

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG POSLOVNE STRATEGIJE ZA
PODJETJE BUTAN PLIN 2013-2015**

Ljubljana, december 2013

SEBASTJAN ŽIBERT

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Žibert Sebastjan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Predlog poslovne strategije za podjetje Butan plin 2013-2015, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. Adriana Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 5.12.2013

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA (SPE).....	1
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	2
2.1 Politično-pravno okolje	3
2.2 Gospodarsko okolje.....	4
2.3 Tehnično-tehnološko okolje	5
2.4 Kulturno okolje	7
2.5 Naravno-demografsko okolje	7
3 ANALIZA PANOGE	8
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA.....	15
5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	21
6 OPREDELITEV POTENCIALNE(IH) KONKURENČNE(IH) PREDNOSTI	22
7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE	23
7.1 Poslanstvo.....	23
7.2 Vizija	24
8 RAZVIJANJE STRATEGIJE	26
8.1 Strateški cilji podjetja.....	26
8.2 Poslovna strategija.....	29
SKLEP.....	30
LITERATURA IN VIRI	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	13
Tabela 2: Odstotna rast dobička	16
Tabela 3: Odstotna rast prihodkov od prodaje.....	16
Tabela 4: Dobičkonosnost kapitala.....	17
Tabela 5: Dobičkonosnost sredstev	17
Tabela 6: Stopnja kapitalizacije.....	18
Tabela 7: Dnevi vezave obratnih sredstev	18
Tabela 8: Odstotek rasti zaposlenih.....	19
Tabela 9: Število zaposlenih s končano višjo stopnjo izobrazbe ali več	19
Tabela 10: Število sponzorstev in donacij	20
Tabela 11: SWOT analiza podjetja Butan plin d.d.	22
Tabela 12: Širša vizija podjetja Butan plin d.d. (v letu 2017)	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški diagram podjetja Butan plin d.d.	28
--	----

UVOD

Za uspešno poslovanje vsakega podjetja je nujno spremljati spremembe v okolju, analizirati tveganja in jih uspešno obvladovati (Kaplan S. R., Mikes A., 2012). Pri tem je bistvenega pomena dobro oblikovana poslovna strategija podjetja. Danes, ko je recesija prizadela večino podjetij, je postalo še bolj razvidno, kako pomembna sta predvidevanje in načrtovanje, ki sta ključna za obstoj podjetja v dinamičnem in nepredvidljivem okolju. V prihodnosti lahko za podjetje vsaka sprememba pomeni priložnost ali nevarnost, zato je pomembno poznati njegovo dosedanje poslovanje. V tem obdobju pa je za vsako podjetje, ki želi ostati konkurenčno, pomembna predvsem dobra poslovna strategija.

Tudi v podjetju Butan plin d.d. čutijo vpliv krize, saj so se morali soočiti z vrsto sprememb in izzivov. Veliko pozornosti so namenili optimizaciji poslovnih procesov, povečanju stroškovne učinkovitosti in plačilni disciplini poslovnih partnerjev. Zavedajo se, da morajo imeti izdelano dobro poslovno strategijo, če želijo ostati na vrhu. Ta vključuje sodelovanje vseh deležnikov v podjetju in povezanost vseh oddelkov.

Cilj diplomskega dela je razviti poslovno strategijo podjetja Butan plin d.d. za obdobje od leta 2013 do leta 2015, da bi vodstvo podjetja uspešno usmerjalo (motiviralo in koordiniralo) zaposlene ter povečevalo uspešnost poslovanja. Metoda dela vključuje analizo širšega in ožjega okolja z oceno tveganj ter strateško analizo poslovanja. Analizo panoge izdelam s pomočjo Porterjevega modela petih silnic in strateškega grafikona (angl. *strategy canvas*). Strategijo razvijem z uporabo tretje generacije sistema uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard 3rd Generation*), ki ga je razvilo podjetje 2gc Active Management. Posebnost tega pristopa je vizija, ki jo zapišem v štirih vidikih.

V diplomskem delu najprej na kratko predstavim podjetje. V drugem poglavju v analizi širšega okolja opišem politično-pravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, naravno-demografsko in kulturno okolje. V tretjem poglavju izdelam analizo panoge, v četrtem poglavju pa strateško analizo poslovanja. Nato naredim SWOT analizo, v kateri opredelim prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Na podlagi teh ugotovitev v šestem poglavju razvijem idejo za potencialno konkurenčno prednost podjetja ter v sedmem poglavju novo poslanstvo in vizijo podjetja. Sledi izdelava poslovne strategije za podjetje Butan plin d.d., ki zasleduje izbrane strateške cilje. Diplomsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem bistvene ugotovitve.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA (SPE)

Podjetje Butan plin d.d. je vodilni distributer utekočinjenega naftnega plina (UNP) v jeklenkah in plinohramih v Sloveniji. Industriji in široki potrošnji zagotavlja zanesljiv ter cenovno ugoden vir energije. V podjetju skrbijo, da so njihove storitve čim bolj skladne z okoljem, v katerem delujejo. Butan plin d.d. s svojimi predhodnimi organizacijskimi oblikami

neprekinjeno posluje že 140 let. Z utekočinjenim naftnim plinom kupce oskrbuje od leta 1968. Prvotno je podjetje potrošnike oskrbovalo s plinom v jeklenkah, zadnja leta pa je ponudbo razširilo še s prodajo v plinohramih, ki se uporabljajo za kuhanje, ogrevanje, pripravo sanitarne vode in v industriji. Leta 1997 se je podjetje strateško povezalo s koncernom SHV Gas, ki je največji distributer utekočinjenega naftnega plina na svetu in zadovoljuje energetske potrebe milijonov potrošnikov v 27 državah sveta. Butan plin d.d. je tako v večinski lasti nizozemske družbe SHV Holdings N.V., leta 2005 pa je njegov stoddotni lastnik postalo italijansko podjetje Liquigas S.P.A. (O podjetju, 2012)

Podjetje Butan plin d.d. s sedežem v Ljubljani in podružnico v Izoli sodi med srednje gospodarske družbe. Deluje na področju energetske oskrbe, ki sodi v storitveni sektor, za katerega so izjemnega pomena zadovoljne stranke. Hkrati se odgovorni v podjetju zavedajo, da so za uspešno in visoko produktivnost ključni vsi člani njihove družbe oziroma vsi zaposleni. Organizacijsko je podjetje Butan plin d.d. sestavljeno iz tehničnega, komercialnega in finančnega sektorja ter vodstva na čelu z generalnim direktorjem. Konec leta 2012 je bilo v podjetju 95 zaposlenih, od tega 24 žensk in 71 moških. Povprečna starost je bila 39,9 let. V letu 2012 se je v podjetju na novo zaposlilo 12 ljudi, iz njega pa je odšlo 19 zaposlenih.

Podjetje financira svojo dejavnost predvsem iz lastnih sredstev, ki jih je pridobilo skozi dokapitalizacijo, in iz nekaterih kratkoročnih sredstev finančnih institucij. Butan plin d.d. je v osnovi pridobitno podjetje, zato je njegova primarna naloga ustvarjati dobiček. Pri svojem poslovanju se osredotoča na zadovoljstvo končnih uporabnikov, ki ga dosega s sodobnim konceptom distribucije energije ter nenehnim razvojem celovitih in čim bolj dovršenih storitev. Ključni izziv podjetja Butan plin d.d. je iskanje inovativnih, varnih in kakovostnih rešitev, ki jih želi zagotavljati v trajnostnem ravnovesju s potrebami partnerjev, dobaviteljev, zaposlenih in širše družbe.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Glede na značilnosti lahko okolje razdelimo na manjše celote, manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na vsaj pet manjših celot:

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično-tehnološko okolje,
- politično-pravno okolje in
- kulturno okolje.

Ta okolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa njegovo poslovanje tudi okvirno določajo in omejujejo. Vsako okolje se da podrobneje razčleniti (Pučko, 2008, str. 5).

Širše okolje podjetja predstavljajo dejavniki zunaj podjetja. Ti tvorijo makro okolje, na katerega podjetje kratkoročno nima večjega vpliva. Avtorji opredeljujejo zunanje okolje različno, čeprav med njimi ni bistvenih vsebinskih razlik. Jaklič (1999, str. 1-3) loči štiri glavna zunanja poslovna okolja (ekonomsko, politično, tehnološko in družbeno) ter notranje poslovno okolje. Kotler (1996, str. 79) namesto izraza širše zunanje okolje uporablja izraz makro okolje, Hunger in Wheelen (1995, str. 56) pa zunanje okolje delita na družbeno okolje in okolje delovanja. Pučko (2003, str. 3) razlaga, da vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na njegove značilnosti razdelimo na manjša okolja. Mednje sodijo politično-pravno, tehnično-tehnološko, kulturno, naravno in gospodarsko okolje. Raznolikosti v teh okoljih imajo posreden in neposreden vpliv na delovanje podjetja. Zavedati se moramo, da imajo vplivi iz širšega okolja različne posledice za posamezna podjetja, še posebej glede na vrsto dejavnosti, ki jo določeno podjetje opravlja, njegovo velikost in pretekli razvoj.

Analiza makroekonomskega okolja podjetja je nadvse pomembna, saj je njegova uspešnost odvisna od okolja, v katerem deluje. Podjetje se skuša prilagoditi okolju, njegove prilagoditve pa zahtevajo čas in sredstva, včasih so tudi nemogoče. Za podjetje je zato nujno, da okolje vseskozi spremlja in opazuje, saj le tako lahko doseže zmanjšanje negativnih posledic sprememb. Pri spoznavanju širšega okolja uporabim PESTEL analizo, ki predvideva pregled relevantnih podokolij za podjetje. Med podokolja prištevamo politično-pravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, kulturno in naravno-demografsko okolje. PESTEL je okrajšava za analizo makro okolja podjetja, v okviru katere proučujemo politični sistem podjetja (P), njegovo ekonomsko razvitost (E), sociološko in kulturološko klimo (S), tehnološke smernice (T), okoljevarstvene smernice (E) ter pravni sistem (L) države, v kateri deluje.

Z analizo PESTEL odgovorimo na dve ključni vprašanji (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 19):

- Kateri elementi širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja?
- Kateri elementi so najpomembnejši danes in kateri bodo v prihodnosti?

2.1 Politično-pravno okolje

Politično-pravno okolje je pomemben element, ki usmerja podjetje, da deluje v skladu s predpisi in zakoni v državi. V okviru politično-pravnega okolja analiziramo zakonodajo, vladne urade in ukrepe ter interesna združenja, zato mora vsako podjetje zelo dobro poznati državo, v kateri posluje, njena pravila, predpise in zakone ter redno spremljati morebitne spremembe, ki bi lahko vplivale na njegovo poslovanje. Če podjetje pozna in upošteva vse te dejavnike, lahko na izbranem trgu dobro posluje in doseže velik uspeh (Kotler, 2004, str. 174).

V sklop analize političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakone o varovanju okolja in drugih javnih dobrin, davčno in zaposlitveno politiko, fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Bistvenega pomena je tudi analiza stanja in delovanja vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi (infrastruktura, dostop do izobrazbe, zdravstvena politika itd.).

Gospodarska kriza je zaznamovala tudi poslovanje podjetja Butan plin d.d. Vlada lahko s spodbudami spremeni okolje, v katerem podjetja delujejo, in s tem odpre možnost prihoda novih vlagateljev. Gospodarstvo lahko zažene tudi z lastnimi investicijami, za katere pa bo morala pridobiti svež kapital s prodajo določenih podjetij ali z dodelitvijo koncesij. Ob tem ne smemo pozabiti, da je Slovenija izvozno usmerjena, zato na naše okrevanje vpliva tudi povpraševanje držav partneric (Prvi mož Butan plina za Krizno ogledalo STA: Gospodarstvo se iz krize ne bo izvilo pred letom 2015, 2012).

2.2 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje zajema širok spekter dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. Ker je slovenski trg majhen, so naša podjetja pretežno izvozno usmerjena, zato je Slovenija močno odvisna od razvoja gospodarstva na tujih trgih. Dogajanje v gospodarskem sistemu kažejo naslednji kazalniki: gibanje gospodarske rasti, gibanje cen življenjskih potrebščin, gibanje povprečne bruto in neto plače zaposlenega ter stopnja brezposelnosti (Mihelič, 2005, str. 10). Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja, tako v sklopu strategije določanja cen glede na kupno moč prebivalstva kakor tudi na ceno kapitala in drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize analiziramo inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, cene surovin in energije ter druge značilnosti določenega ekonomskega okolja. Poleg naštetih ekonomskih značilnosti je zelo pomembna tudi skrbna analiza napovedi za prihajajoča leta. V preglednicah 1, 2, 3 in 4 v Prilogah so prikazani gospodarski kazalci, ki jih razložim v nadaljevanju.

V letu 2011 je bilo okrevanje gospodarske aktivnosti prekinjeno. Močnemu padcu v letu 2009 je naslednje leto sledila skromna gospodarska rast (1,4 %), v letu 2011 pa se je bruto domači proizvod ponovno znižal (-0,2 %). Leta 2012 se je bruto domači proizvod znižal za 2,3 %, kar je bila predvsem posledica upočasnitve rasti izvoza in še izrazitejšega znižanja domače potrošnje. Direktor Urada republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) Boštjan Vasle je pojasnil, da v letošnjem letu pričakujejo ponovni upad gospodarske aktivnosti. Tako za leto 2013 napoveduje 2,4-odstotni padec gospodarske rasti, v letu 2014 pa bo ta znašal le še -0,2 %. Na padec bo letos vplival predvsem večji padec investicij, ki izhajajo iz nižjih načrtovanih investicij države (UMAR, 2013).

Ob zniževanju gospodarske aktivnosti se je leta 2012 zmanjšalo tudi število zaposlenih, vendar v manjšem obsegu kot leta 2010. Po UMAR-ju se bo leta 2013 povprečno število brezposelnih povečalo na 119.000 (Jenko, 2012). Leta 2011 je bilo število delovno aktivnih

po statistiki nacionalnih računov v povprečju za 1,7 % manjše kot v letu 2010, v primerjavi z letom 2008 pa se je število delovno aktivnih zmanjšalo za skoraj 60.000, in sicer največ v predelovalnih dejavnostih. V letu 2012 je bila stopnja registrirane brezposelnosti 12-odstotna. V času gospodarske krize se je zaposlenost povečala le v državnem sektorju. Zaradi omejenih javnofinančnih sredstev za plače pa je lani tudi v tem sektorju prišlo do vidnejše upočasnitve rasti zaposlovanja. Pri tem se je v javni upravi število delovno aktivnih znižalo, v ostalih dejavnostih javnega sektorja pa je bilo povečanje med najnižjimi v zadnjih letih. Po napovedih UMAR-ja je v letu 2013 pričakovati še nadaljnje povečanje registrirane brezposelnosti glede na pretekla leta. Ta naj bi znašala 13,4 %, v nadaljnjih treh letih pa stagnirala.

Bilten Banke Slovenije (2012, marec) navaja upočasnjevanje medletne rasti nominalnih bruto plač na zaposlenega. Povprečna nominalna bruto plača na zaposlenega je januarja 2012 znašala 1.529 EUR. Medletno je bila višja za 2,2 %, vendar je bila to najnižja januarska rast v zadnjih letih, kar nakazuje nadaljnje upočasnjevanje rasti nominalnih plač. Medletno povečanje povprečne nominalne bruto plače je bilo izključno posledica povečanja v zasebnem sektorju, medtem ko so plače v javnem sektorju v povprečju stagnirale. Tako v zasebnem kot v javnem sektorju se realna masa plač še naprej zmanjšuje. V letu 2012 je padec nominalnih bruto plač na zaposlenega znašal 2,4 % (v dejavnosti javnih storitev -4,7 %, v dejavnosti zasebnega sektorja -1,7 %). Po UMAR-ju je bilo zvišanje plač na zaposlenega v letu 2011 najnižje doslej. Gre za posledico varčevalnih ukrepov interventne narave, ki so se zaradi poslabšanja gospodarskega in javnofinančnega položaja sprejemali vse od začetka leta 2009. V letu 2013 je pričakovati še nekoliko višji padec nominalnih bruto plač v primerjavi z letom 2012 (-2,6 %), medtem ko naj bi se v nadaljnjih letih padec zmanjševal.

Za vsako podjetje, ki prodaja svoje izdelke ali storitve in načrtuje prihodnje investicije, je ključnega pomena redno spremljanje in ocenjevanje gibanja cen. Eden pomembnejših ekonomskih pojavov je inflacija, ki prikazuje splošen dvig cen izdelkov in storitev v gospodarstvu. UMAR v svojem poročilu Poletna napoved gospodarskih gibanj 2013 navaja, da se šibka rast gospodarske aktivnosti v zadnjih letih odraža v manjših inflacijskih pritiskih. Leta 2012 je bila letna rast cen 2,7-odstotna, kar predstavlja dober odstotek več kot v predhodnih treh letih. Inflacija bo predvidoma ostala nizka tudi v letih 2013 – 2015.

V podjetju Butan plin d.d. so kljub neugodnim razmeram zadovoljni z rezultati v letu 2012 (Pavlin, 2011). Kljub nekaterim izzivom v poslovanju družba ob koncu leta beleži zadovoljiv rezultat. Čisti dobiček, ki so ga za leto 2012 ocenjevali na 2,5 milijona evrov, je znašal dobrih 1,9 milijona evrov. Ta je sicer nižji od čistega dobička, ustvarjenega v letu 2011, ki je znašal dobrih 3,5 milijona evrov (Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012).

2.3 Tehnično-tehnološko okolje

Na tehnično-tehnološko okolje vplivajo naslednji dejavniki: domišljija in spretnost, redukcija

tehničnih novosti pri uporabi, izkušnje in tehnika, znanje in razumevanje tehnično-tehnoloških pojavov in potreb družbe. Tehnološka razvitost določenega okolja vpliva na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), na vstopne ovire v določenih panogah, na možnosti najetja storitev itd. V sklopu tehnično-tehnološkega okolja analiziramo inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošen odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd. Prehod na novo tehnologijo pomeni za podjetje pomemben ali celo odločilen korak. Pojav nove tehnologije ni nujno škodljiv za podjetje, ki uporablja prejšnjo tehnologijo. Vseeno pa je potrebno ob uvedbi nove tehnologije upoštevati uvajalni čas, pri čemer so izidi uvajanja pogosto negotovi (Tavčar, 1999, str. 64).

Kot druge majhne države tudi Slovenija nima konkurenčnih prednosti velikih narodov (velikega trga, velikih naravnih potencialov, velike vojaške ali finančne moči), zato je zanjo inovativnost še toliko bolj pomembna. Okoliščine delovanja slovenskih podjetij so se pred leti zaradi tranzicije in izgube trgov zelo spremenile. Inovacije in raziskovalno-razvojna dejavnost (R&R) so postale ključnega pomena za razvoj podjetij in celotnega slovenskega gospodarstva (Jaklič, 1999, str. 122). Prednostna usmeritev Slovenije je sodelovanje z Evropsko unijo (EU) na področju raziskav in tehnološkega razvoja. Za Slovenijo je nujno, da ima diferenciran program, ki skuša po eni strani na aktiven ali pasiven način slediti razvoju znanosti na mednarodni ravni, po drugi strani pa se osredotoča na specifična in z razvojnega vidika gospodarstva pomembna področja. Zaradi majhnosti Slovenije je zelo pomembno, da je širjenje tehnologije organizirano in institucionalno podprto (Jaklič, 1999, str. 130-131).

V dobi informacij ima tehnologija še posebej velik vpliv na gospodarski razvoj. Stroški za raziskave in razvoj kratkoročno znižujejo dobiček, dolgoročno pa pomenijo varnost in preživetje (Subotič, 1997, str. 16). Zato je zelo pomembno, koliko odstotkov BDP-ja za raziskave in razvoj nameni država, koliko sredstev v ta namen potrošijo podjetja (glede na vse izdatke) ter kolikšno je število znanstvenikov in inženirjev, ki delajo v raziskavah in razvoju. Ob primerjavi posameznih gospodarskih panog se na tehnološki ravni pojavlja velika pestrost.

Tehnično-tehnološko okolje skupaj z naravnimi danostmi in človeškim dejavnikom močno vpliva na privlačnost določenega okolja. Podjetje mora imeti podatke o tem, kakšne so možnosti in razvitost tehnologije na tujem trgu, v primerjavi z domačim. Pomanjkanje določene tehnologije lahko zelo oteži proizvodnjo in prodajo določenega izdelka ter privede do nezadovoljnih končnih uporabnikov (Mühlbacher et al., 2006, str. 103).

Investicije v nove tehnologije so v času gospodarske krize zelo omejene, zato se bomo zelo težko na hitro odpovedali fosilnim gorivom. Aktualno je postalo iskanje virov znotraj fosilnih goriv, ki bi bili manj obremenjujoči za okolje. Tako rešitev predstavlja utekočinjen naftni plin. Naftne družbe namenjajo veliko sredstev za izboljšanje svojih storitev in varovanje okolja. Energetski trg v Sloveniji je zelo dinamičen ter s svojim delovanjem prav vsem družbam

omogoča hitro rast in izboljšanje poslovne učinkovitosti. Novosti s področja alternativnih energetske rešitev v kombinaciji z utekočinjenim naftnim plinom so podjetja predstavila na sejmu MCExpocomfort 2012.

V panogi se zavedajo pomena novih energetske smernic, zato družbe težijo k vpeljavi energetske rešitev, ki končnemu potrošniku zagotavljajo konkretne prihranke energije. Poleg hitrih in učinkovitih alternativnih energetske rešitev podjetij, med katere sodijo dobava plinohramov, jeklenk in avtoplina, se vse bolj uveljavlja soproizvodnja toplotne in električne energije. Pred dobrima dvema letoma se je tudi v gospodinjstvih prvič pričela uporabljati manjša kogeneracijska (soproizvodna) enota. Danes se z več realiziranimi sistemi soproizvodnje toplote in elektrike potrjuje učinkovitost in kratkoročnost povračilnih dob za investicije kogeneracijske naprav, kar je še toliko bolj pomembno v času krize (Ekart, 2012)

2.4 Kulturno okolje

Socialni, psihološki in kulturni faktorji močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev ter na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov analiziramo demografsko sliko, rast in mobilnost prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih izdelkov, stopnjo izobrazbe ter druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje podjetja. Pred vzpostavitvijo poslovnih stikov s katerim koli partnerjem na katerem koli trgu se mora podjetje dobro seznaniti s tamkajšnjo poslovno kulturo.

Slovenija se kot članica Evropske unije zaveda pomembnosti nastopanja na mednarodnih trgih. Tržišča, konkurenca in organizacijska struktura podjetij se globalizirajo, s tem pa prihaja do vedno tesnejših stikov med podjetji in različnimi kulturami. Kultura je tista, ki oblikuje in narekuje naš življenjski stil. Del kulture določene države predstavljata tudi trg in vedenje subjektov na njem. Tržniki, ki prvič vstopajo v mednarodno okolje, imajo pred sabo težko nalogo, saj morajo poznati in razumeti pravila vodenja poslova v okoljih, ki so precej drugačna od njihovega domačega poslovnega okolja. Razumevanje teh pravil je predpogoj za sklenitev posla na tujem trgu. Poslovneži so prav tako člani nacionalne kulture, ki močno vplivajo na osnovne vrednote in običaje okolja, v katerem poslujejo. Vsako podjetje po dolгих letih dela izoblikuje svojo organizacijsko kulturo, ki je skupek norm obnašanja in zaradi katere postane podjetje edinstveno (Mühlbacher et al., 2006, str. 219).

2.5 Naravno-demografsko okolje

V naravno-demografsko okolje uvrščamo klimo, topografske značilnosti, naravna bogastva in prebivalstvo. Naravno okolje se drastično spreminja zaradi vse večjih globalnih sprememb. Posledica je vse večja okoljska ozaveščenost prebivalstva. Poudarja se izkoriščanje alternativnih in obnovljivih virov, ki so za okolje manj škodljivi. Uničevanje naravnega okolja je postalo pomembna globalna skrb. V številnih mestih po svetu sta onesnaženost zraka in

vode dosegla nevarno raven. Veliko skrbi povzročajo učinek tople grede zaradi sežiganja fosilnih goriv, tanjšanje ozonske plasti zaradi določenih kemikalij in naraščajoče pomanjkanje vode.

V Evropski uniji »zelene« politične stranke vztrajno spodbujajo civilna gibanja v njihovem prizadevanju za zmanjševanje industrijskega onesnaževanja. Novi predpisi so močno prizadeli nekatere panoge (Kotler, 2004, str. 169). Ekološko okolje postaja pomemben vir vstopnih omejitev na zahtevna tržišča za tiste ponudnike, ki ne upoštevajo strogih predpisov držav oziroma gospodarskih grupacij glede varstva okolja (Jurše, 2003, str. 21-22). Kot država članica EU smo zavezani k doseganju ciljev zmanjšanja emisij toplogrednih plinov ter povečanju energetske učinkovitosti in deleža obnovljivih virov energije. Za doseg teh ciljev Evropska komisija uporablja številne programe.

Utekočinjen naftni plin je eden najbolj čistih energentov. Če bi vse države začele uporabljati ekološko čiste energente, bi se onesnaževanje okolja zelo zmanjšalo. To je edina možnost, da se izognemo katastrofalnim posledicam, ki jih povzročajo emisije ogljikovodikov in plinov v ozračju. Svetovne države bi morale postati mnogo bolj osveščene ter zmanjšati negativne vplive na ozračje in klimo.

Spremenjene razmere na trgu, ki so predvsem odraz globalnih prizadevanj za večjo odgovornost do okolja in skrbi za omejene naravne vire, zahtevajo preobrat v razmišljanju in dobršno mero fleksibilnosti. Na energetske področju se tako pojavlja težnja h kombinaciji klasičnih in alternativnih energetskih rešitev (Šuler Berložnik, 2012).

V razvitih državah EU se zaradi ekoloških prizadevanj vse bolj večja raba UNP-ja za pogon motornih vozil (mestni promet, itd.). K enakemu cilju težijo tudi v slovenskih energetskih družbah, ob tem pa si želijo, da bi država v doglednem času vzpostavila mehanizme, ki bi stimulirali rabo UNP-ja v takšne namene. Ta segment, ki je trenutno še nekoliko nerazvit, saj se v Sloveniji proda manj kot 500 t UNP-ja, je potencialno zelo zanimiv. (Finance, 2012)

V Sloveniji prodaja UNP-ja v rezervoarju narašča po letni stopnji od 8 do 12 %. Podobno rast povpraševanja lahko pričakujemo tudi v naslednjih treh do petih letih, nato pa bo sledila umiritev. Razlogi za umiritev povpraševanja so pospešena plinifikacija z zemeljskim plinom in širitev plinskega omrežja na osnovi pridobljenih koncesij za večja stanovanjska naselja, obrtne cone in večje industrijske uporabnike (O plinu, 2012)

3 ANALIZA PANOGE

Ožje okolje ali ciljno okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga v strateškem smislu pomeni tudi prodajni trg konkurentov v tej panogi, zato je potrebno ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri podjetje deluje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 119).

Pri napovedovanju razvoja okolja podjetja je najpomembnejše predvidevanje, kaj se utegne dogajati v panogi (ožje poslovno okolje). Panoga označuje skupino podjetij in njihove poslovne enote, ki proizvajajo in ponujajo podobne produkte (proizvode ali storitve) oziroma se ukvarjajo z zelo podobno dejavnostjo. Osnovni interes delujočih v panogi je dobro spoznati svoje ožje poslovno okolje ter današnje in prihodnje razmere v njem, kar predstavlja za podjetje temelj pri opredeljevanju strateških usmeritev, za cenilce pa je pomemben del izdelave produkcij. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od razvoja panoge, ta pa je v veliki meri pogojen z njeno privlačnostjo. Privlačnost je odvisna od mnogih dejavnikov, pri njihovem segmentiranju in analiziranju pa je učinkovit pripomoček **Porterjev model** konkurenčnih sil. Stopnjo konkurence v okolju delovanja podjetja najpogosteje ugotavljamo z metodo petih silnic. Poznamo naslednje silnice (Hočevvar et al., 2003, str. 22):

- panožna konkurenca (konkurenčni boj med obstoječimi podjetji v panogi),
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- potencialna konkurenca (nevarnost vstopa novih podjetij) in
- možnost pojava novih substitutov.

Panožna konkurenca je odvisna od več faktorjev, in sicer (Hočevvar et al., 2003, str. 22-24):

- od števila konkurentov v panogi in razporeditve njihove relativne tržne moči;
- od tega, ali se podjetje nahaja v mladi ali zreli panogi (zrela panoga pomeni omejeno možnost rasti in zato večje rivalstvo med konkurenti);
- od stopnje, pri kateri je diferenciacija proizvoda učinkovita (težje kot je diferencirati proizvod, večje je rivalstvo);
- od razmerja med fiksnimi in celotnimi stroški (pri relativno visokih fiksnih stroških je konkurenčnost med podjetji večja);
- od nivoja, ki preprečuje konkurentom izstop iz panoge (bolj kot so podjetja prisiljena ostati v panogi, večje je rivalstvo).

Tržišče utekočinjenega naftnega plina je tisti segment, ki ga ne kaže deliti ali podrobneje analizirati, ker s stališča mednarodne konkurence delitev na prodajo plina v jeklenkah ali rezervoarjih ni več pomembna. Vsi konkurenti v tržnem segmentu UNP-ja se ukvarjajo z obema področjema prodaje. UNP kot končni vir energije postaja pri nas vse bolj cenjen. Vstop na tržišče UNP-ja ni enostaven, čeprav so v evropskem prostoru uveljavljena pravila, ki ne dopuščajo oviranja pretoka blaga in storitev. Slovensko tržišče je homogeno in med posameznimi regijami ni posebnih razlik. Problem je le v njegovi majhnosti. UNP je neposredno vezan na pridobivanje in raziskave za odkrivanje novih črpališč nafte oziroma plina, zato izhaja neposredna konkurenca na trgu UNP-ja iz kapitalsko povezanih podjetij z največjimi naftnimi koncerni. Vendar tudi ti niso varni pred konkurenco, saj se prav tako združujejo. Vodilna svetovna in evropska konkurenca preko povezanih družb deluje tudi v

Sloveniji, saj je podjetje Butan plin d.d. povezano s koncernom SHV Gas, podjetje INTERINA d.o.o. Ljubljana - PLIN Kozina z madžarsko družbo MOL in podjetje Istrabenz plini d.o.o. z družbo SIAD. V Sloveniji so prisotne naslednje naftne družbe: Petrol d.d., OMV Slovenija d.o.o., Interina d.o.o., Agip Slovenija d.o.o., Tuš oil d.o.o. in še nekatere manjše družbe, ki upravljajo bencinske servise ali dostavljajo gorivo. Konkuriranje pri prodaji v tej panogi je intenzivno. Konkurenca se zaznavno in konstantno spreminja, zato je ne moremo označiti za ustaljeno in trdno zasidrano.

Velika **pogajalska moč kupcev** se kaže v naslednjih dejavnikih (Hočevar et al., 2003, str. 26-27):

- kupec ima velik delež v prodaji podjetja;
- proizvodi panoge imajo v strukturi kupčevih stroškov velik delež (zato je nakup po nižji ceni še toliko pomembnejši);
- proizvodi panoge so standardizirani in homogeni (kupci zlahka najdejo novega dobavitelja);
- nizki stroški zamenjave dobavitelja;
- kupci imajo nizke dobičke, zato so pri nakupih cenovno zelo občutljivi;
- kupec ima možnost sam proizvajati izdelek ali storitev, ki ju sicer kupuje (možnost vertikalne integracije nazaj);
- proizvod panoge ni pomemben za kakovost kupčevih proizvodov ali storitev;
- kupci so dobro seznanjeni s povpraševanjem, tržnimi cenami in dobaviteljevimi stroški.

Večja ko je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki ga imenujemo monopsom in za katerega je značilno, da ima veliko prodajalcev in le enega kupca. Takšen položaj kupcu omogoča določanje cene, kar spravlja prodajalce v težak položaj. Zato je za proučevanje podjetja nujno, da je čim bolj konkurenčno v razmerju do ostalih konkurentov v panogi. Ob tem je vseeno treba omeniti, da v realnem poslovnem svetu obstaja zelo malo monopsomov in kar nekaj takih panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kupci zahtevajo znižanje cene, boljše plačilne pogoje, več dodatnih storitev ter boljši in hitrejši servis. Njihova pogajalska moč je velika predvsem pri izbiri različnih ponudnikov ali pa imajo na voljo več nadomestkov (Vidic, 2002, str. 37).

V Sloveniji velja UNP za pomemben energent, ki na trgu beleži vse večje povpraševanje. V vlogi kupca se pojavljajo tako individualni kupci in gospodinjstva kakor tudi podjetja. Individualni kupci, gospodinjstva in majhna podjetja predstavljajo najštevilčnejšo skupino kupcev, vendar je njihova pogajalska moč majhna, saj vsak majhen kupec predstavlja majhen delež v primerjavi z deležem celotne prodaje. Kljub temu se podjetja s ponudbo dodatnih kakovostnih storitev trudijo zadržati svoje kupce in pridobiti nove. Druga skupina kupcev so podjetja, ki kupujejo preko veleprodajnih mrež. Posamezna podjetja predstavljajo večji delež glede na celotno prodajo, zato imajo večjo pogajalsko moč, mednje pa večinoma sodijo državna in druga podjetja.

Velika **pogajalska moč dobaviteljev** se kaže v naslednjih dejavnikih (Hočevár et al., 2003, str. 27):

- dobaviteljevo panogo nadzoruje nekaj velikih proizvajalcev, medtem ko je v proučevani panogi veliko podjetij;
- bližnji substituti, s katerimi bi panoga lahko nadomestila dobaviteljev proizvod, niso na voljo;
- panoga ima razmeroma majhen delež v skupni prodaji dobavitelja, zato podjetja v panogi ne sodijo v skupino pomembnih dobaviteljevih kupcev;
- proizvod dobavitelja je pomemben element za poslovno uspešnost podjetij iz panoge, kar pomeni, da ima ključno vlogo pri kakovosti kupčevih proizvodov ali storitev;
- proizvodi dobaviteljev so diferencirani ali pa so stroški zamenjave dobavitelja visoki;
- dobavitelji imajo možnost obiti kupca in sami narediti proizvod ali izvajati storitve kupca (možnost vertikalne integracije naprej).

Posredniki so predvsem dobavitelji, ki igrajo ključno vlogo tako v podjetju Butan plin d.d. kakor tudi v drugih podjetjih. Nabava je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, ki veliko prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Možnosti nabave se večajo s številom dobaviteljev. Pri tem je pomembno tudi, da so ti čim bolj enakovredni, čim lažje dosegljivi in da se njihovi izdelki med seboj čim manj razlikujejo (Vidic, 2002, str. 35). Čim večjo moč imajo dobavitelji, tem večji so stroški podjetij. Moč dobaviteljev je večja, kadar je ponudba na trgu omejena le na nekaj dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot podjetje, ki mu prodajajo. Veliko moč dobavitelji pridobijo, ko prodajajo proizvode, ki so unikatni ali zelo diferencirani od ostalih (Hollensen, 2004, str. 91). Za podjetja je zelo pomembno, da vodijo aktivno strategijo razvijanja dobaviteljev, dolgoročno in tesno sodelovanje med kupci in dobavitelji ter da se vežejo na manjše število dobaviteljev (Vidic, 2002, str. 36).

Danes na evropskem trgu prevladujejo predvsem trije veliki dobavitelji: Primagaz, Repsol S.A. in Royal Dutch Shell. V Sloveniji je pogajalska moč dobaviteljev velika, ker so se zvišale cene surovin. Do zvišanja cen je prišlo zaradi rasti cen na globalnih trgih in rasti cen nafte. Pogajalska oziroma tržna moč dobaviteljev v podjetju Butan plin d.d. je v glavnem velika, nekaj je tudi dobaviteljev s srednjo pogajalsko močjo, pri čemer je treba dodati, da podjetje v glavnem uvažja, kar pomeni, da gre za dobavitelje iz tujine.

Potencialna konkurenca oz. nevarnost vstopa novih podjetij je odvisna od obstoja vstopnih ovir in odzivov, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih konkurentov. Če so ovire visoke in/ali če novo podjetje pričakuje močno nasprotovanje konkurentov, je nevarnost vstopa nizka. Najpogostejše vstopne ovire so (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 24-26):

- ekonomija obsega,
- diferenciacija proizvodov,

- zahteve po investicijah,
- stroški zamenjave,
- dostop do prodajnih poti,
- zakonodaja in
- stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega.

Konkurenca je vedno dobrodošla, saj se tako podjetje trudi dosežati čim boljše rezultate. Največji distributer UNP-ja v državi je Butan plin d.d., katerega tržni delež znaša 35 %. Drugi manjši distributerji so še Plinarna Maribor d.o.o., INTERINA d.o.o. Ljubljana - PLIN Kozina, Istrabenz plini d.o.o., Petrol plin d.o.o. in Europlin d.o.o. Poleg navedenih obstaja še nekaj manjših distributerjev, ki si delijo preostali tržni delež. Zemeljski plin pa je tisti energent, ki predstavlja vedno večjo konkurenco trgu UNP-ja.

Za obstoječa podjetja v panogi pomeni vstopanje novih podjetij nevarnost izgubljanja tržnega deleža ter zniževanja cen in zviševanja stroškov, ki bi jih povzročil boj za kupce. Čim višje so vstopne ovire v panogi, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstop na tržišče utekočinjenega naftnega plina ni enostaven, čeprav so v evropskem prostoru uveljavljena pravila, ki ne dopuščajo oviranja pretoka blaga ali storitev. Vodilna svetovna in evropska konkurenca preko povezanih družb deluje tudi v Sloveniji. Koncerni ali druga podjetja teh kapitalskih povezav v svojih imenih in blagovnih znamkah ne izkazujejo vedno povezanosti z enim ali drugim koncernom. Povezave opazimo šele pri prebiranju letnih poročil. Slovenija velja za državo, ki zaradi svoje razvitosti na vsakem trgu beleži zelo močno konkurenco. V prihodnje se pričakuje vstop novih konkurentov z izdelki UNP-ja, seveda z neposrednimi naložbami ali transferom kapitala.

Možnost pojava novih substitutov je odvisna od (Hočevar et al., 2003, str. 28):

- želja kupca po nadomestitvi proizvoda ali storitve panoge, torej da bo spremenil svoje potrošniške navade;
- relativne cene alternativnega proizvoda, ki ga ponuja druga panoga glede na proizvod analizirane panoge;
- pripravljenosti kupca, da sprejme substitut po višji ceni;
- tveganja zaradi substitucije in
- višine stroškov same substitucije.

Če je vseh pet silnic močnih to pomeni, da bo dobičkonosnost panoge nizka, ne glede na to, kakšne izdelke ali storitve ponuja. Nasprotno pa šibke silnice omogočajo višje cene in nadpovprečno dobičkonosnost panoge. Podjetja lahko na silnice vplivajo s svojimi strategijami (Bowman, 1994, str. 42).

Jaklič (2002, str. 329) navaja: »Substituti so proizvodi oz. storitve, sicer različni od tistih, ki

jih proizvaja obravnavana panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Če postanejo substituti privlačnejši v smislu cene/ali delovanja, je precej verjetno, da bo kupec preusmeril svoje delovanje.« Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence je kot substitut UNP-ja navedel elektriko, ki pa ni njegov popolni substitut. Električna je trenutno substitut UNP-ja predvsem pri kuhanju, v manjši meri pa pri gretju. V določenih segmentih uporabe UNP dejansko nima substitutov (Odločba št. 3071-4/99-35, 2000).

V nadaljevanju s pomočjo spodnje tabele podajam zbirno oceno privlačnosti panoge.

Tabela 1: Zbirna ocena privlačnosti panoge

Dejavniki privlačnosti	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Rivalstvo med konkurenti	x			x		
Kandidati za vstop	x			x		
Razpoložljivost substitutov			x		x	
Pogajalska moč kupcev	x			x		
Pogajalska moč dobaviteljev	x			x		

Rivalstvo med konkurenti je veliko, saj vsi oskrbujejo domača podjetja ali gospodinjstva. Izvoza je malo, skoraj nič, ker so podjetja povečini priključena ali združena z večjimi evropskimi in svetovnimi koncerni. V Sloveniji težavo predstavlja tudi majhen trg, ki pa je v bistvu splošen problem v skoraj vseh panogah. Na področju prodaje UNP-ja vlada pri nas močna konkurenca, zato je privlačnost panoge nizka. Predvidevam, da se tudi v prihodnje na tem področju ne bo nič spremenilo in da bo ostala privlačnost panoge še naprej nizka. V prihodnosti ne pričakujemo vstopa novih konkurentov, saj so stroški vstopa visoki. To bo privlačnost panoge še dodatno znižalo. Z vidika razpoložljivosti substitutov velja panoga za privlačno, saj jih UNP nima veliko. UNP je neobnovljiv vir, njegova cena pa se bo še dvigovala, zato obstaja možnost, da bodo v prihodnosti podjetja na trg prihajala z novimi idejami in produkti, ki bi lahko postali substituti. Z vidika pogajalske moči kupcev je panoga neprivlačna, saj na trgu vlada veliko število kupcev tako med gospodinjstvi kot med malimi, srednjimi in velikimi podjetji. UNP velja za pomemben energent, zato menim, da se število njegovih kupcev ne bo zmanjšalo. To pomeni, da bodo imeli v panogi veliko pogajalsko moč tudi v prihodnje. V evropskem prostoru imamo tri večje dobavitelje UNP-ja, kar pomeni njihovo visoko koncentracijo in višanje cen produktov. Večja moč dobaviteljev vedno pomeni tudi večje stroške podjetij.

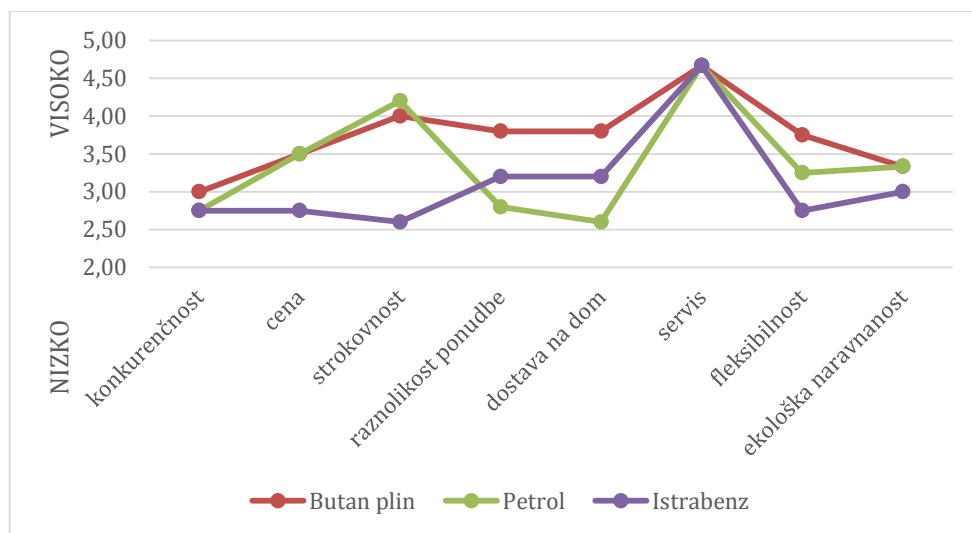
V globalu ocenjujem panogo kot nizko privlačno predvsem zato, ker jo sestavlja zaprt krog

multinacionalnih koncernov, ki krojijo svetovni trg fosilnih goriv. Tudi v prihodnje ne vidim možnosti, da bi panoga lahko postala privlačnejša, puščam pa odprto možnost, da se bo katero od že obstoječih ali novo ustanovljenih podjetij združilo z večjim koncernom in tako delovalo na slovenskem trgu. Vstop Hrvaške v EU bi za slovenski trg lahko pomenil dodatno konkurenco na področju UNP-ja. Po mojem mnenju se bo v prihodnosti iskalo predvsem morebitne alternative in substitute UNP-ja kot enega izmed glavnih energetskega virov, saj gre za neobnovljiv vir energije, ki bo za kupca cenovno vedno bolj neugoden.

Poraba UNP-ja se je v preteklih letih povečala predvsem na račun ponudbe distributerjev in pestre izbire tako za ogrevanje kot industrijsko rabo. Pri slednji se je UNP še posebej izkazal kot odlična zamenjava kurilnega olja, ki ima iz leta v leto višje okoljske dajatve. Po besedah enega vodilnih mož v panogi naj bi cene UNP-ja v prihodnjem obdobju padle, saj naj bi se svetovna proizvodnja plina še povečevala. Trenutno se je ustalila nekje pri 250 milijonih metričnih ton, do leta 2020 pa naj bi znašala že 320 milijonov metričnih ton. Presežek plina bo po vsej verjetnosti povzročil padec cen na trgu (Bonča, 2012).

Strateški grafikon (angl. *strategy canvas*):

Strateški grafikon treh največjih distributerjev plina v Sloveniji



Za lažjo predstavo konkurence v panogi za podjetje Butan plin d.d. in dva njegova največja konkurenta na trgu (Petrol plin d.o.o. in Istrabenz plini d.o.o.) izrišem krivulje vrednosti glede na posamezne elemente konkuriranja (abscisa) in raven ponudbe (ordinata). Ocene strateškega grafikona naredim na podlagi javno dostopnih gradiv in pogovorov s strokovnjaki iz enega izmed podjetij.

Podjetje Butan plin d.d. se od konkurentov v panogi cenovno ne razlikuje oziroma le včasih zaračuna višje cene za nakup UNP-ja in opravljene storitve. Strokovnost in kakovost podjetja na vseh področjih poslovanja potrjuje pridobljen certifikat ISO STANDARD 9001:2008. Tega

podeljuje organizacija ISO (angl. *International Organization for Standardization*), ki vsako leto ponovno preveri poslovanje podjetja. V primerjavi s konkurenti ima podjetje Butan plin d.d. širši asortiment izdelkov in storitev, saj poleg UNP-ja ponuja tudi celovite energetske rešitve. V podjetju stremijo k varčnosti oziroma prihranku energije, kar izkazujejo tudi z usmeritvijo na področje kogeneracij na UNP, ki omogočajo soproizvodnjo toplote in električne energije. V Sloveniji je podjetje Butan plin d.d. vodilni ponudnik in ekskluzivni distributer kogeneracij na UNP. Te storitve se uveljavljajo v gostinstvu in industriji ter omogočajo znaten prihranek pri oskrbi z energijo. V podjetju nudijo tudi možnost ogrevanja s kamini na pelete, ki so priljubljeni v gospodinjstvih. Kamine se lahko uporablja samostojno ali v kombinaciji s primarnim načinom ogrevanja. Podjetje je z dostavo na dom in več kot 500 pooblaščenimi prodajnimi mesti razširilo svojo prodajno mrežo Zelene jeklenke, s čimer je pokrilo precejšen del Slovenije in olajšalo dostop do storitev ali produktov tudi prebivalcem bolj oddaljenih krajev. Horizontalna struktura in velikost podjetja Butan plin d.d. omogočata, da podjetje deluje bolj fleksibilno od svojih konkurentov in hitreje sprejema odločitve ter spodbujata k bolj kakovostnim medsebojnim odnosom zaposlenih. Pri vertikalnih strukturah velikih podjetij namreč sprejemanje ključnih odločitev zahteva dlje časa, zato so ta podjetja veliko bolj rigidna. V podjetju je zaposlen kakovosten kader, kar povečuje strokovnost in kakovost izdelkov ter storitev. Zaradi takšnega kadra se podjetje na področju strokovnosti (skupaj s podjetjem Petrol plin d.o.o.) uvršča med najboljša podjetja v panogi. V podjetju Butan Plin d.d. dajejo velik poudarek na varnost in zaščito, zato njihovi izdelki ustrezajo najvišjim varnostnim standardom. Poleg tega se podjetje redno uvršča med nominirance in dobitnike različnih ekoloških ter družbenih priznanj. Med zadnjimi je osvojitev drugega mesta Slovenske nagrade za družbeno odgovorno podjetje Horus 2012 in pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje.

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom da izboljšamo njegovo uspešnost. Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in funkcije ter poslovni uspeh in uspešnost podjetja. Z analizo dobimo podatke o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetje razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki ju dosega (Pučko, 2008, str. 27). Analiza poslovanja nam pokaže težave v poslovanju in prednosti podjetja. Sestoji se iz analize uspešnosti poslovanja, analize sredstev podjetja in analize poslovnih funkcij.

S pomočjo spodnjih kazalcev preučim poslovanje podjetja Butan plin d.d. med letoma 2009 – 2012. Izpostavim tiste kazalce, za katere menim, da so najpomembnejši in s pomočjo katerih je mogoče realno oceniti poslovanje podjetja v zadnjih letih.

- **Odstotna rast dobička**

Dobiček je eden izmed glavnih pokazateljev uspešnosti poslovanja družbe. Izračuna se kot razlika med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Podjetje posluje z dobičkom, če so njegovi prihodki večji od odhodkov, v nasprotnem primeru pa ima izgubo.

Tabela 2: Odstotna rast dobička

Leto	Čisti poslovni izid	Verižni indeks
2009	4.711.931	/
2010	3.497.778	74,23
2011	2.669.565	76,32
2012	1.949.226	73,02

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Iz tabele 2 je razvidno, da je podjetje Butan plin d.d. vsa prikazana predhodna leta poslovalo z dobičkom, ki pa je bil vsako leto manjši. Leta 2012 se je dobiček glede na leto 2011 zmanjšal za 26,98 % in ob zaključku znašal 1,949 milijona evrov. Poslovanje v letih 2011 in 2012 so zaznamovali učinki gospodarske krize.

- **Odstotna rast prihodkov od prodaje**

Prihodki od prodaje obsegajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju (razen finančnih prihodkov na tej podlagi). Razčlenjujejo se na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter na prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala (Finančni podatki, 2013).

Tabela 3: Odstotna rast prihodkov od prodaje

Leto	Prihodki od prodaje	Verižni indeks
2009	29.487.978	/
2010	34.538.338	117,13
2011	36.970.316	107,04
2012	36.681.738	99,22

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Leta 2012 so se prihodki od prodaje glede na leto 2011 zmanjšali za 0,8 %, predvsem zaradi rahlega upada prodanih količin utekočinjenega naftnega plina. V letu 2012 je bila namreč prodaja za 5,7 % nižja kot leta 2011. Obdobje recesije je prineslo višje prodajne cene.

- **Dobičkonosnost kapitala (ROE)**

Eden najpomembnejših in največkrat rabljenih finančnih kazalcev je dobičkonosnost kapitala oziroma ROE (angl. *return on equity*), ki nam pove, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto kapitala. ROE izračunamo tako, da vrednost čistega dobička delimo z vrednostjo lastniškega kapitala.

Tabela 4: Dobičkonosnost kapitala

Leto	ROE	Verižni indeks
2009	0,31	/
2010	0,34	109,68
2011	0,24	70,59
2012	0,15	62,50

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Tabela 4 prikazuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. V letu 2012 je bila dobičkonosnost kapitala v podjetju Butan plin d.d. za 37,5 % nižja kot v letu 2011.

- **Dobičkonosnost sredstev**

Kazalec dobičkonosnosti sredstev oziroma ROA (angl. *return on assets*) nam pove, koliko denarnih enot čistega dobička je podjetje ustvarilo na eno denarno enoto sredstev. Izračunamo ga kot razmerje med čistim dobičkom in vrednostjo sredstev v danem letu. Pokaže nam, kako preudarno je poslovodstvo ravnalo s sredstvi.

Tabela 5: Dobičkonosnost sredstev

Leto	ROA	Verižni indeks
2009	0,16	/
2010	0,09	56,25
2011	0,07	77,78
2012	0,05	71,43

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Kot je razvidno iz tabele 5, je bila vrednost sredstev v letu 2012 nekoliko manjša kot leta 2011, kar je posledica poslabšanja razmer na trgu.

- **Stopnja kapitalizacije**

Stopnja kapitalizacije nam pove, kolikšen delež sredstev je financiran s kapitalom. Višja vrednost kazalca pomeni boljše stanje v podjetju. Stopnjo kapitalizacije izračunamo kot razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev.

Tabela 6: Stopnja kapitalizacije

Leto	Stopnja kapitalizacije	Verižni indeks
2009	0,50	/
2010	0,27	54,00
2011	0,30	111,11
2012	0,36	120,00

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Stopnja kapitalizacije v letu 2012 je bila višja za 20 % glede na leto 2011. Previsoka stopnja kapitalizacije pomeni tudi drag vir financiranja, ker so lastni kapital in sredstva dragi.

- **Dnevi vezave obratnih sredstev**

Kazalnik za izračun dni vezave obratnih sredstev pokaže, koliko dni so v povprečju vezana obratna sredstva. Iz razpoložljivih podatkov kazalnik izračunamo kot razmerje med številom dni v obdobju in koeficientom obračanja obratnih sredstev.

Tabela 7: Dnevi vezave obratnih sredstev

Leto	Dnevi vezave obratnih sredstev	Verižni indeks
2009	149,59	/
2010	128,07	85,61
2011	110,27	86,10
2012	127,88	115,97

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Rezultati za leto 2012 kažejo, da so bila obratna sredstva v povprečju vezana 127,88 dni, kar je za slabih 18 dni več kot v letu 2011. Dnevi vezave so se v letu 2012 povečali za 15,97 %.

- **Odstotek rasti zaposlenih**

V tabeli 8 je prikazan odstotek rasti zaposlenih med leti 2009 – 2012.

Tabela 8: Odstotek rasti zaposlenih

Leto	Število zaposlenih	Verižni indeks
2009	80	/
2010	88	110,00
2011	102	115,90
2012	95	93,14

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Podjetje Butan plin d.d. se je v letu 2012 že petič uvrstil na seznam 101 najboljšega zaposlovalca izbora Zlata nit, ki poteka pod okriljem družbe Dnevnik d.d. in pod častnim pokroviteljstvom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS. V kategoriji srednje velikih podjetij se je podjetje uvrstilo med sedmerico finalistov. Število zaposlenih v podjetju Butan plin d.d. se je leta 2012 zmanjšalo za 6,86 % glede na leto 2011, kar je bila posledica reorganizacije poslovanja.

- **Število zaposlenih s končano višjo stopnjo izobrazbe ali več**

V nadaljevanju razčlenim vse zaposlene v podjetju tudi po izobrazbeni strukturi. Zanimalo me je, kolikšen del zaposlenih ima končano višjo stopnjo izobrazbe ali več.

Tabela 9: Število zaposlenih s končano višjo stopnjo izobrazbe ali več

Leto	Število zaposlenih	Verižni indeks
2009	17	/
2010	21	123,53
2011	23	109,52
2012	18	78,26

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

V letu 2012 se je zmanjšal delež zaposlenih s končano višjo in visoko šolo oziroma univerzitetnim in magistrskim študijem. Ta delež je bil manjši za 21,74 % v primerjavi z letom 2011, posledično tudi zaradi manjšega skupnega števila zaposlenih.

- **Število sponzorstev in donacij**

Z namenom izboljšanja položaja posameznih skupin prebivalstva podpre podjetje Butan plin d.d. vsako leto z materialnimi in finančnimi sredstvi številne posameznike in organizacije.

Tabela 10: Število sponzorstev in donacij

Leto	Število donacij	Verižni indeks
2009	10	/
2010	8	80,00
2011	9	112,50
2012	7	77,78

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

V letu 2012 je imelo podjetje za 22,22 % manj sponzorstev in donacij v primerjavi z letom 2011.

V podjetju Butan plin d.d. dajejo velik poudarek znanju, razvoju in sledenju zahtevam trga. Veliko pozornosti namenjajo razvoju produktov in storitev. V letu 2011 je bil eden večjih projektov na področju informatike nadgradnja informacijskega sistema, v katerega je interaktivno vključenih veliko število uporabnikov z različnimi pooblastili. Preko Sharepoint sistema poteka pomoč uporabnikom, prijava inovacij, sprejemajo se predlogi uporabnikov za dodelave in spremembe, izmenjujejo se informacije znotraj sektorjev in med njimi.

V podjetju Butan plin d.d., katerega lastnik je tuje podjetje, se prav tako zavedajo, da je za dobro in uspešno poslovanje potrebno poznati kulturo in običaje ljudi, s katerimi poslujejo in ki so od države do države precej razlikujejo. Poslovni uspeh na tujih in na domačem trgu je odvisen od razumevanja nenapisanih pravil in sporočil, ki veljajo za določen narod.

Skrb za okolje je eno od pomembnejših področij v podjetju, zato mu namenjajo posebno pozornost. Politika ravnanja z okoljem je zavezana skrbi za okoljske kazalce, stalen napredek in vključevanje tega področja v vsakdanje delo. Pri tem si prizadevajo (Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012):

- upoštevati predpise in zahteve, ki jih predpisujeta zakonodaja ter okoljska politika;
- slediti trendom o prihodnjih okoljskih spremembah, da se lahko nanje pravočasno in učinkovito pripravijo;
- za nenehno izboljševanje sistema ravnanja z okoljem;
- skrbeti, da tudi dobavitelji izpolnjujejo in uresničujejo zastavljene cilje podjetja;
- obravnavati ali zmanjšati vplive na okolje z doseganjem stalnega napredka;
- jasno in odgovorno komunicirati z upravnimi organi, partnerji in splošno javnostjo.

Njihovo družbeno odgovornost sta potrdila tudi pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje in osvojitve drugega mesta med prejemniki Slovenske nagrade za družbeno odgovornost Horus 2012. V podjetju Butan plin d.d. dosegajo konkurenčnost z razvojem vedno novih produktov in storitev, ki omogočajo učinkovito rabo energije in ekonomsko

upravičenost investicije. Tako vzdržujejo konkurenčnost UNP-ja na slovenskem trgu. V vsakdanjem poslovanju se podjetje osredotoča na zadovoljstvo končnih uporabnikov. S periodičnimi raziskavami zadovoljstva preverjajo želje in potrebe kupcev, ki jih oskrbujejo (glede na njihove potrebe) iz ene ali več plinskih postaj, pri čemer ima vsak uporabnik svoj plinomer. Pri skupnih sistemih je namreč tak nadzor porabe najbolj pošten, saj kupec plača natanko toliko plina, kolikor ga porabi.

Butan plin d.d. je delniška družba v večinski lasti SHV Holdings, ki velja za enega največjih distributerjev UNP-ja na svetu, zato je podjetje v določeni prednosti poznavanja tujih trgov. Podjetje Butan plin d.d. je v veliki meri vezano na uvoz plina. Večino ga uvozi iz Rusije, nekaj malega tudi iz Italije, Poljske itd. Ker je podjetje znano kot dobavitelj UNP-ja v različnih oblikah, je v letu 2011 začelo širiti seznam krajev, v katerih zagotavljajo dostavo jeklenk na dom. V letu 2012 je storitev dostave jeklenke na dom na voljo že na več kot 500 prodajnih mestih po vsej Sloveniji.

5 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

Analizo poslovnega okolja in oblikovanje strategije povezuje t.i. SWOT analiza (angl. *S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats*), s pomočjo katere v podjetju proučujejo priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja in jih soočajo s prednostmi in slabostmi, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja (Jaklič, 1999, str. 343).

S pomočjo SWOT analize je mogoče poiskati veščine in vire v podjetju ter načine, kako jih koristno izrabiti. Z njihovo pomočjo pridobi podjetje pomembno konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Struktura SWOT analize je zahtevna, saj od raziskovalca terja oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega podjetniškega okolja. Splošni model analize prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo položaja podjetja (Banič, 1999, str. 55).

Podjetje Butan plin d.d. je uvrščeno med srednje gospodarske družbe in je vodilni distributer (uvoznik) utekočinjenega naftnega plina v Sloveniji.

V Tabeli 11 s pomočjo SWOT analize prikažem prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Butan plin d.d. Njegovo poslovanje in poslovanje številnih drugih slovenskih podjetij so zaznamovali učinki gospodarske krize. Podjetje naj zato pozornost posveti optimizaciji (izboljšavi) poslovnih procesov, plačilni disciplini poslovnih partnerjev in večji stroškovni učinkovitosti.

Tabela 11: SWOT analiza podjetja Butan plin d.d.

Prednosti	Slabosti
• pozitivno poslovanje • hitrost odzivanja in prilagodljivost odjemalcem • kakovostno pridobivanje strank • ponudba kompleksnih energetske rešitev	• cena storitev • delo z obstoječimi strankami pred iztekom pogodb • prepoznavnost na trgu
Priložnosti	Nevarnosti
• zvišanje gospodarske rasti • visoke cene nafte • podpora EU pri R&R • ekološka prizadevanja EU (zakoni, predpisi) • porast vozil na UNP	• konkurenca (nižje cene, novi marketinški pristopi) • trendi upadanja trga • prepočasen proces oživljanja domačega gospodarstva s strani vlade • naraščanje brezposelnosti

6 OPREDELITEV POTENCIALNE(IH) KONKURENČNE(IH) PREDNOSTI

Konkurenčna prednost (angl. *competitive advantage*) v očeh kupca predstavlja prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi z njegovimi konkurenti. Nastane na podlagi virov konkurenčne prednosti, ki predstavljajo teoretično podlago za njeno ustvarjanje, ohranjanje in razvoj (Collins, Rukstad, 2008, str. 87). Konkurenčne prednosti so bistvo strategije, saj prav ta opredelitev najbolj razjasni zaposlenim, kako naj ravna, da bodo delovali v skladu s strategijo podjetja (Collins et al., 2008, str. 87-88). Konkurenčnost se poraja iz neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem.

Podjetje (organizacija) oziroma strateška poslovna enota kupce pridobi in zadrži le (Porter, 1995, str. 12):

- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih (še) ne morejo dobiti ali pa tega ne morejo dobiti na želen način (npr. dovolj hitro). To je konkurenčna prednost v obliki diferenciacije;
- če jim ponuja nekaj, kar pri konkurentih sicer lahko dobijo, a po višji ceni. To je konkurenčna prednost v obliki nižje cene.

Podjetje Butan plin d.d. je strateško in neposredno vpeto v globalne energetske tokove, kar mu omogoča varovati interese slovenskih porabnikov pri zagotavljanju nenehne dobavljivosti energentov ter spopadanju z evropskimi energetske zahtevami, okoljskimi direktivami in izzivi, ki jih prinašajo nestabilnosti na svetovnem trgu (Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011, str. 4). Vendar, kot pove direktor podjetja Tomaž Grm v intervjuju za časopis Delo, so v podjetju kljub neugodnim razmeram na energetske trgu zadovoljni z rezultati, saj so skladni s strateško usmeritvijo podjetja. Kljub nekaterim izzivom v poslovanju je podjetje ob koncu leta 2011 beležilo zadovoljiv rezultat. Čisti dobiček 2,67 milijona evrov je bil sicer nižji glede

na leto 2010, vendar je to posledica višje nabavne cene plina, upada naročil največjega kupca (Petrol d.d.) in investicije v logistiko, s katero so okrepili svojo konkurenčno prednost. V letu 2012 je bil čisti dobiček (1,949 milijona evrov) manjši od načrtovanega (2,5 milijona evrov), po besedah direktorja pa je bil takšen poslovni rezultat predvsem posledica neugodnih družbenih razmer (Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012, str. 8). V podjetju vidijo svojo konkurenčno prednost v ponudbi kompleksnih energetskih rešitev, vzpostavitvi mreže pooblaščenih prodajalcev jeklenk in storitvi dostave plina v jeklenkah na dom. V Butan plinu d.d. spodbujajo nove energetske smernice in sledijo najnovejšim energetskim trendom, ki se nagibajo v smeri kombinacij UNP-ja z alternativnimi viri energije. Velik poudarek je na soproizvodnji toplote in električne energije, s katero so uporabniki znižali svoje stroške energije. Ponudba alternativnih energetskih rešitev, s katero je podjetje razširilo področje svojega delovanja in pomeni prilagajanje spremenjenim razmeram, je odgovor na povečano konkurenčnost, nove zahteve trga, vendar tudi način, s katerim si v Butan plinu d.d. zagotavlja konkurenčno prednost in dolgoročni uspeh.

7 OPREDELITEV POSLANSTVA IN VIZIJE

Podjetje je kot zapleten organizem, v katerega ljudje prinašajo različne vrednote, življenjske zgodbe, motive in pričakovanja. Večje kot je podjetje, bolj zapleten je njegov organizem. Da je organizacija lahko uspešna, morajo ljudje v njej in podsistemi organizma razumeti skupni namen celote. Prav tako mora podjetje poznati ljudi in podsisteme (Musek Lešnik, 2007, str. 14).

Vizija pomeni opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Prva naloga direktorja podjetja je opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja. Vizijo je treba razumeti kot sliko podjetja, ki kaže, kaj naj bi iz današnjega podjetja nastalo v nekem oddaljenem časovnem trenutku (Pučko, 2008, str. 19).

7.1 Poslanstvo

V letnem poročilu podjetja Butan plin d.d. za leto 2012 je o poslanstvu podjetja zapisano naslednje: »Družba Butan plin bo trajnost oskrbe dosegla z razumevanjem, sprejemanjem in s skrbjo do okolja, v katerem deluje in s sledenjem želji uporabnikov po zagotavljanju kvalitetnih in cenovno ugodnih produktov in storitev. S ponudbo energetskih rešitev za industrijo in posameznike, ki bodo okolje obremenile v čim manjši meri, pa si prizadeva v svoje poslovanje vključevati visoko stopnjo varnosti, ki zagotavlja dobro zaščito uporabnikov, zaposlenih in širše javnosti.«

V letnem poročilu zapisano poslanstvo podjetja je po mojem mnenju podano primerno, saj je dovolj široko opredeljeno in tako ne predstavlja ovir za razvoj podjetja v prihodnosti. V poslanstvu podjetja so zapisani tudi stalni nameni, ki jim bo podjetje sledilo na dolgi rok ter koristi, ki jih namerava podjetje nuditi uporabnikom, zaposlenim in ostalim udeležencem.

7.2 Vizija

Vizija je bodoča podoba podjetja in predstavlja enega osnovnih elementov v vsakem podjetju. Jasno odraža razumevanje sedanjega stanja podjetja in njegovega prihodnjega položaja. Prikazuje njegove cilje in vpliva na vse njegove ključne sestavine. Vizija ima v strategiji podjetja pomembno vlogo, saj ne podaja neuresničljivih sanj podjetja, ampak sposobnost uma, kako in s kakšnimi sredstvi je moč doseči zastavljene cilje v prihodnosti (Altiok, 2011, str. 62).

Vizija ima praviloma dve obliki. Krajši zapis vizije nam daje splošno sliko podjetja v prihodnosti in ga ponavadi zapišemo v enem ali dveh stavkih. Služi predvsem poenotenju in spodbudi zaposlenih. Uporablja se tudi v namene komuniciranja s ciljnim javnostmi. Daljši zapis vizije pa uporabljamo kot orodje za razvijanje strateških ciljev in strategije. Cilj je poenotiti in jasno začrtati predstavo vodstva o želenem prihodnjem stanju podjetja; torej, kakšen položaj in uspeh želi doseči podjetje v določenem časovnem obdobju. Na tem mestu se uporablja tudi izraz ciljna destinacija (angl. *destination statement*). Vendar pa je ciljna destinacija le izjava o namenu in ne daje nikakršnih smernic, kako doseči željeno stanje. To dosežemo šele s kombinacijo spretnosti planiranja, implementacije in uspešnosti poslovanja.

V diplomski nalogi sledim razvijanju strategije po sistemu tretje generacije uravnoteženih kazalnikov (angl. *Balanced Scorecard 3rd Generation*), ki ga je razvilo podjetje 2gc Active Management. Sistem spremlja delovanje vseh ali dela organizacije ter njenih strateških ciljev. Uporablja finančne in nefinančne ukrepe, da odkrije področja kjer organizacija ne uspeva ali pa ne deluje po pričakovanjih (2GC Limited, 2009).

Vizijo predstavim v štirih vidikih, saj takšen pristop celoviteje začrta smernice za prihodnost. Naloga vsakega vodstva je določiti, s čim se bo podjetje prioriteto ukvarjalo v določenem obdobju. Iz daljše vizije v štirih vidikih določimo prioritete izjave na področju financ, procesov, učenja in kupcev. Na ta način se oblikuje strateške cilje za obdobje treh let. Kot prioriteto izberemo dve izjavi znotraj vsakega vidika, določimo strateške aktivnosti in razvijemo strateške rezultate, ki opredeljujejo pričakovane učinke strateških aktivnosti v obdobju dvanajstih do šestintridesetih mesecev, če bo aktivnost uspešno izvedena. Strateške aktivnosti in rezultate prikažemo v strateškem diagramu. Ta predstavlja vzročno-posledične povezave med aktivnostmi in rezultati.

V nadaljevanju navajam vizijo podjetja Butan Plin d.d. iz letnega poročila 2012: »Butan plin si bo svoj ugled zagotovil s ponudbo čistih, učinkovitih in raznolikih energetskega rešitev. Družba si bo še naprej prizadevala za doseganje odličnosti poslovanja z zagotavljanjem prijaznih in inovativnih storitev za svoje kupce ter z odgovornim odnosom do okolja in zaposlenih v družbi ter s tem utrjevala svojo identiteto na slovenskem energetskega trgu.«

Iz kratkega zapisa vizije ni razvidno, katerega leta v prihodnosti si v podjetju želijo doseči

omenjeno stanje. Iz obstoječega zapisa tudi ni razvidno kakšen konkurenčni položaj si želi doseči podjetje v prihodnosti, zato v nadaljevanju podajam svoj zapis vizije.

Predlog novega zapisa vizije (2017):

Podjetje Butan Plin d.d. bo v letu 2017 čista, učinkovita in stabilna korporacija na področju distribucije UNP-ja, ki bo zagotavljala energetske rešitve za industrijo in posameznike. Podjetje bo največji distributer UNP-ja v Sloveniji, ki bo s pomočjo inovacij ter najmodernejše tehnologije zagotavljalo toploto, udobje in varnost zvestim in novim potrošnikom.

Daljši zapis vizije (2017):

V Tabeli 12 za vsa štiri področja oblikujem željeno stanje podjetja v prihodnosti s t. i. izjavami o ciljni destinaciji (angl. *destination statement*) (Lawrie, Cobbold, 2002, str. 4). V naslednjem koraku znotraj vsakega področja, razen finančnega, kjer vse izjave prilagodim za obdobje treh let, izberem dve ciljni izjavi in zanje razvijem strateške aktivnosti, ki jih oblikujem za obdobje od 6 do 18 mesecev. Sledi oblikovanje strateških rezultatov, ki so pričakovana posledica strateških aktivnosti in jih razvijem za obdobje od 12 do 36 mesecev. V zadnjem koraku ustvarim strateški diagram, v katerem prikažem vzročno-posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati.

Tabela 12: Širša vizija podjetja Butan plin d.d. (v letu 2017)

Finančni cilji: • povečati prihodke od prodaje za 15 %; • ohraniti tržni delež na 35 %; • povečati prodajo UNP-ja 1,5 %; • zmanjšati stroške poslovanja za 10 %.
Cilji z vidika kupcev: • zadovoljiti 5 % od vseh obstoječih strank z izboljšavo hitre dostave jeklenke na dom; • povečati povpraševanje za 10 %; • zmanjšati reklamacije za 10 %; • pridobiti 5% novih gospodinjstev z dodatno ponudbo (klasični sistem ogrevanja v kombinaciji z alternativnimi viri energije).
Cilji z vidika notranjih procesov: • povečati števila prodajnih mest za 10%; • povečati števila službenih vozil za 8; • ohraniti družbeno odgovorne aktivnosti; • skleniti nova partnerstva na področju obnovljivih virov energije (5 do leta 2017).
Cilji učenja in rasti: • razvoj strokovnega kadra; • vključiti vse zaposlene v individualno nagrajevanje; • inovativnost zaposlenih (na dva zaposlena ena inovativnost na leto); • povečati število internih izobraževanj za srednji management na 4-x letno.

8 RAZVIJANJE STRATEGIJE

Strategija je pogosto definirana kot načrt ukrepov, ki nam pove, kateri poslovni model uporabiti, da dosežemo zastavljen cilj. Strategija pomeni izbiro pomembnih odločitev, ki imajo globoke posledice na rezultat podjetja. Izbira določenega poslovnega modela pomeni izbiro načina poslovanja, določeno logiko podjetja, način konkuriranja na trgu in zagotavljanje oz. ustvarjanje vrednosti podjetja deležnikom (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010, str. 203). Kim in Mauborgne (2005, str. 37) za dober razvoj strategije izpostavita tri lastnosti: strategija mora imeti fokus, podjetje se mora razlikovati od ostalih ter imeti prepričljivo »etiko«. Podjetje mora pogledati čez meje panoge v kateri deluje, ter ustvariti edinstveno in prepričljivo vrednost za kupce.

8.1 Strateški cilji podjetja

Strateški cilji so največkrat povezani s konkurenčno prednostjo podjetja. Postavljamo jih na podlagi presečne analize podjetja, zato da bi zagotovili njegovo uspešnost. Največkrat so povezani z zagotavljanjem ustrezne prodajne vrednosti podjetja v prihodnosti (Segev, 1997, str. 123).

Pri zastavljanju ciljev v podjetju večkrat prihaja do osnovnih napak. Pravilo je, da morajo biti cilji zastavljeni na podlagi sredstev, ki jih bomo uporabili, da jih dosežemo. Vendar pa v času ko si zastavljamo cilje, sredstva redko poznamo, zato se dogaja, da si podjetja dostikrat ne zastavijo dovolj visokih ciljev in tako ne dosežejo rezultatov v skladu s svojim potencialom. Obratno si podjetja dostikrat zastavijo previsoke cilje, ki imajo kasneje za posledico neizpolnjena pričakovanja vodilnih. Za postavitev racionalnih ciljev so potrebna sredstva, s katerimi ugotavljamo, kaj je dosegljivo in ali so bila uporabljena nekatera standardna sredstva za izboljšanje (Schneiderman, 1988, str. 51-57).

Strateški cilji podjetja Butan plin d.d. v letih 2013 – 2015 so (Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012, str. 17):

- ostati h kupcu usmerjena družba ter nenehno izboljševati kakovost storitev in poslovanja s strankami;
- skrbeti za kakovost poslovanja, zadovoljstvo kupcev in vseh zaposlenih;
- vključevanje obnovljivih virov energije v kombinaciji z UNP-jem;
- utrditi mesto vodilnega distributerja UNP-ja;
- razvijati nove konkurenčne storitve za dom in industrijske uporabnike;
- skrbeti za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost.

Podjetje Butan plin d.d. si je po mojem mnenju zastavilo realne cilje, ki temeljijo na izkušnjah iz preteklih let, zato strateške cilje podjetja v letih 2013 – 2015 ocenjujem kot preudarne.

Strateški cilji kažejo, da namerava podjetje še bolj utrditi vodilno mesto med ponudniki UNP-ja. Vsekakor je najpomembnejši cilj podjetja še naprej dobro skrbeti za kupca in mu zagotavljati kar se da visoko zadovoljstvo. Prav tako je pomembno, da podjetje ne pozabi na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, saj sta ključnega pomena pri izvajanju storitev v podjetju. V nasprotnem primeru bi namreč lahko padla učinkovitost zaposlenih, posledično pa tudi zadovoljstvo kupcev, saj storitve ne bi bile več na visokem nivoju. Podjetje mora slediti trendom tako na področju informacijske tehnologije in posodabljanja poslovanja, s čimer lahko dodatno zmanjša nepotrebne stroške, kot tudi na področju inovacij v povezavi s svojimi produkti. Pomembno je namreč, da uporabnikom ves časa ponuja nove rešitve in alternative ter tako skrbi za ohranjanje njihovega zadovoljstva. Ker se podjetje ukvarja z dejavnostjo, ki potencialno lahko škoduje okolju, si mora za njegovo ohranitev prizadevati tudi v prihodnosti oziroma svojo angažiranost še bolj okrepiti. To podjetju daje dodano vrednost, uporabnikom pa razlog več, zakaj naj se odločijo za njegove storitve.

V nadaljevanju predstavljam ciljne izjave iz vizije ter strateške aktivnosti in cilje, ki sem jih izpostavil v svojem primeru. Za izbrane ciljne izjave iz vizije oblikujem strateške aktivnosti, ki povedo, kaj je treba storiti v obdobju od 6 do 18 mesecev za realizacijo izbranih ciljnih izjav. V nadaljevanju razvijem še posledice strateških aktivnosti, t. i. strateške rezultate, ki opredeljujejo pričakovane učinke strateških aktivnosti v obdobju dvanajstih do šestintridesetih mesecev, v primeru da je bila aktivnost uspešno izvedena. Na koncu s smiselnim vstavljanjem vseh komponent oblikujem še strateški diagram, ki prikazuje vzročno-posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati.

Ciljna izjava iz vizije: povečati število internih izobraževanj za srednji management štirikrat letno.

Strateška aktivnost: izbrati najboljšega ponudnika na določenem področju.

Strateški cilj: 10 % manj reklamacij do konca leta 2015.

Ciljna izjava iz vizije: inovativnost zaposlenih (ena inovativnost na dva zaposlena letno).

Strateška aktivnost: vključevanje zaposlenih v individualno nagrajevanje.

Strateški cilj: vključitev vseh zaposlenih v sistem individualnega nagrajevanja.

Ciljna izjava iz vizije: povečati število prodajnih mest za 10%.

Strateška aktivnost: iskanje novih prodajnih kanalov.

Strateški cilj: 15 % večji prihodki od prodaje do konca leta 2015.

Ciljna izjava iz vizije: skleniti nova partnerstva na področju obnovljivih virov energije (5 do leta 2017).

Strateška aktivnost: investiranje v programe širšega družbenega okolja.

Strateški cilj: 30 % novih investicij do konca leta 2015.

Ciljna izjava iz vizije: zadovoljiti 5 % od vseh obstoječih strank z izboljšavo hitre dostave jeklenke na dom

Strateška aktivnost: ponuditi strankam dodatne ugodnosti za dolgoletno zvestobo in odpraviti pomanjkljivosti storitve (netočnost dostave, različne polnitve jeklenk, itd.).

Strateški cilj: 1,5-odstotno povečanje prodaje UNP-ja do konca leta 2015.

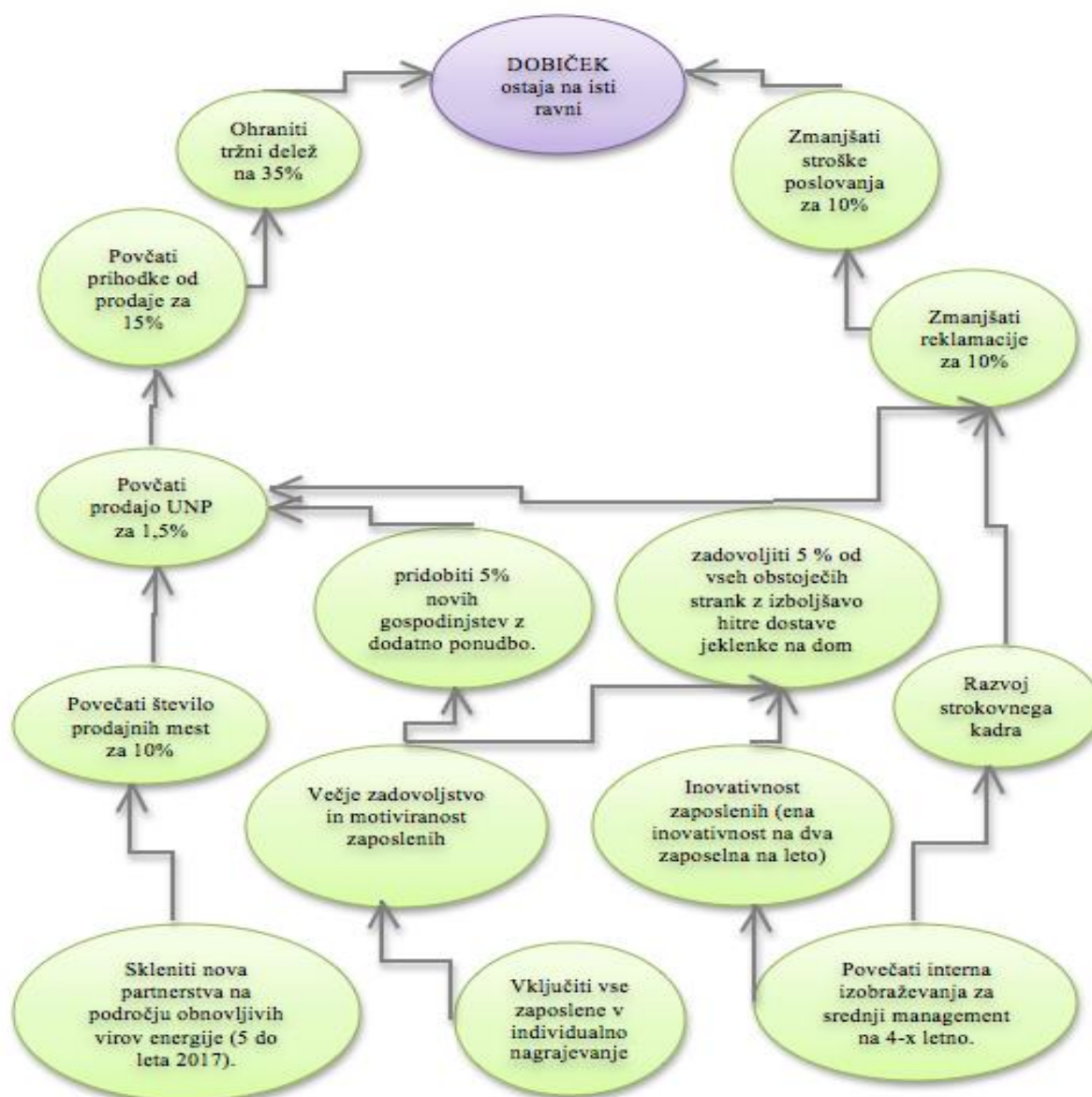
Ciljna izjava iz vizije: pridobiti 5% novih gospodinjstev z dodatno ponudbo.

Strateška aktivnost: nudenje novih alternativ sistemov ogrevanja.

Strateški cilj: 15 % večji prihodki od prodaje do konca leta 2015.

V nadaljevanju prikažem strategijo podjetja Butan plin d.d. v obliki strateškega diagrama (angl. *strategy map*).

Slika 1: Strateški diagram podjetja Butan plin d.d.



8.2 Poslovna strategija

Poslovna strategija vključuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno strateško poslovno enoto (SPE) in kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Pove nam, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške skupine proizvodov, koliko ožjih skupin proizvodov bo ta vsebovala in na kakšni osnovi bo na ravni poslovne enote sledilo različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergistične učinke (Pučko, 2008, str. 119).

Kot v večini podjetij je gospodarska kriza zaznamovala tudi poslovanje v podjetju Butan plin d.d. Veliko pozornost so zato namenili optimizaciji (izboljšavi) poslovnih procesov, plačilni disciplini poslovnih partnerjev in povečanju stroškovne učinkovitosti. Podjetje Butan plin d.d. je povezano z največjim distributerjem na svetu, koncernom SHV Holdings in je vodilni distributer UNP-ja v jeklenkah in plinohramih v Sloveniji. Zato je eden od strateških ciljev podjetja utrditi mesto vodilnega distributerja UNP-ja na slovenskem trgu. Da bi podjetje uresničilo cilj kljub gospodarski prihodnosti, ki ni ravno spodbudna, mora ohraniti tržni delež na 35 %, prihodke od prodaje povečati za 15 % in poskrbeti, da dobiček ostane na isti ravni kot v letu 2011. Eden od ciljev podjetja so tudi nižji stroški, ki jih bo podjetju po mojem mnenju uspelo doseči. Podjetje Butan plin d.d. je namreč v letu 2012 beležilo višje stroške kot v letu 2011, vendar so bili ti posledica velikih vlaganj v razvoj in promocijo storitve hitre dostave jeklenke na dom. Smer, v katero se razvija podjetje, ki se zaveda, da se poslovno okolje nenehno spreminja, je prilagajanje nastalim razmeram in načinu, s katerim si zagotavlja konkurenčno prednost. Podjetje širi prodajna mesta in z njimi vozni park. Podjetju predlagam, da še naprej razvija konkurenčno prednost in tako skrbi za povečano prodajo UNP-ja. Tej namreč sledijo povečani prihodki.

Pomembno mesto v podjetju imajo tudi zaposleni, česar se v podjetju Butan plin d.d. dobro zavedajo. Medsebojno sodelovanje ter izmenjava mnenj, znanj in izkušenj prinašajo skupne učinke in prispevajo k učenju. Na ta način vsi zaposleni veliko pridobijo, tako uslužbenci kot vodstvo pa sprejemajo boljše odločitve. Predlagam, da to lastnost podjetje še naprej ohranja in skuša letno izpeljati čim več internih izobraževanj. Vlaganje v razvoj strokovnega kadra je namreč ključnega pomena za vsako podjetje.

Zadovoljstvo svojih strank v podjetju spremljajo z raziskavami enkrat letno. Z rezultati raziskav, mnenji in predlogi strank, ki jih zaposleni vključujejo v svoje delo s strankami, ohranjajo obstoječe stranke in posledično pridobivajo nove. Podjetje želi zadovoljiti uporabnike ter jim ponuditi kakovostne produkte in storitve. Predlagam, da se omenjene raziskave opravi dvakrat letno, pri tem pa posebno pozornost nameni tistim strankam, ki so pred iztekom pogodbe. (Ninamedia, 2013)

Vsako podjetje mora skrbeti za svoj informacijski sistem, ki mu omogoča uspešno in hitro poslovanje. V podjetju Butan plin d.d. so svoj informacijski sistem nadgradili že v letu 2011,

ново verzijo pa so pričeli uporabljati v drugi polovici leta 2012. Ker je bila temeljita posodobitev sistema narejena pred dvema letoma, menim da trenutno na tem področju večje investicije niso potrebne, vseeno pa so ves čas potrebne manjše izboljšave. Podjetju zato predlagam, da vseskozi vzdržuje nivo informacijske tehnologije.

Ugotavljam, da podjetje svojo uspešnost meri na več načinov, vendar menim, da je dobiček pomemben kazalec, saj njegovo pozitivno stanje predstavlja dolgoročen obstoj podjetja na trgu.

SKLEP

Podjetje Butan plin d.d. je delniška družba v večinski lasti SHV Holdings, ki velja za enega največjih distributerjev utekočinjenega naftnega plina na svetu, zato ima podjetje določeno prednost poznavanja tujih trgov. Butan plin d.d. je v veliki meri vezan na uvoz plina, pri čemer ga večino uvozi iz Rusije, nekaj malega pa tudi iz Italije, Poljske itd.

Živimo v času nenehnih sprememb, zato je za uspešno poslovanje vsakega podjetja nujno spremljati spremembe v okolju in se jim prilagajati. Tudi poslovanje podjetja Butan plin d.d. so zaznamovali učinki gospodarske krize, saj so se morali v podjetju soočiti z vrsto sprememb in izzivov. Veliko pozornost so namenili optimizaciji poslovnih procesov, povečanju stroškovne učinkovitosti in plačilni disciplini njihovih poslovnih partnerjev. Zavedajo se, da morajo imeti dobro izdelano poslovno strategijo, ki vključuje sodelovanje vseh deležnikov v podjetju in povezanost vseh oddelkov, če želijo ostati vrhunsko podjetje. V podjetju Butan plin d.d. namenjajo posebno pozornost tudi skrbi za okolje. Njihova politika ravnanja z okoljem je zavezana skrbi za okoljske kazalce, stalen napredek in vključevanje tega področja v njihovo vsakdanje delo.

V diplomskem delu najprej analiziram zunanje in notranje okolje podjetja, ugotovitve analiz pa uporabim pri oblikovanju strateških ciljev in poslovne strategije. Pri oblikovanju strategije podjetja je SWOT metoda pomemben analitični pripomoček, s katerim opredelim prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti podjetja. Ugotovim, da je glavna prednost podjetja kljub spreminjajočemu se in dinamičnemu poslovnemu okolju pozitivno poslovanje, saj se izredno hitro odziva na spremembe in tako zagotavlja konkurenčnost. Prednost podjetja vidim tudi v tem, da ne prodaja samo UNP-ja, temveč nudi celovite kompleksne energetske rešitve, ki njegovim strankam omogočajo velike prihranke energije. Pomanjkljivost podjetja zaznam predvsem pri višanju cen storitev, ki pa so povezane z nabavnimi cenami plina na svetovnem trgu. Kot pomanjkljivost podjetja izpostavim še ohranjanje obstoječih strank, posebej tistih, ki so pred iztekom pogodbe in na katere se pogosto pozabi. Priložnosti podjetje vidi v razširitvi prodajne mreže, ki jo pridno širi in tako ustvarja nove distribucijske kanale, med drugim tudi prevzem obstoječih črpalk za avtoplin. Kar zadeva nevarnosti, ugotovim, da podjetje ne sme biti dejavno samo na področju UNP-ja, temveč mora slediti najnovejšim energetskim trendom, ki se nagibajo v smer kombinacije UNP-ja z alternativnimi viri energije. Trenutno se

na energetske tržišču velik poudarek daje soproizvodnji toplote in električne energije, ki bo tudi v naslednjih letih prilagojena potrebam uporabnika in prijazna do okolja. V podjetju morajo prav tako paziti, da ne prihaja do prevzema kadra s strani konkurentov. Na podlagi vseh ugotovitev z uporabo tretje generacije sistema uravnoteženih kazalnikov podjetja 2gc Active Management oblikujem strategijo, v kateri opredelim strateške cilje podjetja in jih predstavim v modelu vzročno-posledičnih povezav, ter dopišem ukrepe za dosego zastavljenih ciljev. Poslovanje podjetja Butan plin d.d. je treba usmerjati v trajnostni razvoj, saj je to edino uspešno in zdravo poslovanje na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

1. Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, str. 62.
2. Banič, I. D. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Banka Slovenije. (2012, marec). *Bilten*. Najdeno 24. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/iskalniki/bilteni.asp?MapaId=229>
4. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bonča, J. (2012). *Butan plin s skoraj 2,5 milijona čistega dobička*. Najdeno 1. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2012/12/butan_plin.aspx
6. Butan plin d.d. (2012). Letno poročilo podjetja Butan plin d.d. Ljubljana: Butan plin d.d.
7. Butan plin d.d. (2011). Letno poročilo podjetja Butan plin d.d. Ljubljana: Butan plin d.d.
8. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 203.
9. Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008, april). 'Can You Say What Your Strategy Is?' *Harvard Business Review*, str. 1-9.
10. Ekart, J. (2012). *Butan plin z novimi usmeritvami*. Najdeno 6. junija 2012 na spletnem naslovu <http://varcevanje-energije.si/novice-rss-zanimivosti/butan-plin-z-novimi-usmeritvami.html>
11. Finance. Panoge in Posel (2012, marec). *Plini*. Najdeno 1. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://beta.finance.si/files/2012-04-16/Plini.pdf>
12. Finančni podatki. (2013). Najdeno 17. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp#
13. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
14. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing. Decission – Oriented Aproach* (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall.
15. Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management* (5th ed.). Massachusetts: Addison-Weslwy Publishing Company.
16. Housing Industry Association (2011, februar). *An Introduction to PESTLE Analysis*. Najdeno 2. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://hia.com.au/upload/hia/documents/business%20information%20services/sbis_guide_s/pestle_analysis.pdf
17. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okoplje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Jenko, M. (2012). *Umar: BDP se bo znižal, brezposelnih bo 119.000*. Najdeno 16. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/umar-bdp-se-bo-znizal-brezposelnih-bo-119-000.html>
20. Jurše, M. (2003). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
21. Kaplan, S. R., Mikes, A. (2012, junij). Managin Risk: A new framework, *Harvard*

- Business Review*, str. 50-60.
22. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
 23. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 24. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
 25. Lawrie, G., Cobbold, I. (2002, maj). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*, str. 4.
 26. Mihelič, T. (2005). *Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Elgo-Line d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 27. Musek Lešnik, K. (2007). *Pomen jasne vizije, poslanstva in organizacijskih vrednot za podjetje*. Brezovica: IPSOS.
 28. Mühlbacher, H., Leihs, H., Dahringer, L. (2006). *International Marketing. A Global Perspective* (3rd ed.) London: Thoson.
 29. Ninamedia d.o.o. (2013, junij). *Raziskava o zadovoljstvu strank na segmentu jeklenk za podjetje Butan plin*. Kraj: Ninamedia d.o.o.
 30. O podjetju. (2012). *Butan plin*. Najdeno 10. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.butanplin.si/o-podjetju>
 31. O plinu. (2012). Najdeno 23. avgusta 2012 na spletni strani <http://www.tatami.si/documents/36.html>
 32. Odločba št. 3071-4/99-35. (2000). *Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence*. Najdeno 27. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.varstvo-konkurence.si/fileadmin/varstvo-konkurence.si/pageuploads/ijz005.pdf>
 33. Pavlin, B., (2011). *Butan plin kljub neugodnih razmeram zadovoljen z rezultati*. Najdeno 29. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/butan-plin-kljub-neugodnih-razmeram-zadovoljen-z-rezultati.html>
 34. Porter, E. M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
 35. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
 36. Prvi mož Butan plina za Krizno ogledalo STA: Gospodarstvo se iz krize ne bo izvilo pred letom 2015. (2012). *Krizno ogledalo*. Najdeno 3. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://kr-og.sta.si/2012/04/prvi-moz-butan-plina-za-krizno-ogledalo-sta-gospodarstvo-se-iz-krize-ne-bo-izvilo-pred-letom-2015/>
 37. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 38. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 39. Schneiderman, A. M. (1988, april). Setting Quality Goals. *Quality Progress*, 21(4), str. 51-57.
 40. Segev, E. (1997). *Business Unit Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
 41. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Statistični indikatorji. Najdeno 21. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=20>
 42. Subotič, T. (1997). *Poslovno okolje, management in organizacijske strukture*. Kranj: Organizacija.

43. Šuler Berložnik, J. (2012). *S kogeneracijo na utekočinjen naftni plin do nižjih stroškov energije*. Najdeno 23. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://varcevanje-energije.si/kogeneracije/s-kogeneracijo-na-utekocinjen-naftni-plin-do-nizjih-stroškov-energije.html>
44. Tavčar, M. I. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa* (2. izd.). Koper: Visoka šola za management v Kopru.
45. UMAR. (2013, junij). *Poletna napoved gospodarskih gibanj 2013* . Najdeno 18. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Poletna_napoved_2013/UMAR_POLETNA_NAPOVED_GOSPODARSKIH_GIBANJ_2013.pdf
46. Vidic, F. (2002). *Marketinške strategije*. Piran: Gea College.
47. 2GC Limited. (2009). *What is the Balanced Scorecard?* Najdeno 3. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://web.archive.org/web/20120912153134/http://v6dev.2gc.org/pdf/2GC-FAQ01-090216.pdf>

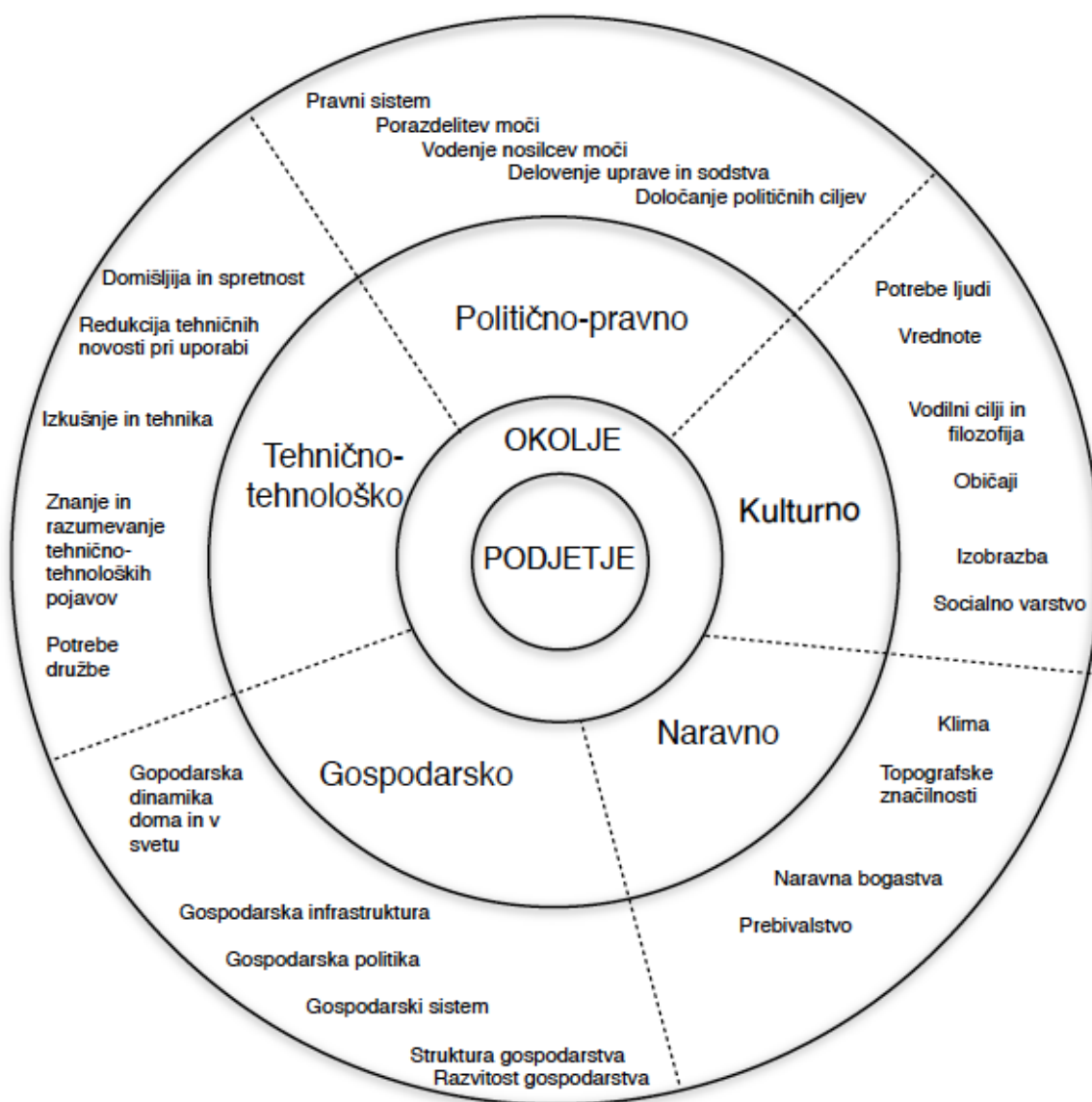
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Širše okolje podjetja	1
Priloga 2: Vpliv vseh dejavnikov na podjetje	2
Priloga 3: Gospodarski kazalci.....	2
Priloga 4: Finančni kazalci v podjetju.....	4
Priloga 5: Opredelitev potencialne konkurenčne prednosti	5

Priloga 1: Širše okolje podjetja

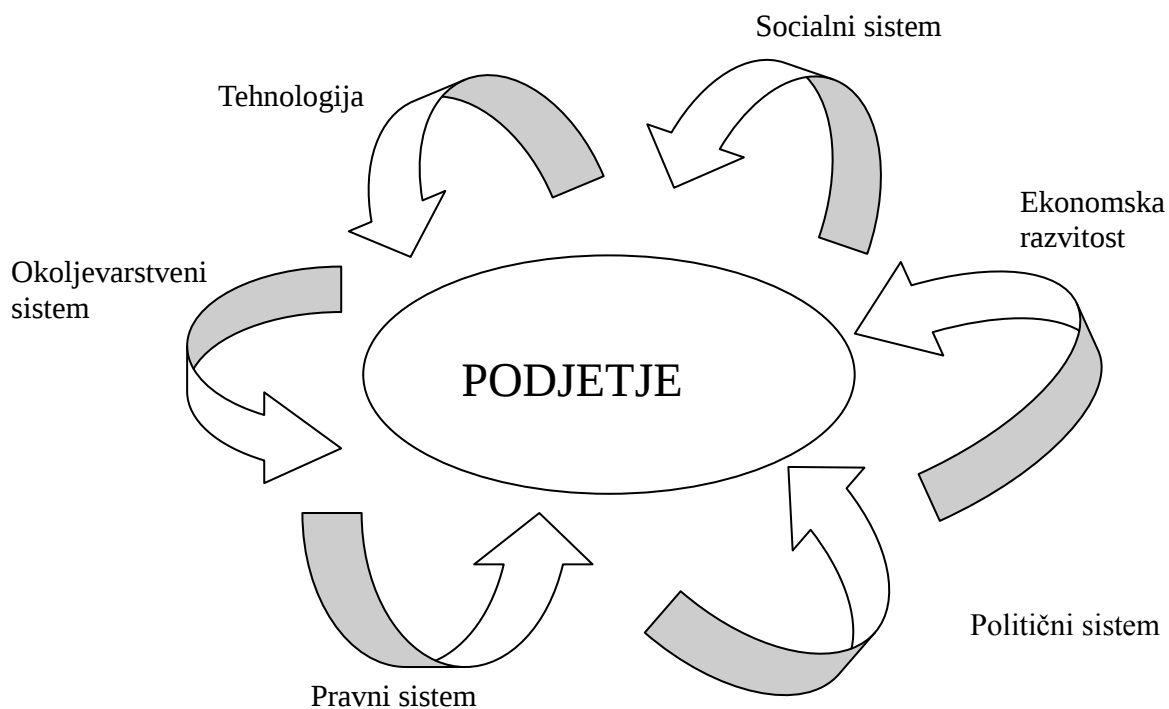
Slika 1: Okolje podjetja



Vir: Pučko, D., *Strateški management 1*, 2008.

Priloga 2: Vpliv vseh dejavnikov na podjetje

Slika 2: Vpliv PESTEL dejavnikov na podjetje



Vir: Housing Industry Association, *An Introduction to PESTLE Analysis*, 2011.

Priloga 3: Gospodarski kazalci

Tabela 1: Bruto domači proizvod, BDP na prebivalca in BDP v milijon evrih

Leto	Realna stopnja rasti BDP v %	BDP v milijon evrih	BDP na prebivalca v evrih
2008	3,4	37.244	18.420
2009	-7,8	35.556	17.415
2010	1,2	35.607	17.379
2011	-0,6	36.172	17.620
2012	-2,3	35.466	17.244
*2013	-2,4	35.027	16.982
*2014	-0,2	35.455	17.157
*2015	1,0	36.322	17.544

Legenda:

*Poletna napoved gospodarskih gibanj v letu 2013.

Vir: UMAR, *Poletna napoved gospodarskih gibanj 2013*, str. 3.

Tabela 2: Povprečna letna stopnja rasti inflacije

Leto	¹Povprečna letna stopnja rasti inflacije v %	Inflacija konec leta v %
2008	5,7	2,1
2009	0,9	1,8
2010	1,8	1,9
2011	1,8	2,0
2012	2,6	2,7
*2013	1,9	2,1
*2014	1,7	1,4
*2015	1,5	1,6

Legenda:

*Poletna napoved gospodarskih gibanj v letu 2013.

¹Merilo inflacije je indeks cen življenjskih potrebščin.

Vir: UMAR, Poletna napoved gospodarskih gibanj 2013, str. 3.

Tabela 3: Število registriranih brezposelnih oseb, število zaposlenih oseb in stopnja brezposelnosti (registrirana)

Leto	Stopnja brezposelnosti, ¹registrirana	Registrirane brezposelne osebe (v 1000)
2008	6,7	63,2
2009	9,1	86,4
2010	10,7	100,5
2011	11,8	110,7
2012	12,0	110,2
*2013	13,4	121,8
*2014	13,6	122,8
*2015	13,4	120,0

Legenda:

¹ Registrirana brezposelnost – osebe, ki so prijavljene na Zavodu RS za zaposlovanje in ki ustrezajo vsem merilom brezposelnosti, določenimi s strani Zavoda za zaposlovanje.

*Poletna napoved gospodarskih gibanj v letu 2013.

Vir: UMAR, Poletna napoved gospodarskih gibanj 2013, str. 3.

Tabela 4: Povprečna bruto plača zaposlenega v Sloveniji ter stopnje rasti bruto in neto plače

Leto	Povprečna bruto plača v evrih	Realna letna stopnja rasti povprečne bruto plače v %	Realna letna stopnja rasti povprečne neto plače v %
2009	1.439	2,5	3,4
2010	1.495	2,1	3,9
2011	1.525	0,2	2,1
2012	1.529	-2,4	0,4
2013	/	-2,6	/
2014	/	-0,7	/
2015	/	0,1	/

Vir: BS Bilten, 2013, str. 10, www.stat.si, Povprečne mesečne plače in indeksi povprečnih mesečnih plač po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, mesečno.

Priloga 4: Finančni kazalci v podjetju

- **Odstotek rasti odhodkov poslovanja**

Tabela 5: Odstotek rasti odhodkov poslovanja

Leto	Poslovni odhodki	Verižni indeks
2009	24.008.051	/
2010	30.396.489	126,61
2011	33.807.244	111,22
2012	34.485.408	102,01

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

- **Odstotek ekonomičnosti poslovanja**

Uporabljena formula:

$$\frac{\text{prihodki poslovanja}}{\text{odhodki poslovanja}}$$

Tabela 6: Odstotek ekonomičnosti poslovanja

Leto	Ekonomičnost poslovanja	Verižni indeks
2009	1,23	/
2010	1,14	92,68
2011	1,10	96,49
2012	1,08	98,18

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

- Odstotna profitna marža

Uporabljena formula:

$$\frac{\text{čisti poslovni izid obračunskega obdobja}}{\text{čisti prihodki od prodaje}}$$

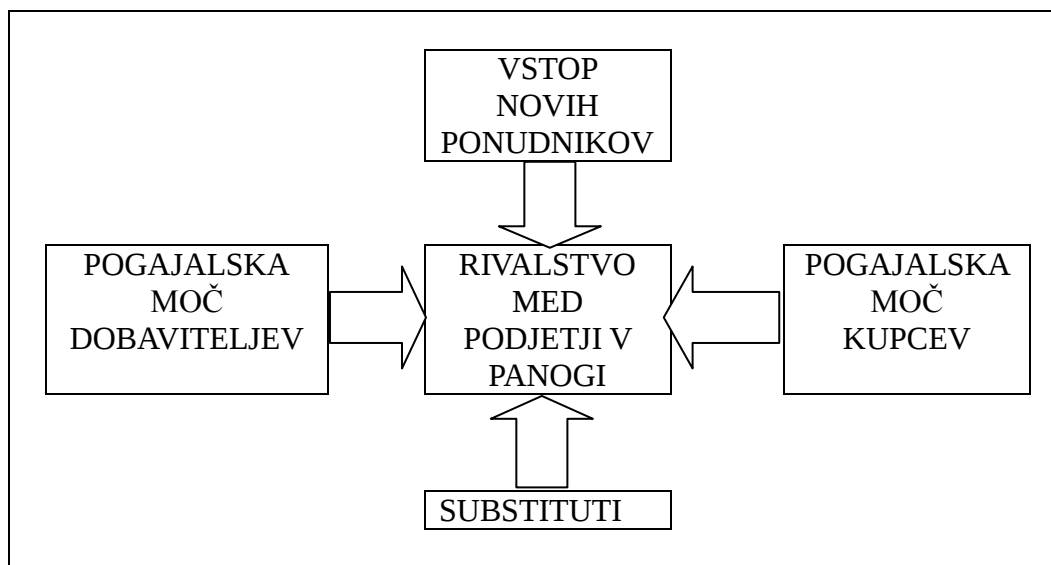
Tabela 7: Odstotna profitna marža

Leto	Čista marža	Verižni indeks
2009	0,16	/
2010	0,10	62,50
2011	0,07	70,00
2012	0,05	71,43

Vir: Butan plin d.d., Letno poročilo, 2012; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2011; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2010; Butan plin d.d., Letno poročilo, 2009.

Priloga 5: Opredelitev potencialne konkurenčne prednosti

Slika 3: Oblike konkurence



Vir: Porter, E. M., Competitive Strategy, 1980.