni stroški:** dodatki, kot so prehrana, prevoz in drugi materialni stroški, so vključeni v neto prejemek, zato je celotni strošek delodajalca ocenjen na vrednost 115.000€, čeprav bi po izračunu iz neto->bruto znašal 128.000€,
- **davčne olajšave:** davčne olajšave, kot so splošna ali dodatna osebna olajšava ter morebitne olajšave za vzdrževane družinske člane, lahko vplivajo na višino akontacije dohodnine in s tem na bruto strošek,
- **posebni dodatki:** morebitni posebni dodatki, kot so nagrade, bonusi ali izplačila za nadure, so vključeni v strošek delodajalca.

V okviru analize stroškov dela in upravljanja gospodarskih javnih podjetij je pomembno preučiti tudi prejemke poslovodnih oseb, saj ti predstavljajo pomemben del stroškovne strukture. Primerjava prejemkov direktorjev podjetij **Javno podjetje Komunala Trbovlje** in **KENOG** omogoča vpogled v politiko nagrajevanja posloводства v dveh različnih, a sorodnih panogah. Direktor KENOGa je posebej izpostavil, da se kot podjetje primerjajo s Komunalo Trbovlje.

Podatki razkrivajo, da so prejemki direktorjev usklajeni z veljavno zakonodajo, kot je **Zakon o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti RS in samoupravnih lokalnih skupnostih**, ter z individualnimi pogodbami, ki jih potrjujejo nadzorni sveti.

V nadaljevanju bomo predstavili ključne podatke o prejemkih posloводства za leto 2023 in analizirali razlike ter morebitne vplive na poslovanje obeh podjetij.

Podjetji se bistveno razlikujeta po obsegu delovanja, kar vpliva tudi na odgovornost direktorjev. **Komunala Trbovlje** je večje podjetje s **108 zaposlenimi** na dan 31.12.2023, medtem ko ima **KENOG** precej manjši obseg poslovanja z **11,93 zaposlenimi** (FTE).

Podjetji **KENOG** in **Komunala Trbovlje** se razlikujeta ne samo po številu zaposlenih, temveč tudi po obsegu in strukturi prihodkov.

	Kenog	str	Komunala Trbovlje	str
Čisti prihodki od prodaje	3.228.430	96%	13.179.398	74%
Drugi poslovni prihodki	136.427	4%	4.253.419	24%
Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	406	0%	32.884	0%
Drugi prihodki	2.034	0%	437.383	2%
Skupaj	3.366.891	100%	17.903.084	100%

Osredotočenost na osnovno dejavnost: KENOG je izrazito usmerjen v osnovno dejavnost, kar prinaša stabilnost, vendar tudi omejuje diverzifikacijo virov prihodkov.

Razpršena struktura prihodkov: Komunala Trbovlje se opira na širšo paletto virov prihodkov, kar povečuje njeno odpornost na spremembe v osnovni dejavnosti, hkrati pa vključuje večje kompleksnosti pri upravljanju.

Razmerje med obsegom prihodkov in stroški posloводства: Razlika v obsegu prihodkov je lahko pomemben dejavnik pri analizi ustreznosti višine prejemkov posloводства, saj je obseg poslovanja Komunale Trbovlje bistveno večji.

V letnem poročilu Komunale Trbovlje 2023 so prikazani tudi prejemki posloводства:

»Direktor Javnega podjetja Komunala Trbovlje, d. o. o., je edini član uprave in prejema plačo na podlagi individualne pogodbe o zaposlitvi, ki jo je z njim sklenil Nadzorni svet Javnega podjetja Komunala Trbovlje. Plača direktorja je usklajena z Zakonom o prejemkih poslovodnih oseb v gospodarskih družbah v večinski lasti RS in samoupravnih lokalnih skupnostih, ter Uredbo o določitvi najvišjih razmerij za osnovna plačila ter višine spremenljivih prejemkov direktorja (Uradni list RS 34/10 in naslednji). Osnovno plačilo direktorja je določeno v višini treh povprečnih bruto plač, izplačanih v družbi v preteklem poslovnem letu. Direktorju je bilo za leto 2023 izplačano 66.936 EUR bruto plače, 1.600 EUR regresa za letni dopust, 10.942 EUR odpravnine in 3.387 EUR odškodnine za neizrabljen dopust.«

Iz tega lahko grobo ocenimo strošek delodajalca, ki se giblje med 85.000 – 95.000€, s povprečno vrednostjo 90.000€

Ugotovitve za KENOG:

- **Velik vpliv posloводства na stroške dela:** strošek posloводства 115.000 € predstavlja skoraj petino vseh stroškov dela podjetja, kar kaže na zelo visok vpliv enega zaposlenega v podjetju,
- **Občutljivost stroškov dela na posloводство:** zaradi nizkega števila zaposlenih (11,93) ima vsaka sprememba stroška posloводства velik vpliv na celotno strukturo stroškov dela,
- **Primerjava z drugimi zaposlenimi:** povprečni strošek dela na preostale zaposlene je bistveno nižji kot strošek posloводства, kar kaže na nesorazmerje med strukturo stroškov,
- **Vprašanje vzdržnosti:** tako visok delež stroškov posloводства je lahko težko vzdržen.

Priporočila:

- **Pregled učinkovitosti posloводства:** oceniti, ali trenutni strošek posloводства upravičuje svojo višino glede na dodano vrednost za podjetje (povečanje prihodkov, znižanje stroškov, izboljšanje poslovne učinkovitosti),
- **Razmislek o racionalizaciji:** preučiti možnosti za optimizacijo stroška posloводства, morda s prilagoditvijo višine plače, razporeditvijo odgovornosti ali reorganizacijo podjetja za zmanjšanje vpliva stroška posloводства na celotno poslovanje,

- **Povečanje prihodkov:** če je ohranitev trenutnega stroška posloводства nujna, razmisliti o strategijah za povečanje prihodkov, ki bi zmanjšale relativni vpliv tega stroška na skupne finance in izboljšale razmerje med prihodki in stroški posloводства,
- **Preverjanje skladnosti s pravilniki:** preučiti in oceniti ustreznost **Pravilnika o merilih za določitev plač direktorjev javnih podjetij in plačil predstavnikov ustanovitelja javnih podjetij**, katerih ustanoviteljica je Mestna občina, ter preveriti skladnost trenutnih prejemkov s predpisanimi smernicami. Posebno pozornost posvetiti morebitnim prilagoditvam, ki bi lahko izboljšale transparentnost in učinkovitost upravljanja,
- **Primerjava z dobrimi praksami:** izvesti primerjavo višine in strukture prejemkov posloводства z drugimi sorodnimi podjetji na področju energetike in javnih storitev, da bi identificirali morebitne razlike ali priložnosti za izboljšave,
- **Upravljanje prejemkov:** razmisliti o uvedbi dodatnih kazalnikov uspešnosti (KPI), povezanih z nagrajevanjem posloводства, ki bi zagotovili neposredno povezavo med doseganjem poslovnih ciljev in višino prejemkov.

ANALIZA PRAVILNIKA O PLAČAH POSLOVODSTVA V JAVNIH PODJETJIH - MESTNA OBČINA MURSKA SOBOTA

Referenčni pravilnik: 1327. Pravilnik o merilih za določitev plač direktorjev javnih podjetij in plačil predstavnikov ustanovitelja javnih podjetij, katerih ustanoviteljica je Mestna občina Murska Sobota, stran 3447.

Pravilnik določa merila za določanje plač direktorjev javnih podjetij, katerih ustanoviteljica je Mestna občina Murska Sobota. **Plače direktorjev so vezane na plačo župana** in se določajo na podlagi različnih kriterijev, ki so natančno navedeni v omenjenem pravilniku. V nadaljevanju je prikazan grobi povzetek:

Tabela: Merila za določitev osnovne plače direktorjev

Kriterij	Podkriterij	Delež plače župana (%)
Velikost podjetja (do 70 %)	Število zaposlenih	do 20 %
	Čisti prihodki od poslovanja	do 25 %
	Vrednost aktive podjetja	do 25 %
Pomen podjetja (do 20 %)	Število dejavnosti javnih služb	do 20 %

Glavne določbe vezano na prejemke posloводства:

- **Sestava plače direktorja:** osnovna plača, ki jo določa nadzorni svet in mora znašati med 50 % in 90 % plače župana (brez dodatka za delovno dobo). Dodatek za delovno dobo, ki je določen v skladu s kolektivno pogodbo,
- **Kriteriji za določitev osnovne plače (izplačujejo se v % plače župana):** velikost podjetja (do 70 %): število zaposlenih: do 20 %, čisti prihodki od poslovanja: do 25 %, vrednost aktive podjetja: do 25 %. Pomen podjetja (do 20 %): število dejavnosti javnih služb: do 20 %,
 - **Nagrade za uspešnost:** enkrat letno se lahko izplača nagrada za uspešnost v višini največ ene povprečne mesečne plače v preteklem letu. Določa jo nadzorni svet s soglasjem župana,
 - **Usklajevanje plač:** plače direktorjev se letno usklajujejo z višino plače župana. Usklajevanje poteka z aneksom k pogodbi o zaposlitvi.

Visok delež stroškov dela (med 16,6 in 26,7 % v obdobju petih let) kaže na izjemno občutljivost podjetja KENOG na spremembe v plačni politiki.

Dodatno povečanje osnovnih plač po KP v letu 2024 bo imelo verjetno nadaljnji vpliv na stroške dela, kar lahko dodatno zmanjša dobičkonosnost podjetja, če ne pride do prilagoditev prihodkov ali racionalizacije.

STROŠKI MATERIALA IN ENERGIJE

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	100,0%	2.006,2	100,0%	2.257,4	100,0%	2.185,9	100,0%	3.402,9	100,0%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>1.168,8</i>	<i>56,6%</i>	<i>1.040,4</i>	<i>51,9%</i>	<i>1.056,7</i>	<i>46,8%</i>	<i>947,1</i>	<i>43,3%</i>	<i>2.240,5</i>	<i>65,8%</i>	<i>136,6%</i>	<i>91,7%</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>328,0</i>	<i>15,9%</i>	<i>339,0</i>	<i>16,9%</i>	<i>427,3</i>	<i>18,9%</i>	<i>386,4</i>	<i>17,7%</i>	<i>425,4</i>	<i>12,5%</i>	<i>10,1%</i>	<i>29,7%</i>
<i>Najemnine</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>		
<i>Stroški dela</i>	<i>524,3</i>	<i>25,4%</i>	<i>535,4</i>	<i>26,7%</i>	<i>528,0</i>	<i>23,4%</i>	<i>585,6</i>	<i>26,8%</i>	<i>566,3</i>	<i>16,6%</i>	<i>-3,3%</i>	<i>8,0%</i>
<i>Odpisi vrednosti</i>	<i>36,9</i>	<i>1,8%</i>	<i>48,2</i>	<i>2,4%</i>	<i>56,1</i>	<i>2,5%</i>	<i>53,1</i>	<i>2,4%</i>	<i>70,9</i>	<i>2,1%</i>	<i>33,6%</i>	<i>92,3%</i>
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>7,4</i>	<i>0,4%</i>	<i>43,1</i>	<i>2,1%</i>	<i>189,2</i>	<i>8,4%</i>	<i>213,7</i>	<i>9,8%</i>	<i>99,9</i>	<i>2,9%</i>	<i>-53,3%</i>	<i>1254,5%</i>

Ugotovitve:

- **Eksplzivna rast stroškov porabljenega materiala v letu 2023:** stroški so se v letu 2023 močno povečali na 2.240,5 tisoč € (+136,6 % glede na 2022 in +91,7 % glede na 2019), kar predstavlja 65,8 % vseh stroškov. Ta rast je posledica povišanja cen energentov in surovin.
- **Upad stroškov v obdobju 2019–2022:** stroški so v obdobju 2019–2022 upadali, kar je kazalo na učinkovito obvladovanje nabavnih stroškov.
- **Neposredna odvisnost od cen energentov:** glede na naravo dejavnosti podjetja se zdi, da je povečanje stroškov materiala močno povezano s tržnimi cenami energentov, kar poudarja ranljivost na zunanje dejavnike.
- **Vpliv na poslovno uspešnost:** visok delež stroškov materiala v strukturi odhodkov močno vpliva na dobičkonosnost podjetja, kar je posebej vidno v negativnem EBIT za leto 2023 (-9,3 tisoč €).

Priporočila:

- **Analiza in optimizacija nabave:** preučiti strukturo stroškov porabljenega materiala in identificirati ključne nabavne vire. Razmisliti o dolgoročnih pogodbah ali strateških partnerstvih z dobavitelji za bolj stabilne cene.
- **Diverzifikacija virov:** razviti strategijo za zmanjšanje odvisnosti od enega vira materialov ali energentov, vključno z raziskovanjem alternativnih dobaviteljev ali obnovljivih virov energije.
- **Uvedba tehnologij za varčevanje:** razmisliti o vlaganjih v tehnologije, ki zmanjšujejo porabo materiala ali povečujejo energetske učinkovitost.
- **Cenovna strategija:** ker je rast stroškov materiala posledica povišanja cen energentov, preučiti možnosti za prilagoditev cen na trgu, da bi ohranili poslovno stabilnost (manj verjetna možnost).
- **Obvladovanje tveganj:** razviti načrt za obvladovanje cenovnih nihanj, ki vključuje uporabo finančnih instrumentov, kot so termenske pogodbe za energente, ali vzpostavitev rezervnega sklada za krizne razmere.

STROŠKI STORITEV (ZUNANJI IZVAJALCI)

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	100,0%	2.006,2	100,0%	2.257,4	100,0%	2.185,9	100,0%	3.402,9	100,0%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>1.168,8</i>	<i>56,6%</i>	<i>1.040,4</i>	<i>51,9%</i>	<i>1.056,7</i>	<i>46,8%</i>	<i>947,1</i>	<i>43,3%</i>	<i>2.240,5</i>	<i>65,8%</i>	<i>136,6%</i>	<i>91,7%</i>
<i>Storitve skupaj:</i>	<i>328,0</i>	<i>15,9%</i>	<i>339,0</i>	<i>16,9%</i>	<i>427,3</i>	<i>18,9%</i>	<i>386,4</i>	<i>17,7%</i>	<i>425,4</i>	<i>12,5%</i>	<i>10,1%</i>	<i>29,7%</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>205,5</i>	<i>9,9%</i>	<i>202,9</i>	<i>10,1%</i>	<i>267,8</i>	<i>11,9%</i>	<i>216,2</i>	<i>9,9%</i>	<i>253,6</i>	<i>7,5%</i>	<i>17,3%</i>	<i>23,4%</i>
<i>Najemnine</i>	<i>122,5</i>	<i>5,9%</i>	<i>136,1</i>	<i>6,8%</i>	<i>159,5</i>	<i>7,1%</i>	<i>170,2</i>	<i>7,8%</i>	<i>171,8</i>	<i>5,0%</i>	<i>0,9%</i>	<i>40,2%</i>
<i>Stroški dela</i>	<i>524,3</i>	<i>25,4%</i>	<i>535,4</i>	<i>26,7%</i>	<i>528,0</i>	<i>23,4%</i>	<i>585,6</i>	<i>26,8%</i>	<i>566,3</i>	<i>16,6%</i>	<i>-3,3%</i>	<i>8,0%</i>
<i>Odpisi vrednosti</i>	<i>36,9</i>	<i>1,8%</i>	<i>48,2</i>	<i>2,4%</i>	<i>56,1</i>	<i>2,5%</i>	<i>53,1</i>	<i>2,4%</i>	<i>70,9</i>	<i>2,1%</i>	<i>33,6%</i>	<i>92,3%</i>
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>7,4</i>	<i>0,4%</i>	<i>43,1</i>	<i>2,1%</i>	<i>189,2</i>	<i>8,4%</i>	<i>213,7</i>	<i>9,8%</i>	<i>99,9</i>	<i>2,9%</i>	<i>-53,3%</i>	<i>1254,5%</i>

V strukturi teh stroškov največje postavke predstavljajo:

- najemnina za sredstva infrastrukture v višini 171.809 €;
- stroški vzdrževanja osnovnih sredstev (89.345 €),
- intelektualne (osebne) storitve (43.286 €) ter
- tehnični in finančni inženiring upraviteljev stanovanjskih blokov (63.493 €).

Ugotovitve:

- **Stroški storitev (425.409 €):** v letu 2023 stroški storitev predstavljajo 12,5 % vseh poslovnih odhodkov. Gre za pomembno kategorijo stroškov, ki ima velik vpliv na celotno stroškovno strukturo podjetja.
- **Najemnina za infrastrukturo (171.809 €): (+0,9 % glede na 2022)** največji delež stroškov storitev predstavlja najemnina za sredstva infrastrukture, kar kaže na pomembno odvisnost podjetja od zunanjih virov za ključne vire delovanja.
- **Povečanje stroškov storitev brez vpliva najemnin (+23,4 % glede na 2019):** med letoma 2022 in 2023 so stroški storitev zrasli za 10,1 %, kar je nad povprečno rastjo ostalih stroškovnih kategorij. To lahko nakazuje vpliv višjih cen storitev ali povečano uporabo teh storitev.
- **Raznolika struktura stroškov storitev:** poleg najemnine so pomembne postavke še stroški vzdrževanja osnovnih sredstev, intelektualne storitve ter tehnični in finančni inženiring. To kaže na široko razpršenost teh stroškov.
- **Dolgotrajna rast:** stroški storitev so v primerjavi z letom 2019 zrasli za 29,7 %. Ta trend zahteva podrobnejšo analizo učinkovitosti teh storitev.

Priporočila:

- **Pregled pogodbenih storitev:** analizirati strukturo stroškov storitev, da bi identificirali področja, kjer bi lahko pogajanja ali optimizacija pogodbenih pogojev prinesli prihranke.
- **Preučitev notranje izvedbe:** razmisliti, ali je mogoče nekatere storitve (npr. tekoče vzdrževanje osnovnih sredstev ali tehnični inženiring) izvajati interno, kar bi lahko zmanjšalo stroške na dolgi rok.
- **Poglobljena analiza rasti stroškov:** spremljati dolgoročni trend rasti stroškov storitev in oceniti, ali rast ustreza dejanskemu povečanju obsega poslovanja ali je posledica drugih dejavnikov.
- **Razvoj strategije obvladovanja stroškov storitev:** pripraviti dolgoročni načrt, ki vključuje redno revizijo pogodb, preučitev možnosti konsolidacije storitev in merjenje učinkovitosti izvajalcev.
- **Pogajanja z izvajalci storitev:** izvesti poglobljeno analizo intelektualnih storitev ter tehničnega in finančnega inženiringa in preveriti možnosti za optimizacijo stroškov s pogajanjem z izvajalci.

Komentar: Potrebno preveriti stroške tehničnega in finančnega inženiringa upraviteljev stanovanjskih blokov (63.493 €)

KENOG za tehnične in finančne storitve v zvezi z energetiko upraviteljem stanovanjskih blokov plačuje znaten znesek, kar kaže na odvisnost od zunanjih izvajalcev za naloge, ki bi jih morda lahko prevzel sam. Glede na specifično znanje in dejavnost KENOGa na področju energetike bi lahko preučili možnost izvajanja tehničnega in finančnega inženiringa v lastni režiji, kar bi zmanjšalo stroške in povečalo dodano vrednost podjetja. Plačilo upraviteljem nakazuje, da KENOG ne izkorišča v celoti svojega potenciala za izvajanje kompleksnih storitev, ki so v neposredni povezavi z njegovo osnovno dejavnostjo.

- **Oceniti razmerje stroškov in koristi:** primerjati stroške za zunanje izvajalce s predvidenimi stroški notranje izvedbe teh storitev, vključno z morebitnimi vlaganji v dodatno usposabljanje zaposlenih ali zaposlovanje novega kadra.
- **Razviti načrt za prevzem storitev:** pripraviti postopni načrt za prevzem tehničnega in finančnega inženiringa v podjetju. To vključuje identifikacijo specifičnih storitev, ki bi jih lahko izvajali interno, ter postopno zmanjšanje odvisnosti od zunanjih izvajalcev.
- **Krepitev dodane vrednosti podjetja:** izvajanje teh storitev v lastni režiji ne bi samo znižalo stroškov, temveč bi KENOGu omogočilo, da poveča svojo dodano vrednost in ugled kot strokovnjaka na področju energetike.

ODPISI VREDNOSTI

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	100,0%	2.006,2	100,0%	2.257,4	100,0%	2.185,9	100,0%	3.402,9	100,0%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>1.168,8</i>	<i>56,6%</i>	<i>1.040,4</i>	<i>51,9%</i>	<i>1.056,7</i>	<i>46,8%</i>	<i>947,1</i>	<i>43,3%</i>	<i>2.240,5</i>	<i>65,8%</i>	<i>136,6%</i>	<i>91,7%</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>328,0</i>	<i>15,9%</i>	<i>339,0</i>	<i>16,9%</i>	<i>427,3</i>	<i>18,9%</i>	<i>386,4</i>	<i>17,7%</i>	<i>425,4</i>	<i>12,5%</i>	<i>10,1%</i>	<i>29,7%</i>
<i>Najemnine</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>		
<i>Stroški dela</i>	<i>524,3</i>	<i>25,4%</i>	<i>535,4</i>	<i>26,7%</i>	<i>528,0</i>	<i>23,4%</i>	<i>585,6</i>	<i>26,8%</i>	<i>566,3</i>	<i>16,6%</i>	<i>-3,3%</i>	<i>8,0%</i>
Odpisi vrednosti	36,9	1,8%	48,2	2,4%	56,1	2,5%	53,1	2,4%	70,9	2,1%	33,6%	92,3%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>7,4</i>	<i>0,4%</i>	<i>43,1</i>	<i>2,1%</i>	<i>189,2</i>	<i>8,4%</i>	<i>213,7</i>	<i>9,8%</i>	<i>99,9</i>	<i>2,9%</i>	<i>-53,3%</i>	<i>1254,5%</i>

Ugotovitve:

- **Dolgotrajna rast odpisov vrednosti:** odpisi vrednosti so leta 2023 znašali **70,9 tisoč €**, kar je **92,3 % več** kot leta 2019. Ta trend kaže na povečevanje amortizacijskih stroškov.
- **Nihanja med leti:** po manjšem zmanjšanju v letu 2022 so se odpisi vrednosti leta 2023 ponovno povečali za **33,6 %**, kar nakazuje nove naložbe. Osnovna sredstva za izvajanje glavne dejavnosti so odpisane cca 30% ob življenjski dobi 10 let, kar pomeni, da so **sredstva relativno nova** in še niso dosegla polovice svoje življenjske dobe.
- **Delež v stroškovni strukturi:** delež odpisov vrednosti v celotnih stroških se je med letoma 2019 in 2023 povečal iz **1,8 %** na **2,1 %**, kar kaže na postopno naraščanje vpliva teh stroškov na poslovanje.

Priporočila:

- **Razčlenitev stroškov odpisov:** podrobno analizirati, kaj prispeva k povečanju odpisov vrednosti (amortizacija, enkratni odpisi, odprava vrednosti).
- **Pregled amortizacijskih metod:** preveriti, ali uporabljene metode za amortizacijo optimalno odražajo dejansko obrabo in življenjsko dobo sredstev.

- **Optimizacija upravljanja sredstev:** prilagoditi strategijo uporabe osnovnih sredstev z namenom zmanjšanja hitre obrabe ali odpisov zaradi neuporabe.
- **Načrtovanje prihodnjih naložb:** pred načrtovanjem novih naložb natančno oceniti njihov prispevek k poslovanju in potencialne stroške amortizacije.
- **Redno ocenjevanje vrednosti sredstev:** vpeljati rutinske ocene vrednosti osnovnih sredstev, da bi se pravočasno prepoznala morebitna potreba po odpisih ali spremembi amortizacijskih stopenj.

DRUGI POSLOVNI ODHODKI

v 1000€

KENOG d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	2.094,2	100,0%	2.025,1	100,0%	2.200,0	100,0%	2.253,3	100,0%	3.393,6	100,0%	50,6%	62,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,9	1,4%	19,0	0,9%	-57,4	-2,6%	67,4	3,0%	-9,3	-0,3%	-113,8%	-132,2%
Poslovni odhodki	2.065,2	100,0%	2.006,2	100,0%	2.257,4	100,0%	2.185,9	100,0%	3.402,9	100,0%	55,7%	64,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	1.168,8	56,6%	1.040,4	51,9%	1.056,7	46,8%	947,1	43,3%	2.240,5	65,8%	136,6%	91,7%
<i>Stroški storitev</i>	328,0	15,9%	339,0	16,9%	427,3	18,9%	386,4	17,7%	425,4	12,5%	10,1%	29,7%
<i>Najemnine</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%		
<i>Stroški dela</i>	524,3	25,4%	535,4	26,7%	528,0	23,4%	585,6	26,8%	566,3	16,6%	-3,3%	8,0%
<i>Odpisi vrednosti</i>	36,9	1,8%	48,2	2,4%	56,1	2,5%	53,1	2,4%	70,9	2,1%	33,6%	92,3%
Drugi poslovni odhodki	7,4	0,4%	43,1	2,1%	189,2	8,4%	213,7	9,8%	99,9	2,9%	-53,3%	1254,5%

Drugi poslovni odhodki (99.864 €) v letu 2023 zajemajo poslovne odhodke za:

- prispevke in članarine raznim združenjem (1.035 €),
- nagrade dijakom na delovni praksi (1.375 €),
- nadomestilo uporabe stavbnega zemljišča (2.673 €),
- ter varstvo okolja (emisijski kuponi in CO2 dajatve) v višini 94.781 €.

Ugotovitve:

- **Izjemna rast drugih poslovnih odhodkov (2019–2022):** med letoma 2019 in 2023 so drugi poslovni odhodki narasli za **1254,5 %**, kar kaže na močan vpliv dodatnih obremenitev, zlasti stroškov, povezanih z varstvom okolja (emisijski kuponi in CO2 dajatve predstavljajo 94,8 % teh stroškov v letu 2023). Delež drugih poslovnih odhodkov v skupnih poslovnih odhodkih se je povečal s 0,4 % v letu 2019 na 2,9 % v letu 2023.
- **Zmanjšanje v letu 2023:** leta 2023 so se drugi poslovni odhodki zmanjšali za **53,3 %** v primerjavi z letom 2022, kar kaže na delno racionalizacijo, vendar so ti stroški še vedno bistveno višji od ravni v letu 2019.
- **Struktura drugih poslovnih odhodkov:** glavni del teh stroškov predstavlja varstvo okolja (emisijski kuponi in CO2 dajatve), medtem ko manjši del vključuje prispevke, članarine, nadomestila za uporabo zemljišč in nagrade za dijake na praksi.
- **Omejen vpliv podjetja:** zaradi zakonskih obveznosti (okoljske dajatve) ima podjetje omejen vpliv na te stroške, kar poudarja potrebo po dolgoročnih rešitvah.

Priporočila:

- **Zmanjšanje okoljskih obveznosti:** preučitev možnosti za vlaganje v trajnostne tehnologije ali projekte, ki bi lahko zmanjšali emisije in s tem obveznosti plačila emisijskih kuponov.
- **Optimizacija procesov:** izvedba optimizacije notranjih procesov, povezanih z upravljanjem drugih poslovnih odhodkov, in preveritev učinkovitost obstoječih pogodbenih obveznosti (npr. nadomestila za uporabo zemljišč).
- **Sodelovanje z zakonodajalci:** aktivno sodelovanje z zakonodajnimi organi in panožnimi združenji, da se preučijo možnosti za zmanjšanje zakonskih obremenitev (npr. prilagoditve emisijskih kvot ali spodbud za okoljske projekte).
- **Priprava dolgoročne strategije:** razvijanje dolgoročne strategije za upravljanje teh stroškov, da bi zmanjšali njihov vpliv na poslovanje podjetja, ob ohranjanju skladnosti z zakonodajo.

3.1.3 IDENTIFIKACIJA MOŽNOSTI ZA ZMANJŠANJE ODHODKOV TER RACIONALIZACIJO IN IZBOLJŠANJE POSLOVANJA POSAMEZNE DEJAVNOSTI

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI PROIZVODNJA (2019–2023)

Dejavnost Proizvodnja je ključno področje poslovanja podjetja KENOG. Prihodki iz te dejavnosti predstavljajo največji delež prihodkov podjetja, vendar se na podlagi razpoložljivih podatkov zdi, da se presežni stroški proizvodnje prenašajo na dejavnost Distribucije, saj je EBIT dejavnosti Proizvodnja za vsa opazovana leta 0 €. **Sistem navzkrižnega financiranja:** stroški proizvodnje so v celoti prenašani na distribucijo, kar vpliva na oblikovanje cen za končne uporabnike. To je ključno za razumevanje finančne strukture in potrebo po optimizaciji stroškov.

Javni pomen dejavnosti Proizvodnja: oskrba s toplotno energijo je ključna dejavnost podjetja KENOG, ki neposredno vpliva na kakovost življenja prebivalcev in delovanje lokalnih skupnosti. Pomembno je izpostaviti, da ta dejavnost deluje v okviru reguliranega sistema daljinskega ogrevanja, kar vpliva na prihodke in stroške.

v 1000€

Proizvodnja	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	1.137,7	100,0%	1.074,3	100,0%	1.236,8	100,0%	1.145,0	100,0%	2.264,2	100,0%	97,7%	99,0%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%		
Poslovni odhodki	1.137,7	100,0%	1.074,3	100,0%	1.236,8	100,0%	1.145,0	100,0%	2.264,2	100,0%	97,7%	99,0%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	<i>975,1</i>	<i>85,7%</i>	<i>870,0</i>	<i>81,0%</i>	<i>874,5</i>	<i>70,7%</i>	<i>749,3</i>	<i>65,4%</i>	<i>1.983,0</i>	<i>87,6%</i>	<i>164,6%</i>	<i>103,4%</i>
<i>Stroški storitev</i>	<i>56,7</i>	<i>5,0%</i>	<i>60,4</i>	<i>5,6%</i>	<i>73,8</i>	<i>6,0%</i>	<i>71,8</i>	<i>6,3%</i>	<i>76,0</i>	<i>3,4%</i>	<i>5,9%</i>	<i>34,2%</i>
<i>Najemnine</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>		
<i>Stroški dela</i>	<i>102,2</i>	<i>9,0%</i>	<i>104,4</i>	<i>9,7%</i>	<i>103,0</i>	<i>8,3%</i>	<i>114,2</i>	<i>10,0%</i>	<i>110,4</i>	<i>4,9%</i>	<i>-3,3%</i>	<i>8,0%</i>
<i>Odpisi vrednosti</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0%</i>		
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	<i>3,7</i>	<i>0,3%</i>	<i>39,4</i>	<i>3,7%</i>	<i>185,5</i>	<i>15,0%</i>	<i>209,7</i>	<i>18,3%</i>	<i>94,8</i>	<i>4,2%</i>	<i>-54,8%</i>	<i>2460,3%</i>

Prihodki:

- **2019:** 1.137,7 tisoč € (54,3 % prihodkov podjetja).
- **2023:** 2.264,2 tisoč € (66,7 % prihodkov podjetja).

Prihodki iz dejavnosti Proizvodnja so se med leti 2019 in 2023 skoraj podvojili (+99,0 %), kar kaže na pomembno rast cen energentov.

Stroški:

- **2019:** 1.137,7 tisoč € (54,3 % prihodkov podjetja).
- **2023:** 2.264,2 tisoč € (66,7 % prihodkov podjetja).

Stroški iz dejavnosti Proizvodnja so se med leti 2019 in 2023 skoraj podvojili (+99,0 %), kar kaže na pomembno rast cen energentov.

- **Stroški porabljenega materiala:** leta 2023 znašajo 1.983,0 tisoč €, kar predstavlja 87,6 % vseh stroškov proizvodnje. Med leti 2019 in 2023 so se povečali za +103,4 %, kar kaže na močno odvisnost od stroškov energentov.
- **Stroški storitev:** leta 2023 znašajo 76,0 tisoč € (3,4 % vseh stroškov dejavnosti), kar je +34,2 % več kot leta 2019. Stroški storitev so se med 2022 in 2023 povečali za +5,9 %, kar kaže na zmerno rast.
- **Stroški dela:** leta 2023 znašajo 110,4 tisoč € (4,9 % vseh stroškov proizvodnje), kar je -3,3 % manj kot leta 2022 in +8,0 % več kot leta 2019. Stroški dela so relativno stabilni in predstavljajo manjši delež vseh stroškov.
- **Drugi poslovni odhodki:** leta 2023 znašajo 94,8 tisoč € (4,2 % vseh stroškov), kar je -54,8 % manj kot leta 2022. Kljub temu je med leti 2019 in 2023 zaznan občuten porast (+2460,3 %), kar nakazuje na izredne okoliščine v predhodnih letih.

EBIT:

- EBIT za dejavnost Proizvodnja ostaja konstantno pri 0 € za vsa opazovana leta. To nakazuje, da se stroški popolnoma prenašajo na Distribucijo, kar ustvarja izravnani rezultat za Proizvodnjo.

Ključni izzivi:

- **Močan vpliv cen energentov:** stroški porabljenega materiala so glavni dejavnik, ki vpliva na stroškovno strukturo dejavnosti, kar poudarja občutljivost proizvodnje na tržne cene energentov.
- **Kapitalne investicije:** povečanje odpisa vrednosti kaže na potrebo po optimizaciji izkoriščanja novih sredstev.
- **Rast drugih poslovnih odhodkov:** drugi poslovni odhodki so v letu 2021 in 2022 izjemno narasli. Glavni del teh stroškov predstavlja varstvo okolja (emisijski kuponi in CO2 dajatve), medtem ko manjši del vključuje prispevke, članarine, nadomestila za uporabo zemljišč in nagrade za dijake na praksi.
- **Povezava z energetske strategijo in trajnostjo:** poudariti je potrebno pomen vlaganja v energetske učinkovitost in obnovljive vire energije, kar bi zmanjšalo odvisnost od nihanja cen ter izboljšalo trajnostni vidik poslovanja.

Priložnosti za zmanjšanje stroškov:

- **Optimizacija nabave energentov:** pregledati obstoječe pogodbe z dobavitelji energentov in poiskati ugodnejše pogoje ali alternativne dobavitelje.
- **Energetska učinkovitost:** vlagati v energetske učinkovite tehnologije in procese, ki lahko zmanjšajo porabo energentov in posledično stroške materiala.
- **Zmanjšanje stroškov storitev:** preučiti možnost notranjega izvajanja določenih storitev, ki jih trenutno zagotavljajo zunanji izvajalci, da bi zmanjšali stroške storitev.
- **Natančna analiza drugih poslovnih odhodkov:** identificirati vire izjemne rasti drugih poslovnih odhodkov in zmanjšati stroške na teh področjih.
- **Dobaviteljske pogodbe:** preučiti možnosti za dolgoročne dobaviteljske pogodbe, ki bi lahko zagotovile stabilnejše cene energentov in materialov.
- **Optimizacija procesov:** preučiti učinkovitost proizvodnih procesov in identificirati področja za izboljšave.

Priložnosti za povečanje prihodkov:

- **Razširitev kapacitet:** preučiti možnost povečanja proizvodnih zmogljivosti z uporabo obstoječih virov za boljšo izrabo opreme in povečanje obsega prihodkov.
- **Nove tehnologije:** uvajati sodobne tehnološke rešitve za optimizacijo proizvodnih procesov in izboljšanje kakovosti končnega produkta, kar bi lahko povečalo prihodek.

Dejavnost Proizvodnja ostaja ključna za podjetje, vendar je potreben večji nadzor nad stroškovno strukturo, predvsem pri stroških energije in materiala in drugih poslovnih odhodkih.

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI DISTRIBUCIJA (2019–2023)

Dejavnost Distribucija predstavlja drugo osrednje področje poslovanja podjetja KENOG, saj podpira ključne funkcije prenosa toplote do končnih uporabnikov. Čeprav prihodki iz dejavnosti Distribucija predstavljajo znaten delež celotnih prihodkov podjetja, je EBIT v nekaterih letih negativen, kar kaže na izzive pri obvladovanju stroškov in zagotavljanju donosnosti.

Distribucija	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	941,9	100,0%	937,7	100,0%	950,0	100,0%	1.094,8	100,0%	1.119,0	100,0%	2,2%	18,8%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	17,5	1,9%	9,1	1,0%	-67,1	-7,1%	57,8	5,3%	-16,1	-1,4%	-127,9%	-191,8%
Poslovni odhodki	924,3	98,1%	928,5	99,0%	1.017,1	107,1%	1.037,1	94,7%	1.135,1	101,4%	9,4%	22,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	193,7	20,6%	170,4	18,2%	182,2	19,2%	197,8	18,1%	257,5	23,0%	30,2%	33,0%
<i>Stroški storitev</i>	270,7	28,7%	277,9	29,6%	352,7	37,1%	313,7	28,7%	348,5	31,1%	11,1%	28,8%
<i>Najemnine</i>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%		
<i>Stroški dela</i>	419,4	44,5%	428,4	45,7%	422,4	44,5%	468,5	42,8%	453,0	40,5%	-3,3%	8,0%
<i>Odpisi vrednosti</i>	36,9	3,9%	48,2	5,1%	56,1	5,9%	53,1	4,9%	70,9	6,3%	33,6%	92,3%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	3,7	0,4%	3,7	0,4%	3,7	0,4%	4,0	0,4%	5,1	0,5%	26,5%	38,5%

Prihodki

- **2019:** 941,9 tisoč € (45,0 % prihodkov podjetja).
- **2023:** 1.119,0 tisoč € (33,0 % prihodkov podjetja).

Prihodki so se med leti 2019 in 2023 povečali za **18,8 %**, kar je relativno zmerna rast v primerjavi z dejavnostjo Proizvodnja. Kljub temu se razmerje prihodkov Distribucije v celotnih prihodkih podjetja zmanjšuje, kar odraža močno rast prihodkov iz Proizvodnje.

Stroški

- **2019:** 924,3 tisoč € (98,1 % prihodkov dejavnosti).
- **2023:** 1.135,1 tisoč € (101,4 % prihodkov dejavnosti).

Stroški so se med leti 2019 in 2023 povečali za **22,8 %**, kar pomeni, da rast stroškov presega rast prihodkov. To neposredno vpliva na EBIT, ki je v letu 2023 dosegel negativno vrednost.

- **Stroški porabljenega materiala:** leta 2023 znašajo **257,5 tisoč €** (23,0 % stroškov dejavnosti), kar je **33,0 %** več kot leta 2019. Stroški materiala se povečujejo hitreje od prihodkov, kar odraža vpliv višjih cen energentov in materialov.
- **Stroški storitev:** leta 2023 znašajo **348,5 tisoč €** (31,1 % stroškov dejavnosti), kar je **28,8 %** več kot leta 2019. Stroški storitev so med leti 2022 in 2023 narasli za **11,1 %**, kar kaže na potrebo po boljši kontroli teh stroškov.
- **Stroški dela:** leta 2023 znašajo **453,0 tisoč €** (40,5 % stroškov dejavnosti), kar je **8,0 %** več kot leta 2019. Relativni delež stroškov dela v strukturi stroškov ostaja stabilen, vendar rast presega rast prihodkov.
- **Odpisi vrednosti:** leta 2023 znašajo **70,9 tisoč €** (6,3 % stroškov dejavnosti), kar je **92,3 %** več kot leta 2019. Rast odpisov kaže na večje vlaganje v distribucijsko infrastrukturo.

EBIT

- **2019:** 17,5 tisoč € (1,9 % marža).
- **2023:** -16,1 tisoč € (-1,4 % marža).

EBIT je v letu 2023 dosegel negativno vrednost, kar kaže na potrebo po ukrepih za izboljšanje stroškovne učinkovitosti in povečanje prihodkov iz dejavnosti Distribucije.

Ključni izzivi

- **Rast stroškov storitev in materiala:** povečanje stroškov materiala in storitev ogroža finančno stabilnost dejavnosti, saj presega rast prihodkov.
- **Negativni EBIT:** v letu 2023 je EBIT postal negativen, kar kaže na potrebo po boljši kontroli stroškov in optimizaciji poslovanja.
- **Povečanje odvisnosti od proizvodnje:** delež prihodkov iz Distribucije v celotnih prihodkih podjetja se zmanjšuje, kar lahko vodi v povečano odvisnost od dejavnosti Proizvodnja.

Priložnosti za zmanjšanje stroškov

- **Optimizacija stroškov materiala:** pregledati možnosti za racionalizacijo porabe materiala in znižanje stroškov prek pogajanj z dobavitelji.
- **Stroški storitev:** preučiti možnost notranjega izvajanja določenih storitev in zmanjšati odvisnost od zunanjih izvajalcev.
- **Zmanjšanje stroškov dela:** analizirati strukturo dela in produktivnost zaposlenih ter razmisliti o prestrukturiranju, kjer je to potrebno.
- **Učinkovita amortizacija:** optimizirati uporabo distribucijske infrastrukture za zmanjšanje vpliva odpisov vrednosti na stroške.

Priložnosti za povečanje prihodkov

- **Razširitev baze odjemalcev:** ciljno pridobivanje novih strank, zlasti v segmentih poslovnih prostorov in stanovanj, ki predstavljata glavni vir prihodkov.
- **Nove storitve:** razviti dodatne storitve za obstoječe odjemalce, kot so energetske preglede, optimizacija rabe energije in svetovanje.
- **Dinamična cenovna politika:** preučiti možnosti za uvedbo bolj fleksibilne cenovne politike, ki bi omogočala boljši odziv na nihanja trga.

Dejavnost Distribucija ima ključno vlogo pri poslovanju podjetja KENOG, vendar se sooča z izzivi pri obvladovanju stroškov in zagotavljanju stabilnega dobička. Za izboljšanje poslovanja se je potrebno osredotočiti na optimizacijo stroškov materiala in storitev ter povečanje prihodkov prek razširitve baze odjemalcev in uvedbe dodatnih storitev.

ANALIZA BILANCE STANJA PODJETJA KENOG:

Kategorije	2022	2023	Abs. rast	Rel. rast
Sredstva	1.453.527	1.558.748	105.221	7,24%
Dolgoročna sredstva	607.508	624.673	17.165	2,83%
Neopredmetena sredstva	19.358	16.938	-2.420	-12,50%
Opredmetena osnovna sredstva	588.150	607.735	19.585	3,33%
Kratkoročna sredstva	844.852	933.589	88.737	10,50%
Kratkoročne poslovne terjatve	557.444	797.295	239.851	43,03%
Denarna sredstva	287.408	136.294	-151.114	-52,58%
Kratkoročne AČR	1.167	486	-681	-58,35%
Obveznosti do virov sredstev	1.453.527	1.558.748	105.221	7,24%
Kapital	878.637	865.260	-13.377	-1,52%
Osnovni kapital	566.951	566.951	0	0,00%
Kapitalske rezerve	12.086	12.086	0	0,00%
Rezerve iz dobička	67.665	130.504	62.839	92,87%
Preneseni čisti poslovni izid	169.096	169.096	0	0,00%
Čisti poslovni izid poslovnega leta	62.839	-13.377	-76.216	-121,29%
Rezervacije in dolgoročne PČR	72.992	79.987	6.995	9,58%
Rezervacije	71.773	79.331	7.558	10,53%
Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	1.219	656	-563	-46,19%
Kratkoročne obveznosti	253.781	490.424	236.643	93,25%
Kratkoročne poslovne obveznosti	253.781	490.424	236.643	93,25%
Kratkoročne PČR	248.117	123.077	-125.040	-50,40%

Sredstva

- **Rast skupnih sredstev:** skupna sredstva so se povečala za **7,24 %** (105.221 €), kar kaže na rast poslovanja podjetja.
- **Dolgoročna sredstva:** dolgoročna sredstva so narasla za **2,83 %**, predvsem zaradi povečanja opredmetenih osnovnih sredstev (+3,33 %), kar lahko kaže na nove naložbe v infrastrukturo ali opremo. Neopredmetena sredstva so se zmanjšala za **12,50 %**, kar lahko kaže na odpis ali manj vlaganj v to področje.

- **Kratkoročna sredstva:** povečanje kratkoročnih sredstev za **10,50 %** je predvsem posledica velikega povečanja kratkoročnih poslovnih terjatev (+43,03 %). **Kratkoročne poslovne terjatve niso posledica zapadlih obveznosti**, ampak višjih računov za energijo, ki so posledica rasti cen energentov. To kaže na povečanje vrednosti odprtih terjatev, vezanih na tržne pogoje. Denarna sredstva so se bistveno zmanjšala (-52,58 %), kar lahko kaže na povečano uporabo denarja za pokrivanje stroškov ali investicij.

Obveznosti do virov sredstev

- **Kapital:** se je zmanjšal za **1,52 %**, predvsem zaradi negativnega čistega poslovnega izida v letu 2023 (-13.377 €). Rezerve iz dobička so se skoraj podvojile (+92,87 %), kar kaže na prizadevanja za krepitev dolgoročne stabilnosti.
- **Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve:** rezervacije so narasle za **10,53 %**, kar lahko kaže na večje obveznosti ali tveganja v prihodnosti. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve so se zmanjšale za **46,19 %**, kar nakazuje na manjše prihodke, vezane na prihodnja obdobja.
- **Kratkoročne obveznosti:** močno povečanje kratkoročnih poslovnih obveznosti (+93,25 %) je lahko posledica večjih obveznosti do dobaviteljev ali kratkoročnih finančnih obveznosti. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve so se zmanjšale za **50,40 %**, kar kaže na manjši obseg prihodkov, vnaprej obračunanih za prihodnja obdobja.

Ključni izzivi

- **Povečanje kratkoročnih obveznosti:** rast kratkoročnih obveznosti za **93,25 %** lahko pomeni večjo odvisnost od dobaviteljev ali drugih kratkoročnih virov financiranja.
- **Zmanjšanje denarnih sredstev:** močno zmanjšanje denarnih sredstev (-52,58 %) lahko oteži likvidnost podjetja.
- **Rast vrednosti terjatev zaradi višjih cen energije:** povečanje kratkoročnih poslovnih terjatev za **43,03 %** je neposredna posledica višjih računov za energijo zaradi rasti cen energentov. To zahteva spremljanje morebitnih sprememb v zmožnosti plačevanja strank.

Priložnosti za izboljšave

- **Upravljanje likvidnosti:** razviti strategijo za izboljšanje denarnega toka in povečanje denarnih sredstev.
- **Nadzor nad kratkoročnimi obveznostmi:** preučiti možnosti za zmanjšanje kratkoročnih obveznosti z boljšim upravljanjem dobaviteljev in obveznosti.
- **Optimizacija nabave energentov:** preučiti možnosti za bolj stabilne nabavne pogoje, ki bi zmanjšali vpliv rasti cen energentov na poslovanje.
- **Okrepitev kapitala:** nadaljevati povečanje rezerv iz dobička za izboljšanje finančne stabilnosti podjetja.

3.2 MESTNE STORITVE D.O.O.

3.2.1 UVOD IN CILJI ANALIZE

PREGLED TRENUTNEGA STANJA POSLOVANJA PODJETJA

Podjetje Mestne storitve, javno podjetje za urejanje mesta d.o.o., Nova Gorica, je v letu 2023 poslovalo s skupnimi prihodki v višini 469.230,51 EUR in stroški 466.008,37 EUR, kar je prineslo pozitiven poslovni rezultat v višini 7.694,42 EUR, na nivoju dobička iz poslovanja (EBIT) pa 3.222,00 EUR, kar bo tudi predmet nadaljnjih analiz.

GIBANJE PRIHODKOV IN STROŠKOV

v 1000€

MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	428,3	100,0%	336,2	100,0%	406,0	100,0%	465,0	100,0%	469,2	100,0%	0,9%	9,6%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	18,8	4,4%	-2,4	-0,7%	6,8	1,7%	79,9	17,2%	3,2	0,7%	-96,0%	-82,9%
Poslovni odhodki	409,5	95,6%	338,6	100,7%	399,2	98,3%	385,1	82,8%	466,0	99,3%	21,0%	13,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	10,5	2,5%	5,9	1,7%	16,2	4,0%	15,0	3,2%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
<i>Stroški storitev</i>	71,6	16,7%	52,8	15,7%	66,9	16,5%	61,4	13,2%	66,5	14,2%	8,4%	-7,1%
<i>Najemnine</i>	27,0	6,3%	21,6	6,4%	26,3	6,5%	26,6	5,7%	30,7	6,5%	15,6%	13,8%
<i>Stroški dela</i>	296,2	69,2%	253,4	75,4%	283,1	69,7%	271,7	58,4%	341,1	72,7%	25,6%	15,1%
<i>Odpisi vrednosti</i>	4,0	0,9%	4,6	1,4%	6,3	1,5%	10,2	2,2%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

- **Poslovni prihodki** so se od leta 2019 do leta 2023 povečali za 9,6 %. Vendar pa so doživeli velik padec v letu 2020 (-21,5 %), ki je bil verjetno posledica pandemije COVID-19, kasneje pa so se stabilizirali. **Poslovni odhodki** so se od leta 2019 povečali za 13,8 %, kar kaže na rast stroškov hitreje kot prihodkov.
- **Stroški dela** predstavljajo največji delež vseh stroškov in so leta 2023 znašali 341,1 tisoč €, kar je 72,7 % v strukturi prihodkov. Od leta 2019 so se stroški dela povečali za 15,1 %, kar je posledica povišanja plač in drugih obveznosti.
- **Stroški storitev**: leta 2023 so znašali 66,5 tisoč €, kar predstavlja 14,2 % v strukturi prihodkov. Opazen je rahel upad glede na leto 2019 (-7,1 %).
- **Najemnine**: stroški najemnin so v letu 2023 znašali 30,7 tisoč € in so se od leta 2019 povečali za 13,8 %.
- **Odpisi vrednosti**: povečanje od leta 2019 kaže na intenzivnejše slabitve in amortizacijo osnovnih sredstev, kar kaže na potrebo po optimizaciji obstoječe infrastrukture.
- **Drugi poslovni odhodki**: ti stroški ostajajo minimalni.

Dobiček iz poslovanja (EBIT)

Leta 2023 je podjetje doseglo dobiček iz poslovanja v višini 3,2 tisoč €, kar predstavlja velik padec glede na leto 2022 (-96 %). Glavni razlogi za ta padec so rast stroškov dela in drugih stroškov.

PREGLED GLAVNIH KATEGORIJ IZKAZA POSLOVNEGA USPEHA PO DEJAVNOSTIH:

Poslovni prihodki	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Oglaševanje	108,4	25,3%	76,5	22,8%	77,4	19,1%	101,7	21,9%	101,6	21,7%	0,0%	-6,2%
Parkirna	105,8	24,7%	68,9	20,5%	154,4	38,0%	185,2	39,8%	195,1	41,6%	5,4%	84,4%
Mestna tržnica	23,5	5,5%	20,6	6,1%	20,0	4,9%	20,6	4,4%	20,8	4,4%	1,3%	-11,5%
Ostale dejavnosti	190,6	44,5%	170,1	50,6%	154,2	38,0%	157,5	33,9%	151,7	32,3%	-3,7%	-20,4%
Poslovni odhodki												
Oglaševanje	85,0	19,8%	70,1	20,9%	75,1	18,5%	72,6	15,6%	88,8	18,9%	22,2%	4,4%
Parkirna	125,8	29,4%	114,3	34,0%	137,4	33,8%	136,7	29,4%	161,5	34,4%	18,1%	28,4%
Mestna tržnica	36,6	8,5%	38,9	11,6%	36,1	8,9%	36,7	7,9%	44,5	9,5%	21,5%	21,6%
Ostale dejavnosti	162,1	37,8%	115,3	34,3%	150,6	37,1%	139,0	29,9%	171,2	36,5%	23,2%	5,7%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)												
Oglaševanje	23,4	5,5%	6,4	1,9%	2,4	0,6%	29,0	6,2%	12,9	2,7%	-55,7%	-45,0%
Parkirna	-20,0	-4,7%	-45,4	-13,5%	17,0	4,2%	48,4	10,4%	33,6	7,2%	-30,6%	-268,1%
Mestna tržnica	-13,1	-3,1%	-18,2	-5,4%	-16,1	-4,0%	-16,1	-3,5%	-23,7	-5,0%	47,4%	81,3%
Ostale dejavnosti	28,5	6,7%	54,8	16,3%	3,6	0,9%	18,5	4,0%	-19,6	-4,2%	-205,7%	-168,7%

Največji delež prihodkov predstavljajo prihodki iz gospodarske javne službe (GIS) plačljivega parkiranja (41,6 %) ter oglaševanja (21,7 %), medtem ko ostale dejavnosti in tržnica skupaj predstavljajo 36,7 %. Stroški dela, ki znašajo 73,2 % vseh stroškov, ter stroški storitev (20,9 %) so ključni stroškovni dejavniki. Stroški dela so se v letu 2023 povečali za 25,1 %, predvsem zaradi zvišanja plač in povečanih nadomestil za odsotnost. Kljub temu so bili nekateri segmenti poslovanja nerentabilni, zlasti dejavnost upravljanja mestne tržnice in ostale dejavnosti, ki so zabeležile izgubo.

Oglaševanje

- **Prihodki:** Leta 2023 znašajo **101,6 tisoč €**, kar je stabilno v primerjavi z letom 2022 (0 % rast), vendar nižje kot leta 2019 (-6,2 %).
- **Odhodki:** Znesek se je leta 2023 povečal na **88,8 tisoč €** (+22,2 % glede na 2022 in +4,4 % glede na 2019).
- **EBIT:** Leta 2023 je EBIT znašal **12,9 tisoč €**, kar pomeni velik upad glede na leto 2022 (-55,7 %) in 2019 (-45,0 %).
- **Ugotovitve:** Čeprav so prihodki stabilni, je povečanje stroškov leta 2023 negativno vplivalo na EBIT.

Parkirna

- **Prihodki:** Leta 2023 so se prihodki povečali na **195,1 tisoč €** (+5,4 % glede na 2022 in +84,4 % glede na 2019).
- **Odhodki:** Odhodki so znašali **161,5 tisoč €** leta 2023 (+18,1 % glede na 2022 in +28,4 % glede na 2019).
- **EBIT:** Leta 2023 je EBIT znašal **33,6 tisoč €**, kar je -30,6 % manj kot leta 2022, vendar precej boljše kot leta 2019 (ko je bil EBIT negativen: -20,0 tisoč €).
- **Ugotovitve:** Dejavnost parkiranja je ena najdonosnejših, vendar povečanje stroškov upočasnjuje rast EBIT.

Mestna tržnica

- **Prihodki:** Prihodki so leta 2023 znašali **20,8 tisoč €**, kar je +1,3 % več kot leta 2022, vendar -11,5 % manj kot leta 2019.
- **Odhodki:** Leta 2023 so se odhodki povečali na **44,5 tisoč €** (+21,5 % glede na 2022 in +21,6 % glede na 2019).
- **EBIT:** EBIT ostaja negativen in se je leta 2023 poslabšal na **-23,7 tisoč €** (+47,4 % glede na 2022 in +81,3 % glede na 2019).
- **Ugotovitve:** Mestna tržnica ostaja nerentabilna dejavnost, saj odhodki znatno presegajo prihodke.

Ostale dejavnosti

- **Prihodki:** Leta 2023 so prihodki znašali **151,7 tisoč €**, kar je -3,7 % manj kot leta 2022 in -20,4 % manj kot leta 2019.
- **Odhodki:** Odhodki so narasli na **171,2 tisoč €** (+23,2 % glede na 2022 in +5,7 % glede na 2019).
- **EBIT:** EBIT je leta 2023 padel na **-19,6 tisoč €**, kar je drastično poslabšanje v primerjavi z letom 2022 (+18,5 tisoč €) in 2019 (+28,5 tisoč €).
- **Ugotovitve:** Ostale dejavnosti so postale breme za poslovanje, saj so odhodki znatno presegli prihodke.

Zaključki:

- **Donosne dejavnosti:** Parkirnina je glavna donosna dejavnost podjetja, saj prispeva največ prihodkov in ima pozitiven EBIT kljub povečanju stroškov.
- **Oglaševanje** je relativno stabilno, vendar so naraščajoči stroški vplivali na zmanjšanje EBIT.
- **Nerentabilne dejavnosti:** Mestna tržnica in **Ostale dejavnosti** prinašajo izgubo in negativno vplivajo na celotno poslovanje. Potrebna je racionalizacija ali drugačna strategija upravljanja.

Povečanje stroškov je v letu 2023 zaznano pri vseh dejavnostih, kar negativno vpliva na EBIT, čeprav so prihodki v večini dejavnosti stabilni ali rastejo. Kljub prizadevanjem za optimizacijo procesov, kot so zmanjšanje števila zaposlenih in osredotočenje na storitve z višjo dodano vrednostjo, ostajajo nekatere dejavnosti podjetja nerentabilne, kar negativno vpliva na celotno poslovno uspešnost.

3.2.2 ANALIZA STROŠKOVNE STRUKTURE

RAZČLENITEV stroškovnih vrst:

- Stroški dela (plače, prispevki, dodatki).
- Stroški materiala in energije.
- Stroški storitev (zunanji izvajalci)
- Najemnine
- Drugi stroški (amortizacija, rezervacije).

STROŠKI DELA

Stroški dela predstavljajo največji delež vseh stroškov in so leta 2023 znašali 341,1 tisoč €, kar je 73,2 % vseh stroškov. Poslovodstvo je v letu 2023 sprejelo nov **Pravilnik o spremembi pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest** z enovito organizacijsko strukturo, ki temelji na samostojnosti odločanja in odgovornosti vsakega zaposlenega.

Od leta 2019 so se stroški dela povečali za 15,1 %, kar je posledica povišanja plač, drugih obveznost in zmanjšanje števila zaposlenih.

v 1000€												
MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019		2020		2021		2022		2023		23/22	23/19
Poslovni odhodki	409,5	100,0%	338,6	100,0%	399,2	100,0%	385,1	100,0%	466,0	100,0%	21,0%	13,8%
Stroški porabljenega materiala	10,5	2,6%	5,9	1,7%	16,2	4,1%	15,0	3,9%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
Stroški storitev	71,6	17,5%	52,8	15,6%	66,9	16,8%	61,4	15,9%	66,5	14,3%	8,4%	-7,1%
Najemnine	27,0	6,6%	21,6	6,4%	26,3	6,6%	26,6	6,9%	30,7	6,6%	15,6%	13,8%
Stroški dela	296,2	72,3%	253,4	74,8%	283,1	70,9%	271,7	70,5%	341,1	73,2%	25,6%	15,1%
Odpisi vrednosti	4,0	1,0%	4,6	1,4%	6,3	1,6%	10,2	2,6%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
Drugi poslovni odhodki	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

Na stroške dela je potrebno gledati prilagojeno z vključitvijo:

- **Sprememba števila zaposlenih:** povečanje ali zmanjšanje števila zaposlenih skozi leta.
- **Razmerjem stroškov dela na zaposlenega:** izračun stroškov dela na zaposlenega za vsako leto.

	Gibanje števila zaposlenih (FTE)		Stroški dela na zaposlenega	
	število	% na L-1	vrednost	% na L-1
2019	9,07		32,65	
2020	7,34	-19,1%	34,52	5,7%
2021	7,73	5,3%	36,61	6,1%
2022	7,07	-8,5%	38,41	4,9%
2023	8,00	13,2%	42,64	11,0%
2023/2019		-11,8%		30,6%

*%.na L-1 pomeni povečanje/zmanjšanje na predhodno leto, zadnja vrstica v tabeli pa nakazuje spremembo na leto 2019.

- Stroški dela na zaposlenega so se od leta 2019 do 2023 povečali za **30,6 %**.

- Med letoma 2022 in 2023 se je ta kazalnik povečal za **11 %**, kar nakazuje dodatno rast stroškov na zaposlenega, poleg povečanja števila zaposlenih.

Kljub stabilnemu številu zaposlenih do leta 2022 (približno 7,07 FTE), se je dvig osnovnih plač odrazil v višjih stroških. Povečanje števila zaposlenih v letu 2023 (na 8,00 FTE) je le še povečalo ta vpliv.

Povečanje stroškov dela je močno povezano z rastjo osnovnih plač, ki izhajajo iz kolektivnih dogovorov in zakonskih zahtev.

Primerjava dviga plač po tarifnih razredih med letoma 2019 in 2023

Spodaj so predstavljeni odstotki rasti najnižjih osnovnih plač za posamezne tarifne razrede:

Tarifni razred	Najnižja osnovna plača (2019)	Najnižja osnovna plača (2023)	Absolutni dvig (€)	Relativni dvig (%)
I.	503,40	602,65	+99,25	+19,7 %
II.	548,44	656,57	+108,13	+19,7 %
III.	606,97	726,64	+119,67	+19,7 %
IV.	710,56	850,66	+140,10	+19,7 %
V.	773,60	926,12	+152,52	+19,7 %
VI.	1.025,79	1.228,03	+202,24	+19,7 %
VII.	1.268,97	1.519,16	+250,19	+19,7 %
VIII.	1.629,25	1.950,48	+321,23	+19,7 %
IX.	1.944,47	2.327,83	+383,36	+19,7 %

Med letoma 2019 in 2023 je bila rast najnižjih osnovnih plač enotna in znaša 19,7 % za vse tarifne razrede. Ta rast je določena s **Kolektivno pogodbo za komunalne dejavnosti** in zajema prilagoditve zaradi inflacije ter višanja minimalnih standardov v panogi.

Rast stroškov dela je deloma upravičena zaradi dviga osnovnih plač, določenih s Kolektivno pogodbo, ki je znašal 19,7 %.

Presežek rasti stroškov dela na zaposlenega (30,6 %) nad rastjo osnovnih plač (19,7 %) nakazuje dodatne obremenitve:

- višji stroški dodatkov (npr. nočno delo, nadomestila za odsotnosti, bolniške, nagrade),
- spremenjena struktura,
- povečano zaposlovanje in razlike v dejanskih prejemkih zaposlenih nad minimalnimi plačami,
- izobrazbena struktura zaposlenih.

Vpliv Kolektivne pogodbe je pomemben, vendar ni edini dejavnik rasti stroškov dela.

Izobrazbena struktura zaposlenih

stopnja izobrazbe	2019	2023	Razlika
III	1		-1
IV	3	2	-1
V	2	2	0
VI	1	2	1
VII	3	2	-1
število zaposlenih	10	8	-2

Kvalifikacijski premik:

Podjetje je med letoma 2019 in 2023 povečalo delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe, kar vpliva na dvig povprečnih plač, saj so ti zaposleni uvrščeni v višje tarifne razrede.

Zmanjšanje manj kvalificirane delovne sile ne kompenzira višjih stroškov bolj izobraženih zaposlenih. Prehod zaposlenih na VI. in VII. stopnjo izobrazbe povečuje stroške na zaposlenega, saj so osnovne plače v teh razredih znatno višje.

Povečanje stroškov dela kljub manjšemu številu zaposlenih

Čeprav se je število zaposlenih zmanjšalo, so višji povprečni stroški dela na zaposlenega (+30,6 % med letoma 2019 in 2023) rezultat spremembe strukture zaposlenih in rasti osnovnih plač.

Glede na nizko število zaposlenih, lahko predpostavimo, da ima velik vpliv v strukturi stroška dela tudi plača posloводства.

Predpostavke:

- Višina prejemkov za posloводство Mestne storitve za leto 2023 nisem uspela pridobiti (ni objavljeno med informacijami javnega značaja)
- Ocenjujemo, da so plače posloводства pri **KENOGu** in **Mestnih storitvah** primerljive, saj gre za podjetji podobnega značaja in lastniške strukture. Prav tako, to izhaja iz pregleda višine plač v obdobju 1-5/2024, ki sta praktično enaki za Mestne storitve in KENOG, zato predpostavljamo, da so prejemki leta 2023 primerljivi z višino plače posloводства KENOG, ki za leto 2023 znaša 44.590,31€ neto. Če izračunamo celoten strošek delodajalca, bi ta znašal med 110.000 – 120.000, s povprečno vrednostjo 115.000 €.
- Predpostavljamo, da v oceno stroška za posloводство niso vključeni drugi materialni stroški (npr. bonitete, službeni avtomobili), kar bi lahko dodatno povečalo strošek za podjetje
- Za kredibilno analizo bi bilo nujno pridobiti natančne podatke o bruto osnovni plači, materialnih stroških in dodatkih za posloводство

Pomanjkanje specifičnih podatkov – POMEMBNO!!!!

Brez natančnih podatkov o strukturi plače in dodatkov za posloводство Mestnih storitvah so izračuni in ocene le delno približni. Prav tako bi lahko obstajale razlike v naslednjih elementih, ki vplivajo na končno vrednost stroška posloводства za podjetje:

- **Materialni stroški:** Dodatki, kot so prehrana, prevoz in drugi materialni stroški, so vključeni v neto prejemek, zato je celotni strošek delodajalca ocenjen na vrednost 115.000€, čeprav bi po izračunu iz neto->bruto znašal 128.000€
- **Davčne olajšave:** Davčne olajšave, kot so splošna ali dodatna osebna olajšava ter morebitne olajšave za vzdrževane družinske člane, lahko vplivajo na višino akontacije dohodnine in s tem na bruto strošek.
- **Posebni dodatki:** Morebitni posebni dodatki, kot so nagrade, bonusi ali izplačila za nadure, so vključeni v strošek delodajalca

Ugotovitve:

- **Velik vpliv posloводства na stroške dela:** strošek posloводства 115.000 € predstavlja skoraj tretjino vseh stroškov dela podjetja, kar kaže na zelo visok vpliv enega zaposlenega v tako majhnem podjetju.
- **Občutljivost stroškov dela na posloводство:** zaradi nizkega števila zaposlenih (8) ima vsaka sprememba stroška posloводства velik vpliv na celotno strukturo stroškov dela.
- **Primerjava z drugimi zaposlenimi:** povprečni strošek dela na preostale zaposlene je bistveno nižji kot strošek posloводства, kar kaže na nesorazmerje med strukturo stroškov.
- **Vprašanje vzdržnosti:** tako visok delež stroškov posloводства je težko vzdržen

Priporočila:

- **Pregled učinkovitosti posloводства:** oceniti, ali trenutni strošek posloводства upravičuje svojo višino glede na dodano vrednost za podjetje (povečanje prihodkov, znižanje stroškov),
- **Razmislek o racionalizaciji:** preučiti možnosti za optimizacijo stroška posloводства, morda s prilagoditvijo plače, razporeditvijo odgovornosti ali reorganizacijo podjetja,
- **Povečanje prihodkov:** če je ohranitev trenutnega stroška posloводства nujna, razmisliti o strategijah za povečanje prihodkov, ki bi zmanjšale relativni vpliv tega stroška na skupne finance.

Visok delež stroškov dela (73,2 % vseh stroškov leta 2023) kaže na izjemno občutljivost podjetja na spremembe v plačni politiki.

Dodatno povečanje osnovnih plač v letu 2024 bo imelo verjetno nadaljnji vpliv na stroške dela, kar lahko dodatno zmanjša dobičkonosnost podjetja, če ne pride do prilagoditev prihodkov ali racionalizacije.

STROŠKI MATERIALA IN ENERGIJE

v 1000€												
MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni odhodki	409,5	100,0%	338,6	100,0%	399,2	100,0%	385,1	100,0%	466,0	100,0%	21,0%	13,8%
Stroški porabljenega materiala	10,5	2,6%	5,9	1,7%	16,2	4,1%	15,0	3,9%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
Stroški storitev	71,6	17,5%	52,8	15,6%	66,9	16,8%	61,4	15,9%	66,5	14,3%	8,4%	-7,1%
Najemnine	27,0	6,6%	21,6	6,4%	26,3	6,6%	26,6	6,9%	30,7	6,6%	15,6%	13,8%
Stroški dela	296,2	72,3%	253,4	74,8%	283,1	70,9%	271,7	70,5%	341,1	73,2%	25,6%	15,1%
Odpisi vrednosti	4,0	1,0%	4,6	1,4%	6,3	1,6%	10,2	2,6%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
Drugi poslovni odhodki	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

Stroški porabljenega materiala predstavljajo razmeroma nizek delež celotnih odhodkov (med **1,7 % in 4,1 %**), vendar so skozi leta naraščali.

Ugotovitve:

- **Povečanje stroškov med 2019 in 2023:** dolgoročni trend rasti stroškov materiala kaže na inflacijske pritiske ali večjo porabo materialov za zagotavljanje storitev.
- **Nestabilnost v stroških:** velik upad v letu 2020 (COVID-19 učinek) in ponovni skok leta 2021 nakazujeta vpliv zunanjih dejavnikov (npr. motnje v dobavnih verigah ali začasno zmanjšanje aktivnosti podjetja).

- **Stabilizacija po letu 2021:** leta 2022 in 2023 so se stroški porabljenega materiala stabilizirali, kar nakazuje na bolj predvidljive pogoje poslovanja.
- **Nizki delež v strukturi odhodkov:** stroški materiala predstavljajo manj kot 5 % celotnih poslovnih odhodkov, kar pomeni, da imajo manjši vpliv na skupne stroške v primerjavi z drugimi postavkami (npr. stroški dela, storitev).

Priporočila:

- **Optimizacija nabave:** preveriti možnosti za centralizacijo nabave materialov ali pogajanja z dobavitelji za ugodnejše cene, da bi obvladovali dolgoročno rast stroškov.
- **Uvedba nadzora porabe:** implementirati sisteme za natančnejše spremljanje porabe materialov, da se prepreči prekomerna ali neučinkovita uporaba.
- **Povezava s prihodki:** analizirati, ali povečana poraba materialov (npr. leta 2021) neposredno prispeva k večanju prihodkov ali je posledica neoptimizirane uporabe.
- **Prilagoditev inflaciji:** razviti strategije za obvladovanje vpliva inflacije na cene materialov, zlasti če se pričakujejo dodatne rasti cen.

STROŠKI STORITEV (ZUNANJI IZVAJALCI)

v 1000€

MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni odhodki	409,5	100,0%	338,6	100,0%	399,2	100,0%	385,1	100,0%	466,0	100,0%	21,0%	13,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	10,5	2,6%	5,9	1,7%	16,2	4,1%	15,0	3,9%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
<i>Stroški storitev</i>	71,6	17,5%	52,8	15,6%	66,9	16,8%	61,4	15,9%	66,5	14,3%	8,4%	-7,1%
<i>Najemnine</i>	27,0	6,6%	21,6	6,4%	26,3	6,6%	26,6	6,9%	30,7	6,6%	15,6%	13,8%
<i>Stroški dela</i>	296,2	72,3%	253,4	74,8%	283,1	70,9%	271,7	70,5%	341,1	73,2%	25,6%	15,1%
<i>Odpisi vrednosti</i>	4,0	1,0%	4,6	1,4%	6,3	1,6%	10,2	2,6%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

Leta 2019 so stroški storitev predstavljali največji delež (17,5 %) v primerjavi z letom 2023, ko so padli na **14,3 %**. To kaže na zmanjšano odvisnost podjetja od zunanjih storitev.

Ugotovitve:

- **Dolgotrajno zmanjševanje stroškov:** stroški storitev so leta 2023 nižji kot leta 2019, kar kaže na prizadevanja za optimizacijo ali zmanjšanje odvisnosti od zunanjih izvajalcev.
- **Stabilizacija stroškov:** po upadu v letih 2020 in 2022 so se stroški storitev v letu 2023 stabilizirali, kar kaže na konsistentnejše poslovne prakse.
- **Vpliv inflacije:** rahlo povečanje stroškov storitev v letu 2023 (+8,4 %) lahko delno pripisujemo inflaciji ali povišanju cen storitev.

Priporočila:

- **Poglobljena analiza storitev:** identificirati ključne storitve, ki so največji stroškovni dejavnik, in preučiti možnosti za pogajanje z dobavitelji ali optimizacijo porabe.
- **Raziskava alternativ:** preučiti, ali lahko podjetje nekatere storitve zagotavlja interno, kar bi zmanjšalo odvisnost od zunanjih izvajalcev.
- **Inflacijski vpliv:** prilagoditi pogodbene pogoje z izvajalci storitev, da bi zmanjšali vpliv inflacije na prihodnje stroške.
- **Strategija obvladovanja stroškov:** razviti dolgoročen načrt za optimizacijo uporabe storitev in zmanjšanje nepotrebnih izdatkov.

NAJEMNINE

v 1000€

MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni odhodki	409,5	100,0%	338,6	100,0%	399,2	100,0%	385,1	100,0%	466,0	100,0%	21,0%	13,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	10,5	2,6%	5,9	1,7%	16,2	4,1%	15,0	3,9%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
<i>Stroški storitev</i>	71,6	17,5%	52,8	15,6%	66,9	16,8%	61,4	15,9%	66,5	14,3%	8,4%	-7,1%
Najemnine	27,0	6,6%	21,6	6,4%	26,3	6,6%	26,6	6,9%	30,7	6,6%	15,6%	13,8%
<i>Stroški dela</i>	296,2	72,3%	253,4	74,8%	283,1	70,9%	271,7	70,5%	341,1	73,2%	25,6%	15,1%
<i>Odpisi vrednosti</i>	4,0	1,0%	4,6	1,4%	6,3	1,6%	10,2	2,6%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

Stroški najemnin so se skozi leta gibali med **6,4 % in 6,9 %** vseh poslovnih odhodkov, kar kaže na razmeroma stabilen delež.

Ugotovitve:

- **Stabilnost najemnin:** stroški najemnin so skozi analizirano obdobje razmeroma stabilni, kar nakazuje na urejene dolgoročne najemne pogodbe ali nespremenjene prostorske potrebe.
- Ker je Mestna občina lastnica in hkrati najemodajalec, stroški najemnin v veliki meri predstavljajo **interna sredstva občine**, kar pomeni, da ta znesek ostaja znotraj javnega sektorja.
- **Rast v letu 2023:** leta 2023 je zaznan večji skok stroškov (+15,6 %), kar je lahko posledica inflacijskih pritiskov ali novih najemov.
- **Omejen vpliv:** čeprav so stroški narasli, najemnine ostajajo sorazmerno majhen delež celotnih poslovnih odhodkov (okoli 6,6 %), kar kaže na obvladljiv vpliv na poslovanje.

Priporočila:

- **Preučitev potrebe po dodatnih najemih:** preveriti, ali so dodatni najemi (če obstajajo) nujni ali se lahko prostori/oprema racionalizirajo.
- **Upoštevanje inflacije:** pri sklepanju novih pogodb vključiti zaščitne klavzule za obvladovanje vpliva inflacije.

Možni vzroki za povečanje stroškov najemnin v 2023

- **Inflacija:** rast cen najemnin zaradi splošne rasti cen v letu 2023.
- **Dodatni najemi:** podjetje je morda najelo dodatne prostore ali opremo za podporo poslovnim aktivnostim.
- **Povečanje stopnje najemnin:** povečanje stroškov na podlagi obstoječih najemnih pogodb.

ODPISI VREDNOSTI:

v 1000€

MESTNE STORITVE, d.o.o.	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni odhodki	409,5	100,0%	338,6	100,0%	399,2	100,0%	385,1	100,0%	466,0	100,0%	21,0%	13,8%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	10,5	2,6%	5,9	1,7%	16,2	4,1%	15,0	3,9%	15,4	3,3%	3,0%	46,4%
<i>Stroški storitev</i>	71,6	17,5%	52,8	15,6%	66,9	16,8%	61,4	15,9%	66,5	14,3%	8,4%	-7,1%
<i>Najemnine</i>	27,0	6,6%	21,6	6,4%	26,3	6,6%	26,6	6,9%	30,7	6,6%	15,6%	13,8%
<i>Stroški dela</i>	296,2	72,3%	253,4	74,8%	283,1	70,9%	271,7	70,5%	341,1	73,2%	25,6%	15,1%
Odpisi vrednosti	4,0	1,0%	4,6	1,4%	6,3	1,6%	10,2	2,6%	11,8	2,5%	16,4%	196,0%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,2	0,0%	0,3	0,1%	0,4	0,1%	0,3	0,1%	0,5	0,1%	38,1%	187,2%

Leta 2019 so odpisi vrednosti predstavljali **1,0 % vseh poslovnih odhodkov**, medtem ko so se leta 2023 povečali na **2,5 %**, kar pomeni več kot dvakratni delež.

Ugotovitve:

- **Rast odpisov vrednosti:** odpisi so v obdobju 2019–2023 zrasli za skoraj trikrat, kar nakazuje na povečano investiranje, glede na pretekla leta
- **Naraščajoč vpliv na stroške:** delež odpisov vrednosti v celotnih poslovnih odhodkih se je podvojil, kar kaže na povečan vpliv na finančno stanje podjetja.
- **Možne naložbene aktivnosti:** če je rast odpisov posledica novih naložb, je to lahko pozitiven signal, vendar je treba preveriti, ali te naložbe prinašajo pričakovane koristi.

Priporočila za podjetje Mestne storitve kot celoto:

- **Prilagoditev prihodkov:** pregledati cenovno politiko storitev, da bi ublažili pritisk naraščajočih stroškov dela.
- **Racionalizacija procesov:** uvesti tehnologije ali reorganizacijo dela za povečanje produktivnosti.
- **Fleksibilne oblike zaposlovanja:** v sezonskih obdobjih raziskati možnosti pogodbene ali začasne zaposlitve za zmanjšanje stalnih stroškov.
- **Reorganizacija podjetja**

3.2.3 IDENTIFIKACIJA MOŽNOSTI ZA ZMANJŠANJE ODHODKOV TER RACIONALIZACIJO IN IZBOLJŠANJE POSLOVANJA POSAMEZNE DEJAVNOSTI

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI OGLAŠEVANJA (2019–2023)

Dejavnost Oglaševanje ima stabilno vlogo v poslovanju podjetja Mestne storitve, vendar se sooča z izzivi glede rasti prihodkov in nadzora stroškov. Dejavnost oglaševanja potrebuje strategijo za povečanje prihodkov in optimizacijo stroškov. Stabilni prihodki v letu 2023 kažejo, da je ohranitev obstoječih strank uspela, vendar rast prihodkov zahteva bolj proaktivno pridobivanje novih strank in razširitev storitev. Hkrati je pomembno zmanjšati stroške, predvsem skozi bolj učinkovito upravljanje virov.

v 1000€

Oglaševanje	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	108,4	100,0%	76,5	100,0%	77,4	100,0%	101,7	100,0%	101,6	100,0%	0,0%	-6,2%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	23,4	21,6%	6,4	8,3%	2,4	3,1%	29,0	28,5%	12,9	12,7%	-55,7%	-45,0%
Poslovni odhodki	85,0	78,4%	70,1	91,7%	75,1	96,9%	72,6	71,5%	88,8	87,3%	22,2%	4,4%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	2,0	1,8%	0,8	1,0%	2,8	3,6%	2,8	2,8%	2,4	2,4%	-12,7%	24,2%
<i>Stroški storitev</i>	10,5	9,7%	7,4	9,7%	9,4	12,1%	9,0	8,8%	11,9	11,8%	33,4%	13,6%
<i>Najemnine</i>	3,1	2,9%	2,9	3,8%	2,8	3,7%	2,7	2,7%	1,3	1,2%	-53,8%	-59,6%
<i>Stroški dela</i>	69,3	63,9%	58,7	76,7%	59,6	77,0%	57,1	56,1%	71,6	70,5%	25,5%	3,4%
<i>Odpisi vrednosti</i>	0,1	0,1%	0,4	0,5%	0,5	0,6%	1,1	1,1%	1,5	1,4%	34,1%	1110,3%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,0	0,0%	0,0	0,1%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	9,5%	17,4%

Prihodki

- **2019: 108,4 tisoč €** (25,3 % prihodkov podjetja);
- **2023: 101,6 tisoč €** (21,7 % prihodkov podjetja).

Prihodki so se med 2019 in 2023 zmanjšali za **6,2 %**, kar kaže na stagnacijo ali izgubo oglaševalskih pogodb. Med 2022 in 2023 prihodki niso zrasli (+0 %), kar nakazuje na potrebo po novih strategijah za povečanje prihodkov in potrjuje težave pri pridobivanju novih strank ali ohranjanju obstoječih.

Stroški

- **2019: 85,0 tisoč €** (78,4 % poslovnih odhodkov dejavnosti).
- **2023: 88,8 tisoč €** (87,3 % poslovnih odhodkov dejavnosti).

Stroški so se med 2019 in 2023 povečali za **4,4 %**, kar kaže na stabilno, vendar rahlo naraščajočo stroškovno osnovo. Med 2022 in 2023 so stroški narasli za **22,2 %**, kar je znatno povečanje, ki zahteva analizo.

- **Stroški porabljenega materiala:** leta 2023 znašajo **2,4 tisoč €**, kar je **-12,7 %** manj kot leta 2022 in **+24,2 %** več kot leta 2019. Relativni delež ostaja nizek (**2,4 % vseh stroškov**), kar pomeni omejen vpliv na skupno stroškovno sliko.
- **Stroški storitev:** stroški storitev so leta 2023 znašali **11,9 tisoč €**, kar je **+33,4 %** več kot leta 2022 in **+13,6 %** več kot leta 2019. Relativni delež v strukturi odhodkov se je povečal (**11,8 % leta 2023**), kar nakazuje na rast odvisnosti od zunanjih izvajalcev.
- **Najemnine:** leta 2023 znašajo **1,3 tisoč €**, kar je **-53,8 %** manj kot leta 2022 in **-59,6 %** manj kot leta 2019. To zmanjšanje nakazuje optimizacijo ali zmanjšano uporabo najemnih prostorov/opreme.
- **Stroški dela:** leta 2023 so stroški dela znašali **71,6 tisoč €**, kar je **+25,5 %** več kot leta 2022 in **+3,4 %** več kot leta 2019. Stroški dela ostajajo največji delež vseh stroškov (**70,5 % v strukturi prihodkov leta 2023**), kar poudarja pomen optimizacije delovne sile.

- **Odpisi vrednosti:** leta 2023 so znašali **1,5 tisoč €**, kar je **+34,1 %** več kot leta 2022 in kar **+1110,3 %** več kot leta 2019. Hitro rastoči odpisi vrednosti kažejo na amortizacijo nove opreme ali prevrednotenje sredstev. Predstavljajo pa izredno nizek delež v vseh stroških.

EBIT

- **2019: 23,4 tisoč €** (21,6 % marža).
- **2023: 12,9 tisoč €** (12,7 % marža).

EBIT se je med leti 2019 in 2023 zmanjšal za **45,0 %**, s **23,4 tisoč €** na **12,9 tisoč €**. EBIT marža je v letu 2023 znašala **12,7 %**, kar je precej nižje kot leta 2019 (**21,6 %**).

Ključni izzivi

- **Stagnacija prihodkov:** prihodki iz dejavnosti oglaševanja so od 2019 v upadu, kar nakazuje na potrebo po pridobivanju novih strank ali večanju ponudbe storitev.
- **Naraščajoči stroški - storitev in dela:** celotni stroški so se med 2022 in 2023 znatno povečali (+22,2 %), kar je občutno poslabšalo EBIT. Stroški dela in storitev predstavljajo največji delež vseh odhodkov, pri čemer stroški storitev rastejo hitreje od prihodkov.

Priložnosti za zmanjšanje stroškov

- **Optimizacija stroškov dela:** preučiti strukturo dela in produktivnost zaposlenih v dejavnosti oglaševanja ter razmisliti o možnostih za boljše delitev dela ali avtomatizacijo.
- **Zmanjšanje stroškov storitev:** pregledati pogodbe z zunanjimi izvajalci in poiskati ugodnejše rešitve.

Priložnosti za povečanje prihodkov

- **Razširitev ponudbe:** ponuditi nove storitve (npr. vsebinsko oglaševanje,...), ki so bolj prilagojene sodobnim potrebam strank.
- **Ciljno trženje:** osredotočiti se na pridobivanje novih strank, zlasti med lokalnimi podjetji in organizacijami, ki še ne oglašujejo.
- **Prilagoditev cen:** preučiti možnost zvišanja cen oglaševanja, zlasti za dolgoročne pogodbe, da bi izboljšali EBIT.
- **Partnerstva:** sodelovati z dogodki, festivali ali lokalnimi pobudami, ki bi lahko uporabile oglaševalske storitve.

Dejavnost oglaševanja pri Mestnih storitvah se sooča s stagnacijo prihodkov in rastočimi stroški, kar negativno vpliva na EBIT. Da bi izboljšali poslovni rezultat, je nujno osredotočiti se na razširitev ponudbe in optimizacijo stroškov, zlasti stroškov dela in storitev. Prav tako bi bilo smiselno vlagati v bolj agresivno trženje storitev.

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI PARKIRNINA (2019–2023)

Dejavnost Parkirnina je ključna za poslovanje podjetja Mestne storitve, saj predstavlja pomemben del prihodkov in je ena izmed donosnejših dejavnosti.

v 1000€

Parkirnina	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	105,8	100,0%	68,9	100,0%	154,4	100,0%	185,2	100,0%	195,1	100,0%	5,4%	84,4%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	-20,0	-18,9%	-45,4	-65,9%	17,0	11,0%	48,4	26,2%	33,6	17,2%	-30,6%	-268,1%
Poslovni odhodki	125,8	118,9%	114,3	165,9%	137,4	89,0%	136,7	73,8%	161,5	82,8%	18,1%	28,4%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	3,4	3,2%	1,3	1,8%	7,3	4,7%	4,9	2,7%	5,4	2,8%	10,9%	60,8%
<i>Stroški storitev</i>	19,2	18,2%	23,2	33,7%	22,2	14,4%	24,2	13,1%	23,4	12,0%	-3,5%	21,6%
<i>Najemnine</i>	16,7	15,8%	12,4	18,1%	16,7	10,8%	17,2	9,3%	22,3	11,5%	30,0%	33,8%
<i>Stroški dela</i>	83,5	79,0%	74,5	108,1%	87,9	56,9%	84,2	45,5%	104,6	53,6%	24,2%	25,2%
<i>Odpisi vrednosti</i>	2,9	2,7%	2,8	4,0%	3,3	2,1%	6,0	3,2%	5,7	2,9%	-5,9%	97,8%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,0	0,0%	0,1	0,1%	0,0	0,0%	0,2	0,1%	0,0	0,0%	-71,8%	26,4%

Prihodki

- Prihodki so se med 2019 in 2023 povečali za 84,4 %, z 105,8 tisoč € na 195,1 tisoč €.
- Med 2022 in 2023 so prihodki narasli za 5,4 %, kar kaže na nadaljnjo rast.
- Leta 2023 so prihodki znašali 195,1 tisoč €, kar predstavlja 41,6 % vseh prihodkov podjetja. Prihodki so leta 2023 dosegli najvišjo raven in predstavljajo stabilno osnovo za poslovanje.

Stroški

- **2019: 125,8 tisoč €** (118,9 % poslovnih odhodkov dejavnosti).
- **2023: 161,5 tisoč €** (82,8 % poslovnih odhodkov dejavnosti)

Stroški so se med 2019 in 2023 povečali za **28,4 %**, kar kaže na stabilno, vendar rahlo naraščajočo stroškovno osnovo. Med 2022 in 2023 so stroški narasli za **18,1 %**, kar je znatno povečanje, ki zahteva analizo.

- **Stroški porabljenega materiala:** stroški so leta 2023 znašali 5,4 tisoč € (2,8 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za 60,8 %, kar je relativno obvladljivo glede na celotne stroške.
- **Stroški storitev:** stroški storitev so leta 2023 znašali 23,4 tisoč € (12,0 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Stroški so se v primerjavi z letom 2019 povečali za 21,6 %, vendar so se med 2022 in 2023 zmanjšali za 3,5 %.
- **Najemnine:** najemnine so leta 2023 znašale 22,3 tisoč € (11,5 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečale za 33,8 %, kar kaže na dodatne najete površine ali višje cene.
- **Stroški dela:** stroški dela so leta 2023 znašali 104,6 tisoč € (53,6 % v strukturi prihodkov dejavnosti). V primerjavi z letom 2019 so se povečali za 25,2 %, kar predstavlja največji delež vseh stroškov dejavnosti.
- **Odpisi vrednosti:** odpisi vrednosti so leta 2023 znašali 5,7 tisoč € (2,9 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Odpisi so med 2019 in 2023 narasli za 97,8 %, kar nakazuje na povečane naložbe v osnovna sredstva.

Dobiček iz poslovanja (EBIT)

- EBIT se je med 2019 in 2023 izboljšal iz izgube -20,0 tisoč € na dobiček 33,6 tisoč €.
- EBIT marža leta 2023 znaša 17,2 %, kar je sicer manj kot leta 2022 (26,2 %), vendar je še vedno dobra donosnost.

Ključni izzivi:

- **Naraščajoči stroški dela:** stroški dela predstavljajo več kot polovico vseh stroškov dejavnosti (53,6 %), kar pomembno vpliva na EBIT.
- **Višje najemnine:** najemnine so se povečale za 33,8 %, kar kaže na finančni pritisk pri zagotavljanju parkirnih površin (ni pa nujno, lahko se je tudi povečalo število parkirnih mest).

Priložnosti za zmanjšanje stroškov

- **Optimizacija stroškov dela:** povečati obseg avtomatizacije sistemov za plačevanje in nadzor parkiranja.
- **Izboljšanje izkoristka parkirnih mest:** povečati stopnjo zasedenosti parkirnih mest in s tem zmanjšati relativne stroške najema.

Priložnosti za povečanje prihodkov

- **Prilagodljiva cenovna politika:** uvesti višje tarife v času konic ali na bolj obremenjenih območjih.
- **Digitalne rešitve:** uvesti rezervacije parkirnih mest prek aplikacij in dodatne storitve (npr. električne polnilnice).
- **Razširitev parkirnih zmogljivosti:** najeti dodatne površine na območjih z visokim povpraševanjem po parkirnih mestih.

Dejavnost Parkirnina ostaja donosna in ključna za prihodke podjetja. Zmanjšanje stroškov dela in optimizacijo najemnin lahko izboljšajo EBIT. Nadaljnji poudarek na prilagodljivi cenovni politiki in širjenju storitev bo zagotovil dolgoročno rast.

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI MESTNA TRŽNICA (2019–2023)

Dejavnost **Mestna tržnica** je v obdobju 2019–2023 poslovala z izgubo in predstavlja finančno breme za podjetje

											v 1000€	
Mestna tržnica	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	23,5	100,0%	20,6	100,0%	20,0	100,0%	20,6	100,0%	20,8	100,0%	1,3%	-11,5%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	-13,1	-55,5%	-18,2	-88,3%	-16,1	-80,7%	-16,1	-78,1%	-23,7	-113,7%	47,4%	81,3%
Poslovni odhodki	36,6	155,5%	38,9	188,3%	36,1	180,7%	36,7	178,1%	44,5	213,7%	21,5%	21,6%
Stroški porabljenega materiala	1,0	4,4%	1,0	4,9%	1,8	8,9%	2,2	10,6%	2,7	12,9%	23,8%	159,9%
Stroški storitev	5,4	23,0%	4,4	21,4%	4,2	21,2%	5,1	24,9%	6,2	29,7%	20,8%	14,2%
Najemnine	4,3	18,4%	4,2	20,1%	4,2	20,9%	4,1	20,1%	4,1	19,6%	-1,3%	-5,8%
Stroški dela	25,7	109,3%	28,9	140,1%	25,5	127,6%	24,6	119,5%	30,7	147,4%	24,9%	19,4%
Odpisi vrednosti	0,1	0,4%	0,3	1,7%	0,4	1,9%	0,6	3,0%	0,8	4,0%	36,2%	828,9%
Drugi poslovni odhodki	0,0	0,1%	0,0	0,1%	0,0	0,1%	0,0	0,1%	0,0	0,1%	9,6%	-11,9%

Prihodki

- Prihodki so med 2019 in 2023 upadli za **11,5 %**, z 23,5 tisoč € na 20,8 tisoč €,
- Med 2022 in 2023 so prihodki narasli za **1,3 %**, kar kaže na revitalizacijo,
- Prihodki ostajajo nizki in nezadostni za pokrivanje stroškov.

Stroški

- **2019: 36,6 tisoč €** (155,5 % poslovnih odhodkov dejavnosti).
- **2023: 44,5 tisoč €** (213,7 % poslovnih odhodkov dejavnosti)

Stroški so se med 2019 in 2023 povečali za **21,6 %**, kar kaže na stabilno, vendar rahlo naraščajočo stroškovno osnovo. Med 2022 in 2023 so stroški narasli za **21,5 %**, kar je znatno povečanje, ki zahteva analizo.

- **Stroški porabljenega materiala:** stroški so leta 2023 znašali **2,7 tisoč €** (12,9 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za **159,9 %**, kar kaže na slabo obvladovanje te postavke.
- **Stroški storitev:** stroški storitev so leta 2023 znašali **6,2 tisoč €** (29,7 % v strukturi prihodkov dejavnosti). V primerjavi z letom 2019 so se povečali za **14,2 %**, kar je zmerna rast.
- **Najemnine:** najemnine so leta 2023 znašale **4,1 tisoč €** (19,6 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Stroški so stabilni in se med 2019 in 2023 zmanjšali za **5,8 %**.
- **Stroški dela:** stroški dela so leta 2023 znašali **30,7 tisoč €** (147,4 % v strukturi prihodkov dejavnosti), kar predstavlja največji delež. V primerjavi z letom 2019 so se povečali za **19,4 %**, kar je največji prispevek k skupnim stroškom.
- **Odpisi vrednosti:** odpisi vrednosti so leta 2023 znašali **0,8 tisoč €** (4,0 % v strukturi prihodkov dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za **828,9 %**, kar nakazuje na naložbe ali spremembe v amortizaciji.

Dobiček iz poslovanja (EBIT)

- EBIT je v celotnem obdobju negativen in se je med 2019 in 2023 poslabšal z **-13,1 tisoč €** na **-23,7 tisoč €**.
- EBIT marža leta 2023 znaša **-113,7 %**, kar kaže na resno nerentabilnost dejavnosti.

Ključni izzivi

- **Nizki prihodki:** prihodki so prenizki za pokritje stroškov, kar pomeni, da dejavnost ustvarja trajne izgube.
- **Visoki stroški dela:** stroški dela predstavljajo največji delež stroškov (147,4 % poslovnih prihodkov), kar znatno vpliva na izgubo.
- **Naraščajoči stroški materiala in amortizacije:** stroški porabljenega materiala in odpisi vrednosti so se močno povečali, kar še dodatno obremenjuje poslovanje.

Priložnosti za zmanjšanje stroškov

- **Optimizacija stroškov dela:** preučiti možnost prestrukturiranja delovnih mest ali zmanjšanja števila zaposlenih za zmanjšanje stroškov.
- **Racionalizacija stroškov materiala:** pregledati nabavne procese za znižanje stroškov porabljenega materiala.
- **Pregled naložb:** analizirati amortizacijo in preveriti, ali so naložbe v osnovna sredstva smiselne glede na prihodke.

Priložnosti za povečanje prihodkov

- **Izboljšanje ponudbe:** razširiti storitve tržnice (npr. dogodki, tematske tržnice, lokalni izdelki), da bi pritegnili več obiskovalcev.
- **Povečanje cen:** preučiti možnost prilagoditve cen za najem stojnic in drugih storitev.
- **Digitalizacija:** uvesti digitalne rešitve (npr. promocija preko socialnih omrežij), da bi povečali prepoznavnost tržnice.

Dejavnost **Mestna tržnica** je trenutno nerentabilna in predstavlja finančno breme za podjetje. Potrebna je kombinacija ukrepov za zmanjšanje stroškov (zlasti stroškov dela) in povečanje prihodkov (z razširitvijo ponudbe ter prilagoditvijo cen). V nasprotnem primeru bo treba preučiti smiselnost nadaljnega upravljanja te dejavnosti, ki je pa nujna za prebivalce MONG.

ANALIZA POSLOVANJA DEJAVNOSTI OSTALE DEJAVNOSTI (2019–2023)

Dejavnost **Ostale dejavnosti** se je v obdobju 2019–2023 soočila s precejšnjimi spremembami v poslovanju, pri čemer so prihodki upadali, EBIT pa se je leta 2023 spremenil v izgubo.

v 1000€

Ostale dejavnosti	2019	str	2020	str	2021	str	2022	str	2023	str	23/22	23/19
Poslovni prihodki	190,6	100,0%	170,1	100,0%	154,2	100,0%	157,5	100,0%	151,7	100,0%	-3,7%	-20,4%
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	28,5	15,0%	54,8	32,2%	3,6	2,3%	18,5	11,7%	-19,6	-12,9%	-205,7%	-168,7%
Poslovni odhodki	162,1	85,0%	115,3	67,8%	150,6	97,7%	139,0	88,3%	171,2	112,9%	23,2%	5,7%
<i>Stroški porabljenega materiala</i>	4,1	2,2%	2,8	1,6%	4,3	2,8%	5,1	3,2%	4,8	3,2%	-4,8%	16,7%
<i>Stroški storitev</i>	36,4	19,1%	17,7	10,4%	31,1	20,2%	23,1	14,6%	25,0	16,5%	8,3%	-31,4%
<i>Najemnine</i>	2,9	1,5%	2,1	1,2%	2,5	1,7%	2,6	1,6%	3,0	2,0%	19,5%	6,7%
<i>Stroški dela</i>	117,7	61,7%	91,4	53,7%	110,2	71,4%	105,8	67,1%	134,1	88,4%	26,8%	14,0%
<i>Odpisi vrednosti</i>	0,9	0,5%	1,2	0,7%	2,1	1,4%	2,4	1,6%	3,9	2,6%	58,6%	319,2%
<i>Drugi poslovni odhodki</i>	0,1	0,0%	0,2	0,1%	0,3	0,2%	0,1	0,1%	0,4	0,3%	163,4%	329,7%

Prihodki

- Prihodki so med 2019 in 2023 upadli za **20,4 %**, z **190,6 tisoč €** na **151,7 tisoč €**.
- Med 2022 in 2023 so prihodki upadli za **3,7 %**, kar kaže na nadaljnji upad.
- Kljub relativno visokim prihodkom so ti nezadostni za doseganje trajnostne donosnosti.

Stroški

- **2019: 162,1 tisoč €** (85,0 % poslovnih odhodkov dejavnosti).
- **2023: 171,2 tisoč €** (112,9 % poslovnih odhodkov dejavnosti)

Stroški so se med 2019 in 2023 povečali za **5,7 %**, kar kaže na stabilno, vendar rahlo naraščajočo stroškovno osnovo. Med 2022 in 2023 so stroški narasli za **23,2 %**, kar je znatno povečanje, ki zahteva analizo.

- **Stroški porabljenega materiala:** stroški so leta 2023 znašali **4,8 tisoč €** (3,2 % v prihodkih dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za **16,7 %**, kar je razmeroma obvladljivo.
- **Stroški storitev:** stroški storitev so leta 2023 znašali **25,0 tisoč €** (16,5 % v prihodkih dejavnosti). V primerjavi z letom 2019 so upadli za **31,4 %**, kar nakazuje na zmanjšano odvisnost od zunanjih storitev.
- **Najemnine:** stroški najemnin so leta 2023 znašali **3,0 tisoč €** (2,0 % v prihodkih dejavnosti). Stroški najemnin so se med 2019 in 2023 povečali za **6,7 %**, kar je zmerna rast.
- **Stroški dela:** stroški dela so leta 2023 znašali **134,1 tisoč €** (88,4 % v prihodkih dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za **14,0 %**, kar predstavlja največji delež vseh stroškov.
- **Odpisi vrednosti:** odpisi vrednosti so leta 2023 znašali **3,9 tisoč €** (2,6 % v prihodkih dejavnosti). Med 2019 in 2023 so se povečali za **319,2 %**, kar nakazuje na povečanje amortizacije zaradi novih naložb.

Dobiček iz poslovanja (EBIT)

- EBIT se je med 2019 in 2023 spremenil iz dobička (**28,5 tisoč €**) v izgubo (**-19,6 tisoč €**).
- EBIT marža je leta 2023 znašala **-12,9 %**, kar kaže na neprofitabilnost dejavnosti.

Ključni izzivi

- **Upad prihodkov:** prihodki so med 2019 in 2023 znatno upadli, kar je glavni vzrok za izgubo.
- **Visoki stroški dela:** stroški dela so največji stroškovni dejavnik (88,4 % vseh poslovnih odhodkov), kar močno vpliva na EBIT.
- **Povečanje amortizacije:** znatno povečanje odpisov vrednosti nakazuje na naložbe, ki pa ne prinašajo pričakovanih prihodkov.

Priložnosti za zmanjšanje stroškov

- **Optimizacija stroškov dela:** preučiti možnosti za optimizacijo kadrovske strukture ali racionalizacijo delovnih procesov.
- **Pregled amortizacije:** preveriti, ali je amortizacija posledica novih naložb, in oceniti njihovo donosnost.
- **Učinkovitost pri porabi materiala:** analizirati porabo materiala in preveriti, ali obstajajo priložnosti za racionalizacijo.

Priložnosti za povečanje prihodkov

- **Razširitev storitev:** razviti nove storitve, ki so skladne s potrebami trga in bi lahko povečale prihodke.
- **Povezava s strankami:** izboljšati trženje in sodelovanje z obstoječimi strankami za povečanje povpraševanja.
- **Digitalizacija:** uvesti digitalne rešitve za učinkovitejše izvajanje storitev in boljše prilagajanje strankam.

Dejavnost **Ostale dejavnosti** se sooča z velikimi izzivi zaradi upada prihodkov in visokih stroškov dela. Za izboljšanje poslovanja je potrebno osredotočiti se na optimizacijo stroškov, povečanje prihodkov in učinkovito uporabo obstoječih virov. Če se finančna izguba nadaljuje, bo treba razmisliti o dolgoročni strategiji za to dejavnost.

ANALIZA BILANCE STANJA PODJETJA MESTNE STORITVE:

Kategorije	2022	2023	Abs. rast	Rel. rast
Sredstva	373.262	384.007	10.744	2,88%
Dolgoročna sredstva	44.790	47.455	2.665	5,95%
Neopredmetena sredstva	15.210	14.449	-760	-5,00%
Opredmetena osnovna sredstva	29.580	33.006	3.426	11,58%
Kratkoročna sredstva	325.467	333.892	8.425	2,59%
Zaloge	411	411	0	0,00%
Kratkoročne poslovne terjatve	30.958	44.840	13.882	44,84%
Denarna sredstva	294.098	288.641	-5.457	-1,86%
Kratkoročne AČR	3.006	2.660	-346	-11,52%
Obveznosti do virov sredstev	373.262	384.007	10.744	2,88%
Kapital	320.016	326.593	6.578	2,06%
Osnovni kapital	41.729	41.729	0	0,00%
Kapitalske rezerve	2.921	2.921	0	0,00%
Rezerve iz dobička	68.361	135.284	66.922	97,89%
Preneseni čisti poslovni izid	140.082	140.082	0	0,00%
Čisti poslovni izid poslovnega leta	66.922	6.578	-60.344	-90,17%
Kratkoročne obveznosti	52.989	56.324	3.334	6,29%
Kratkoročne poslovne obveznosti	52.989	56.324	3.334	6,29%
Kratkoročne PČR	257	1.090	832	323,25%

Sredstva

Skupna sredstva so se povečala za **2,88 %** (z **373.262 tisoč €** na **384.007 tisoč €**).

Dolgoročna sredstva so narasla za **5,95 %**, kar kaže na povečanje naložb, predvsem v opredmetena osnovna sredstva.

- **Opredmetena osnovna sredstva** so se povečala za **11,58 %**, kar pomeni dodatne investicije.
- **Neopredmetena sredstva** so se zmanjšala za **5,00 %**, kar lahko nakazuje amortizacijo ali manjše nove naložbe.

Kratkoročna sredstva so se povečala za **2,59 %**, pri čemer je bila največja rast pri:

- **Kratkoročnih poslovnih terjativah**, ki so narasle za 44,84 % (za 13.882 tisoč €) – preveriti kaj je vsebina
- **Denarna sredstva** so upadla za 1,86 %, kar nakazuje na porabo denarnih virov.

Obveznosti do virov sredstev

Kapital se je povečal za **2,06 %**, kar kaže na stabilnost in povečanje rezerv iz dobička.

- **Rezerve iz dobička** so se skoraj podvojile, z 68.361 tisoč € na 135.284 tisoč € (+97,89 %), kar kaže na močno zadrževanje dobička.
- **Čisti poslovni izid leta** se je drastično zmanjšal za 90,17 %, kar pomeni, da je podjetje imelo znatno nižji dobiček leta 2023.

Kratkoročne obveznosti so narasle za **6,29 %**, kar kaže na rahlo povečanje kratkoročnih finančnih obremenitev.

Kratkoročne pasivne časovne razmejitve so narasle za kar **323,25 %**, kar pomeni višje prihodke vnaprej ali zamik obveznosti.

Ključne spremembe

- **Povečanje kratkoročnih terjatev: +44,84 %** rast kratkoročnih terjatev nakazuje na večjo prodajo na kredit ali slabše izterjave.
- **Zmanjšanje denarnih sredstev:** denarna sredstva so upadla, kar lahko kaže na povečano porabo za pokritje obveznosti.
- **Padec čistega dobička leta:** zmanjšanje čistega poslovnega izida za **90,17 %** močno vpliva na finančno fleksibilnost podjetja.
- **Rast dolgoročnih sredstev:** naložbe v opredmetena osnovna sredstva kažejo na strategijo podjetja za rast ali obnovo osnovnih sredstev.

Podjetje je v letu 2023 povečalo dolgoročna sredstva in rezerve iz dobička, kar kaže na pozitiven razvoj z vidika stabilnosti. Vendar pa je drastičen padec čistega poslovnega izida opozorilo na potrebo po izboljšanju učinkovitosti poslovanja in boljšem obvladovanju stroškov. Prav tako rast kratkoročnih terjatev zahteva natančno spremljanje, da se preprečijo težave z likvidnostjo.

****** V tej analizi bi posebej izpostavila visok nivo denarnih sredstev skozi daljše časovno obdobje**

Stanje denarnih sredstev je eden ključnih kazalnikov finančnega zdravja in stabilnosti podjetja. Podjetje **Mestne storitve**, je v zadnjem desetletju ohranjalo stabilno in nadpovprečno visoko raven denarnih sredstev, kar nakazuje na previden in konzervativen pristop k upravljanju likvidnosti. V obdobju od leta 2014 do 2023 se je stanje denarnih sredstev gibalo med **198 tisoč €** in **294 tisoč €**, z rahlimi nihanjem, vendar brez pomembnejših odstopanj.

Visoka raven denarnih sredstev običajno zagotavlja podjetju finančno varnost, likvidnost in fleksibilnost pri poslovanju. Vendar lahko dolgotrajno kopičenje denarja brez ustrezne strategije za njegovo uporabo pomeni tudi izgubljene priložnosti za rast, razvoj ali izboljšanje učinkovitosti poslovanja. Zato je analiza tega kazalnika ključna za razumevanje trenutne finančne strategije podjetja in morebitnih izboljšav.

Cilj te analize je preučiti vzroke za visoko raven denarnih sredstev, oceniti učinek takšne strategije na poslovanje in predlagati smernice za optimalno upravljanje presežnega kapitala v prihodnje. V ospredju bodo vprašanja, ali trenutna strategija učinkovito podpira dolgoročne poslovne cilje podjetja in kako bi presežna denarna sredstva lahko bolje prispevala k ustvarjanju dodane vrednosti.

Posledice visoke ravni denarnih sredstev

Pozitivne posledice:

- **Likvidnost:** visoko stanje denarja pomeni, da ima podjetje močno finančno varnost in lahko hitro reagira na nepredvidene dogodke.
- **Stabilnost:** podjetje lahko pokrije kratkoročne obveznosti in izkoristi poslovne priložnosti brez potrebe po zunanjem financiranju.
- **Kredibilnost:** močna denarna pozicija izboljšuje kreditno oceno in zmanjšuje stroške financiranja.

Negativne posledice:

- **Neučinkovita uporaba kapitala:** denar na računu pogosto prinaša minimalne donose (obresti), kar pomeni, da sredstva niso optimalno uporabljena za ustvarjanje večje vrednosti.
- **Pomanjkanje rasti:** če podjetje denarja ne vlaga v širitev, razvoj ali druge produktivne dejavnosti, lahko stagnira.
- **Nezadovoljstvo lastnikov:** lastniki (delničarji) morda pričakujejo višje dividende ali boljšo rast podjetja.

Potencial za rast, če bi lahko presežna denarna sredstva učinkovito uporabili za:

- **Širitev poslovanja:** nove storitve ali trgi.
- **Naložbe v tehnologijo ali infrastrukturo:** za večjo učinkovitost in konkurenčnost.
- **Zmanjšanje stroškov:** s posodobitvijo opreme ali procesov.
- **Izplačilo lastnikom**

Signal za prestrukturiranje: visoko stanje denarja lahko pomeni, da podjetje potrebuje strateški premik, saj morda ne uporablja svojih virov optimalno.

Velika denarna sredstva skozi daljše obdobje so lahko znak stabilnosti, vendar hkrati opozarjajo na pomanjkanje učinkovitosti pri uporabi kapitala. Podjetje bi moralo oceniti, ali obstoječa strategija podpira dolgoročno rast in ali bi bilo možno presežna sredstva bolje izkoristiti za naložbe, inovacije ali izboljšanje finančnih donosov.

4. OCENA SINERGIJ IN MOŽNOSTI ZDRUŽITVE OBEH DRUŽB

Združitev podjetij je strateški proces, ki združi dve ali več organizacij v enotno poslovno strukturo z namenom doseganja operativne in finančne sinergije, racionalizacije virov ter izboljšanja konkurenčnosti. V primeru javnih podjetij, kot sta Mestne storitve in KENOG, je združitev pogosto motivirana z željo po optimizaciji upravljanja javnih storitev ter zagotavljanju večje učinkovitosti in kakovosti storitev za lokalno skupnost.

Razlogi za razmišljanje o združitvi teh dveh družb temeljijo na več dejavnikih, med drugim:

- **Ekonomija obsega:** združitev omogoča boljše izrabo obstoječih virov, zmanjšanje podvajanja funkcij ter nižanje stroškov.
- **Sinergijski učinki:** kombinacija komplementarnih dejavnosti omogoča bolj celovito oskrbo prebivalcev, od upravljanja mestne infrastrukture do energetske storitve.
- **Krepitev finančne stabilnosti:** združeni subjekti imajo povečano finančno moč, kar omogoča večje investicijske zmogljivosti in boljše odpornost na tržne izzive.
- **Izboljšanje upravljanja:** enotno vodstvo lahko prinese bolj usklajeno strategijo ter poenostavi operativne in administrativne procese.

Razmišljanje o združitvi Mestnih storitev in KENOGa je posledica potrebe po prilagoditvi sodobnim izzivom, s katerimi se soočajo javna podjetja. Na podlagi analiz smo ugotovili, da združitev ponuja priložnost za dolgoročno izboljšano izvajanje vseh dejavnosti v korist prebivalcev Mestne občine Nova Gorica.

Pri razmišljanju o reorganizaciji javnih podjetij Mestne storitve in KENOG smo na podlagi temeljite analize poslovnih, finančnih, pravnih in davčnih vidikov ocenili možnosti združitve obeh družb. Glavni cilj te združitve je povečati učinkovitost, zmanjšati stroške in izboljšati kakovost storitev za prebivalce Mestne občine Nova Gorica.

Dejavnost podjetja KENOG je oskrba s toplotno energijo iz sistema daljinskega ogrevanja, ki vključuje proizvodnjo in distribucijo toplote. Podjetje ima ključno tehnično infrastrukturo, ki omogoča stabilno in zanesljivo oskrbo z energijo za lokalno skupnost. Na drugi strani Mestne storitve opravljajo raznoliko paleto dejavnosti, vključno z upravljanjem plačljivih parkiršč, oglaševanjem na javnih površinah ter upravljanjem mestne tržnice.

Pri oceni, katera družba naj postane **PREVZEMNA DRUŽBA**, smo upoštevali naslednje ključne dejavnike:

- **Finančna stabilnost:** KENOG izkazuje višjo raven prihodkov in boljše finančne kazalnike, kar omogoča boljše absorpcijo stroškov, povezanih s pripojitvijo.
- **Organizacijska kompleksnost:** KENOG ima boljše tehnično infrastrukturo in zmogljivosti za izvajanje specifičnih storitev, kar zagotavlja trdnejšo osnovo za vključitev dejavnosti Mestnih storitev.
- **Sinergijski potencial:** pripojitev Mestnih storitev h KENOGu prinaša možnosti za racionalizacijo upravljanja, optimizacijo stroškov dela in boljše izrabo obstoječih virov.
- **Regulativni okvir:** dejavnosti KENOGa so že močno regulirane, kar olajša postopke pripojitve in uskladitve z zakonodajo ter lokalnimi odloki.

Prednosti KENOGa kot prevzemne družbe

- Stabilna finančna struktura in višji prihodki.
- Močna tehnična infrastruktura za izvajanje komunalnih storitev in daljinskega ogrevanja.
- Večja odpornost na tržne spremembe zaradi centraliziranega sistema daljinskega ogrevanja.
- Večje zmogljivosti za investicije in razvoj.

Slabosti KENOGa kot prevzemne družbe

- Specifičnost dejavnosti, ki otežujejo združitve z bolj diverzificiranimi dejavnostmi Mestnih storitev.
- Višji regulatorni pritiski zaradi komunalnih in energetske storitve.

Prednosti Mestnih storitev kot prevzemne družbe

- Široka paleta dejavnosti, ki omogoča diverzifikacijo prihodkov.
- Močna povezanost z lokalno skupnostjo in uporabniki storitev.
- Potencial za optimizacijo procesov in izboljšanje upravljanja javnih površin.
- Priložnost za okrepitev tržnih dejavnosti, kot so oglaševanje in upravljanje parkirišč.

Slabosti Mestnih storitev kot prevzemne družbe

- Manjša finančna moč v primerjavi s KENOGom.
- Visok delež stroškov dela, kar omejuje prostor za dodatne racionalizacije.
- Manj razvita tehnična infrastruktura za energetske in komunalne storitve.

Dodatni vidiki, ki prav tako prispevajo k oceni združitve, jih je pa zelo težko finančno ovrednotiti:

- **Tehnološki vidik:** ocena kompatibilnosti informacijskih sistemov obeh družb in možnosti za tehnološke izboljšave.
- **Okoljski vidik:** vpliv združitve na trajnostno upravljanje virov, energetske učinkovitost in okoljske standarde.
- **Družbeni vidik:** vpliv združitve na lokalno skupnost, uporabnike storitev in zaznano kakovost storitev.

Na podlagi teh dejavnikov predlagamo, da je najbolj smiselna

PRIPOJITEV MESTNIH STORITEV K KOMUNALA ENERGETIKA NOVA GORICA (KENOG).

S tem pristopom bo zagotovljena stabilnost delovanja združene družbe, povečan njen finančni potencial in omogočeno boljše upravljanje javnih storitev.

Združitve obeh družb ima potencial za izboljšanje poslovne učinkovitosti, zmanjšanje stroškov in izboljšanje kakovosti storitev, vendar mora biti izvedena s skrbno pripravo in načrtovanjem. Ključnega pomena je sodelovanje z ustreznimi strokovnjaki na pravnem, finančnem in davčnem področju, saj lahko na dolgi rok združitve prinese boljše upravljanje storitev, večjo finančno učinkovitost in izboljšano zadovoljstvo uporabnikov. Pravilno načrtovanje, natančna izvedba in spoštovanje pravnih okvirjev so ključni za uspeh.

4.1 OPREDELITEV CILJEV IN KLJUČNIH TVEGANJ V PRIMERU MOREBITNE ZDRUŽITVE S SWOT ANALIZO

V tem poglavju bomo podrobno obravnavali ključne razloge za izbrano strategijo, predvidene koristi pripojitve ter širši kontekst te odločitve. Prav tako bomo predstavili operativne korake, ki so potrebni za uspešno izvedbo pripojitve, ter se osredotočili na zagotavljanje pravne in poslovne skladnosti skozi celoten proces. V nadaljevanju je izdelana SWOT analiza, ki bo v grobem podala utemeljitev o smiselnosti združitve obeh družb.

PREDNOSTI:

- **Finančne sinergije:** zmanjšanje fiksnih stroškov, boljša ekonomija obsega pri nabavah in nižji korporacijski stroški.
- **Tehnološka optimizacija:** združitev omogoča integracijo informacijskih sistemov in boljšo izrabo tehnološke infrastrukture.
- **Notranje kontrole in preglednost:** KENOG ima vzpostavljene visoke standarde notranjega nadzora in revizije, kar poveča finančno preglednost.
- **Raznolik portfelj storitev:** kombinacija dejavnosti, kot so oskrba z energijo, parkirišča, oglaševanje in upravljanje tržnic, omogoča širšo ponudbo za uporabnike.
- **Izboljšanje investicijskega potenciala:** združitev omogoča financiranje večjih projektov za izboljšanje infrastrukture in storitev.

SLABOSTI:

- **Kratkoročni stroški združitve:** stroški pravnega svetovanja, integracije IT sistemov, usklajevanja procesov in morebitnih odpravnin.
- **Organizacijski izzivi:** usklajevanje različnih organizacijskih kultur in procesov je lahko zamudno in zahteva močno vodstvo.
- **Razlike v likvidnosti:** Mestne storitve imajo slabšo likvidnost v primerjavi z KENOGom, kar lahko predstavlja izziv pri kratkoročnem financiranju združitve.
- **Tveganje odpora zaposlenih:** zaposleni se lahko bojijo sprememb, kar lahko negativno vpliva na produktivnost in moralo.

PRILOŽNOSTI:

- **Ekspanzija storitev:** združitev omogoča širjenje ponudbe na nova področja, kot so pametna mesta, digitalizacija in trajnostne rešitve.
- **Povečanje zadovoljstva uporabnikov:** boljša organizacija in upravljanje storitev lahko povečata kakovost in dostopnost storitev za prebivalce.
- **Učinkovito upravljanje sredstev:** kombinacija opreme, infrastrukture in znanja omogoča večjo učinkovitost pri upravljanju.
- **Krepitev finančne stabilnosti:** združena družba bo imela boljšo boniteto, kar omogoča ugodnejše financiranje investicij.

GROŽNJE:

- **Regulativne zahteve:** združitev mora biti skladna z vsemi zakoni in predpisi, kar lahko podaljša in zaplete postopek.
- **Nepričakovane obveznosti:** možnost skritih finančnih ali pravnih tveganj, ki bi lahko negativno vplivala na združitev.
- **Izguba fokusa na osnovne dejavnosti:** proces združitve lahko začasno zmoti izvajanje ključnih dejavnosti, kar lahko vpliva na kakovost storitev.
- **Tržni pritiski:** povečana konkurenca ali spremembe v povpraševanju lahko otežijo dolgoročno stabilnost združene družbe.

SWOT analiza poudarja ključne prednosti združitve, kot so finančne in operativne sinergije, ter opozarja na izzive, povezane z organizacijsko integracijo in regulatornimi zahtevami. S pravilnim načrtovanjem in izvedbo lahko združitev prinese dolgoročne koristi za obe družbi in njihove uporabnike.

Sodelovanje kot ključni element združitve - za uspešno združitev družb je sodelovanje vseh ravni v organizaciji izjemno pomembna:

- **Vloga poslovodstev:** Obe poslovodstvi morata tesno sodelovati pri načrtovanju in izvajanju združitve, da zagotovita jasne usmeritve, učinkovito koordinacijo in hitro reševanje morebitnih težav.
- **Vključenost zaposlenih:** Zaposleni so ključni nosilci operativnih procesov, zato je njihovo sodelovanje in razumevanje sprememb bistvenega pomena. Potrebno je jasno komunicirati cilje in koristi združitve ter vključiti zaposlene v proces načrtovanja in izvajanja, da se zmanjšajo morebitni odpori in poveča občutek pripadnosti.
- **Socialni dialog:** Redno sodelovanje s sindikati in zaposlenimi zagotavlja, da se zaščitijo pravice in obveznosti, hkrati pa gradi zaupanje med vsemi deležniki.

Sodelovanje vseh ravni organizacije ne le izboljša učinkovitost združitve, temveč tudi pomaga pri gradnji nove organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, fleksibilnosti in skupnem cilju.

Priporočila za izvedbo združitve:

Temeljita priprava na združitev

- **Izvedba pravnega in finančnega pregleda (due diligence):** pregled vseh pravnih, finančnih in operativnih obveznosti obeh družb za identifikacijo skritih tveganj (npr. nepriznani stroški, odprti pravni spori, terjatve).

Skladnost z zakonodajo

- **Pravna skladnost:** pridobitev vseh potrebnih soglasij (ustanovitelja, nadzornih organov) in priprava pogodbe o pripojitvi skladno z določbami Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1).
- **Davčna skladnost:** zagotoviti, da združitev izpolnjuje pogoje za davčno nevtralnost, in urediti vse prijave pri davčnih organih.

Organizacijska integracija

- **Vzpostavitev enotnega upravljanja:** konsolidacija vodstvenih funkcij za zagotovitev učinkovitega vodenja združene družbe.
- **Prilagoditev organizacijske strukture:** jasno opredeliti odgovornosti in funkcije v združeni družbi ter uskladiti notranje pravilnike in procese.
- **Vključevanje zaposlenih:** aktivno vključevanje zaposlenih in sindikatov v proces združitve, da se prepreči odpor in ohrani visoka raven produktivnosti.

Tehnološka in operativna integracija

- **Združitev informacijskih sistemov:** Izvesti centralizacijo IT sistemov, ki omogoča boljše upravljanje podatkov, procesov in poročanja.
- **Optimizacija operacij:** uskladitev ključnih dejavnosti, kot so tekoče vzdrževanje infrastrukture, upravljanje parkirišč in ravnanje z energijo, za povečanje učinkovitosti.

Upravljanje s tveganji

- **Komunikacijska strategija:** jasno in redno obveščanje vseh deležnikov (zaposleni, uporabniki, poslovni partnerji) o spremembah in koristih združitve.
- **Načrt za krizne situacije:** priprava na morebitne težave, kot so odpornost zaposlenih, regulatorni izzivi ali motnje v izvajanju osnovnih dejavnosti.

Finančna integracija

- **Centralizacija finančnih tokov:** poenotiti finančne procese, kot so računovodstvo, proračun in plačilni promet, za večjo preglednost in nadzor.
- **Sinergije v nabavi:** izkoristiti večje nabavne kapacitete za doseganje boljših pogojev pri dobaviteljih.

Dolgo- in kratkoročni cilji:

- Uravnotežiti kratkoročne stroške združitve z dolgoročnimi koristmi in finančno stabilnostjo.

4.2 ANALIZA MOŽNOSTI ZA DOSEGANJE SINERGIJ V PRIMERU POSLOVNEGA REORGANIZIRANJA

Ocena sinergij in možnosti združitve družb Mestne storitve in KENOG temelji na naslednjih ključnih vidikih, ki so v nadaljevanju bolj podrobno predstavljeni:

- **Pravni vidik:** združitev mora biti skladna z zakonodajo in lokalnimi predpisi ter vključevati pravni pregled, pripravo potrebne dokumentacije in usklajevanje pravic in obveznosti obeh družb.
- **Davčni vidik:** ključno je optimizirati davčne prednosti združitve, hkrati pa se izogniti davčnim tveganjem, kot so nepriznani stroški ali obveznosti.

Poslovni vidik: združitev ponuja priložnost za izboljšanje učinkovitosti, konsolidacijo funkcij in ustvarjanje operativnih ter tehnoloških sinergij.

Finančni vidik: združitev lahko okrepi finančno stabilnost z zmanjšanjem stroškov in boljšim izkoriščanjem virov za dolgoročno vzdržnost.

4.2.1 PRAVNI VIDIK

Statusno preoblikovanje - pripojitev: Ena družba se pripoji k drugi, pri čemer preneha obstajati, njene pravice in obveznosti pa prevzame prevzemna družba. Glede na lastniško strukturo (občina Nova Gorica) in namen racionalizacije upravljanja je pripojitev praktična in stroškovno učinkovita rešitev.

Pravna skladnost:

- **Pridobitev soglasij:** Pridobiti je treba soglasje ustanovitelja (občine) in nadzornih organov obeh družb, pri čemer je treba upoštevati določbe Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1).
- **Sklenitev pogodbe o pripojitvi/spojitvi:** v pogodbi morajo biti jasno določeni: način združitve, delitev obveznosti in pravic, uskladitev delovnih razmerij zaposlenih.
- **Vključitev klavzul o tveganjih v pogodbi o pripojitvi:** v pogodbi je priporočljivo opredeliti odgovornost za morebitne skrite obveznosti (npr. neprijavljene terjatve ali nerešene pravne spore). Določiti postopke za reševanje morebitnih neskladij, ki bi nastala po združitvi.

Zaposleni in delovna razmerja

- **Zaščita pravic zaposlenih:** po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) se pravice zaposlenih prenesejo na novo ali prevzemno družbo brez sprememb. Vsaka reorganizacija mora spoštovati obstoječo kolektivno pogodbo.
- **Skrb za socialni dialog:** potrebno je vključiti sindikate v proces združevanja, da se preprečijo morebitni konflikti.

Obravnavanje premoženja in obveznosti

- **Prenos sredstev:** premoženje (infrastruktura, oprema) in obveznosti se prenesejo na novo ali prevzemno družbo z upoštevanjem pravil knjigovodstva in davčnih zakonov.
- **Uskladitev pogodb:** vse obstoječe pogodbe z dobavitelji, partnerji in kupci je treba pregledati in po potrebi ponovno skleniti z novo družbo.

Regulatorni vidik

- Združitev mora biti skladna z lokalnimi odloki in zakonodajo, ki ureja gospodarske javne službe.
- Potrebna je prilagoditev aktov o ustanovitvi obeh družb, skladno s sprejetimi odločitvami občinskega sveta.
- Če družbi upravljata s sredstvi ali dejavnostmi, ki zahtevajo posebne licence, je potrebno poskrbeti za prenos ali pridobitev novih licenc pri pristojnih organih.
- Posebej pri komunalnih in energetske storitvah je treba preveriti, ali so potrebne spremembe lokalnih predpisov (npr. odloki občinskega sveta), da se zagotovi zakonitost delovanja po združitvi.
- Poleg aktov o ustanovitvi je potrebno uskladiti interne akte, kot so pravilniki o varstvu pri delu, etični kodeksi in postopki vodenja evidenc.

Sodelovanje s pravnim svetovalcem je ključnega pomena za uspešno izvedbo združitve, saj zagotavlja zakonitost postopkov, zaščito pravic deležnikov in dolgoročno stabilnost združene družbe.

4.2.2 DAVČNI VIDIK

Davčne prednosti:

- **Davčni ščit:** če je ena izmed družb imela izgubo v preteklih letih, jo je možno izkoristiti v okviru nove združene entitete, kar zmanjša davčno osnovo. Iz koriščenje davčnih izgub ene družbe za zmanjšanje davčne osnove združene entitete.
- **Nižja davčna obremenitev:** če bodo obratovalni stroški bolj učinkovito razporejeni, to lahko zmanjša obdavčljive prihodke.
- **Prenos davčnih ugodnosti:** če ima ena izmed družb posebne davčne olajšave ali ugodnosti (npr. za vlaganja v raziskave in razvoj, okoljske projekte), jih je mogoče prenesti na združeno entiteto, če so izpolnjeni pogoji zakonodaje.
- **Prihranek na davčnih stroških:** združitev lahko zmanjša administrativne stroške, povezane z ločenimi davčnimi obračuni, poročili in revizijami.

Davčna tveganja:

- **Obravnavo DDV:** čeprav združitev običajno ne sproži obveznosti plačila DDV, je treba paziti na morebitne davčne posledice pri prenosu posameznih sredstev ali pogodb.
- **Skrite obveznosti:** usmeriti je treba pozornost na možnost skritih obveznosti (npr. nepriznani stroški, neplačani davki ali druge terjatve).
- **Nevtralnost davčne obravnave:** uporaba instituta statusnega preoblikovanja (pripojitev ali spojitve) lahko omogoči nevtralno davčno obravnavo pod pogojem, da so izpolnjeni pogoji po Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb in drugih ustreznih zakonih.
- **Davčni pregledi:** poleg pregleda prenesenih sredstev je treba opraviti pregled davčne zgodovine obeh družb (npr. morebitne odprte davčne revizije, sporni odbitki DDV ali neplačane dajatve).
- **Simulacija davčne osnove združene družbe:** na podlagi kombinacije dobičkov, izgub in stroškov obeh družb pripraviti oceno, kako bo združitev vplivala na davčno osnovo in obremenitev.
- **Prilagoditev poslovnih knjig:** poskrbeti je treba, da se poslovne knjige obeh družb združijo skladno z računovodskimi standardi, kar lahko vpliva na davčne posledice.
- **Časovna usklajenost:** združitev je treba izvesti ob upoštevanju davčnega obdobja, da se preprečijo zapleti pri pripravi zaključnih davčnih obračunov

Skladnost z zakonodajo:

- **Prijava združitve:** potrebna je registracija združitve pri pristojnem davčnem uradu, da se izognemo nepotrebnim davčnim posledicam, kot je dvojno obdavčenje prenosa sredstev.
- **Komunikacija z davčnim uradom:** poleg registracije pri davčnem uradu je potrebno zagotoviti, da se davčni urad obvesti o vseh spremembah, ki vplivajo na davčne obveznosti, vključno z morebitnim prenosom identifikacijskih števil (DDV, davčne številke).
- **Skladnost z ZDDPO-2:** vključitev pravne podlage v pogodbo o združitvi, ki zagotavlja, da združitev izpolnjuje pogoje za davčno nevtralnost.

Sodelovanje z davčnim svetovalcem je ključnega pomena, da se celotna združitev izvede na davčno najučinkovitejši način, pri čemer je ključna zagotavljanje skladnosti z zakonodajo.

4.2.3 POSLOVNI VIDIK

Strateški cilji združitve

- **Izboljšanje uporabniške izkušnje:** združitev omogoča bolj osredotočen pristop k potrebam občanov, kar lahko vodi k povečanju zadovoljstva uporabnikov storitev.
- **Konsolidacija operativnih in administrativnih funkcij** za znižanje stroškov.
- **Krepitev tržnih dejavnosti** (oglaševanje, parkirišča) z namenom povečanja prihodkov.
- **Dolgoročna finančna vzdržnost:** boljša uporaba obstoječih virov in zmanjšanje stroškov omogočata dolgoročno stabilnost in odpornost na finančne izzive.

Organizacijska sinergija

- **Združitev upravnih funkcij:** združitev bi omogočila poenotenje upravljanja, zmanjšanje administrativnih stroškov, zmanjšanje podvojenih funkcij, kar ima za posledico bolj učinkovito vodenje in večjo fleksibilnost pri upravljanju človeških virov. Manjša velikost ekip v posameznih družbah trenutno predstavlja operativni izziv.
- **Učinkovitejše odločanje:** konsolidacija vodstvenih funkcij omogoča hitrejša in bolj usklajena odločanja, kar je ključno za učinkovito upravljanje.
- **Skupna strategija:** bolj usklajena strategija bi lahko izboljšala upravljanje storitev, kot so tekoče vzdrževanje infrastrukture, ravnanje z energijo in ostale storitve, kar bi prineslo koristi za uporabnike in večjo konkurenčnost.
- **Povečanje inovativnosti:** združitev ekip omogoča boljši pretok idej in inovacij, kar lahko prinese nove rešitve za izboljšanje storitev.

Operativne in tehnološke sinergije

- **Skupna nabava:** združeno podjetje lahko pridobi boljše pogoje pri nabavi materialov in storitev zaradi večjega obsega poslovanja.
- **Prilagoditev notranjih procesov:** poenotenje informacijsko-tehnoloških sistemov, kadrovskih praks, računovodsko-finančnih postopkov in sistemov,...
- **Optimizacija operacij:** skupno upravljanje infrastrukture in združevanje storitev, kot so tekoče vzdrževanje objektov in ravnanje z energijo, bi omogočilo večjo operativno učinkovitost.
- **Delitev opreme in infrastrukture:** skupna uporaba specializirane opreme in infrastrukture bi zmanjšala stroške in povečala izkoristek obstoječih kapacitet.
- **Izmenjava strokovnega znanja:** sodelovanje med tehničnimi in operativnimi ekipami lahko omogoči bolj inovativne rešitve pri izvedbi storitev.
- **Digitalizacija in avtomatizacija:** združitev bi lahko pospešila uvajanje digitalnih rešitev, ki optimizirajo operacije, kot so plačilni sistemi za parkirišča in spremljanje porabe energije.
- **Ohranjanje osnovnih dejavnosti:** ključna poslovna področja obeh družb morajo ostati jasno opredeljena, da se izognemo konfliktom glede odgovornosti in ciljev.

Tveganja

- **Kulturne in organizacijske razlike:** uskladitev različnih organizacijskih kultur in načinov dela bi lahko bila izziv. Potencialne kulturne razlike med zaposlenimi in različni poslovni procesi, bi lahko povzročili neskladnosti in nižjo produktivnost, če proces združitve ni pravilno voden.
- **Izguba osredotočenosti:** v času združitve obstaja tveganje, da se podjetje manj osredotoči na osnovne dejavnosti, kar lahko vpliva na kakovost storitev.
- **Regulatorna skladnost:** združitev bi zahtevala prilagoditev ustanovitvenih aktov in upoštevanje vseh predpisov na lokalni in državni ravni.

Sodelovanje kot ključni element združitve - za uspešno združitev družb je sodelovanje vseh ravni v organizaciji izjemno pomembno, kar ne le izboljša učinkovitost združitve, temveč tudi pomaga pri gradnji nove organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, fleksibilnosti in skupnem cilju.

4.2.4 FINANČNI VIDIK

Izkaz poslovnega izida

- **Zmanjšanje stroškov:** združitev omogoča prihranke pri fiksnih stroških, kot so plače vodilnih, stroški najemnin in skupnih storitev (npr. računovodstvo, IT podpora).
- **Ekonomija obsega:** centralizacija prinaša zmanjšanje podvajanja stroškov za upravo, vzdrževanje in operativne dejavnosti.
- **Investicijski potencial:** skupni prihodki in zmanjšani stroški lahko povečajo zmožnost financiranja večjih projektov, kot so investicije v infrastrukturo ali tehnologijo.
- **Kratkoročni stroški združitve:** stroški pravnega svetovanja, usklajevanja sistemov in morebitnih odpravnin lahko obremenijo tekoče poslovanje.
- **Finančni kazalniki:** združitev lahko izboljša kazalnike, kot so EBITDA in ROE (donos na lastni kapital), kar je pomembno za ohranjanje zaupanja lastnika (občine).

Bilanca stanja

- **Centralizacija denarnih tokov:** zagotoviti je treba, da likvidnost ostane na sprejemljivi ravni, kar je mogoče z boljšo centralizacijo denarnih tokov.
- **Likvidnost in denarni tokovi:** Združitev omogoča enotno upravljanje z likvidnostjo, kar zmanjša tveganje zamud pri plačilih.
- **Izboljšanje kapitalske strukture:** združena družba lahko bolje izkoristi lastni kapital in zadolževanje, kar omogoča učinkovitejše financiranje investicij.
- **Sinergija sredstev:** kombinacija premoženja omogoča boljšo izrabo osnovnih sredstev (npr. delovna oprema, nepremičnine).
- **Investicijski potencial:** skupni prihodki in zmanjšani stroški lahko povečajo zmožnost financiranja večjih projektov, kot so skupne investicije v infrastrukturo ali tehnologijo.
- **Povečanje finančne odpornosti:** združena družba je bolj odporna na zunanje tržne šoke zaradi širšega portfelja dejavnosti in boljše porazdelitve tveganj.

Operativni prihranki in sinergije

- **Nabavne sinergije:** večji obseg nabave materialov, opreme in storitev lahko prinese nižje cene in boljše pogoje pri dobaviteljih.
- **Znižanje korporacijskih stroškov:** ni več potrebnih dveh nadzornih svetov, poslovnih struktur ali dvojnega računovodstva, kar bistveno znižuje stroške.
- **Stroški plačilnega prometa:** centralizacija finančnih tokov zmanjšuje stroške transakcij in povečuje učinkovitost denarnega upravljanja.

Revizija in notranje kontrole

- **Vzpostavljene notranje kontrole:** KENOG ima sistematične notranje kontrole za evidentiranje in nadziranje poslovnih dogodkov, kar prinaša dodano vrednost pri integraciji.
- **Preglednost in skladnost:** revizija računovodskih izkazov zagotavlja višjo raven zaupanja pri vseh deležnikih in povečuje standarde notranjega nadzora.
- **Prenos znanja:** KENOG lahko prenese svoje izkušnje na področju revizije in notranjih kontrol na nove dejavnosti združene družbe.

Tveganja in priložnosti

- **Nepričakovane finančne obveznosti:** pri finančnem pregledu je treba preveriti, ali obstajajo skriti dolgovi ali terjatve, ki bi lahko negativno vplivali na združitev.
- **Izboljšanje bonitete:** boljša bilanca združene družbe omogoča ugodnejše pogoje financiranja in povečuje odpornost na tržne šoke.
- **Podpora strateškemu odločanju:** boljša finančna preglednost podpira dolgoročno usmerjene odločitve.

Finančni vidik združitve poudarja ključne sinergije, ki se kažejo v zmanjšanju stroškov, povečanju investicijskega potenciala in izboljšanju finančne stabilnosti. Učinkovita centralizacija procesov, uporaba notranjih kontrol in optimizacija virov omogočajo združeni družbi, da postane bolj konkurenčna in trajnostno naravnana.

4.2.5 IZRAČUN SINERGIJSKIH UČINKOV

VPLIV NA BILANCO STANJA:

V okviru analize združitve družb Mestne storitve in KENOG smo pripravili konsolidirano bilanco stanja za leto 2023, ki združuje vse ključne finančne postavke obeh družb. Namen tega koraka je bil identificirati finančno osnovo združene družbe in oceniti sinergijske učinke, ki jih prinaša združitev.

Pri pripravi bilance smo:

- Združili posamezne postavke sredstev in obveznosti obeh družb, da smo pridobili celovit pregled nad finančno sliko združene družbe.
- Ocenili vpliv združitve na ključne finančne kazalnike, kot so kapital, likvidnost in čisti poslovni izid.
- Identificirali področja, kjer pričakujemo največje sinergijske učinke, predvsem pri znižanju stroškov, optimizaciji upravljanja sredstev in izboljšanju denarnih tokov.

Konsolidirana bilanca stanja predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo sinergij, kjer bomo izračunali vpliv združitve na čisti poslovni izid in denarna sredstva ter ocenili dolgoročne finančne koristi združene družbe.

Kategorije	KENOG	Mestne storitve	Konsolidirano	Učinki združitve	Konsolidirano z učinki
	2023	2023	2023	2023	2023
Sredstva	1.558.748	384.007	1.942.755	100.000	2.042.755
Dolgoročna sredstva	624.673	47.455	672.128		672.128
Neopredmetena sredstva	16.938	14.449	31.387		31.387
Opredmetena osnovna sredstva	607.735	33.006	640.741		640.741
Kratkoročna sredstva	933.589	333.892	1.267.481	100.000	1.367.481
Zaloge	0	411	411		411
Kratkoročne poslovne terjatve	797.295	44.840	842.135		842.135
Denarna sredstva	136.294	288.641	424.935	100.000	524.935
Kratkoročne AČR	486	2.660	3.146		3.146
Obveznosti do virov sredstev	1.558.748	384.007	1.942.755	100.000	2.042.755
Kapital	865.260	326.593	1.191.853	100.000	1.291.853
Osnovni kapital	566.951	41.729	608.680		608.680
Kapitalske rezerve	12.086	2.921	15.007		15.007
Rezerve iz dobička	130.504	135.284	265.788		265.788
Preneseni čisti poslovni izid	169.096	140.082	309.178		309.178
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-13.377	6.578	-6.799	100.000	93.201
Rezervacije in dolgoročne PČR	79.987	0	79.987		79.987
Rezervacije	79.331	0	79.331		79.331
Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	656	0	656		656
Kratkoročne obveznosti	490.424	56.324	546.748		546.748
Kratkoročne poslovne obveznosti	490.424	56.324	546.748		546.748
Kratkoročne PČR	123.077	1.090	124.167		124.167

Sredstva

Dolgoročna sredstva (672.128):

Združitev prinese **kombinacijo infrastrukturnih sredstev**, ki so značilna za obe družbi:

- **KENOG** ima večji delež opredmetenih osnovnih sredstev (607.735), kar odraža njihove investicije v energetske sisteme.
- **Mestne storitve** imajo manjši delež dolgoročnih sredstev, ki so povezana z njihovimi storitvami (npr. tržnice in parkirišča).

Združitev ne bo imela neposrednega sinergijskega učinka na dolgoročna sredstva, vendar omogoča boljše **uporabo skupne infrastrukture**.

Kratkoročna sredstva (1.267.481):

- **Denarna sredstva (424.935)**: združitev prinese povečano likvidnost, saj obe družbi združita svoje denarne rezerve. Centralizacija denarnih tokov bo omogočila bolj učinkovito **upravljanje presežkov**.
- **Kratkoročne terjatve (842.135)**: skupne terjatve po združitvi ostajajo visoke. Združitev lahko prinese koristi, saj združena družba lahko vzpostavi enoten sistem za upravljanje dolgov.

Zaloge (411):

- Ta postavka ima minimalen vpliv, saj zaloge predstavljajo nepomemben del kratkoročnih sredstev v Mestnih storitvah in niso prisotne pri KENOGu.

Obveznosti do virov sredstev

Kapital (1.191.853):

- Združitev poveča skupni kapital združene družbe, ki vključuje osnovni kapital (608.680), kapitalske rezerve (15.007) in rezerve iz dobička (265.788).
- **Preneseni čisti poslovni izid (309.178)**: povečanje tega zneska kaže, da združena družba ohranja pozitiven finančni temelj.

Čisti poslovni izid (-6.799): sinergijski učinki (znižanje stroškov) bodo postopoma izboljšali to postavko v prihodnjih letih.

Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve (79.987): rezervacije so prisotne le pri KENOGu, kar kaže na njihove večje obveznosti za dolgoročno vzdrževanje in razvoj infrastrukture. Združitev omogoča skupno načrtovanje rezervacij, kar izboljša **prilagodljivost pri dolgoročnih obveznostih**.

Kratkoročne obveznosti (546.748):

Združitev združuje vse kratkoročne obveznosti, kar lahko ustvari priložnost za **centralizacijo upravljanja dolgov**:

- **Konsolidacija plačil dobaviteljem**: Manj ločenih pogodb z dobavitelji zmanjša stroške transakcij in izboljša odnose z dobavitelji.
- **Nižji stroški financiranja**: Z združitvijo lahko družba pridobi boljše pogoje za kratkoročna posojila ali zmanjšanje obrestnih stroškov.

Kratkoročne pasivne časovne razmejitve (124.167): ta postavka ostaja sorazmerno nizka in vključuje razmejene stroške

Priprava konsolidirane bilance stanja je omogočila celovit vpogled v finančno sliko združene družbe in identificirala ključna področja, kjer lahko združitev prinese pomembne sinergijske učinke. S konsolidacijo sredstev in obveznosti smo ustvarili osnovo za optimizacijo denarnih tokov, zmanjšanje stroškov ter izboljšanje dolgoročne finančne stabilnosti.

VPLIV NA IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA:

Naslednji koraki bodo osredotočeni na kvantifikacijo sinergijskih učinkov, pri čemer bo poseben poudarek na izboljšanju čistega poslovnega izida in likvidnosti združene družbe. Ti rezultati bodo ključni za oceno smiselnosti združitve in določitev prihodnjih strateških usmeritev.

Kategorije	KENOG	Mestne storitve	Konsolidirano	Učinki združitve	Konsolidirano z učinki
	2023	2023	2023	2023	2023
Prihodki	3.393.618	469.231	3.862.849		3.862.849
Čisti prihodki od prodaje	3.228.430	469.231	3.697.661		3.697.661
Drugi poslovni prihodki	165.188		165.188		165.188
Poslovni odhodki	3.402.947	466.008	3.868.955		3.768.955
Stroški porabljenega materiala	2.240.478	15.403	2.255.881	-6.000	2.249.881
Stroški storitev	253.600	66.506	320.106	-24.000	296.106
Najemnine	171.809	30.727	202.536	-5.000	197.536
Stroški dela	566.269	341.068	907.337	-65.000	842.337
Odpisi vrednosti	70.927	11.833	82.760		82.760
Drugi poslovni odhodki	99.864	471	100.335		100.335
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT)	-9.329	3.222	-6.107	-100.000	93.894

POTENCIALNI PRIHRANKI:

Nadzorni svet:	-5.000
Stroški posloводства:	-65.000
Stroški računovodenja in IT:	-8.000
Intelektualne storitve, plačilni promet, članarine	-4.000
Najemnina pisarniških prostorov:	-5.000
Nabavne sinergije:	-6.000
Prihranki na vzdrževanju:	-7.000
Skupaj:	-100.000

Obrazložitev prihrankov

Nadzorni svet (-5.000 €) - Združitev družb omogoča ukinitve enega nadzornega sveta, saj bo po združitvi le en pravni subjekt. Prihranki vključujejo stroške sejin za člane nadzornega sveta ter administrativne stroške, povezane z delovanjem nadzornega sveta.

Stroški posloводства (-65.000 €) - Z združitvijo se ukine potreba po dveh poslovodnih strukturah. Ena poslovodna ekipa bo upravljala združeno družbo. Prihranki vključujejo: Plače in dodatke ter stroške, povezane z njihovo administrativno podporo v višini 65% celotnega stroška

Stroški računovodenja in IT (-8.000 €)

Združitev omogoča: Poenotenje računovodskih procesov in uporabo enotnega računovodskega sistema, zmanjšanje stroškov IT storitev, kot so licenčnine, vzdrževanje programske opreme in integracija sistemov. Prihranki vključujejo tudi zmanjšanje stroškov zunanjih izvajalcev za računovodstvo in IT podporo.

Intelektualne storitve, plačilni promet, članarine (-4.000 €) - Združitev prinese racionalizacijo administrativnih storitev, kot so intelektualne storitve, bančne provizije za plačilni promet in članarine v združenjih. Prihranki izhajajo iz centralizacije storitev in manjšega števila transakcij.

Najemnina pisarniških prostorov (-5.000 €) - Z združitvijo bi se zaposleni Mestnih storitev preselili iz trenutne lokacije na Trgu Edvarda Kardelja 1 v prostore na Sedejevi ulici 7, ki so v lasti KENOGa. Ker KENOG že razpolaga z lastnimi prostori, ni potrebe po plačevanju najemnine Mestni občini Nova Gorica, kar prinaša neposredne prihranke. Prihranki vključujejo odpravo stroškov najemnine in povezanih obratovalnih stroškov za prostore, ki jih trenutno zasedajo Mestne storitve. Dodatna prednost: Centralizacija zaposlenih v enotno lokacijo lahko izboljša sodelovanje, komunikacijo in dostop do podpore.

Nabavne sinergije (-6.000 €) - Združitev omogoča skupno nabavo določenih materialov in storitev, kar lahko prinese prihranke zaradi večjega obsega nabave. V tem primeru so prihranki zadržano ocenjeni, saj imajo Mestne storitve zelo nizke stroške materiala in ta sinergija ne igra ključne vloge.

Prihranki na vzdrževanju (-7.000 €) - Združena družba lahko optimizira tekoče vzdrževanje infrastrukture in opreme, kar vodi do prihrankov zaradi boljše uporabe sredstev in centralizacije storitev. Prihranki vključujejo stroške vzdrževanja objektov, opreme in tehnične infrastrukture.

PRIHRANKI SO OCENJENI KONZERVATIVNO. Ti prihranki temeljijo na konkretnih sinergijskih učinkih, ki jih prinaša združitev, kot so zmanjšanje podvojenih funkcij, optimizacija procesov in boljše upravljanje virov. **Stroški , ki se nanašajo na izvedbo postopka pripojitve (so enkratni) niso vključeni**, ker jih v tej fazi ne znamo oceniti.