

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEŠKA ANALIZA PODJETJA PAM

Ljubljana, maj 2016

NINA PETRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Petrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Strateška analiza podjetja PAM, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko Adriano Rejc Buhovac,

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 PREDSTAVITEV PODJETJA | 2 |
| 2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA | 3 |
| 2.1 Gospodarsko podokolje | 4 |
| 2.2 Naravno podokolje | 6 |
| 2.3 Tehnološko podokolje | 8 |
| 2.4 Politično podokolje..... | 9 |
| 2.5 Kulturno podokolje..... | 11 |
| 2.6 Analiza vpliva širšega okolja na podjetje..... | 12 |
| 3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA..... | 14 |
| 3.1 Predstavitev panoge cestni transport nevarnega blaga in trgovina z utekočinjenim naftnim plinom in tehničnim plinom | 14 |
| 3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge..... | 17 |
| 3.2.1 Konkurenca znotraj panoge | 18 |
| 3.2.2 Strateški grafikon..... | 19 |
| 3.2.3 Novi vstopi | 21 |
| 3.2.4 Substituti..... | 22 |
| 3.2.5 Pogajalska moč dobavitelja | 22 |
| 3.2.6 Pogajalska moč kupcev | 23 |
| 3.3 Zbirna ocena privlačnosti panoge..... | 24 |
| 4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA..... | 25 |
| 4.1 Analiza poslovnega uspeha | 26 |
| 4.2 Analiza poslovne uspešnosti | 27 |
| 4.3 Analiza obratnih sredstev | 30 |
| 4.4 Analiza financiranja | 31 |
| 4.5 Analiza prodaje..... | 33 |
| 4.6 Analiza zaposlenih | 37 |
| 4.7 Analiza nabave | 39 |
| 4.8 Strateška grafikona za podjetje Pam | 40 |
| 5 OCENJAVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI | 41 |
| 6 PREDLOGI TEMELJNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA..... | 45 |
| SKLEP | 48 |
| LITERATURA IN VIRI | 50 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Višina dajatev na dizelsko gorivo in utekočinjen naftni plin za leti 2016 in 2013 | 11 |
| Tabela 2: Verjetnosti in pomembnosti okoljskih dogodkov za analizirano podjetje | 13 |
| Tabela 3: Podatki o cestnem tovornem prevozu v Sloveniji od leta 2012 do leta 2015 | 15 |
| Tabela 4: Poraba utekočinjenega naftnega plina po namenu v Sloveniji od leta 2012 do leta 2014..... | 16 |
| Tabela 5: Ocenjevanje privlačnosti panoge cestni transport nevarnega blaga..... | 24 |
| Tabela 6: Ocenjevanje privlačnosti panoge trgovina z utekočinjenim naftnim plinom..... | 25 |
| Tabela 7: Skupna ocena privlačnosti obeh panog podjetja Pam | 25 |
| Tabela 8: Izkaz poslovnega izida za podjetje Pam od leta 2013 do leta 2015 | 27 |
| Tabela 9: Produktivnost dela v podjetju Pam za leti 2014 in 2015..... | 28 |
| Tabela 10: Kazalniki dobičkonosnosti podjetja Pam za leti 2014 in 2015 | 29 |
| Tabela 11: Kazalniki ekonomičnosti poslovanja podjetja Pam za leti 2014 in 2015..... | 29 |
| Tabela 12: Koeficinet obračanja sredstev | 31 |
| Tabela 13: Kazalnik plačilne sposobnosti podjetja Pam za leti 2014 in 2015 | 32 |
| Tabela 14: Zadolženost in stopnja investiranja v podjetju Pam za leti 2014 in 2015 | 33 |
| Tabela 15: Vrednostni obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015..... | 34 |
| Tabela 16: Vrednostni obseg in struktura prodaje po vrsti proizvoda prodaja za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015..... | 35 |
| Tabela 17: Vrednostni obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015..... | 35 |
| Tabela 18: Koeficienti fluktuacije v podjetju Pam od leta 2012 do leta 2015 | 37 |
| Tabela 19: Bolniški izostanki v podjetju Pam od leta 2012 do leta 2015 | 38 |
| Tabela 20: Starostna struktura podjetja Pam v letu 2015..... | 38 |
| Tabela 21: Izobrazbena struktura podjetja Pam v letu 2015 | 39 |
| Tabela 22: Tabela prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Pam | 42 |
| Tabela 23: Matrika SWOT za podjetje Pam | 46 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Povprečna cena dizelskega goriva v državah Evropske unije na dan 2. 5. 2016..... | 6 |
| Slika 2: Matrika kritičnih okoljskih dogodkov za analizirano podjetje | 14 |
| Slika 3: Model skupin določljivk privlačnosti panoge..... | 18 |
| Slika 4: Strateški grafikon za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom | 20 |
| Slika 5: Strateški grafikon za panogo cestni transport nevarnega blaga | 21 |
| Slika 6:Strateški grafikon za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom s krivuljo vrednosti za podjetje Pam..... | 40 |
| Slika 7: Strateški grafikon za panogo cestni transport nevarnega blaga s krivuljo vrednosti za podjetje Pam..... | 41 |

UVOD

V današnjih časih je za podjetje izrednega pomena, da spremlja dogajanje v okolju in znotraj podjetja, se odziva na spremembe in tako zagotavlja stabilno poslovanje. Še vedno je prisotnih veliko podjetji, predvsem mikro in majhnih, ki poslovne odločitve sprejemajo intuitivno, brez strateške analize poslovanja.

Strateška analiza spada v področje strateškega menedžmenta, ki je sklop menedžerskih odločitev in ukrepov, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost družbe. Vključuje opazovanje organizacijskega okolja, oblikovanje in izvedbo strategij, vrednotenje in kontrolo izvedbe organizacijske strategije (Hunger & Wheelen, 2011, str. 18).

Pri strateški analizi podjetja je treba analizirati pretekle in sedanje podatke, ki se nanašajo na morebitno prihodnje dogajanje v podjetju in njegovem okolju. Zaključki analize predstavljajo trdnejšo osnovo pri postavljanju strateških ciljev, ki jih želi podjetje doseči v prihodnosti, so v pomoč pri iskanju vrzeli v panogi in premagovanju nevarnosti, ki pretijo podjetjem iz okolja. Pravilna strateška usmeritev družbe in njeno zasledovanje odločata o tem, ali bo podjetje delovalo učinkovito ali pa se bo soočalo s problemi.

V diplomskem delu bom naredila strateško analizo podjetja Pam, ki se ukvarja s cestnim transportom nevarnega blaga ter prodajo in skladiščenjem utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993 in vse od takrat uspešno deluje na slovenskem trgu. V negotovih časih je podjetju uspelo ohraniti trdnost poslovanja in se soočiti z nestabilnim poslovnim okoljem. Vendar se pri postavljanju strateških ciljev za prihodnost vodstvo odloča na podlagi individualnih ocen zaposlenih in brez trdnih temeljev – predhodno pripravljenih analiz.

Namen diplomske naloge je vodilnim v podjetju Pam postaviti trdno osnovo in podati predloge, na predlogi katerih bodo lahko razvili ustrezne usmeritve in cilje za prihodnost.

Analizo podjetja Pam bom naredila s pomočjo analize širšega in ožjega okolja podjetja in s strateško analizo poslovanja podjetja. Obe analizi bom povezala v oceno priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja. Širše poslovno okolje podjetja bom preučevala s pomočjo analize PEST, ki nam pomaga ugotoviti, kako elementi iz okolja vplivajo na poslovanje podjetja danes in v prihodnosti. Analizo širšega okolja podjetja bom končala z oceno vpliva širšega okolja na podjetje. Za vsako podokolje bom izbrala dogodek oz. dogodke, ki mu/jim bom določila vplive, učinek na poslovanje podjetja ter verjetnost nastanka. Za analizo širšega okolja bom uporabila sekundarne podatke, ki jih bom pridobila iz javno dostopnih evidenc. Ožje okolje predstavlja panogo, v kateri deluje podjetje. Analizirala jo bom s pomočjo Porterjevega modela petih silnic in strateškega grafikona. Pri analiziranju mi bo v pomoč osebna komunikacija, ki jo bom opravila z direktorico podjetja Pam.

S strateško analizo poslovanja podjetja bom analizirala poslovni uspeha, kazalnike sredstva, financiranje, prodajo, kadre in nabavo. Podatke za analizo bom pridobila iz bilance stanja, izkazov poslovnega izida, internih podatkov podjetja in z osebno komunikacijo z direktorico podjetja Pam.

Ugotovitve, pridobljene iz analiz okolja in poslovanja, bom povezala v oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Na podlagi te ocene bom s pomočjo matrike SWOT podala predloge za nadaljnjo strateško usmeritev podjetja.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Pam je majhno družinsko podjetje, ki se nahaja v Vipavi na strateškem položaju blizu avtoceste. Po standardni kvalifikaciji dejavnosti spada v skupino z oznako H49.410 – cestni tovorni promet, saj je glava dejavnost podjetja cestni transport nevarnega blaga.

Podjetje je bilo ustanovljeno 26. 4. 1993 kot mikro podjetje z enim zaposlenim za cestni transport blaga. Leta 1995 je začelo opravljati dostavo gospodinjskih jeklenk po Sloveniji. Od takrat dalje se podjetje ukvarja s cestnim transportom nevarnega blaga – utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov. Leta 2004 je podjetje odprlo lastne poslovne prostore v Vipavi, kjer razpolaga s 5000 m² zemljišča, 500 m² pokritih prostorov in 1000 m² skladišča plina s štirimi nadzemnimi horizontalnimi rezervoarji s skupno zmogljivostjo 108,6 tone (Pam, 2016c). Skladišče plina, kot ga ima podjetja Pam, imajo v Sloveniji le še veliki distributerji utekočinjenega naftnega plina. Skladišče je podjetje od odprtja pa do leta 2011 v celoti dajalo v najem kupcu prevoznih storitev. Od leta 2011 dalje podjetje skladišče še vedno daje v najem, uporablja pa ga tudi v lastne namene.

Glavni segment prodaje je cestni transport utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov v cisternah in jeklenkah. Podjetje opravlja cestni transport za šest večjih kupcev in lastne potrebe. S svojimi kupci ima vzpostavljen dolgoročen odnos in se poskuša čim bolj prilagoditi njihovim potrebam ter željam. Prevoze opravlja po Sloveniji in tujini (največ v Avstriji, na Madžarskem, Češkem in v Italiji).

Za opravljanje prevozov ima podjetje trenutno v lasti štiri vlačilce, dva tovornjaka s kasonom, dve avtociستي in dve cisterni – polpriklopnika za utekočinjen naftni plin. V podjetju redno obnavljajo svoj vozni park, trenutno imajo le eno vozilo, ki je starejše od štirih let. Pri nakupu tovornih vozil se držijo načela, da vedno kupujejo nova sodobna vozila z najnovejšimi ekološkimi motorji. Trenutno imajo tri najnovejša tovorna vozila z motorji EURO 6.

Postopno se je dejavnosti cestnega transporta priključila trgovina, ki je v letu 2015 predstavljala 35,5 % prihodkov poslovanja. Ukvarjanje s trgovino se je začelo spontano, kupci utekočinjenega naftnega plina so sami začeli spraševati podjetje po ponudbi, ker so

videli, da se ukvarja s cestnim transportom tega segmenta. V podjetju se zavedajo, da je v prevozništvu velika konkurenca in majhna dodana vrednost, zato si s trgovino zagotavljajo stabilnejše poslovanje celotnega podjetja. Dobavitelji trgovinskega blaga so tudi kupci prevoznih storitev. Podjetje se drži dveh načel: da 95 % nabave opravi pri svojih kupci in nikoli ne posluje s kupcem svojega kupca. V trgovino spada prodaja utekočinjenega naftnega plina v gospodinjskih jeklenkah in jeklenkah za pogon viličarjev ter prodaja utekočinjenega naftnega plina za ogrevanje.

Ostale dejavnosti podjetja so oddaja skladiščnega in pisarnega prostora, storitve z avtodvigalom, oddajanje grelnih gobic, prodaja tehničnega plina in klicni center. Za pokriti del skladiščna in pisarniški prostor imajo sklenjene dolgoročne pogodbe o najemu, skladišče utekočinjenega naftnega plina pa uporabljajo v lastne namen oziroma za potrebe svoji kupcev.

V podjetju je zaposlenih enajst ljudi, od tega devet voznikov. Vodi ga direktorica Marta Petrič, ki pravi, da je osnovni cilj podjetja kakovostno in hitro opravljena storitev, pri tem pa poskušajo biti čimbolj stroškovno učinkoviti. Velik pomen pripisujejo dobrim poslovnim odnosom. Menijo namreč, da ti predstavljajo temelj dolgoročnega sodelovanja med zaposlenimi ter med podjetjem in kupci, dobavitelji ter zunanjimi sodelavci.

V podjetju pri svojem poslovanju uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, za vodenje knjigovodstvenega poslovanja, skladiščenja in računovodstva se poslužujejo spletnih rešitev javne uprave. Ne uporabljajo pa telematskih sistemov sledenja, ki so razširjeni med transportnimi podjetji, saj v podjetju pravijo, da so zaradi njihovega načina poslovanja stroški večji od učinka.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PODJETJA

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in pravočasno identificiranje priložnosti in nevarnosti mora poslovodstvo organizacije opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja. Na tak način se podjetje lahko izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Wheelen & Hunger, 1996, str.79).

Najbolj uveljavljen pristop za analizo širšega okolja podjetja je analiza PEST, ki širše okolje podjetja razdeli na štiri podokolja. Področje bomo nekoliko razširili in uporabili analizo PESTEL (Wheelen & Hunger, 2011, str.49). Z njo glede na značilnosti okolje razdelimo na pet manjših celot:

- **gospodarsko okolje** – analiziramo ga glede na rast BDP in kritičnih panog, inflacije, rast prodaje na glavnih trgih, tečaje relevantnih tujih valut, dinamiko osebne porabe itd.
- **tehnološko okolje** – ocenjujemo ga glede na pričakovane novosti, kritične tehnološke prodore, časovne mejnike itd.

- **Politično-pravno okolje** – ocenjujemo ključne politike, nove zakonske ureditve, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itd.
- **kulturno okolje** – ocenjujemo ključne vrednote, tradicijo, glavne spremembe v navadah, raven znanja, prevladujoče tehnologije itd.
- **naravno okolje** – ocenjujemo ga z vidika ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, problemov oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva itd. (Pučko, 2006, str. 120).

2.1 Gospodarsko podokolje

V okviru gospodarskega podokolja podjetja analiziramo dejavnike, ki vplivajo na finančno poslovanje podjetja, torej bruto domači proizvod, inflacijo, nezaposlenost, obrestno mero ter druge karakteristike določenega ekonomskega okolja (Hunger & Wheelen, 2011, str. 49).

Makroekonomski kazalniki kažejo, da se gospodarske razmere v Sloveniji izboljšujejo, obetavne so tudi napovedi za leto 2017. Realna rast bruto domačega proizvoda v Sloveniji je v letu 2014 znašala 3,0 %, v letu 2015 2,9 %, za leto 2016 pa je napovedana bolj upočasnjena rast – 1,7 %. Ključno gonilo gospodarske rasti bo še naprej izvozni sektor, pozitiven, a še vedno šibek, pa bo prispevek zasebne potrošnje in naložb. Realna stopnja rasti izvoza se bo po predvidevanjih v letu 2016 zmanjšala na 3,7 % s 5,2 % iz leta 2015. Rast zasebne potrošnje je v letu 2015 znašala 1,7 %, napovedi za leto 2016 pa kažejo, da bo ob nadaljnji krepitvi realne rasti razpoložljivega dohodka višja kot lani, marčevska napoved napoveduje 2,1 % rast (UMAR, 2016a). Realna rast bruto domačega proizvoda za območje Evropske unije je v letu 2015 znašala 2,0 %. Evropska komisija napoveduje skromnejšo rast bruto domačega proizvoda v prihodnjem obdobju – za leto 2016 1,8 % in za leto 2017 1,9 %. Skromnejša rast bo posledica počasnejše rasti na trgih v razvoju, šibke svetovne trgovine in geopolitične napetosti v evropskem sosedstvu (European Commission, 2016b).

UMAR za prihodnja leta napoveduje tudi nadaljnje zmanjševanje brezposelnosti, in sicer naj bi se povprečno število brezposelnih zmanjšalo z 112.700 v letu 2015 na 107.400 v letu 2016 in na 101.000 v letu 2017 (UMAR, 2016a).

Gospodarska rast pozitivno vpliva na trg dela. Konec marca 2016 je bilo registriranih 110.226 brezposelnih, kar je 5,0 % manj kot februarja in 6,7 % manj kot marca 2015. Do povečanja števila zaposlenih je večinoma prišlo v zasebnem sektorju, tudi v dejavnosti promet in skladiščenje (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016a), v katero spada podjetje Pam. Anketa Napovednik zaposlovanja 2015, ki jo je v oktobru in novembru 2015 izvedel Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, je pokazala, da je eden najbolj iskanih poklicev v Sloveniji voznik težkih tovornjakov in vlačilcev. Delodajalci so napovedali, da bodo v šestmesečnem obdobju potrebovali 942 voznikov težkih tovornjakov in vlačilcev (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016b). Vendar naj izpostavimo, da so ti ob pomanjkanju ustreznih kadrov doma primorani iskati delavce v tujini, v marcu 2016 je bilo

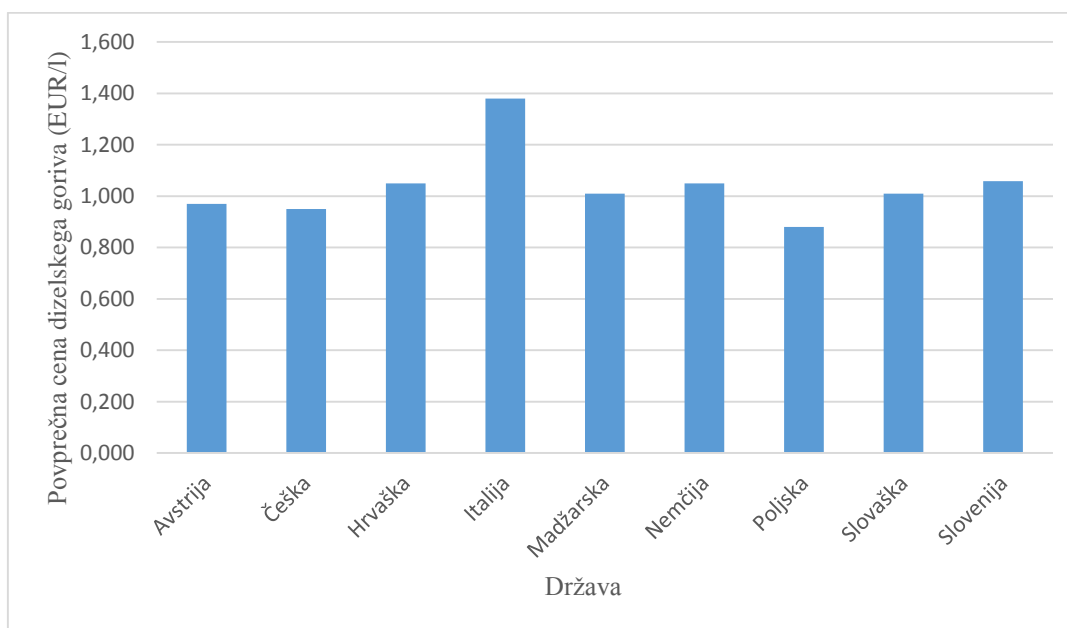
na primer veljavnih delovnih dovoljenj v dejavnosti promet in skladišče 2515, več jih je bilo le v gradbeni dejavnosti (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2016a).

Inflacija v Sloveniji je bila leta 2015 negativna, in sicer -0,5 %, na kar so vplivale nizke cene nafte, šibko domače povpraševanja in znižanja stroškov dela na enoto proizvoda zaradi potrebe po izboljšanju konkurenčnosti (UMAR, 2016a). Marca 2016 so se cene življenjskih potrebščin v primerjavi s februarjem povečale za 0,7 %. Na letni ravni se nadaljuje deflacija, letna stopnja inflacije znaša -0,9 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2016f). Po napovedih naj bi bila povprečna letna inflacija za leto 2016 -0,3 %, za leto 2017 1,3 %, za leto 2018 pa 1,3 % (UMAR, 2016a). Po podatkih Eurostata je bila marca 2016 letna stopnja inflacije v območju evra 0,0 %, ocena za april 2016 pa kaže na deflacijo -0,2 % (Eurostat, 2016). Napovedana letna stopnja inflacije za evro območje je za leto 2016 znaša 0,5 %, za leto 2017 pa 1,7 % (European Commission, 2016b).

Cena nafte se je na svetovnem trgu v zadnji 15 mesecih znižala že za 70 %, predvsem na račun povečanja ponudbe. Napovedi za leto 2016 kažejo na podražitev cene nafte na račun znižanja investiciji naftnih podjetji v letu 2015, kar bo povzročilo zmanjšanje proizvodnje in posledično zniževanje svetovnih zalog nafte. Rast cene nafte pa je v veliki meri odvisna tudi od tega, koliko časa bodo države OPEC-a vztrajale pri črpanju nafte po nizkih cenah in ustvarjanju proračunskega primanjkljaja, ter od dogovora med članicami in nečlanicami OPECA-a o usklajenem zmanjševanju proizvodnje (Mihalj, 2015). Gibanje cene dizelskega goriva v Sloveniji je sledilo svetovnim trendom in se je znižalo z 1,332 EUR/l v novembru 2014 na 0,992 EUR/l v februarju 2016. Zaznati je trenutno rast, saj je cena dizelskega goriva na dan 2. 5. 2016 znašala 1,059 EUR/l (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2016).

Transportna podjetja, ki izvajajo storitev cestnega transporta v mednarodnem okolju, morajo spremljati ceno dizelskega goriva v državah, kjer opravljajo prevoze. Slovenija je edina država v Evropski uniji, kjer zaenkrat še vlada določa najvišjo dovoljeno drobnoprodajno ceno tekočih goriv. V drugih državah Evropske unije so cene goriva liberalizirane, torej se lahko med različnimi ponudniki in različnimi lokacijami močno razlikujejo. Tako je cena dizelskega goriva na avtocestah tudi za 20 % dražja od diskontnih prodajalcev naftnih derivatov (Zgonik, 2015). Po podatkih Avto-moto zveze Slovenije (AMZS), ki so prikazani v grafu 1, je cena dizelskega goriva v Sloveniji podobna povprečnim cenam dizelskega goriva v Nemčiji in na Hrvaškem. Najnižja povprečna cena dizelskega goriva od proučevanih držav je na Poljskem, daleč najvišja pa v Italiji. Povprečna cena dizelskega goriva v Italiji je 2. 5. 2016 znašala 1,38 EUR/l, v Sloveniji pa 1,059 EUR/l (Cene goriva po Evropi, 2016).

Slika 1: Povprečna cena dizelskega goriva v državah Evropske unije na dan 2. 5. 2016



Vir: AMZS, Cene goriva po Evropi, 2016.

Gibanje cene utekočinjenega naftnega plina na svetovnem trgu je usklajeno z gibanjem cene nafte, vpliv na ceno pa imajo vremenske razmere, omejena ponudba energenta in državna davčna politika.

Priložnosti za podjetja, ki izhajajo iz gospodarskega podkolja, so napovedana rast bruto domačega proizvoda v Sloveniji in Evropski uniji, rast izvoza za naslednje obdobje in nizka inflacija. Nevarnosti v gospodarskem podkolju pa so predvidena podražitev cene nafte na svetovnem trgu, višja cena nafte v Sloveniji v primerjavi z državami Evropske Unije (razen Italije) in pomanjkanje kadra voznikov tovornih vozil na trgu delovne sile.

2.2 Naravno podkolje

Med naravne danosti Slovenije spada tudi geografska lega – najkrajše poti v tem delu Evrope vodijo preko Slovenije, imamo povezavo z odprtim morjem in bližino gospodarsko najrazvitejših svetovnih proizvajalcev (Henigman, Korošec & Renar, 2016). Geografska lega Sloveniji omogoča izjemne možnosti gospodarskega razvoja, predvsem na področju prometa, za kar je treba zagotoviti učinkovito prometno infrastrukturo. Decembra 2013 je bilo v Sloveniji 38873 tisoč kilometrov cest, od tega 769 tisoč kilometrov avtocest in hitrih cest (Direkcija RS za infrastrukturo, 2014), po gostoti avtocestnega omrežja na prebivalca pa se uvrščamo v sam vrh držav Evropske unije (UMAR, 2015). Omrežje državnih cest postaja čedalje starejše, s staranjem se povečujejo stroški vzdrževanja in obnavljanja, za kar pa na račun gospodarske krize v zadnjem obdobju ni bilo namenjenega dovolj proračunskega denarja, zato je stanje na slovenskih cestah slabo. Ceste so na marsikaterem odseku

preobremenjene. Analiza prometne obremenjenosti leta 2014 je na primer pokazala, da je najbolj obremenjen ljubljanski avtocestni obroč z avtocestnimi vpadnicami nanj. Za zelo obremenjene ceste se namreč smatra tiste, na katerih znaša povprečen dnevni promet več kot 50 % ocenjene zmogljivosti za določeno kategorijo ceste. Za avtocesto znaša kapaciteta ceste 66.000 vozil na dan, mejna obremenjenost pa je 33.000 vozil na dan. Na zahodni ljubljanski obvoznici je povprečni dnevni promet leta 2014 znašal 70.380 vozil na dan, na odseku Primorske avtoceste Brezovica – Vrhnika pa 57.475 vozil na dan. Posledice preobremenjenosti ceste so zastoji ob prometnih konicah in prometne nesreče (Obremenjenost cest, 2016).

Za preprečevanje nadaljnjega slabšanja stanja cestnega omrežja in investicijsko-vzdrževalna dela na njem je država v proračunu za leto 2016 zagotovila 87 milijonov evrov, za leto 2017 pa 108 milijonov evrov (Vlada Republike Slovenije 2016). V letu 2015 je bila sprejeta Strategija razvoja prometa v Republiki Sloveniji. Cilji razvoja cestne infrastrukture v Sloveniji, ki so bili sprejeti v strategijo, so odprava zastojev oz. slabše pretočnosti, zagotovitev večje prometne varnosti, primerne in povezljivega cestninjenjenja, izboljšanje stanja vzporedne državne cestne mreže, zagotovitev ustreznih parkirišč na avtocestah in infrastrukture za alternativna goriva (Ministrstvo za infrastrukturo, 2015). Anketa o zadovoljstvu med uporabniki avtocest in hitrih cest, ki jo je med uporabniki cest naredila Družba za avtoceste Republike Slovenije (DARS) v letu 2015, je pokazala, da so ti zadovoljnejši z dejavniki zadovoljstva (signalizacija, varnost, pretočnost, cestninske postaje, počivališča itd.). V primerjavi z meritvami, opravljenimi leta 2014, pa so bolj zadovoljni tuji vozniki od domačih (DARS, 2016). Zadnja anketa o zadovoljstvu kaže, da se v Sloveniji na področju cestne infrastrukture premika na bolje, kar bo v prihodnje pozitivno vplivalo na poslovanje transportnih podjetji.

Transportna dejavnost negativno vpliva na okolje, ki nas obdaja, in na zdravje ljudi, je povzročitelj hrupa in s škodljivimi delci onesnažuje zrak, zemljo in vodo. Približno eno petino vseh emisij CO₂ v Evropski uniji povzroča cestni promet, od tega eno četrtno težka tovorna vozila. Cestni promet je v porastu, zato je za okolje zelo pomembno uvajanje izboljšav na področju energetske učinkovitosti tovornjakov. Avtomobilska industrija je pod velikim pritiskom, da neprestano izboljšuje dizelske motorje z namenom večanja učinkovitost porabe goriva in nižanja stroškov, kar vpliva na izboljšanje kakovosti izpušnih plinov (European commission, 2013b).

Države Evropske unije so uvedle različne omejitve ali denarne takse, ki prepovedujejo oziroma uravnavajo pretok prometa za tovorna vozila, ki ne dosegajo ekoloških standardov. Tovorna vozila z ekološko najprimernejšimi motorji EURO 6 pa so upravičena do investicijskih olajšav, plačila nižje cestnine in znižanja plačila letne dajatve za uporabo vozil v cestnem prometu.

Ocenujem, da sta v naravnem podokolju priložnosti za razvoj podjetja Pam ugodna geografska lega (Slovenija ima eno najgostejših avtocestnih omrežji) in večanje pomena ekoloških tvornih vozil na račun vedno večje okoljske osveščenosti. Nevarnost je slaba cestna infrastruktura v Sloveniji.

2.3 Tehnološko podokolje

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT) ima pomembno vlogo tako v vsakdanjem življenju posameznika kot v poslovnem svetu. V cestnem transportu je razširjena uporaba telematskih sistemov sledenja, ki združuje GPS-sledenje, navigacijo v vozilu, komunikacijo med voznikom in dispečerskim centrom ter telemetrijski prenos podatkov o stanju vozila. Uporabnikom ti sistemi omogočajo učinkovito upravljanje voznih parkov, delovnih procesov ter mobilnih zaposlenih. Razvoj sistemov je hiter, najnovejše rešitve za optimalizacijo voznega parka, ki jih omogoča, so »on line« nadzor goriva in oddaljen prenos podatkov iz tahografa (S telematskim sistemom do urejenega poslovanja, 2016). Razširjenost telematskih sistemov je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na to, da so po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) tovornjaki, registrirani v Republiki Sloveniji, leta 2015 prevozili za 5,8 % manj praznih kilometrov kot leta 2010, kljub temu da se je število vseh kilometrov v istem obdobju povečalo za 2,8 % (SURS, 2016c).

IKT se vedno bolj uporablja tudi za krepitev ugleda podjetja in trženje izdelkov ali storitev. V Sloveniji je na primer leta 2015 42 % podjetji z 10 ali več zaposlenimi uporabljalo družabne medije, leta 2014 pa 39 %. Narašča tudi najemanje storitev v oblakih, kot so e-pošta, programska oprema, prostor za hrambo podatkov. Leta 2014 je storitev v oblakih uporabljalo 15 % podjetji z 10 ali več zaposlenimi, leta 2015 pa 17 % (SURS, 2015).

Razvoj tovornih vozil gre v smeri samodejne vožnje in zmanjševanja porabe goriva. Mercedes-Benz je na primer predstavil študijo tovrnega vozila, ki se bo po naših cestah vozilo leta 2025. Napovedujejo, da ga bo po avtocestah vozil avtomatski sistem, imenovan Highway Pilot, ki bo omogočal varnejšo in udobnejšo vožnjo. Pri avtomatskem sistemu radarji in različni drugi sistemi skrbijo, da vozilo samo spremlja promet in ohranja varnostno razdaljo do ostalih udeležencev. Tovornjak bo v prihodnosti tudi medsebojno komuniciral z avtomobili, ki se bodo vozili v njegovi neposredni bližini. V študiji je tako prikazan primer samodejnega opozarjanja v primeru zaviranja. Inovativen je tudi dizajn vozila, ki je zasnovan moderno, z mehкими linijami, LED-svetili in digitalnima zaslonoma za upravljanje, ohranja pa se pokončna oblika vozila (Mercedes-Benz, 2016).

Tehnološki razvoj prinaša priložnosti za razvoj podjetij. Za podjetje Pam je IKT pomemben za krepitev ugleda podjetja, trženje izdelkov ali storitev s pomočjo spleta in družabnih medijev ter zaradi razvoja telematskih sistemov in samovozečih tovornih vozil z nizko porabo goriva.

2.4 Politično podokolje

Za zagotavljanje gospodarske rasti in ekonomske stabilnosti države ter podjetij je potrebno stabilno politično okolje. Rezultati švicarskega inštituta za razvoj menedžmenta IMD za Slovenijo za leto 2014 so bili spodbudni, na lestvici svetovne konkurenčnosti se je uvrstila na 49. mesto, po vladni učinkovitosti pa na 25. mesto od 61 preučevanih držav (Čeh, 2015).

Aktualno politiko Republike Slovenije vodi levosredinska vlada Mira Cerarja, ki je bila imenovana 18. septembra 2016. Trenutna vlada ima po javnomnenjskih raziskavah precej nizko podporo državljanov Republike Slovenije.

Za leto 2016 je napovedano sprejetje davčne reforme, s katero želi vlada prestrukturirati bremena javnih dajatev v smeri povečanja konkurenčnosti gospodarstva. Aktualni predlog ministrstva za finance o davčnem prestrukturiranju ni ugoden za podjetja, napoveduje namreč zvišanje stopnje davka od dohodka pravnih oseb za 3 odstotne točke, s 17 % na 20 % (Ministrstvo za finance, 2016).

Država spodbuja nakup tovornih vozil z ekološko najnaprednejšimi motorji. Podjetja si lahko v skladu z aktualnim Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS št. 117/06; v nadaljevanju ZDDPO-2) priznajo investicijske olajšave v višini 40 % investiranega zneska na določeno opremo in v neopredmetena sredstva, med katere spada tudi nakup tovornih motornih vozil z motorjem, ki ustreza najmanj emisijskim zahtevam EURO 6 (ZDDPO-2).

Transportna podjetja morajo poleg osnovnih pravnih aktov (Zakon o obligacijskih razmerjih (ZOR), Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot), Zakon ter podzakonski prepisi s področja davčne zakonodaje in računovodstva) pri svojem delu upoštevati tudi predpise in zakonodajo na področju cestnega transporta. Pomembnejši zakoni na področju transporta so Zakon o prevozih v cestnem prometu (Ur. l. RS. Št. 6/16; v nadaljevanju ZPCP), Zakon o delovnem času in obveznih počitkih mobilnih delavcev ter o zapisovalni opremi v cestnih prevozih (ZDCOPMD), Zakon o prevozu nevarnega blaga (ZPNB) in Zakon o varnosti cestnega prometa (ZVCP). V skladu z direktivo Evropske unije morajo vsi vozniki težjih tovornih vozil pridobiti temeljno kvalifikacijo in se morajo najkasneje vsakih pet let udeležiti rednega usposabljanja (v Sloveniji je to določeno z Zakonom o prevozih v cestnem prometu – ZPCP). Dokazilo o pridobljeni temeljni poklicni kvalifikaciji in usposabljanju je koda 95, vpisana v voziškem dovoljenju. Redna usposabljanja so bila uvedena z namenom, da vozniki posodobijo in utrdijo znanje, ki je nujno za njihovo delo, s poudarkom na varnosti v cestnem prometu, racionalni porabi goriva in novostih v predpisih s področja opravljanja prevozov v cestnem prometu (Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah za voznike motornih vozil v cestnem prometu, Ur. l. RS št 103/10). V transportnih podjetjih, ki prevažajo nevarno blago, pa morajo imeti vozniki po Zakonu o prevozu nevarnega blaga (Ur. l. RS št 33/10; v nadaljevanju ZPNB) opravljeno še

usposabljanje za prevoz nevarnega blaga, ki ga morajo obnavljati vsakih pet let. V Zakonu o prevozu nevarnega blaga so poleg usposabljanja oseb opredeljene tudi dolžnosti oseb, ki sodelujejo pri prevozu, pogoji za prevoze nevarnega blaga in imenovanje varnostnega svetovalca (ZPNB). Pri skladiščenju utekočinjenega nevarnega blaga mora podjetje upoštevati Zakon o eksplozivnih snoveh, vnetljivih plinih ter drugih nevarnih snoveh (ZES), Pravilnik o utekočinjenem naftnem plinu, Zakon o varstvu pred požarom (ZVP) in Uredbo o preprečevanju večjih nesreč in zmanjšanju njihovih posledic. Vsi ti zakoni se dopolnjujejo in spreminjajo, zato mora podjetje redno spremljati zakonodajo in zakonske spremembe uvajati v prakso.

V Sloveniji je cena dizelskega goriva regulirana s strani države, oblikuje se na osnovi določil Uredbe o oblikovanju cen določenih naftnih derivatov, ki je začela veljati 9. 4. 2016 in velja dva meseca. Drobnoprodajna cena dizelskega goriva je sestavljena iz prodajne cene brez dajatev, CO2 takse, dodatka za zagotavljanje prihrankov energije, prispevka za zagotavljanje podpor proizvodnji električne energije v sproizvodnji z visokim izkoristkom in iz obnovljivih virov energije, trošarin in davka na dodano vrednost (Uredba o oblikovanju cen določenih naftnih derivatov, UR. l. RS, št. 26/16). Z omenjeno uredbo je prišlo do delne liberalizacije naftnega trga – za neosvinčene bencine višjih oktanskih vrednosti in ekstra lahkega kurilnega olja ceno po novem določajo trgovci. Popolna liberalizacije naftnega trga, o kateri so bodo v vladi ponovno pogovarjali junija 2016, bi prinesla zvišanje marž in s tem podražitev goriva ter povečanje dobička trgovcev ob hkratnem znižanju javnofinančnih prihodkov (Zgonik, 2016).

V skladu z evropskim pravnim redom in slovensko zakonodajo (Zakonom o trošarinah) lahko gospodarski subjekti, ki opravljajo dejavnost prevažanja blaga in potnikov, uvajajo pravico do vračila dela plačane trošarine za plinsko olje, ki se dokazljivo porabi kot pogonsko gorivo za komercialni prevoz (Ministrstvo za finance, 2015), kar z zniževanjem stroškov goriva pozitivno vpliva na konkurenčnost podjetja.

Politika nima neposrednega vpliva na ceno utekočinjenega naftnega plina v Sloveniji, distributerji jo oblikujejo sami glede na nabavno ceno, ki ji prištejejo stroške skladiščenja in prevoza, maržo in dajatve, ki jih določa država. Dajatve se razlikujejo glede na namen uporabe. V primeru, da distributer utekočinjen naftni plin proda kupcem za pogon, v ceno vključi trošarino, dodatek za zagotavljanje prihrankov energije, prispevka za zagotavljanje podpore proizvodnji električne energije v sproizvodnji z visokim izkoristkom in iz obnovljivih virov energije ter davek na dodano vrednost, v primeru uporabe za ogrevanje pa mora distributer v ceno namesto trošarine vključiti okolijsko dajatev CO2.

Tabela 1: Višina dajatev na dizelsko gorivo in utekočinjen naftni plin za leti 2016 in 2013

| | Taksa CO ₂ | Dodatek za zagotavljanje prihrank v energije | Trošarina | Prispevek za zagotavljanje in podporo proizvodnji električne energije | Skupaj |
|--|--------------------------|--|-----------|--|--------|
| Dajatve na dizelsko gorivo april 2016 (EUR/l) | 0,0467 | 0,0060 | 0,4261 | 0,0099 | 0,4887 |
| Dajatve na dizelsko gorivo april 2013 (EUR/l) | 0,0374 | 0,0020 | 0,4176 | 0,0000 | 0,4570 |
| Dajatve na utekočinjen naftni plina za ogrevanje april 2016 (EUR/kg) | 0,0501 | 0,0102 | 0,0000 | 0,0127 | 0,0730 |
| Dajatve na utekočinjen naftni plina za ogrevanje april 2013 (EUR/kg) | 0,0402 | 0,0210 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0612 |
| Dajatve na utekočinjen naftni plina za pogon april 2016 (EUR/kg) | 0,0000 | 0,0102 | 0,1275 | 0,0127 | 0,1504 |
| Dajatve na utekočinjen naftni plina za pogon april 2013 (EUR/kg) | 0,0000 | 0,0210 | 0,1275 | 0,0000 | 0,1485 |

Vir: Ministrstvo za infrastrukturo, Prispevek za zagotavljanje podpore proizvodnji električne energije iz ove in spte, 2016b; Ministrstvo za finance, Pregled sprememb zneskov trošarine od julija 1999, 2016a; Ministrstvo za infrastrukturo, Prispevek za energetska učinkovitost, 2016a; Uredba o okoljski dajatvi za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida (Ur. l. RS, št. 22/16); Uredba o okoljski dajatvi za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida (Ur. l. RS, št. 43/05, 58/05, 87/05, 20/06, 78/08, 39/10, 13/11, 75/11, 1/12 in 47/13).

V zadnjem obdobju je država zelo povečala dajatve na energente, ki so bili do leta 2008 nižji kot v sosednjih državah in povprečju Evropske unije, sedaj pa imamo višje dajatve od vseh sosednjih držav, razen Italije (UMAR, 2016b). V tabeli 1 so zabeležene višine dajatev na dizelsko gorivo in utekočinjen naftni plin za leti 2013 in 2016.

Nevarnosti za podjetja Pam, ki izhajajo iz političnega podokolja, so po moji oceni napovedano zvišanje stopnje davka od dohodka pravnih oseb za 3 odstotne točke, uvedba dodatnih predpisov in sprememba obstoječih na področju cestnega blagovnega transporta in utekočinjenega naftnega plina, popolna liberalizacija naftnega trga in velike dajatve na energente. Priložnosti pa so ugodnosti za tovorna vozila z ekološko najnaprednejšimi motorji in delno vračilo plačane trošarine za plinsko olje, ki se porabi kot pogonsko gorivo za komercialni prevoz.

2.5 Kulturno podokolje

Z analiza kulturnega okolja pridemo do pomembnih ugotovitev o socialnih in kulturnih trendih, ki vplivajo na spremembo trga in okolje organizacije.

Kazalnik gospodarske klime (ESI) se je aprila zvišal za 0,9 točke na 103,9 v evrskem območju in za 0,5 točke na 105,1 na območju Evropske unije, oba kazalnika sta višja od dolgoletnega povprečja 100 točk (European Commission, 2016a). Kazalnik gospodarska klima v Sloveniji je bil v aprilu na letni ravni višji za 1,3 %, povečal se je na račun kazalnika zaupanja v predelovalno in storitveno dejavnost, negativno pa so na kazalnik gospodarske klime vplivali kazalniki zaupanja potrošnikov, zaupanja v trgovino na drobno in zaupanja v gradbeništvo (SURs, 2016e).

Po podatkih UMAR-ja je 82,4 % slovenskega prebivalstva zadovoljnega z okoljskimi bivalnimi razmerami, kar je več od povprečja Evropske unije z 80,8 %. Zadovoljstvo z bivalnimi razmerami je sorazmerno visoko, vendar so na določenih območjih Slovenije problemi z onesnaževanjem zraka in obremenjenostjo s hrupom. Dobra desetina prebivalstva je obremenjena s hrupom, četrtnina pa je izpostavljena onesnaževanju zraka s trdimi delci (UMAR, 2016a).

V Sloveniji se vedno bolj zavedamo pomena varčne in učinkovite rabe energije v boju proti podnebnim spremembam in za trajnostni razvoj. Energetska učinkovitost merimo s kazalnikom energetske intenzivnosti, ki ga izračunamo kot razmerje med porabljeno energijo in bruto domačim proizvodom v stalnih cenah leta 2000. V Sloveniji je ta kazalnik leta 2011 znašal 294 toe/mio EUR, leta 2014 pa se je zmanjšal na 269 toe/mio EUR, kar kaže na izboljšanje energetske učinkovitosti (SURs, 2016d). Energetska učinkovitost se v Sloveniji izboljšuje počasneje kot v Evropski uniji, boljši od Evropske unije smo v učinkoviti rabi energije v industriji, visoka poraba energije pa je v prometu. Zmanjšuje se poraba v gospodinjstvih, na kar so vplivali vgradnja delilnikov toplote v večstanovanjskih stavbah, izpopolnjene ogrevalne naprave in milejše zime (UMAR, 2016a).

Na kulturnem področju bi lahko nevarnost za podjetje Pam predstavljala vse večja energetska učinkovitost.

2.6 Analiza vpliva širšega okolja na podjetje

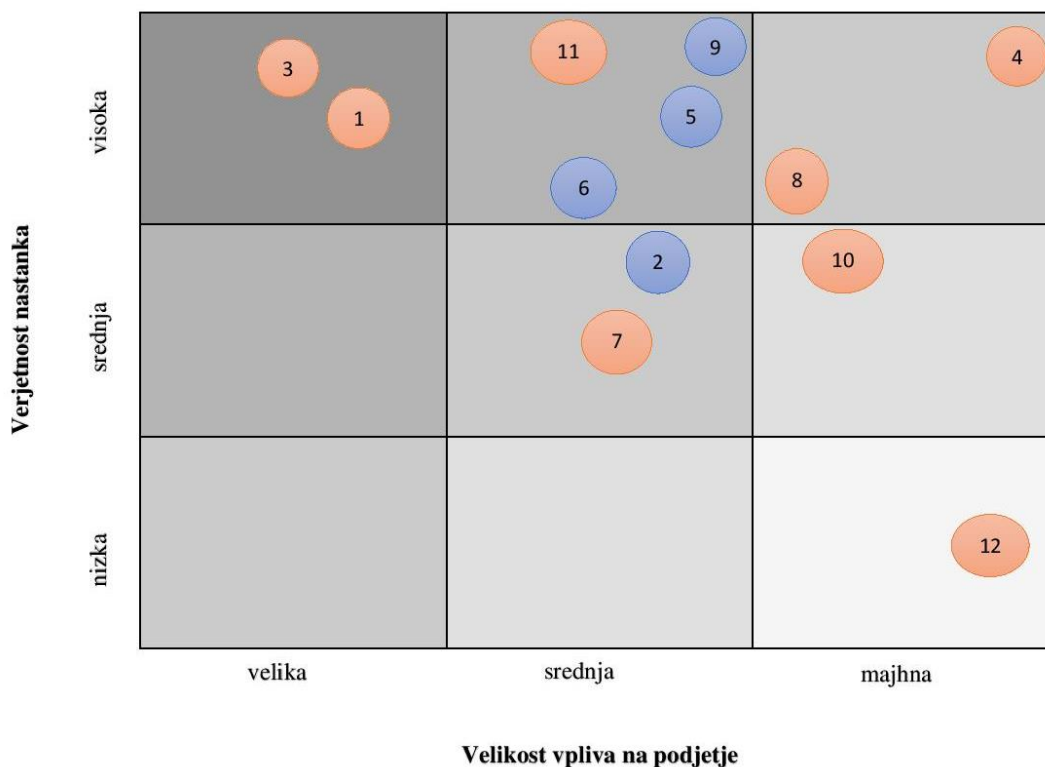
Analiza vpliva širšega okolja na podjetje Pam je prikazana v tabeli 2 in sliki 2. Izbrala sem dogodke iz širšega okolja podjetja, določila vpliv dogodka na podjetje in ocenila učinek na podjetje ter verjetnost pojava. Učinek podjetja sem ovrednotila od 1 (idealno) do 5 (katastrofalno), verjetnost posameznega dogodka pa od 0 % do 100 %. Na sliki 2 sem grafično prikazala v tabeli 1 ocenjene okoljske dogodke in njihov vpliv. Razporejeni so po velikosti vpliva na podjetje na ordinati in verjetnosti njihovega nastanka na abscisi, ki tako predstavlja tudi kritičnost vsakega posameznega dogodka za podjetje. Krogi na sliki predstavljajo dogodke. Učinek dogodka na podjetje je prikazan z barvo kroga: rumeno obarvani krogi predstavljajo za podjetje ugodne dogodke, rdeče obarvani krogi pa neugodne dogodke. V matriki se stopnjuje temnost polj, ki nakazuje na višjo kritičnost dogodka.

Tabela 2: Verjetnosti in pomembnosti okolijskih dogodkov za analizirano podjetje

| Št. dogodka | Dogodek | Vpliv | Učinek* | Verjetnost** |
|-------------|--|--|---------|--------------|
| 1 | Podražitev cene nafte v letu 2016 | Večji stroški poslovanja in manjša dodana vrednost | 5 | 85 |
| 2 | Napovedana rast izvoza | Povečano povpraševanje po transportnih storitvah | 2 | 75 |
| 3 | Pomanjkanje kadra voznik tovornega vozila in vlačilca na trgu dela | Problemi pri iskanju novih delavcev | 4 | 95 |
| 4 | Slaba cestna infrastruktura v Slovenija | Stroški zaradi zamud pri dostavi | 4 | 10 |
| 5 | Povečanje uporabe IKT v podjetjih | Možnosti izboljšanja prepoznavnosti podjetja z učinkovito rabo spleta Poenostavitev poslovanja | 2 | 100 |
| 6 | Sodobni samovozeči tovornjaki z manjšo porabo goriva | Manjši stroški Olajšanje dela voznikom | 1 | 85 |
| 7 | Dvig davka od dobička za 3 odstotne točke | Večje obveznosti podjetja do države | 4 | 50 |
| 8 | Dodatni predpisi in spremembe obstoječih na področju cestnega blagovnega transporta in utekočinjenega naftnega plina | Povečani stroški poslovanja | 4 | 75 |
| 9 | Ugodnosti za ekonomsko varčna vozila | Zmanjšanje stroškov poslovanja | 1 | 100 |
| 10 | Popolna liberalizacija naftnega trga v Sloveniji | Podražitev cene dizelskega goriva Dodatni stroški z iskanjem najcenejšega ponudnika na trgu | 5 | 75 |
| 11 | Večanje dajatev na energente | Podražitev cene dizelskega goriva Podražitev cene utekočinjnga naftnega plina, kar vplva na zmanjšanje povprašanja ali manjšo dodano vrednost | 5 | 100 |
| 12 | Rast energetske učinkovitosti | Zmanjšanje potrebe po energiji | 4 | 15 |

Legenda: * učinek dogodka je merjen od 1 (idealno) do 5 (katastrofalno), ** verjetnost pojava dogodka sem ocenila med 0 % in 100 %

Slika 2: Matrika kritičnih okolijskih dogodkov za analizirano podjetje



Legenda:

- Kritičnost dogodkov narašča od svetle proti temnejši barvi.
- Rdeča barva predstavlja negativen dogodek.
- Modra barva predstavlja pozitiven dohodek.

3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PODJETJA

Ocenjevanje ožjega okolja podjetja bo vsebovalo predstavitev panoge cestni tovorni promet in trgovina z utekočinjenim naftnim plin in tehničnim plinom in ocenjevanje privlačnosti panoge.

3.1 Predstavitev panoge cestni transport nevarnega blaga in trgovina z utekočinjenim naftnim plinom in tehničnim plinom

Podjetje Pam spada po standardni klasifikaciji dejavnosti v panogo cestni tovorni promet, v katerega uvrščamo podjetja, katerih dejavnost je prevoz blaga po cestah s tovornim, ročnim ali vprežnim vozilom ali dajanje tovornjakov z voznikom v najem (Cestni tovorni promet (49.410), 2016). V Sloveniji je cestni tovorni promet bliskovito narasel v obdobju po vstopu Slovenije v Evropsko unijo in kot vidimo v tabeli 3 še vedno narašča, delež cestnega tovornega prometa pa znaša 81,0 % skupnega kopenskega tovornega prometa. V zadnjem štiriletnem obdobju se je obseg tonskih kilometrov povečal za 12,7 %, s 15887,9 milijona tonskih kilometrov v letu 2012 na 17911,5 milijona tonskih kilometrov v letu 2015. Rast cestnega tovornega prometa je posledica večanja pomena mednarodne trgovine. Slovenski

prevozniki vse večji delež voženj opravijo v mednarodnem prevozu – v obdobju od leta 2012 do leta 2015 se je število voženj v mednarodnem prevozu povečalo za 22,2 %, število voženj, opravljenih v notranjem prometu, ostaja na nivoju iz leta 2012.

S cestnim tovornim prometom se v Sloveniji ukvarja veliko podjetij (Tabela 3), kljub rasti panoge pa je zaznati trend upadanja števila podjetij v dejavnosti. V obdobju od leta 2012 do leta 2014 se je panoga zmanjšala za 203 podjetja. Direktorica podjetja Pam manjšanje števila podjetij v panogi pripisuje majhni dodani vrednosti v prevozni dejavnosti in agresivni cenovni politiki.

Tabela 3: Podatki o cestnem tovornem prevozu v Sloveniji v obdobju od leta 2012 do leta 2015

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------|---------|---------|------------|
| Število podjetji v H49.410 (cestni tovorni promet) | 5870,0 | 5782,0 | 5667,0 | ni podatka |
| Delež cestnega tovornega prometa v skupnem kopenskem tovornem prometu (v %) | 82,1 | 80,7 | 79,8 | 81,0 |
| Prepeljana količina blaga (v 1000 t) | 62759,0 | 65340,0 | 74143,0 | 70513,0 |
| Prepeljana količina blaga (v mio. tonskih km*) | 15887,9 | 15905,0 | 16272,8 | 17911,5 |
| Prepeljana količina premoga, plina, nafte in derivatov (v 1000 t) | 2541,0 | 2427,0 | 2479,0 | 3080,0 |
| Prepeljana količina blaga pravnih oseb (v 1000 t) | 43466,0 | 40350,0 | 48845,0 | 47869,0 |
| Prepeljana količina blaga fizičnih oseb (v 1000 t) | 19293,0 | 24990,0 | 25298,0 | 22644,0 |
| Prevožena količina km (v mio. km) | 1313,1 | 1301,4 | 1346,5 | 1422,8 |
| Prevožena količina km v notranjem prevozu (v mio. km) | 314,7 | 298,7 | 323,7 | 313,6 |
| Prevožena količina km v mednarodnem prevozu (v mio. km) | 998,5 | 1002,7 | 1022,8 | 1109,2 |
| Prevožena količina km s praznim vozilom (v mio. km) | 249,9 | 252,7 | 267,1 | 269,5 |
| Število opravljenih voženj (v 1000) | 9248,0 | 9425,0 | 10577,0 | 9733,0 |
| Število opravljenih voženj v notranjem prevozu (v 1000) | 7216,0 | 7310,0 | 8402,0 | 7251,0 |
| Število opravljenih voženj v mednarodnem prevozu (v 1000) | 2031,0 | 2115,0 | 2175,0 | 2482,0 |

Vir: SURS, Cestni blagovni prevoz po vrsti blaga (NST 2007), Slovenija, letno, 2016j; SURS, Cestni blagovni prevoz po vrsti prevoza in vrsti poslovnega subjekta, Slovenija, letno, 2016b; SURS, Nekateri kazalniki transporta, Slovenija, letno, 2016g; SURS, Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno, 2016i; UMAR, Poročilo o razvoju, 2016b.

Podjetje Pam je specializirano za cestni transport nevarnega blaga, natančneje utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov, zato moramo pri oceni panoge podjetje upoštevati tudi trende v trgovini z utekočinjenim naftnim plinom in tehničnimi plini. Povpraševanje po utekočinjenem naftnem plinu in tehničnih plinih je vplivalo na povpraševanje po transportnih in trgovinskih storitvah podjetja Pam.

Utekočinjen naftni plin (UNP) je gorivo z visoko stopnjo energetske učinkovitosti, je prijazno do okolja, njegova uporaba pa je bolj ekonomična od drugih goriv. O visoki stopnji energetske učinkovitosti govorimo, ker je njegov izkoristek pri izgorevanju celo do 98-odstoten. Pridobivamo ga pri predelavi surove nafte, na naravnih nahajališčih in pri destilaciji iz zemeljskega plina. Uporaba UNP-ja je široka. Uporabljamo ga v:

- gospodinjstvu: za ogrevanje, pripravo tople sanitarne vode, kuhanje, osvetljevanje,
- gostinstvu: za kuhanje, pečenje, peko kruha in peciva, slašičarstvo,
- kmetijstvu in vrtnarstvu: za sušenje vseh vrst žita, ogrevanje prašičjih in kurjih farm, ogrevanje rastlinjakov,
- industriji: za ogrevanje proizvodnih hal preko seval, toplotno obdelavo kovin, livarstvo, proizvodnjo in obdelavo stekla, proizvodnjo in obdelavo keramik,
- transportu: vedno bolj se uveljavlja in uporablja za pogon viličarjev, sredstev javnega prevoza, osebnih avtomobilov in tovornih vozil (Kaj je UNP?, 2016).

Poraba utekočinjenega naftnega plina v Sloveniji se zmanjšuje (Tabela 4) – s 84 tisoč ton v letu 2012 na 73 tisoč ton v letu 2014 – in to predvsem zaradi upada prodaje gospodinjstvom, povečuje pa se prodaja utekočinjenega naftnega plina v prometu. Upad prodaje gospodinjstvom je posledica uporabe alternativnih virov energije za ogrevanje, vlaganj v povečevanje energetske učinkovitosti stavb, povečanje uporabe drugih sistemov kuhanja (indukcijske in steklokeramične plošče) in vremenskih razmer (mile zime v zadnjem obdobju so zmanjšale potrebo po ogrevanju).

Tabela 4: Poraba utekočinjenega naftnega plina po namenu v Sloveniji v obdobju od leta 2012 do leta 2014

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|
| Predelovalna dejavnost in gradbeništvo (v 1000 t) | 22 | 21 | 22 |
| Promet (v 1000 t) | 8 | 11 | 12 |
| Gospodinjstva (v 1000 t) | 32 | 27 | 22 |
| Drugi porabniki (v 1000 t) | 21 | 16 | 16 |
| Neenergetska raba (v 1000 t) | 1 | 1 | 1 |
| Skupaj končna poraba (v 1000 t) | 84 | 77 | 73 |

Vir: SURS, Bilanca trdnih, tekočih in plinastih goriv, Slovenija, letno, 2016a.

Povečuje se uporaba utekočinjenega naftnega plina za pogon – avtoplina. V Evropi ga za pogon uporablja 9 milijonov avtomobilov in predstavlja 3 % motornih goriv (European commission, 2013a). V Sloveniji je bilo v letu 2014 po podatkih SURS-a registriranih 7365 osebnih avtomobilov in specialnih avtomobilov, 342 tovornih motornih vozil, od tega 5 tovornih vozil – vlačilcev, na avtoplin (SURS, 2016k). Uporaba se povečuje zaradi ekonomičnosti in pozitivnega vpliva na okolje.

Vozila na avtoplin vplivajo na izboljšanje kakovosti zraka, saj imajo manj izpušnih emisij od vozil na ostale naftne derivate, ker pri izgorevanju avtoplina nastajajo predvsem toplota, ogljikov dioksid (CO₂) in vodna para. Analiza je pokazala, da gre pri uporabi avtoplina v ozračje 30–35 % manj ogljikovega monoksida (CO), 20–40 % manj nezgorelih ogljikovodikov (CH), 15–80 % manj dušikovih oksidov (NO_x), 12–20 % manj ogljikovega dioksida (CO₂) in 15 % manj potenciala za formiranje ozona v primerjavi z avtomobili na bencinski pogon. V primerjavi z dizelskim avtomobilom pa avto na avtoplin izpusti 80–95 % manj trdnih delcev in 90–99 % manj dušikovih oksidov (NO_x) (SIGAS, 2016).

Uporaba vozila na avtoplin je ekonomična zato, ker je cena utekočinjenega naftnega plina za pogon približno 50 % nižja od cene ostalih goriv. Višja kot je cena nafte, večji je prihranek pri vožnji z avtomobilom na avtoplin. Informativni izračun izvajalca predelav vozil na avtoplin Sigas je pokazal, da je letni prihranek z uporabo avtoplina 845,1 EUR v primerjavi z vozilom na bencinski pogon. Predpostavke, ki smo jih pri izračunu upoštevali, so 20.000 kilometrov na leto, cene goriva na dan 2. 5. 2016, poraba 8 l/100 km za bencinski motor, 8,8 l/100 km avtoplina in 0,25 l/100 km za vžig in ogrevanje motorja. Upoštevali nismo investicije v predelavo, ki znaša približno 1300 EUR in bi bila v tem primeru pokrita v 1 letu in 6 mesecih (SIGAS, 2016).

Po podatkih podjetja, ki se ukvarja s predelavo tovornih vozil z dizelskega motorja na avtoplin, znaša prihranek ob predpostavki, da tovorno vozilo naredi 10.000 kilometrov, približno 500 EUR, odvisno od cene naftnih derivatov.

V podjetju Pam so že leta 2011 poskusili s testnim primerom predelave tovornjaka na plin. Sistem, ki so ga vgradili, se je izkazal za neprimerne za tovorna vozila. V podjetju skrbno spremljajo razvoj na področju avtoplina, glede na podatke, ki jih bodo pridobili s trga, pa se bodo odločili, ali bodo tudi sami predelali še kakšno vozilo ali ne.

Tehnični plini, kot so kisik, dušik, argon, ogljikov dioksid, vodik in drugi, so eden osnovnih elementov tehničnega razvoja moderne dobe. Uporabljamo jih v kovinsko-predelovalni industriji, metalurgiji, prehranski industriji, medicini in drugih dejavnostih. V dejavnosti proizvodnje tehničnih plinov je bilo leta 2014 registriranih šest podjetji (SURS, 2016i). Trg tehničnih plinov je stabilen. Prihodki od prodaje v dejavnosti proizvodnje tehničnih plinov so se v obdobju od leta 2011 do leta 2013 povečali z 90.274.000 EUR na 90.550.000 EUR, na drugi strani pa se je v istem obdobju povečala vrednost proizvodnje z 49.562.000 EUR na 52.721.000 EUR (SURS, 2016h). Stabilnost trga tehničnih plinov je torej za podjetje Pam pomembna.

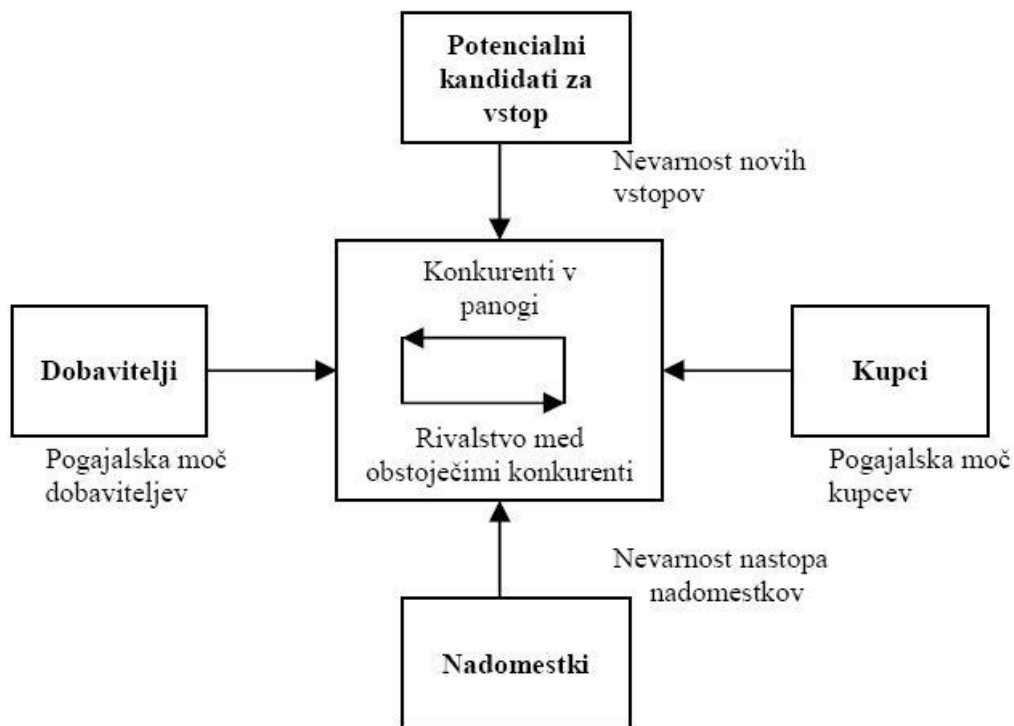
3.2 Ocenjevanje privlačnosti panoge

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju podjetja lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Teh določljivk je pet:

- tekmovalnost v sami panogi,
- nevarnost vstopa novih konkurentov – potencialna konkurenca,
- pogajalska moč kupcev izdelkov panoge,
- pogajalska moč dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi in
- možnost pojava novih substitutov (Porter, 2008).

Določljivke (silnice) vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Da bi ocenila stopnjo privlačnosti panoge in s tem določene strategije za vstop v določeno panogo, moram poznati dejavnike, od katerih so odvisne te določljivke. V nadaljevanju bom tako privlačnost naše panoge analizirala s pomočjo modela skupin določljivk privlačnosti panoge po Porterju, ki je prikazan na spodnji sliki (Slika 3).

Slika 3: Model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: M. E. Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008.

3.2.1 Konkurenca znotraj panoge

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane, ko želi podjetje izboljšati svoj položaj ali zaradi pritiska konkurence. Določljivke rivalstva konkurentov so predvsem v stopnji rasti panoge, razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, presežnih zmogljivostih v panogi, stopnji koncentracije ponudnikov, pomanjkanju diferenciacije

proizvodov, višini stroškov spremembe dobavitelja, različnosti konkurentov, blagovnih znamkah ali pa v visokih ovirah za izstop iz panoge (Porter, 2008).

S cestnim transportom utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov se v Sloveniji po oceni direktorice Pama ukvarja približno dvajset podjetji, tržni delež podjetja Pam ocenjuje na 11 %. Konkurentje analiziranega podjetja so podjetja Tramper, Tehnopromet Anton Kimovec in Ecoplin Zadel. Pri cestnem transportu nevarnega blaga zelo redko govorimo o enkratnih poslih ampak o dolgoročnih pogodbah med distributerjem in prevoznikom. Distributerji redko menjajo svojega prevoznika, če so zadovoljni s kakovostjo storitve in se s prevoznim podjetjem lahko dogovorijo za tržno ceno prevozov. Podjetja si težko cenovno konkurirajo, saj imajo zelo podobne stroške poslovanja, cena goriva, cestnine in cestne takse pa so za vse enake. Govorimo torej o majhnem rivalstvu med prevoznimi podjetji in zato veliki privlačnosti panoge.

V Sloveniji je na trgu utekočinjenega naftnega plina prisotnih pet distributerjev, to so Butan plin, Istrabenz plini, Interina, Petrol in Kurivo Gorica, med katerimi vlada veliko rivalstvo za tržni delež.

Na slovenskem trgu je že vrsto let prisotna oranžna barva gospodinjskih jeklenk, ki so last uporabnikov, v zadnjih letih pa oranžno barvo jeklenk distributerji zamenjujejo za lastniške jeklenke drugih barv, ki so njihova last. Z barvo jeklenke želijo namreč vezati kupce in si zagotoviti tržni delež, saj jeklenke različnih barv med seboj niso zamenljive. Pri lansiranju svoje jeklenke na trg so agresivni, dajejo dodatne cenovne popuste, poklanjajo jeklenke v brezplačen najem in izvajajo brezplačno dostavo na dom, ki pa je cenovno vprašljiva.

Podjetje Pam na tem področju sodeluje s podjetjem Kurivu Gorica, ki je manjši distributer, po oceni direktorice Pama mu pripada 3-odstotni tržni delež. S sivimi gospodinjskimi jeklenkami pokriva severno Primorsko in Notranjsko, ostale artikle pa ponuja po vsej Sloveniji. Glede na veliko rivalstvo za tržni delež govorimo torej o nizki privlačnosti panoge.

Privlačnost panoge je z vidika rivalstva med obstoječimi kupci srednja.

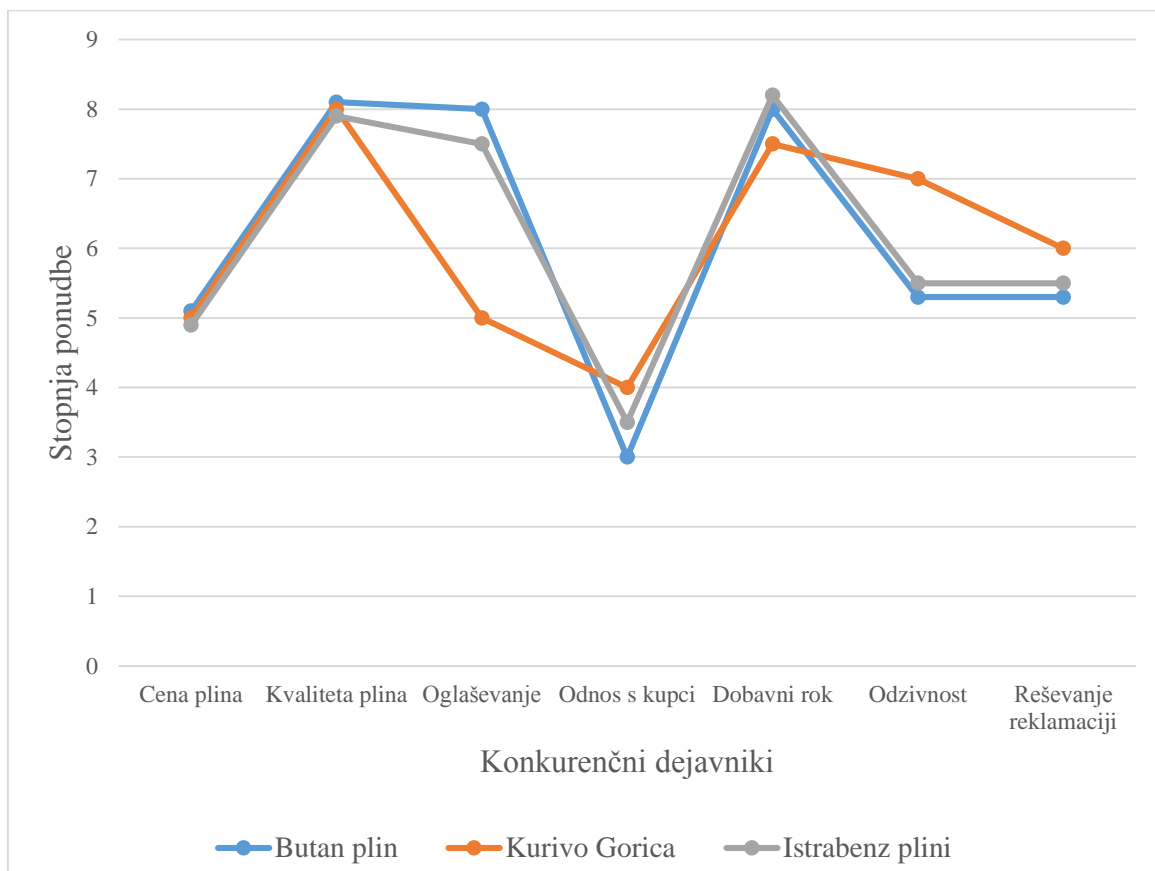
3.2.2 Strateški grafikon

Strateški grafikon je diagnostično orodje in akcijski okvir, ki podjetjem pomaga razumeti njihov starteški položaj v panogi. Grafikon prikazuje razmere v panogi in konkurenčne dejavnike, ki vplivajo oziroma bodo vplivali na panogo v prihodnosti, konkurenco ter njena vlaganja in kar dobijo kupci od trenutne konkurenčne ponudbe na trgu. Vrednostna krivulja je temeljni del starteškega grafikona, saj prikazuje uspešnost podjetja glede na konkurenčne dejavnike v panogi podjetja (Kim & Mauborgne, 2002).

Za podjetje Pam sem naredila dva strateška grafikona: za panogo cestni transport nevarnega blaga in za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom.

Strateški grafikon za trgovino z utekočinjenim naftnim plinom je narisana na sliki 4. Ordinata grafikona prikazuje sedem konkurenčnih dejavnikov, ki so značilni za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom, abscisa pa prikazuje stopnjo ponudbe, ki se od nizke (0) povečuje priti visoki (10). Izdelala sem krivulje vrednosti za tri distributerje z utekočinjenim naftnim plinom - Butan plin, Istrabenz plini in Kurivo Gorica.

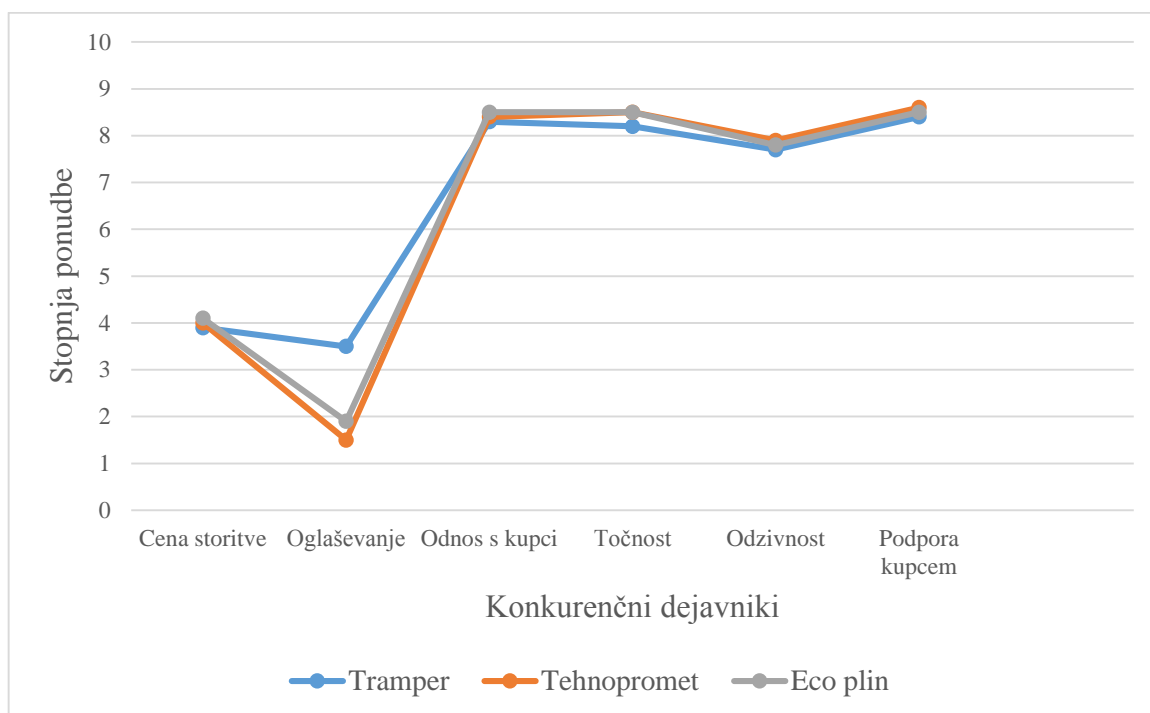
Slika 4: Strateški grafikon za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom



Iz grafikona je razvidno, da so razlike med distributerji majhne. Ponujajo enakovredne izdelke po isti ceni, zato so pomembnejši ostali dejavniki: oglaševanje, odnos s kupcem, dobavni roki, odzivnost. Kurivo Gorica za razliko od Butan plina in Istrabenz plina manj oglašuje, je pa zaradi manjšega tržnega deleža bolj odziven in hitreje rešuje reklamacije.

Na sliki 5 je strateški grafikon za panogo cestni transport nevarnega blaga, ki vsebuje tri krivulje vrednosti, in sicer za konkurente podjetja Pam – Tramper, Tehnopromet Anton Kimovec in Ecoplin Zadel. Ostalih konkurentov nisem vnašala, saj bi v primeru, da bi dodala še več konkurentov, graf deloval nepregledno. Razlike med konkurenti so minimalne, kar je razvidno iz strateškega grafikona.

Slika 5: Strateški grafikon za panogo cestni transport nevarnega blaga



3.2.3 Novi vstopi

Nevarnosti vstopa novih kupcev se kažejo v ovirah za vstop v panogo. Le-te nastopajo navadno v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije obsega, diferenciacije proizvoda, blagovne znamke, zahtevanega velikega obsega naložb, nezmožnosti za pristop k prodajnim kanalom, v absolutnih stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov v panogi ter v zakonodajnih ovirah. Ovira za vstop pa je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih (Porter, 2008).

V transportno panogo podjetja vstopijo enostavno, saj ni ekonomije obsega in posebnih ovir na področju zakonodaje. Težje kot vstopiti na trg je pridobiti kupce, še posebno za cestni transport nevarnega blaga, saj se distributerji utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov v primeru, da so zadovoljni s transportnim podjetjem, ne odločijo za menjavo. Novonastalo transportno podjetje se bo raje odločilo za prevoze ostalih vrst blaga, s cestnim transportom nevarnega blaga so namreč povezani tudi večji stroški in manjše povpraševanje kot po ostalih prevozi.

Nevarnost vstopa novih konkurentov na trg utekočinjenega naftnega plina je malo verjetna, saj se prodaja utekočinjenega naftnega plina zmanjšuje in so stroški postavitve skladišča veliki.

Privlačnost panoge z vidika vstopa novega kupca bi zato opredelila kot visoko.

3.2.4 Substituti

Nevarnost nastopa substituta nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo produkte, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Substituti predstavljajo nevarnost, ko so zelo podobni produktom podjetja in se prodajajo po nižji ceni.

Substituti v transportni dejavnosti so vse oblike prevoznih sredstev za transport blaga, mednje spadajo železniški, ladijski in letalski promet. Železniški promet se že uporablja za prevoz utekočinjenega naftnega plina, vendar se ga lahko poslužujejo le veliki distributerji plina, katerih skladišča so povezana z železnico in imajo skladišča z veliko kapaciteto. Za distributerje je le nakup velikih količin blaga stroškovno ugodnejši z vlakom kot s tovornim vozilom. Distribucija plina v jeklenkah ali plina za ogrevanje do končnih kupcev pa je izvedljiva le s tovornim vozilom.

Substitute za utekočinjen naftni plin predstavljajo vse vrste energij, ki jih lahko uporabljamo v gospodinjstvu in podjetjih. Zanje lahko rečem, da so že vstopili v trgovino z utekočinjenim naftnim plinom in mu manjšajo tržni delež. Glede na trend upada prodaje utekočinjenega naftnega plina lahko rečem, da se v gospodinjstvih raje odločajo za substitute kot utekočinjen naftni plin.

Privlačnost panoge našega podjetja z vidika nevarnosti vstopa substituta ocenjujem kot srednjo, v bližnji prihodnosti ostale vrste transporta namreč ne bodo zamenjale cestnega prometa, substituti utekočinjenega naftnega plina pa so zelo zanimivi za kupce.

3.2.5 Pogajalska moč dobavitelja

Pogajalska moč dobavitelja se kaže v diferenciaciji inputov, stroških spreminjanja dobaviteljev, odsotnosti nadomestnih inputov, koncentraciji dobaviteljev, pomenu obsega dobav za dobavitelja, relativnih stroških nabavljenega v odnosu na vse nabavne panoge in vplivu inputov na stroške ali na diferenciacijo proizvodov panoge (Porter, 2008).

V transportni dejavnosti predstavljajo stroški goriva ter popravil in vzdrževanja vozil velik del celotnih stroškov poslovanja. Dobaviteljev goriva je vedno več, vendar so za transportno podjetje brez lastnega točilnega mesta zanimiva le tista z razvejano mrežo točilnih mest, kar zmanjša izbor dobaviteljev, zmanjšuje možnosti vstopa novih in povečuje pogajalsko moč obstoječih dobaviteljev. Cena naftnih derivatov je zaenkrat regulirna s strani države, dobavitelji večjim kupcem podelijo količinski rabat, ki pa je podoben pri večini dobaviteljev. Zamenjava dobaviteljev goriva je enostavna. Govorimo o srednji pogajalski moči dobaviteljev goriva. V primeru, da država liberalizira trg naftnih derivatov, bo prišlo do povišanja cene naftnih derivatov, kar pa po mojem mnenju ne bo zmanjšalo pogajalske moči dobaviteljev. Transportna podjetja se bodo zaradi narave dela še vedno primorana posluževati storitev dobaviteljev z razvejano mrežo točilnih mest.

Mehaničnih delavnic je veliko, zato je pogajalska moč dobaviteljev majhna. Vendar v panogi cestni tovorni promet podjetja ne menjujejo mehaničnih delavnic, če te svoje delo opravijo kakovostno, strokovno in hitro ter cenovno primerljivo z drugimi. Le brezhibno vozilo prinaša podjetju dodano vrednost. Mehanične delavnice imajo torej srednjo pogajalsko moč.

Dobavitelji utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah imajo veliko pogajalsko moč. Veliki kupci z razvejano mrežo lastnih kupcev, kot je Pam, se zaradi stroškov spreminjana dobavitelja najprej poskušajo dogovoriti z obstoječim dobaviteljem in le v primeru, da to res ni mogoče, ga zamenjajo. Dobavitelji dajo kupcu namreč v brezplačen najem jeklenke, prodajne palete, kioske in opozorilne table, ob zamenjavi dobavitelja pa je potrebna njihova zamenjava. Kot že omenjeno, so na slovenskem trgu prisotne tudi različne barve jeklenk (vsak distributer ima svojo barvo jeklenke), ki med seboj niso zamenljive, kar povečuje pogajalsko moč dobaviteljev.

Dobavitelje utekočinjenega naftnega plina za ogrevanje pa podjetje menjuje redno, lahko tudi večkrat na mesec, saj je cena edini dejavnik, na podlagi katerega se kupec odloči za nakup. V podjetjih, kot je Pam, sledijo trendom gibanja cene in ga kupijo, ko je cena čim nižja, nato pa ga skladiščijo.

Pogajalska moč dobavitelja je v naši panogi srednja, zato je privlačnost panoge s tega vidika srednja.

3.2.6 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupca se kaže v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, obsegu nakupov, relativnih stroških zamenjave dobavitelja, stopnji obveščenosti kupca, obstoju substitutov, pomenu nabavne cene za kupca, diferenciaciji proizvoda, blagovni znamki, sposobnosti integriranja nazaj, kupčevem zaslužku in v spodbudah, ki jih prejema odločevalec o nakupu (Porter, 2008).

V panogi cestni tovorni promet je bilo v Sloveniji leta 2014 (Tabela 3) registriranih 5667 podjetij, kar kaže na veliko konkurenco znotraj panoge. Po oceni podjetja Pam pa le 5 % prevoznikov opravlja cestni transport nevarnega blaga. Večina podjetji, ki opravlja omenjeno dejavnost, se za to odloči na podlagi sklenjene dolgoročne pogodbe s kupcem. Stroški, ki jih ima podjetje, če opravlja cestni transport nevarnega blaga, so namreč višji od stroškov navadnega blaga, dražji pa so tudi tovarnjaki in zavarovanje ter dodatna usposabljanja. Za kupce teh storitev velja, da menjajo prevozna podjetja le, če z njimi niso zadovoljni. Večkrat kot za menjavo transportnega podjetja se odločijo za integracijo nazaj, ne obstajajo namreč posebni pogoji za opravljanje prevoznih storitev. Kupci storitev cestnega transporta nevarnega blaga so zvesti svojim transportnim podjetjem zato, ker imajo stroške, povezane z menjavo (na primer stroški izobraževanj delavcev, uvajanja,

posredovanja navodil za delo, obveščanja svojih kupcev o menjavi transportnega podjetja v primeru rednih dobav).

Glede na opisano govorimo torej o srednji pogajalski moč kupcev transportnih storitev.

Kupci utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah se lahko prosto odločajo za menjavo distributerja, vendar se redkeje odločijo za spremembo dobavitelja zaradi barv jeklenk, ki niso zamenljive.

V segmentu prodaja utekočinjenega naftnega plina za ogrevanje ali proizvodnjo imamo kupce z veliko pogajalsko močjo in kupce z majhno pogajalsko močjo. V Sloveniji obstaja trend dajanja rezervoarjev v najem, kjer distributer poskrbi za celotno izvedbo postavitve sistema ogrevanja na utekočinjen naftni plin, od začetne ideje do postavitve plinohrama in izvedbe zunanje plinske instalacije do požarne pipe na objektu (Plinohram in postavitvev, 2016). Stranka, ki se odloči za tako sodelovanje z distributerjem, ne more prekiniti pogodbe pred koncem in zamenjati dobavitelja. Po drugi strani pa kupci z lastniškim rezervoarjem pri vsaki dobavi iščejo najugodnejšega ponudnika. Za distributerje predstavljajo večjo nevarnost substituti kot drugi distributerji, kupci se namreč vedno bolj poslužujejo drugih energentov, kar se odraža v padcu porabe utekočinjenega naftnega plina v Sloveniji, kar prikazuje tabela 4 (Tabela 4).

Z vidika pogajalske moči kupca govorimo torej o srednji privlačnosti obravnavane panoge.

3.3 Zbirna ocena privlačnosti panoge

Naredila sem tri zbirne ocene privlačnosti panoge za tekoče in prihodnja leta, in sicer za panogi cestni transport nevarnega blaga in trgovino z utekočinjenim naftnim plinom ter skupno oceno.

Tabela 5: Ocenjevanje privlačnosti panoge cestni transport nevarnega blaga

| Določljivka | Privlačnost panoge | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|
| | Tekoče leto | | | Prihodnje leto (leta) | | |
| | Nizka | Srednja | Visoka | Nizka | Srednja | Visoka |
| Rivalstvo med konkurenti | | | X | | | X |
| Pogajalska moč dobaviteljev | | X | | | X | |
| Razpoložljivost substitutov | | | X | | | X |
| SKUPNA OCENA | | 2 | 3 | | 2 | 3 |

Privlačnost panoge cestni transport nevarnega blaga je velika, saj je v panogi majhno rivalstvo med konkurenti, težko je vstopiti na trg in ni razpoložljivih substitutov. Ne pričakujem, da bo v prihodnjih letih prišlo do sprememb v privlačnosti panoge cestni transport nevarnega blaga.

Tabela 6: Ocenjevanje privlačnosti panoge trgovina z utekočinjenim naftnim plinom

| Določljivka | Privlačnost panoge | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|
| | Tekoče leto | | | Prihodnje leto (leta) | | |
| | Nizka | Srednja | Visoka | Nizka | Srednja | Visoka |
| Rivalstvo med konkurenti | X | | | X | | |
| Ovire za vstop | | | X | | | X |
| Pogajalska moč kupcev | | X | | | | X |
| Pogajalska moč dobaviteljev | | X | | | X | |
| Razpoložljivost substitutov | X | | | X | | |
| SKUPNA OCENA | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |

Privlačnost panoge trgovina z utekočinjenim naftnim plinom lahko opredelimo kot srednjo. V prihodnjih letih se bo po moji oceni pogajalska moč kupcev zmanjšala in bo panoga z vidika določljivke pogajalska moč kupcev bolj privlačna. Lastniške jeklenke, ki med seboj niso zamenljive, kupcem onemogočajo enostavno menjavo distributerja, z vse večjo razširjenostjo teh jeklenk se bo tako pogajalska moč kupcev manjšala.

Tabela 7: Skupna ocena privlačnosti obeh panog podjetja Pam

| Določljivka | Privlačnost panoge | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------|-----------------------|----------|----------|
| | Tekoče leto | | | Prihodnje leto (leta) | | |
| | Nizka | Srednja | Visoka | Nizka | Srednja | Visoka |
| Rivalstvo med konkurenti | | X | | | X | |
| Ovire za vstop | | | X | | | X |
| Pogajalska moč kupcev | | X | | | X | |
| Pogajalska moč dobaviteljev | | X | | | X | |
| Razpoložljivost substitutov | | X | | | X | |
| SKUPNA OCENA | | 4 | 1 | | 4 | 1 |

Skupna privlačnost obeh panog se v prihodnjih letih ne bo spremenila. Opredelila sem jo kot srednjo, visoko privlačna pa je po moji oceni samo za določljivko ovire za vstop. Kot sem že omenila, večina distributerjev sklene dolgoročne pogodbe z dobavitelji, stroški vstopa na trg utekočinjenega naftnega plina pa so ogromni in prodaja pada.

4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Analiza poslovanja podjetja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2004, str.14).

Analiza poslovanja se deli na analizo:

- poslovnega uspeha,
- poslovne uspešnosti,
- obratnih sredstev,
- financiranja,
- prodaje,
- zaposlenih in
- nabave.

Podatke, ki jih potrebujem za analizo poslovanja, sem pridobila iz računovodskih izkazov bilance stanja in poslovnega uspeha ter internih poročil preučevanega podjetja. Iz pridobljenih podatkov sem izračunala kazalnike, ki so pokazali, kako uspešno je poslovanje podjetja, katere so njegove prednosti in slabosti. Za nekatere kazalnike sem naredila primerjavo s panogo cestnega tovornega prometa in primerjavo s podobnim podjetjem v isti panogi, čeprav menim, da slednja ni najustreznejša, saj se podjetje Pam ukvarja s specifičnimi dejavnostmi in zato ni primerljivo z drugimi slovenskimi podjetji. Poleg podjetja Pam namreč v Sloveniji ne obstaja podjetje, ki bi se hkrati ukvarjalo s cestnim transportom nevarnega blaga, trgovino in skladiščenjem.

4.1 Analiza poslovnega uspeha

Poslovni izid – uspeh podjetja ugotavljamo s pomočjo izkaza poslovnega uspeha. Ta nam prikazuje tokove prihodkov in tokove porabljenih vrednosti v določenem obdobju ter izkazuje ustvarjeni izid kot razliko med njima (Pučko, 2001, str. 150). Uspeh podjetja predstavlja čisti dobiček posameznega poslovnega obdobja.

Iz tabele 8 je razvidno, da se je čisti dobiček v podjetju Pam leta 2015 v primerjavi z letom 2014 povečal za 145,4 %, in sicer z 39.100,00 EUR na 95.951,00 EUR. Do tako velike rasti čistega dobička je prišlo zaradi povečanja poslovnih in izrednih prihodkov ter zmanjšanja poslovnih odhodkov. Poslovnih prihodki so se leta 2015 povečali za 2,4 %, z 1.409.978,00 EUR v letu 2014 na 1.443.817,00 EUR v letu 2015. Rast poslovnih prihodkov je bila vidna že leta 2014, ko so se ti povečali glede na leto 2013 za 0,8 %. Poslovni prihodki so v obdobju od leta 2012 do leta 2015 narasli za 6 % na letni ravni. Največji porast je bil zabeležen v segmentu trgovina, kjer so prihodki narasli v povprečju za 13 % na letni ravni in v letu 2015 predstavljajo že 35 % celotnih poslovnih prihodkov. 3-odstotna povprečna letna rast je bila zabeležena tudi v segmentu cestnega transporta. Ob povečanju obsega poslovanja je podjetje velik poudarek namenilo tudi izvajanju ukrepov optimiziranja poslovanja in tako v letu 2015 zmanjšalo poslovne odhodke za 1 % glede na predhodno leto. S pravnimi stroškovnimi ukrepi je podjetju uspelo zmanjšati stroške dela za 6 % in stroške storitev za 15 %. Velik vpliv na povečanje čistega dobička pa je imel tudi padec cen goriva na globalnem trgu v letu 2015.

Tabela 8: Izkaz poslovnega izida za podjetje Pam od leta 2013 do leta 2015

| Element | 2013 | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 | Indeks 2014/2013 |
|--|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| (Podatki so v EUR) | | | | | |
| Poslovni prihodki | 1.399.261 | 1.409.978 | 1.443.817 | 1,024 | 1,008 |
| Poslovni odhodki | 1.355.683 | 1.379.406 | 1.365.426 | 0,990 | 1,017 |
| Stroški blaga in materiala | 688.735 | 613.501 | 660.146 | 1,076 | 0,891 |
| Stroški storitev | 297.725 | 338.249 | 288.355 | 0,852 | 1,136 |
| Stroški dela | 240.745 | 263.674 | 247.728 | 0,940 | 1,095 |
| Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev | 125.788 | 162.740 | 168.617 | 1,036 | 1,294 |
| Drugi poslovni odhodki | 2.690 | 1.242 | 580 | 0,467 | 0,462 |
| Poslovni izid (EBIT) | 43.578 | 30.572 | 78.391 | 2,564 | 0,702 |
| Finančni prihodki | 5.305 | 4.888 | 3.929 | 0,804 | 0,921 |
| Finančni odhodki | 15.380 | 17.712 | 17.870 | 1,009 | 1,152 |
| Finančni izid | -10.075 | -12.824 | -13.941 | 1,087 | 1,273 |
| Izredni prihodki | 31.497 | 24.565 | 36.476 | 1,485 | 0,780 |
| Izredni odhodki | 1.169 | 0 | 117 | 0,000 | 0,000 |
| Izredni izid | 30.328 | 24.565 | 36.359 | 1,480 | 0,810 |
| Kosmati dobiček - dobiček/izguba obračunskega obdobja (EBT) | 63.831 | 42.313 | 100.809 | 2,382 | 0,663 |
| Davek iz dobička | 6.567 | 3.213 | 4.858 | 1,512 | 0,489 |
| Čisti dobiček poslovnega leta | 57.264 | 39.100 | 95.951 | 2,454 | 0,683 |

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Pam d.o.o. za obdobje 2013–2015.

4.2 Analiza poslovne uspešnosti

Bistvo uspešnega poslovanja je v uspešnem gospodarjenju. Uspešno poslovanje dosega dane rezultate z minimalno možno porabo sredstev ali z danimi sredstvi doseže maksimalen možen rezultat (Tekavčič, 2002, str. 667). Pri ugotavljanju poslovne uspešnosti podjetja Pam me torej zanima rezultat poslovanja v primerjavi s sredstvi, ki jih potrebujemo za njegovo doseganje.

Za analizo poslovne uspešnosti bom uporabila kazalnike produktivnosti dela, dobičkonosnosti in ekonomičnosti poslovanja.

- Produktivnost dela

Produktivnost dela opredelimo kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in pridobljeno količino posamezne vrste poslovne prvine (Pučko, 2001, str. 162).

Tabela 9: Produktivnost dela v podjetju Pam za leti 2014 in 2015

| | Kazalniki produktivnosti dela | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 |
|----|--|---------------|---------------|------------------|
| 1. | Celotni prihodki (v EUR) | 1439431 | 1484222 | 1,031 |
| 2. | Poslovni prihodki (v EUR) | 1409978 | 1443817 | 1,024 |
| 3. | Čisti dobiček (v EUR) | | | |
| 4. | Povprečno število zaposlenih | 11 | 11 | 1,039 |
| 5. | Stroški dela (v EUR) | 263674 | 247728 | 0,940 |
| 6. | Skupni prihodki na zaposlenca (1/4) (€ na zaposlenga/leto) | 135031 | 133955 | 0,992 |
| 7. | Prihodki iz poslovanja na zaposlenca (2/4) (€ na zaposlenga/leto) | 132268 | 130308 | 0,985 |
| 8. | Čisti dobiček na zaposlenca (3/4) (€ na zaposlenga/leto) | 2763 | 3647 | 1,320 |
| 9. | Povprečni mesečni strški dela na zaposlenega ((5/12)/4) (v €) | 2061 | 1863 | 0,904 |

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Pam za leti 2014 in 2015

Produktivnost dela, merjena glede na skupne prihodke in poslovne prihodke, se je v preučevanem podjetju leta 2015 v primerjavi z letom 2014 zmanjšala za 0,8 %, merjeno s skupnimi prihodki, in 1,5 %, merjeno s poslovnimi prihodki. Produktivnost, merjena z ustvarjenim čistim dobičkom na zaposlenega, se je povečala za 32 %, in sicer z 2.762,95 EUR/zaposlenega na 3.646,66 EUR/zaposlenega. Kazalniki produktivnosti kažejo, da nespremenjeno število zaposlenih deluje bolj produktivno in ustvarja večjo dodano vrednost.

- Dobičkonosnost poslovanja

Dobičkonosnost kaže uspešnost poslovanja podjetja, opredelimo jo kot temeljno razmerje med določenim donosom (čisti dobiček) in povprečnimi za to potrebnimi vlaganji (Kosi, Marec & Peljhan, 2004, str. 97).

Lastnika podjetja zanima dobičkonosnost kapitala (1), ki nam pove, koliko dobička je prinesel lastniku vloženi kapital.

$$\text{čista dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \quad (1)$$

Z vidika podjetja kot celote pa je bolj primerno izračunati čisto dobičkonosnost sredstev (2) in donosnost sredstev (3), saj podjetje razpolaga s celotnimi sredstvi.

$$\text{čista dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (2)$$

$$\text{donosnost sredstev} = \frac{\text{amortizacija+kosmati dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (3)$$

Tabela 10: Kazalniki dobičkonosnosti podjetja Pam za leti 2014 in 2015

| Kazalniki dobičkonosnosti | | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 |
|---------------------------|--|-----------|-----------|------------------|
| 1. | Čisti dobiček (v EUR) | 39.100 | 95.951 | 2,454 |
| 2. | Povprečni kapital (v EUR) | 787.073 | 854.600 | 1,086 |
| 3. | Povprečna sredstva (v EUR) | 1.548.956 | 1.624.504 | 1,049 |
| 4. | Amortizacija (v EUR) | 146.297 | 168.617 | 1,153 |
| 5. | Kosmati dobiček (EBT) (v EUR) | 42.313 | 100.809 | 2,382 |
| 6. | Čista dobičkonosnost kapitala v % (1/2) | 4,97 | 11,23 | 2,260 |
| 7. | Čista dobičkonosnost sredstev v % (5/3) | 2,52 | 5,91 | 2,340 |
| 8. | Donosnost sredstev v % ((1+4)/3) | 12,18 | 16,59 | 1,362 |

Vir: Bilance stanje in izkaz poslovnega izida podjetja Pam za leti 2014 in 2015.

Iz tabele 10 je razvidno, da je podjetje v letih 2014 in 2015 poslovalo donosno. Čista dobičkonosnost kapitala, ki je s stališča lastnika najpomembnejši kazalnik poslovne uspešnosti, je v letu 2015 znašala 11,23 %, kar pomeni, da je lastnikom 100 EUR vloženega kapitala prineslo 11,23 EUR. V primerjavi s predhodnim letom se je dobičkonosnost kapitala povečala za 134 % zaradi povečanja čistega dobička podjetja kot posledice povečanega obsega poslovanja in izboljšanja stroškovne učinkovitosti.

Čista dobičkonosnost sredstev in donosnost sredstev sta se v primerjavi z letom 2014 v letu 2015 povečali, kar kaže na kakovostnejše upravljanje s sredstvi.

- Ekonomičnost poslovanja

Ekonomičnost poslovanja je kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa (Kosi et al., 2004, str. 64).

Tabela 11: Kazalniki ekonomičnosti poslovanja podjetja Pam za leti 2014 in 2015

| Ekonomičnost poslovanja | | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 |
|-------------------------|--|--------------|--------------|------------------|
| 1. | Celotni prihodki (v EUR) | 1.439.431,00 | 1.484.222,00 | 1,031 |
| 2. | Celotni odhodki (v EUR) | 1.397.118,00 | 1.383.413,00 | 0,990 |
| 3. | Poslovni prihodki (v EUR) | 1.409.978,00 | 1.443.817,00 | 1,024 |
| 4. | Poslovni odhodki (v EUR) | 1.379.406,00 | 1.365.426,00 | 0,990 |
| 5. | Ekonomičnost celotnega podjetja (1/2) | 1,03 | 1,07 | 1,041 |
| 6. | Ekonomičnost poslovanja (3/4) | 1,02 | 1,06 | 1,034 |

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Pam za leti 2014 in 2015.

Kazalniki ekonomičnosti kažejo, da je podjetje zadnji dve leti poslovalo ekonomično in gospodarno, saj je vrednost kazalnikov ekonomičnosti večja od 1. Kazalnik ekonomičnosti za celotno poslovanje se je v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 povečal za 4,1 %, kar kaže na bolj gospodarno ravnanje v letu 2015. Velik vpliv na povečanje vrednosti kazalnika

ekonomičnosti celotnega podjetja ima nižja vrednost poslovnih odhodkov na račun nižje cene naftnih derivatov v letu 2015 v primerjavi z letom 2014. Vrednost kazalnika ekonomičnosti poslovanja v letu 2015 je znašala 1,06, kar pomeni, da je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 106 enot prihodkov.

4.3 Analiza obratnih sredstev

Obratna sredstva so tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno spremenijo v svojo začetno obliko (Pučko, 2004, str.119). Običajno se obrnejo nekajkrat v poslovnem letu, večkrat kot se obrnejo, večji je uspeh, oziroma manj sredstev je potrebnih za uspeh. Med obratna sredstva spadajo terjatve, zaloge in druga obratna sredstva, zato je za podjetje smiselno izračunati še koeficient obračanja terjatev do kupcev in koeficient obračanja zalog, saj na uspešnost poslovanja vpliva velikost terjatev do kupca in velikost zalog (Pučko, 2001, str.124).

Za izračun količnika obračanja obratnih sredstev (4) in dnevov vezave sredstev (5) uporabimo naslednji formuli:

$$\text{količnik obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}} \quad (4)$$

$$\text{trajanje obrata} = \frac{365 \text{ oz. } 366 \text{ dni}}{\text{količnik obračaja obratnih sredstev}} \quad (5)$$

Iz tabele 12 je razvidno, da je koeficient obračanja obratnih sredstev v letu 2015 enak kot v letu 2014, kar nam pove, da so obratna sredstva menjala svojo prvotno obliko enako hitro kot v preteklem letu. Povečala pa sta se koeficienta obračanja zalog in obračanja terjatev. Dnevi vezave zaloge so se iz leta 2015 v leto 2014 zmanjšali s 4,69 na 1,57. Ker podjetje vodi politiko nizkih vrednosti materiala na zalogi, nam zmanjšanje dnevov vezave zalog pove, da je podjetje v zadnjem obdobju optimiziralo proces nabave in tako zmanjšalo zaloge. Zmanjšanje zalog torej ni le posledica povečanja obsega prodaje.

Kljub povečanju obsega poslovanja se je povprečna vrednost terjatev v obdobju od leta 2014 do leta 2015 zmanjšala za 12 %. Posledično se je koeficient obračanja terjatev povečal za 13 %, na 3,27, dnevi vezave terjatev pa so se zmanjšali s 126,31 dni na 111,73 dni, kar kaže na dobro politiko upravljanja s terjatvami. Kljub izboljšanju kazalnika obračanja terjatev pa je ta, v primerjavi s primerljivim podjetjem v panogi, precej višji. Dnevi vezave terjatev primerljivega podjetja so v letu 2014 znašali le 28,75 dni. Nižji koeficient obračanja terjatev nakazuje na to, da ima preučevano podjetje daljše plačilne roke v primerjavi s konkurenčnim podjetjem, lahko pa nakazuje tudi na plačilno nedisciplino kupcev. Kljub temu da trendi kažejo izboljševanje likvidnosti terjatev do kupca, so bo morale podjetje temu področju še dodatno posvetiti.

Tabela 12: Koeficinet obračanja sredstev

| | Koeficient obračanja sredstev | 2014 | 2015 | Indeks 2015 /2014 | Primerljivo podjetje v panogi 2014 |
|-----|---|-----------|-----------|----------------------|--|
| 1. | Poslovni odhodki (v EUR) | 1.379.406 | 1.365.426 | 0,99 | 6.432.679,00 |
| 2. | Povprečna obratna sredstva (v EUR) | 764.683 | 757.425 | 0,99 | 1.224.496,50 |
| 3. | Povprečen obseg zalog (v EUR) | 17.732 | 5.882 | 0,33 | 5.882,50 |
| 4. | Povprečen obseg terjatev (v EUR) | 477.339 | 417.971 | 0,88 | 506.619,50 |
| 5. | Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/2) | 1,80 | 1,80 | 1,00 | 5,25 |
| 6. | Dnevi vezave obratnih sredstev (365/5) | 202,34 | 202,47 | 1,00 | 69,48 |
| 7. | Koeficient obračanja zaloge (1/3) | 77,79 | 232,12 | 2,98 | 1093,53 |
| 8. | Dnevi vezave zaloge (365/7) | 4,69 | 1,57 | 0,34 | 0,33 |
| 9. | Koeficient obračanja terjatev (1/4) | 2,89 | 3,27 | 1,13 | 12,70 |
| 10. | Dnevi vezave terjatev (365/9) | 126,31 | 111,73 | 0,88 | 28,75 |

Vir: *Bilance stanje in izkaz poslovnega izida podjetja Pam. za obdobje 2013 – 2015, Tamper – Transport in logistika Ilirska Bistrica, 2016.*

4.4 Analiza financiranja

Likvidnost oziroma plačilna sposobnost podjetja pomeni sposobnost podjetja v danem trenutku plačati zapadle obveznosti. Ti kazalci so zanimivi za posojilodajalca pri odločanju, kateremu podjetju bo odobril kratkoročno posojilo, ter za poslovodstvo, ko ocenjuje kreditno sposobnost podjetja in s tem ugled pri posojilodajalcu. V splošnem velja, da imajo posojilodajalci raje visok kratkoročni koeficient (Pučko, 2001, str.141).

Za oceno plačilne sposobnosti podjetja uporabljamo kratkoročni koeficient – količnik obratne likvidnosti (6), pospešeni koeficient – količnik hitrega preizkusa likvidnosti (7) in količnik denarne likvidnosti (8).

$$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (6)$$

$$\text{pospešeni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva-zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (7)$$

$$\text{količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (8)$$

Iz tabele 13 lahko vidimo, da je imelo podjetje leta 2015 kratkoročni koeficient 2,41, v primerjavi z letom 2014 se je povečal za 12,9 %, kar kaže na povečanje plačilne sposobnost. Kratkoročni koeficient je skladen s kazalnikom obračanja poslovnih terjatev, ki se je v primerjavi z letom 2014 v letu 2015 prav tako izboljšal.

Pospešeni koeficient ali količnik hitrega preizkusa likvidnosti je v letu 2015 dosegel vrednost 2,39 in se je v primerjavi z letom 2014 povečal za 13,2 %, kar potrjuje povečano plačilno sposobnost podjetja.

Količnik denarne likvidnosti, ki pove, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravnava na določen dan z razpoložljivimi denarnimi sredstvi in vrednostnimi papirji, pa kaže trenutno plačilno sposobnost podjetja. Tudi ta kazalnik se je v primerjavi s prejšnjim letom povečal, in to kar za 216,3 %. Vsi trije kazalniki plačilne sposobnosti torej kažejo na dobro likvidnost podjetja.

Tabela 13: Kazalnik plačilne sposobnosti podjetja Pam za leti 2014 in 2015

| | Kazalniki plačilne sposobnosti | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 |
|-----------|--|-------------|-------------|-----------------------------|
| 1. | Kratkoročna sredstva (v EUR) | 682.421,00 | 809.572,00 | 1,186 |
| 2. | Zaloge (v EUR) | 6.325,00 | 5.440,00 | 0,860 |
| 3. | Denarna sredstva (v EUR) | 53.863,00 | 179.060,00 | 3,324 |
| 4. | Kratkoročne obveznosti (v EUR) | 320.095,00 | 336.416,00 | 1,051 |
| 5. | Kratkoročni koeficient - količnik obratne likvidnosti (1/4) | 2,13 | 2,41 | 1,129 |
| 6. | Pospešeni koeficient - količnik hitrega preizkusa likvidnosti ((1-2)/4) | 2,11 | 2,39 | 1,132 |
| 7. | Količnik denarne likvidnosti (3/4) | 0,17 | 0,53 | 3,163 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Pam za leti 2014 in 2015.

Kazalnik plačilne sposobnosti – kratkoročni koeficient likvidnosti je v letu za panogo cestni tovorni promet znašal 1,16 in za primerljivo podjetje v panogi 1,04 (Bonitete, 2016). Kazalnik plačilne sposobnosti za podjetje Pam pa znaša 2,13, kar kaže na to, da ima podjetje boljšo plačilno sposobnost od povprečnega podjetja v panogi.

Zadolženost podjetja izračunamo s kazalnikom zadolženosti (9) in stopnjo investiranja (10):

$$zadolženost = \frac{\text{obratna sredstva}}{\text{povprečne kratkoročne obveznosti in rezervacije} + \text{povprečne dolgoročne obveznosti in rezervacije}} \quad (9)$$

$$stopnja\ investiranja = \frac{\text{neopredemetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne rezervacije} + \text{opredmetena osnovna sredstva}}{\text{povprečni kapital}} \quad (10)$$

Zadolženost podjetja se je, kot kaže tabela 14, v primerjavi z letom 2014 v letu 2015 povečala za 18,1 %. Povečanje zadolženosti v letu 2015 je posledica nižjih finančnih obveznosti v preteklih letih, med tem ko so se v letu 2014 finančne obveznosti povečale zaradi investicij

v osnovna sredstva. Stopnja investiranja, ki se je v letu 2015 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšala za 15,7 %, pa kaže, da se podjetje v letu 2014 ni dodatno zadolžilo zaradi investiranja.

Tabela 14: Zadolženost in stopnja investiranja v podjetju Pam v letih 2014 in 2015

| | Zadolženost in stopnja investiranja | 2014 | 2015 | Indeks 2015/2014 |
|-----------|--|-------------|-------------|-------------------------|
| 1. | Obratna sredstva (v EUR) | 690.922,00 | 823.929,00 | 1,193 |
| 2. | Povprečni kapital (v EUR) | 787.073,00 | 854.599,50 | 1,086 |
| 3. | Povprečne kratkoročne obveznosti in rezervacije (v EUR) | 335.173,50 | 328.255,50 | 0,979 |
| 4. | Povprečne dolgoročne obveznosti in rezervacije (v EUR) | 426.709,50 | 441.249,00 | 1,034 |
| 5. | Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne rezervacije (v EUR) | 1.176,00 | 1.056,00 | 0,898 |
| 6. | Opredmetena osnovna sredstva (v EUR) | 901.360,00 | 824.841,00 | 0,915 |
| 7. | Zadolženost (1/(3+4)) | 0,91 | 1,07 | 1,181 |
| 8. | Stopnja investiranja ((5+6)/2) | 1,15 | 0,97 | 0,843 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Pam za obdobje od leta 2014 do leta 2015

4.5 Analiza prodaje

Prodaja je izredno pomembna za preživetje in uspeh podjetja. V podjetju predstavlja strateško funkcijo, ki prinaša denar, in tako vpliva na uspešnost poslovanja. Naloga prodaje je, da prepozna potrebe na trgu, usmerja proizvodnjo, pridobiva nove in ohranja obstoječe kupce, pri tem pa uporablja ustrezne prodajne poti in metode, da podjetje posluje z dobičkom (Pučko, 2004, str. 111).

- Obseg in struktura prodaje

Obseg in strukturo prodaje spremljamo in ocenjujemo po prodajnih trgih, vrstah proizvodov, vrsti prodaje, prodaji izdelkov, stopnji uvedenosti v poslovni program in metodi ABC (Pučko, 2004, str. 112).

Za podjetje Pam bom analizirala obseg in strukturo prodaje po prodajnih trgih in segmentu proizvodov. Obseg prodaje lahko spremljamo vrednostno in količinsko. Za omenjeno podjetje bom obseg prodaje spremljala vrednostno, kar pomeni, da na spreminjanje vrednosti prodaje vpliva spreminjanje prodajnih cen in povečanje ali zmanjšanje števila prodanih izdelkov, prepeljanih kilometrov itd.

Tabela 15 prikazuje vrednostni obseg in strukturo prodaje po vrstah proizvodov za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015. V podjetju delijo prodajo po vrstah proizvodov na cestni transport, trgovino in ostalo. Celotna prodaja se je v preučevanem obdobju povečala za

19,3 %, s 1.209.780 EUR prihodkov v letu 2012 na 1.443.817 EUR prihodkov v letu 2015. Povečanje prodaje je na račun povečanja vrednostnega obsega trgovine, vanjo pa spada prodaja utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah in za ogrevanje (delež teh se je v letu 2015 v celotni strukturi prodaje povečal z 29,1 % na 35,3 %). V podjetju pravijo, da je do povečanja vrednostnega obsega prodaje prišlo predvsem na račun povečanja količine prodanega blaga, saj so v tem obdobju pridobili nekaj novih strank. Prodajna cena utekočinjenega naftnega plina se namreč v preučevanem obdobju ni bistveno spremenila.

V vrsto proizvodov ostalo podjetje vključuje vse dodatne storitve, ki jih ponuja, kot so skladiščenje utekočinjenega naftnega plina, oddaja skladiščnega in pisarniškega prostora, storitve z avtodvigalom, oddajanje grelnih gobic in prodaja tehničnega plina. Preostalo pa so storitve, ki jih podjetje s svojimi osnovnimi sredstvi in zaposlenimi lahko izvaja, vendar zaradi zasedenosti zmogljivosti osnovnih sredstev in zaposlenih za te storitve ne iščejo dela na trgu, ampak samo poskušajo realizirati povpraševanje trga. Delež ostalih storitev tako ostajata v zadnjih letih na ravni 3,2 %, zaznana je minimalna rast vrednostnega obsega prodaje, ki pa nima večjega vpliva na poslovanje podjetja.

Tabela 15: Vrednostni obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|---------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % |
| Prevozi | 814.843 | 67,4 | 871.762 | 62,3 | 900.890 | 63,9 | 887.947 | 61,5 |
| Trgovina | 352.559 | 29,1 | 482.829 | 34,5 | 463.436 | 32,9 | 509.667 | 35,3 |
| Ostala | 42.378 | 3,5 | 44.670 | 3,2 | 45.652 | 3,2 | 46.202 | 3,2 |
| SKUPAJ | 1.209.780 | 100,0 | 1.399.261 | 100,0 | 1.409.978 | 100,0 | 1.443.817 | 100,0 |

Vir: Pam d.o.o., Analiza poslovanja podjetja Pam d.o.o., 2016 (interno gradivo), 2016e.

Vrsta proizvodov cestni transport vključuje vse cestne transporte nevarnega blaga, ki jih podjetje opravlja za svoje stranke v domačem in mednarodnem okolju. Obseg transportov se je od leta 2012 do leta 2014 povečal za 10,6 % oziroma za 86.047,00 EUR, v letu 2015 pa se je zmanjšal za 12.943,00 EUR. V podjetju prevoze razdelijo na prevoze tehničnih plinov in prevoze utekočinjenega naftnega plina. Povečuje se delež prevozov tehničnega plina – v letu 2015 je znašal 55,8 % vseh prevozov, kar je 14,5% več kot v letu 2012. Padeč prodaje v proizvodni prevozi utekočinjenega naftnega plina je posledica zmanjšanja naročil enega izmed večjih kupcev, zaradi padca kupčeve prodaje in posledično manjše potrebe po prevozih.

Tabela 16: Vrednostni obseg in struktura prodaje po vrsti proizvoda prodaja za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % |
| Prevoz tehničnih plinov | 336.676 | 41,3 | 432.683 | 49,6 | 458.383 | 50,9 | 495.277 | 55,8 |
| Prevoz utekočinjenega naftnega plina | 478.167 | 58,7 | 439.079 | 50,4 | 442.507 | 49,1 | 392.670 | 44,2 |
| SKUPAJ PREVOZI | 814.843 | 100,0 | 871.762 | 100,0 | 900.890 | 100,0 | 887.947 | 100,0 |

Vir: Pam d.o.o., Analiza poslovanja podjetja Pam d.o.o., 2016 (interno gradivo), 2016e.

Vrednostni obseg in strukturo prodaje po prodajnih trgih sem razdelila na slovenski in tuji trg. Slovenski trg za Pam predstavlja večinski trg, kar je razvidno tudi iz tabele 17, kar 92,5 % proizvodov so leta 2015 prodali v Sloveniji. Od leta 2012 do leta 2015 se struktura prodaje glede na trge ni spremenila, rast prodaje proizvodov na slovenskem in tujem trgu pa je enaka.

Tabela 17: Vrednostni obseg in struktura prodaje po prodajnih trgih za podjetje Pam od leta 2012 do leta 2015

| | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|---------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | EUR | % | EUR | % | EUR | % | EUR | % |
| Slovenija | 1.117.530 | 92,4 | 1.313.981 | 93,9 | 1.309.496 | 92,9 | 1.335.475 | 92,5 |
| Tujina | 92.250 | 7,6 | 85.280 | 6,1 | 100.482 | 7,1 | 108.342 | 7,5 |
| SKUPAJ | 1.209.780 | 100,0 | 1.399.261 | 100,0 | 1.409.978 | 100,0 | 1.443.817 | 100,0 |

Vir: Pam d.o.o., Analiza poslovanja podjetja Pam d.o.o., 2016 (interno gradivo), 2016e.

- Kupci

Podjetja se v današnjem času zelo dobro zavedajo, da je treba zadovoljevati potrebe in želje kupcev, če želijo uspešno poslovati. Zato morajo spremljati in ocenjevati svoje kupce, velikost njihovega odjema in negovati poslovne vezi z njimi (Pučko, 2004, str.115).

Stalnost kupcev je pomembna za doseganje dobrih poslovnih rezultatov, spremljamo pa jo z deležem stalnih kupcev (11) in deležem prodaje stalnim kupcem (12).

$$\text{delež stalnih kupcev} = \frac{\text{število kupcev, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{število vseh kupcev}} * 100 \quad (11)$$

$$\text{delež prodaje stalnim kupcem} = \frac{\text{obseg prodaje kupcem, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{celoten obseg prodaj}} * 100 \quad (12)$$

V podjetju dajejo velik poudarek medsebojnemu zaupanju in dolgoročnemu odnosu s kupcem, kar kaže tudi delež stalnih kupcev, ki za leto 2015 znaša 89,5 %. Prevozi, ki jih izvaja podjetje, so prilagojeni potrebam kupcev, s katerimi ima vzpostavljene dolgoletne pogodbene odnose in niti eden od večjih kupcev ni v zadnjem štiriletnem obdobju prekinil sodelovanja s podjetjem.

Delež stalnih kupcev za trgovino z utekočinjenim naftnim plinom je v letu 2015 znašal 78,4 % in je tako manjši od deleža stalnih kupcev v celotni prodaji. Podjetje v tem segmentu težje ohranja dolgoročni odnos s kupci zaradi večje razpršenosti, nerednih stikov med poslovodstvom in kupci ter večje konkurence na trgu. Med temi kupci so v podjetju Pam v letu 2013 izvedli anketo o zadovoljstvu. Z anketo so želeli izvedeti, kako so stranke zadovoljne z njihovo storitvijo kot celoto, s samim izdelkom in določenimi elementi dostave, istočasno pa jih je zanimalo, če stranke vedo za celoten asortiment izdelkov in storitev, ki jih podjetje ponuja.

Anketa je pokazala, da je s celotno storitvijo zadovoljnih 65,3 % kupcev, zelo zadovoljnih 21,4 %, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih 10,8 %, 2,5 % kupcev pa ni zadovoljnih. Med elementi dostave so kupci najbolj pohvalili hitrost reagiranja ob pojavu problemov pri dobavi, saj jih je 94,5 % odgovorilo, da jih je s tem elementom dostave zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih, niti eden ni odgovoril, da je zelo nezadovoljen. Najslabše ocenjen element dostave je bil dobavni rok – zadovoljnih in zelo zadovoljnih je bilo 76,5 % kupcev, nezadovoljnih 8,5 % in niti zadovoljnih niti nezadovoljnih 15 % kupcev. V podjetju dajejo velik poudarek optimizaciji stroškov dostave in istočasno hitri dostavi, vendar se ta dva elementa velikokrat izključujeta in zato se občasno zgodi, da kupci niso zadovoljni z dobavnim rokom. Posledično je dobavni rok najslabše ocenjen element dostave. V takih primerih se podjetje trudi maksimalno hitro rešiti probleme in zadovoljiti potrebe kupcev, saj se zaveda, da služenje interesom kupca pomeni služenje lastnim interesom, kar mu uspeva (Pam, 2013).

Podjetje je z rezultati ankete zadovoljno in poskuša ohranjati raven storitve na istem nivoju, oziroma jo še izboljšati.

Delež prodaje stalnim kupcem znaša v letu 2015 96,5 %, kar kaže na to, da podjetje uspešno posluje s stalnimi strankami, a nasprotno nima veliko novih kupcev in je rast poslovanja odvisna od potreb obstoječih kupcev.

Direktorica podjetja Pam pravi, da nimajo izdelane posebne strategije pridobivanja novih strank. Pridobivajo jih na dva načina: stranke same kontaktirajo podjetje, ker so na trgu dobile informacije o njem (v največ primerih jim informacije posredujejo obstoječi kupci podjetja), drugi način pa je, da podjetje samo kontaktira potencialne kupce v primeru, da na trgu dobi informacijo, da povprašujejo po storitvah, ki jih prodajajo v podjetju. Podjetje se za pridobivanje novih strank premalo poslužuje sodobne informacijsko-komunikacijske

tehnologije, na spletni strani podjetja so navedeni samo osnovni podatki o podjetju, konkatne osebe in cenik utekočinjega naftnega plina (Pam, 2016c).

4.6 Analiza zaposlenih

Zaposleni v podjetju so eden najpomembnejših členov uspešnega delovanja posameznega podjetja, saj pomembno vplivajo na njegovo uspešnost, zato jih je treba spremljati in ocenjevati. Spremljamo in ocenjujemo pa obseg in strukturo zaposlenih, dinamiko zaposlenih, izkoriščanje delovnega časa in proizvodne lastnosti zaposlenih (Pučko, 2004, str.65).

- Dinamika zaposlenih

Spremljanje dinamike zaposlenih je pomembno, saj nenormalna fluktuacija negativno vpliva na podjetje in kliče po ukrepih. Za spremljanje fluktuacije uporabljamo bruto količnik fluktuacije (13) in neto količnik fluktuacije (14).

$$\text{bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{št.novih zaposlenih} + \text{št.zaposlenih, ki so odšli}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (13)$$

$$\text{neto količnik fluktuacije} = \frac{\text{št.novih zaposlenih} - \text{št.zaposlenih, ki so odšli}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (14)$$

Koeficienti fluktuacije za podjetje Pam, ki so izračunani v tabeli 18, kažejo na normalno fluktuacijo in ne predstavljajo problemskega položaja. V zadnjih štirih letih sta iz podjetja odšla le dva zaposlena.

V podjetju se zavedajo, da jo pomembno, da fluktuacijo ohranijo na najnižji možni ravni, stroški, povezani z menjavo delavca, so namreč zaradi specifičnega dela in potrebnih strokovnih izpitov veliki, poleg tega pa je na trgu delovne sile težko dobiti primerne zaposlenice. Zadovoljstva zaposlenih ne merijo, vendar glede na neto količnik fluktuacije, redne neformalne pogovore z njimi in izkazno motivacijo do dela ocenjujejo, da so zaposleni zadovoljni.

Tabela 18: Koeficienti fluktuacije v podjetju Pam od leta 2012 do leta 2015

| | Postavka | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. | Število novih zaposlenih | 2,00 | 0,00 | 2,00 | 0,00 |
| 2. | Število zaposlenih, ki so odšli | 1,00 | 0,00 | 1,00 | 0,00 |
| 3. | Povprečno število zaposlenih | 10,50 | 11,00 | 11,50 | 12,00 |
| 4. | Koeficient neto fluktuacije ((1-2)/5) | 0,10 | 0,00 | 0,09 | 0,00 |
| 5. | Koeficient bruto fluktuacije ((1+2)/5) | 0,29 | 0,00 | 0,26 | 0,00 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pam za obdobje 2012–2015.

V podjetju redno spremljajo tudi odstotek bolniški izostankov (tabela 19), ki je bil v letu 2015 najvišji v zadnjem štiriletnem obdobju in je znašal 3,57 %. Bolniške izostanke izračunajo kot razmerje med številom ur bolniških izostankov in vseh delovnih ur v obračunskem obdobju. Podjetju se odstotek bolniških izostankov ne zdi problematičen, glede na to, da 81,81 % zaposlenih dela na delovnem mestu voznik (Pam, 2016d). Delo voznika pa je fizično zahtevno, obstaja namreč nevarnost nastanka zdravstvenih okvar (na primer okvara vida in hrbtenice), poškodb zaradi udeležbe v prometu in dvigovanja bremena.

Tabela 19: Bolniški izostanki v podjetju Pam od leta 2012 do leta 2015

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|------|
| Bolniški izostanki (v %) | 2,83 | 0,99 | 0,42 | 3,57 |
| Bolniški izostanki v breme podjetja (v %) | 2,83 | 1,83 | 0,42 | 3,10 |

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Pam za obdobje 2012–2015.

- Obseg in struktura zaposlenih

Pri spremljanju in ocenjevanju zaposlenih lahko spremljamo številne kadrovske strukture. Za podjetje Pam bom analizirala starostno in izobrazbeno strukturo.

Starostna struktura podjetja za obdobje 2012–2015 v tabeli 20 kaže na visok delež starejših delavcev, konec leta 2015 je bilo 58,3 % zaposlenih starejših od 40 let. Število zaposlenih, ki so mlajši od 30 let, se je v preučevanem obdobju zmanjšalo – v letu 2012 jih je bilo 27,27 %, v letu 2015 pa 16,16 %. Staranje starostne strukture je za podjetje pozitivno, saj kaže na stalnost zaposlenih v podjetju. V naslednjem desetletnem obdobju pa bo moralo podjetje nadomeščati starejše delavce z mlajšimi, saj se delež zaposlenih blizu upokojitve povečuje.

Tabela 20: Starostna struktura podjetja Pam v letu 2015

| Starostna struktura (v %) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|
| do 20 let | 0 | 0 | 0 | 0 |
| od 20 do 30 let | 27,27 | 27,27 | 25,00 | 16,67 |
| od 30 do 40 let | 18,18 | 18,18 | 16,67 | 25,00 |
| od 40 do 50 let | 36,36 | 36,36 | 41,67 | 33,33 |
| od 50 do 60 let | 18,18 | 18,18 | 16,67 | 25,00 |
| nad 60 let | 0 | 0 | 0 | 0 |

Vir: Kadrovska evidenca Pam za obdobje 2012–2015.

V podjetju ima 83,33 % zaposlenih osnovnošolsko ali srednješolsko izobrazbo, 16,67 % zaposlenih pa ima terciarno izobrazbo. Velik delež zaposlenih z osnovnošolsko ali srednješolsko izobrazbo je povezan z dejavnostjo, ki jo podjetje opravlja, in velikim deležem

voznikov v strukturi zaposlenih po delovnih mestih. Vozniki v večini primerih namreč niso visoko izobražen kader.

Tabela 21: Izobrazbena struktura podjetja Pam v letu 2015.

| Izobrazbena struktura | 2015 |
|-------------------------------|-------------|
| Osnovnošolska izobrazba (v %) | 8,33 |
| Srednješolska izobrazba (v %) | 75,00 |
| Tercialna izobrazba (v %) | 16,67 |

Vir: Kadrovska evidenca Pam za obdobje 2012–2015.

Zaposleni na delavnem mestu voznik ne potrebujejo formalne izobrazbe, morajo pa imeti opravljene strokovne izpite, ki jih je treba obnavljati. Strokovni izpiti, ki jih potrebujejo, so nacionalna poklicna kvalifikacija za voznika, usposabljanje za voznike, ki prevažajo nevarno blago – ADR, izpit za polnilca tehničnih plinov ter usposabljanje iz varstva pri delu in požarne varnosti. V podjetju Pam opravljajo tudi dodatna interna izobraževanja, s katerimi zaposlene seznanjajo z novostmi na področju zakonodaje v cestnem tovornem prometu in cestnem transportu nevarnega blaga ter o spremembah v delovnih procesih podjetja.

4.7 Analiza nabave

Splošni cilji nabavne funkcije so, da poskrbi za ustrezen material in njegovo količino iz ustreznega vira, pravočasno in na ustreznem kraju, z ustreznimi storitvami in cenami (Weele, 1998, str.288).

V podjetju Pam imajo z dobavitelji (prodajalci goriva, mehničnimi delavnicami, prodajalci tovornih vozil, distibuterij utekočinjenega naftnega plina in tehničnih plinov) razvite dolgoročne poslovne odnose, kar kaže tudi velik delež nabave pri stalnih dobaviteljih, ki je v letu 2015 znašal 80,5 %. Za dolgoročne pogodbe z dobavitelji se odločajo, ker v primeru dolgoletnega sodelovanja lažje pridobijo količinske rabate in vzpostavijo dobre poslovne odnose, ki so pomembni za nemoteno delovanje podjetja.

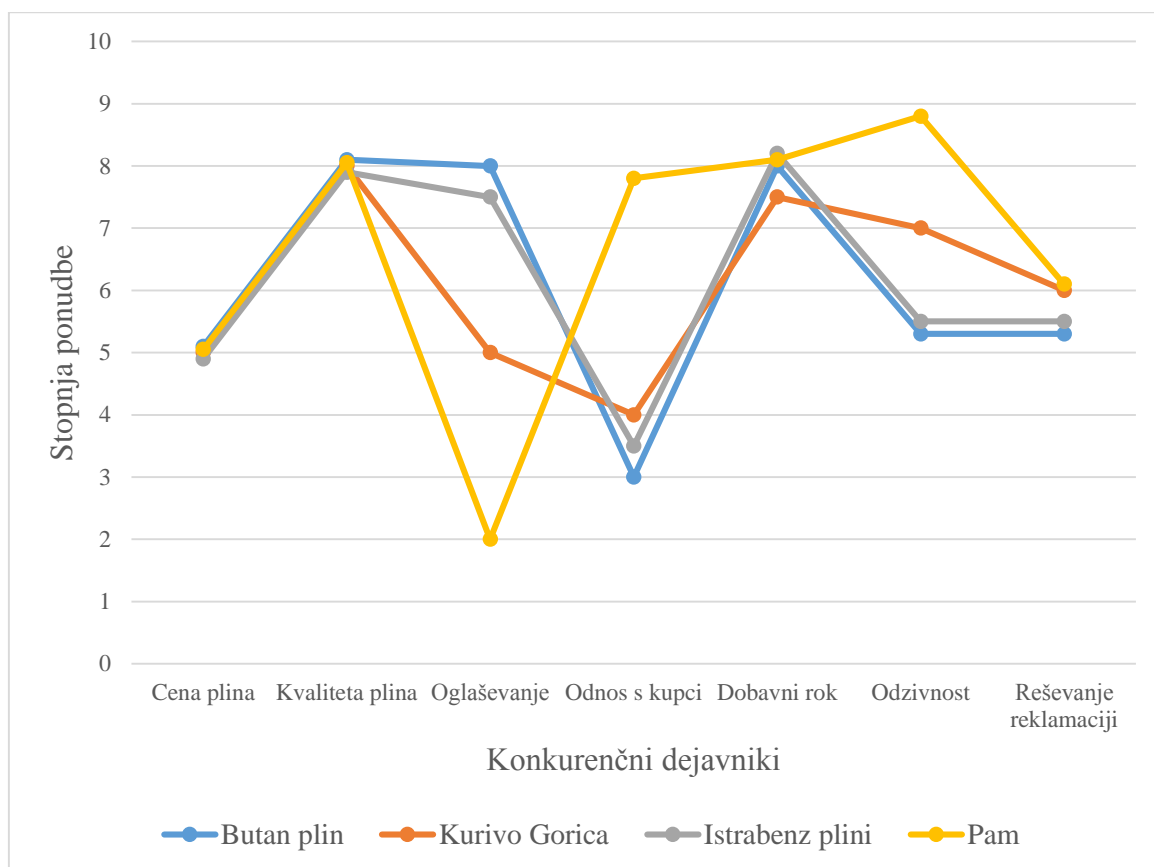
V podjetju iščejo dobavitelje, s katerimi lahko medsebojno sodelujejo, tako je na primer dobavitelj utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah kupec transportnih storitev podjetja Pam. Pri nabavi utekočinjenega naftnega plina za ogrevanje pa podjetja sodelujejo z več dobavitelji in se ob vsaki dobavi posebej odločijo za nakup glede na nabavno ceno. Cena utekočinjenega naftnega plina na trgu se neprestano spreminja in se razlikuje od dobavitelja do dobavitelja. V podjetju glede na to, da imajo skladišče utekočinjenega plina, spremljajo gibanje cene utekočinjenega naftnega plina in v primeru, da so napovedana zvišanja cene, kupujejo na zalogo.

4.8 Strateška grafikona za podjetje Pam

Strateška grafikona, ki sem ju naredila za panogi cestni transport nevarnega blaga in trgovina z utekočinjenim naftnim plinom sem dopolnila s krivuljo vrednosti za podjetje Pam. Nova strateška grafikona pokažeta, kakšno raven dejavnikov ponudbe ima Pam v primerjavi s konkurenti.

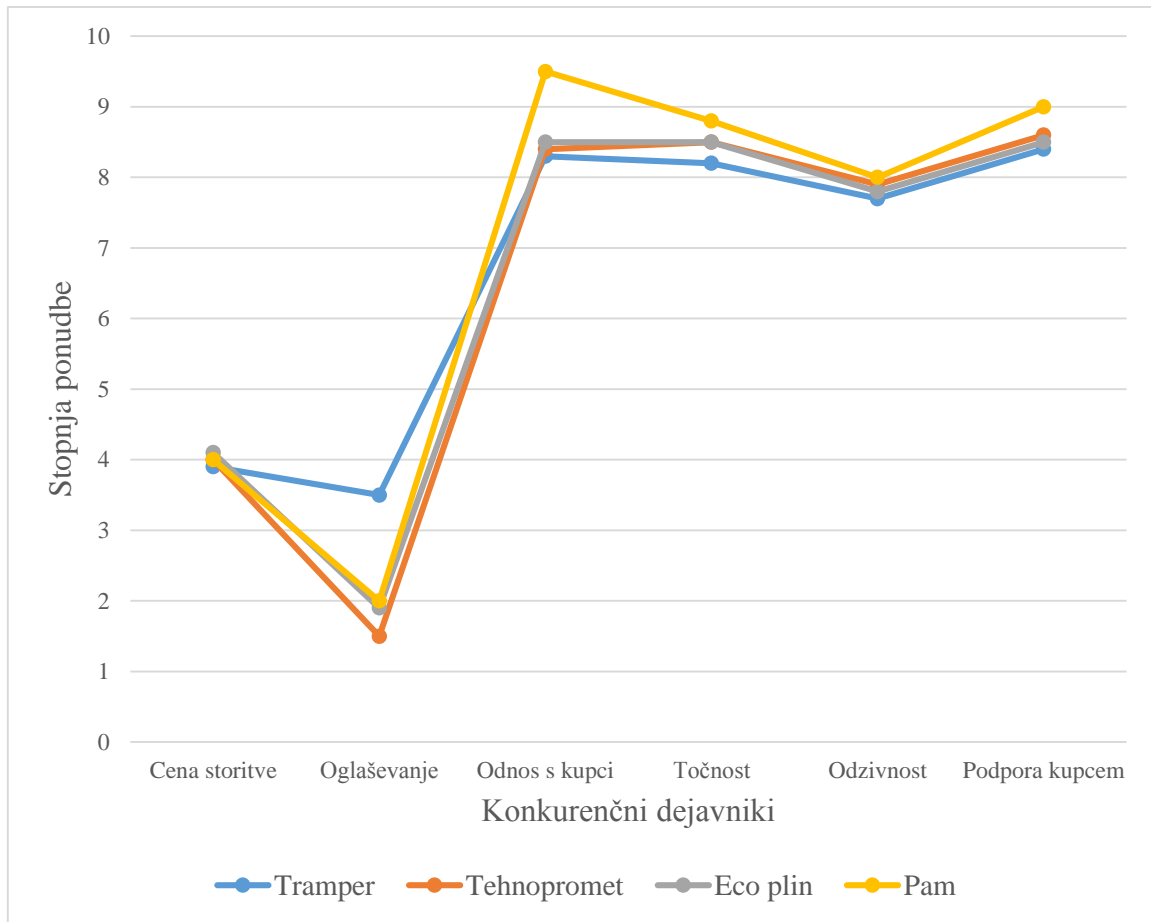
Iz strateškega grafikona panoge trgovina z utekočinjenim naftnim plinom s krivuljo vrednosti za Pam na sliki 6 vidimo, da podjetje v primerjavi s konkurenco ponuja enake izdelke, manj oglašuje in bolj vlaga v odnose s kupci in odzivnost.

Slika 6: Strateški grafikon za panogo trgovina z utekočinjenim naftnim plinom s krivuljo vrednosti za podjetje Pam



Krivulja vrednosti za podjetje Pam na strateškem grafikonu za panogo cestni transport nevarnega blaga nam pove, da se podjetje minimalno razlikuje od svojih konkurentov. Pam v primerjavi s konkurenti malce več pozornosti posveča odnosom s kupci in podpori kupcem.

Slika 7: Strateški grafikon za panogo cestni transport nevarnega blaga s krivuljo vrednosti za podjetje Pam



5 OCENJAVANJE PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI

Na podlagi rezultatov analize širšega in ožjega okolja podjetja ter strateške analize poslovanja podjetja Pam sem ugotovila, kakšne so priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti podjetja. Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz dogodkov, trendov ali ukrepov subjektov v širšem in ožjem okolju podjetja. Spremljanje dogajanja v okolju in pravočasno prepoznavanje priložnosti in nevarnosti daje podjetju možnost, da se nanje prilagodi, minimalizira negativne vplive in izkoristiti pozitivne vplive okolja. Prednosti in slabosti nasprotno izhajajo iz strateške analize poslovanja, povejo pa nam, v katerih segmentih poslovanja je podjetje boljše oziroma slabše v primerjavi s konkurenco.

Tabela 22: Tabela prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Pam

| | |
|--|---|
| <p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kakovostno opravljanje storitev in dober poslovni odnos s kupci • dobra likvidnost podjetja • stroškovna učinkovitost podjetja • skladišče utekočinjenega naftnega plina • razpršenost dejavnosti in kupcev • nizka fluktuacija zaposlenih in nizko število bolniških izostankov • redno obnavljanje voznega parka | <p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • malo novih kupcev • preveliko število dni vezave terjatev • staranje starostne strukture zaposlenih • premajhno izkoriščanje ITK |
| <p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvoj samovozečih tovornih vozil z nizko porabo goriva • razvoj avtomobilov in tovornjakov na utekočinjen naftni plin • stabilna prodaja tehničnih plinov • ugodna geografska lege • razvoj ITK • rast izvoza | <p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podražitev cene naftnih derivatov • pomanjkanje kadra voznik tovornega vozila in vlačilca na trgu dela • padanje porabe utekočinjenega naftnega plina v gospodinjstvih • stroga zakonodaja na področju cestnega transporta nevarnega blaga in skladiščenj • slabo stanje cestne infrastrukture v Slovenij • rast energetske učinkovitosti |

Glavno prednost podjetja Pam po mojem mnenju predstavljajo **kakovostno opravljene storitve in dober poslovni odnos s kupci**. V podjetju dajejo velik poudarek na zadovoljevanje potreb kupcev in vzpostavljanje dolgoročnih medsebojnih odnosov med kupcem in dobaviteljem, zato se z vsakim kupcem pred sklenitvijo pogodbe in na letnih sestankih pogovorijo o njihovih potrebah in željah, ki jih skušajo maksimalno uresničiti, ter pripombah na opravljeno delo, ki jih poskušajo odpraviti. Podjetje se z lahkoto prilagaja potrebam kupcev tudi zaradi svoje majhnosti, saj ta pomeni večjo fleksibilnost, hitrejše odločanje in prilagajanje spremembam na trgu. Visok kazalnik stalnosti kupcev in anketa, ki jo je podjetje naredilo med kupci utekočinjenega naftnega plina, ki je pokazala, da je 86,7 % kupcev utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah zadovoljno s storitvijo, sta samo potrditev, da podjetje kakovostno opravlja svoje storitve. V podjetju so osredotočeni na delo z obstoječimi kupci, zato premalo pozornosti namenjajo pridobivanju novih kupcev, ki pa so pomembni za rast podjetja. Posledično so v zadnjem obdobju pridobili **malo novih kupcev**.

Podjetje kupuje trgovinsko blago pri svojih strankah in se drži načela, da nikoli ne posluje s kupcem svojega kupca, kar je dobro za medsebojne odnose in likvidnost podjetja. V primeru neplačevanja obveznosti s strani kupcev se lahko poslužuje medsebojne kompenzacije, kar pozitivno vpliva na kazalnike plačilne sposobnosti, ki kažejo na **dobro likvidnost podjetja**

in boljšo plačilno sposobnost v primerjavi s podjetji v panogi in primerljivim podjetjem. Kljub temu da je podjetje dobro likvidno in se je kazalnik obračanja terjatev izboljšal, ima podjetje **previsoko število dni vezave terjatev**, kar predstavlja slabost. Visoko število dni vezave terjatev je posledica dolgih plačilnih rokov in plačilne nediscipline enega izmed večjih kupcev. Podjetje bo moralo dodatno delati na zmanjšanju plačilne nediscipline kupcev in skrajšati plačilne roke, da ne bo prišlo do poslabšanja likvidnosti podjetja.

Rast kazalnikov produktivnosti dela, dobičkonosnosti in ekonomičnosti poslovanja v zadnjem letu v primerjavi s predhodnim, nizek koeficient obračanje zaloge in zmanjšanje poslovnih odhodkov kljub povečanju poslovnih prihodkov kažejo na **stroškovno učinkovitost podjetja**, ki pa se bo najverjetneje zmanjšala. V letu 2016 je namreč napovedana **podražitev cene naftnih derivatov**.

Dnevi vezave zaloge so v letu 2015 znašali 1,13, kar kaže na to, da podjetje kupljeno blago takoj dostavi svojim kupcem in malo izkorišča prednost svojega **skladišča utekočinjenega naftnega plina**. V podjetju pravijo, da kljub stroškom vzdrževanja, tehničnim pregledom in strogi zakonodaji na tem področju, skladišče pozitivno vpliva na poslovanje, saj omogoča kupovanje večjih količin plina naenkrat in po nižji ceni, izkoriščanje nihanja cene utekočinjenega naftnega plina, zmanjšanje transportnih stroškov in dodatno storitev, ki jo lahko ponudijo svojim kupcem.

Glavna dejavnost podjetja je storitev cestnega transporta nevarnega blaga, vendar se ukvarja tudi s trgovino, skladiščenjem, klicnim centrom, prevozi z avtodvigalom in dajanjem grelnih gobic v najem. Poslovanje podjetja ne sloni zgolj na enem velikem kupcu, ampak na šestih večjih kupcih prevoznih storitev in več manjših kupcih v segmentu trgovina ter v ostalih dejavnostih. Govorimo torej o **razpršenosti dejavnosti in razpršenosti kupcev**. Razpršenost je pozitivna, saj prevelika odvisnost od enega kupca prinaša tveganje za podjetje.

V podjetju je **nizka fluktuacija zaposlenih in nizko število bolniških izostankov**, kar kaže na dobro motiviranost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu ter pripadnost podjetju. Nizka fluktuacija zaposlenih je pozitivna, hkrati pa vpliva na **staranje starostne strukture zaposlenih**, ki je slabost podjetja. V prihodnjih letih bodo morali nadomeščati starejše voznike tovornih vozil z novimi, ki jih bodo morali poiskati na trgu delavne sile. Po anketi Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki jo je opravil med delodajalci, pa je opazno **pomanjkanje kadra voznik tovornega vozila in vlačilca na trgu dela**, kar predstavlja nevarnost podjetja.

V podjetju skrbijo za **redno obnavljanje voznega parka in vzdrževanje vozil**. V voznem parku imajo trenutno tri najnovejša vozila z motorji z emisijsko oznako EURO 6, ki so okolju in uporabniku najprijaznejši tovornjaki na dizelski motor. S tem sledijo smernicam Evropske unije, za katero je varovanje okolja ena najpomembnejših vrednot. Zato se vrši pritisk na

avtomobilsko industrijo, da razvija tovornjake z motorji s čim manj izpusta toplogrednih plinov, plačujejo se nižje letne dajatve ter cestnina za tovorna vozila z manj izpusta, v davčnem obračunu pa si podjetje nakup tovornjaka z motorjem z emisijsko oznako EURO 6 lahko prizna kot investicijsko olajšavo.

Z vidika varovanja okolja je zanimiv tudi **razvoj avtomobilov in tovornjakov na utekočinjen naftni plin**. Ti so se pojavili tudi v Slovenji, kjer jih je trenutno pet. Podatki kažejo, da je uporaba kombinacije dizelskega in utekočinjenega naftnega plina v avtomobilih ekonomsko upravičena. V primeru, da so bo predelava tovornjakov razširila, in potrdila, da je tudi ta ekonomsko upravičena ter okolju prijazna in ni negativnih vplivov na delovanje tovornega vozila, bi bilo za podjetje Pam smiselno predelati lastne tovornjake.

Poraba utekočinjenega naftnega plina za pogon se vsako leto povečuje, zaznati pa je **padanje porabe utekočinjenega naftnega plina v gospodinjstvih**, kar predstavlja nevarnost za podjetje Pam. V gospodinjstvu obstaja trend menjave utekočinjenega naftnega plina za ogrevanje in kuhanje za substitute. Podjetje opravi 44,2 % vseh prevozov na področju utekočinjenega naftnega plina, poleg tega trgovina temelji na prodaji utekočinjenega naftnega plina. Podjetje je kljub padanju porabe utekočinjenega naftnega plina v zadnjem štiriletnem obdobju uspelo povečevati prodajo v segmentu trgovine na račun njihove majhnosti, fleksibilnosti in nižjih režijskih stroškov. Svoje nove kupce utekočinjenega naftnega plina pa mora iskati med uporabniki v industrij in transportu. Nasprotno od utekočinjenega naftnega plina pa je **prodaja tehničnih plinov v Sloveniji stabilna**, kar je imelo pozitiven vpliv na poslovanje podjetja v zadnjih letih.

Stroga zakonodaja na področju cestnega transporta nevarnega blaga in skladiščenja odvrča nove konkurente od vstopa v panogo, vendar je istočasno to lahko tudi nevarnost za podjetje. Z upoštevanjem vseh regulativ na tem področju so povezani stroški najemanja zunanjih sodelavcev in pooblaščenih oseb, ki za podjetje opravljajo tehnične preglede vozil, skladišča in urejanja dokumentacije.

Slovenija ima **ugodno geografsko lego** za razvoj transportnega podjetja, v njeni neposredni bližini so gospodarsko razvite države Avstrija, Češka, Slovaška, Italija, Madžarska, Nemčija, Slovaška itd., ki izvažajo oziroma uvažajo v Slovenijo. Transportna podjetja v Sloveniji pa opravljajo prevoze tudi za tuje naročnike. Podjetje Pam je v letu 2015 za tujino opravilo 7,5 % celotnega prometa. Tuji trgi predstavljajo priložnost za prihodnji razvoj podjetja. Zanj je še posebej zanimiv italijanski trg, saj so stroški naftnih derivatov v Slovenij nižji kot v Italiji, zato je slovensko podjetje lahko cenovno ugodnejše.

Nevarnost za transportna podjetja predstavlja **slabo stanje cestne infrastrukture v Sloveniji**. Zaradi preobremenjenosti in popravil na cestni infrastrukturi velikokrat prihaja do zastojev in nesreč, kar transportnim podjetjem preprečuje kakovostno opravljanje storitev. Kupcev ne zanima, kaj se dogaja na cesti, ampak si želijo le hitre in kakovostne dostave.

Razvoj informacijsko-komunikacijsko tehnologije transportnim podjetjem pomaga pri izvajanju hitre in kakovostne dostave in zmanjšuje stroške poslovanja. Telemtski sistemi sledenja na primer v primeru zastoja v neposredni bližini vozila o tem takoj obvestijo dispečerja in voznika tovornega vozila. Podjetje Pam za svoje poslovanje premalo izkorišča informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, ki je na voljo, kar predstavlja slabost podjetja. V podjetju pravijo, da se za telematski sistem še niso odločili, ker so zaenkrat po njihovem izračunu stroški telematskega sistema večji od prihrankov, glede na to, da imajo ugoden telefonski paket.

6 PREDLOGI TEMELJNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA

Analiza podjetja Pam je pokazala, da je notranje okolje stabilnejše od zunanjega okolja podjetja. Poslovodstvo podjetja je namreč z vodenjem podjetja v preteklosti uspelo minimalizirati slabosti, ki izhajajo iz podjetja. Te nimajo večjega kratkoročnega vpliva na poslovanje, ima pa ga zunanje okolje. Uresničitev nevarnost iz zunanjega okolja bo imela negativen učinek na poslovanje. Glede na to, da podjetje nima vpliva na nevarnosti iz okolja, morajo biti strateške aktivnosti podjetja postavljene tako, da zmanjšajo vpliv nevarnosti na poslovanje, pri tem pa si mora podjetje pomagati s priložnostmi, ki izhajajo iz okolja, odpraviti slabosti in izkoriščati prednosti podjetja. Pridobljene ugotovitve sem povezala v matriko SWOT (Tabela 23), v kateri sem na osnovi kombinacije omenjenih dejavnikov predlagala strateške aktivnosti za podjetje Pam.

Strateške aktivnosti za krepitev prednosti in izkoriščanje priložnosti:

- Pridobivanje novih kupcev med uporabniki naftnega plina za pogon:

Podjetje naj se osredotoči na pridobivanje novih kupcev med uporabniki utekočinjenega naftnega plina za pogon, število vozil na utekočinjen naftni plin namreč raste in v razvoju so sistemi za predelavo tovornih vozila. Glede na strateško lego v neposredni bližini avtoceste in skladišče utekočinjenega naftnega plina bi podjetju predlagala, da analizira možnost postavitve majhnega bencinskega servisa za utekočinjen naftni plin.

- Obnavljanje voznega parka z najnovejšimi tovornimi vozili:

Analiza poslovanja podjetja je pokazala, da je podjetje stroškovno učinkovito. Da bo učinkovitost ohranilo, mora podjetje vozni park obnavljati z najnovejšimi tovornimi vozili, ki so okolju in uporabniku prijaznejša ter stroškovno učinkovitejša (manjša poraba naftnih derivatov, nižje cestnine in letne dajatve).

- Predelava tovornih vozil na utekočinjen naftni plin:

Podjetju predlagam, da spremlja dogajanje na področju predelave tovornih vozil na utekočinjen naftni plin in se na podlagi odzivov trga odloči za predelavo lastnih vozil.

Tabela 23: Matrika SWOT za podjetje Pam

| | | |
|--|--|---|
| <p>NOTRANJI DEJAVNIKI</p> <p>ZUNANJI DEJAVNIKI</p> | <p>PREDNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kakovostno opravljanje storitev in dober poslovni odnos s kupci • dobra likvidnost podjetja • stroškovna učinkovitost podjetja • skladišče utekočinjenega naftnega plin • razpršenost dejavnosti in kupcev • nizka fluktuacija zaposlenih in nizko število bolniških izostankov • redno obnavljanje voznega parka | <p>SLABOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • malo novih kupcev • preveliko število dni vezave terjatev • staranje starostne strukture zaposlenih • premajhno izkoriščanje ITK |
| <p>PRILOŽNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvoj samovozečih tovornih vozil z nizko porabo goriva • razvoj avtomobilov in tovornjakov na utekočinjen naftni plin • stabilna prodaja tehničnih plinov • ugodna geografska lege • razvoj ITK • rast izvoza | <p>PP STRATEŠKE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • pridobivanje novih kupcev med uporabniki utekočinjenega naftnega plina za pogon • obnavljanje voznega parka z najnovejšimi tovornimi vozili • predelava tovornih vozil na utekočinjen naftni plin | <p>SP STRATEŠKE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • večja uporaba IKT pri poslovanju • pridobivanje novih kupcev |
| <p>NEVARNOSTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podražitev cene naftnih derivatov • pomanjkanje kadra voznik tovornega vozila in vlačilca na trgu dela • padanje porabe utekočinjenega naftnega plina v gospodinjstvih • stroga zakonodaja na področju cestnega transporta nevarnega blaga in skladiščenj • slabo stanje cestne infrastrukture v Slovenij • rast energetske učinkovitosti | <p>PN STRATEŠKE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • ohranjanje dobrih poslovnih odnosov s kupci • ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med zaposlenimi | <p>SN STRATEŠKE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • vključevanje pogodbenih delavcev v delovni proces • uporabljanje IKT za spremljanje dogajanja na cesti |

Strateške aktivnosti za odpravljanje slabosti in izkoriščanje priložnosti:

- Večja uporaba IKT pri poslovanju:

Uporaba sodobne IKT v poslovanju (CMR orodja, spletne storitve v oblakih, družabna omrežja) omogoča zmanjšanje stroškov poslovanja in povečuje prepoznavnost podjetja. Večja prepoznavnost omogoča pridobivanje novih strank.

- Pridobivanje novih kupcev:

V kolikor želijo v podjetju povečevati prihodke, morajo začeti z aktivnejšim pridobivanjem novih strank. Pri pridobivanju novih strank v trgovini se morajo osredotočiti predvsem na uporabnike utekočinjenega naftnega plina v transportu in industriji, v teh panogah prodaja raste, oziroma je stabilna.

Potencialne kupce za vrsto proizvodov cestni transport pa lahko iščejo v tujini, predvsem v Italiji, in sicer zaradi tega, ker je sedež podjetja Pam od Italije oddaljen le 30 kilometrov in zaradi višje cene goriva v Italiji v primerjavi s Slovenijo. Kupce prevoznih storitev lahko pridobivajo na celotnem trgu cestnega blagovnega prometa, povpraševanje po prevoznih storitvah se bo namreč glede na predvideno rast izvoza povečevalo.

Strateške aktivnosti za krepitev prednosti in ogibanje nevarnostim:

- Ohranjanje dobrih poslovnih odnosov s kupci:

Podjetje je zelo uspešno pri ohranjanju obstoječih kupcev, saj je pomembno, da ohranjajo dobre odnose z njimi. Morebitno izgubo obstoječih kupcev na trgu utekočinjenega naftnega plina za gospodinstva bo namreč težko nadomestilo z novimi glede na to, da prodaja pada.

- Ohranjanje dobrih poslovnih odnosov med zaposlenimi:

Pomembno je, da se v poslovodstvu podjetja zavedajo pomena zaposlenih za podjetje in njegov nadaljnji razvoj. Zaposleni, ki čutijo pripadnost podjetju, so zadovoljni pri delu in motivirani svoje delo opravijo veliko učinkoviteje, kar pomembno vpliva na poslovanje. Za podjetje Pam so zaposleni še toliko pomembnejši, ker na trgu delovne sile primanjkujevoznikov tovornih vozil.

Strateške aktivnosti za odpravljanje slabosti in ogibanje nevarnostim:

- Vključevanje pogodbenih delavcev v delovni proces:

V podjetju bodo v prihodnje potrebovali nove voznike. Glede na pomanjkanje kadra voznik tovornega vozila in vlačilca na trgu dela bodo imeli težave pri pridobivanju novih kadrov. Podjetju predlagam, da v delovne procese vključi pogodbene delavce, kot so nekdanji zaposleni in manjša transportna podjetja, ki imajo proste kapacitete.

- Uporabljanje IKT za spremljanje dogajanja na cesti:

Stanje cestne infrastrukture v Sloveniji je slabo, zato prihaja do zastojev in nesreč. Z uporabo sodobnih telematskih sistemov sledenja, ki uporabnika takoj obvestijo o dogajanju na cestah, se zastojem lahko izognemo, kar zmanjša verjetnost nastanka dodatnih stroškov.

SKLEP

Obravnavano podjetje Pam je transportno podjetje, ki se ukvarja s cestnim transportom nevarnega blaga – utekočinjenega naftnega plin in tehničnih plinov ter prodajo in skladiščenjem utekočinjenega naftnega plina. Na trgu je prisotno 23 let in ima 12 zaposlenih, kar pomeni, da gre za mlado in majhno podjetje. Pri postavljanju dolgoročnih ciljev se odloča na podlagi individualnih ocen posameznikov in brez predhodno pripravljene analize podjetja. Strateška analiza podjetja, ki je vsebina diplomske naloge, bo torej podjetju pomenila trdnejšo osnovo pri postavljanju strateških ciljev.

V prvem delu diplomske naloge sem analizirala okolje podjetja, širše in ožje. Z analizo širšega okolja sem ugotovila, da je najpomembnejši dejavnik cena energentov. Ceno goriva mora podjetje redno spremljati, pomen spremljanja trendov na trgu naftnih derivatov se bo še povečal v primeru, da se bo država odločila za popolno liberalizacijo cene naftnih derivatov. Na področju tehnološkega napredka je pomemben razvoj tovornih vozil, ki gre v smeri samovozečih vozil s čim manjšo porabo goriva, ki so za okolje in voznika prijazna ter stroškovno učinkovita. Na področju IKT se pojavljajo številne inovacije (vedno bolj razviti telematski sistemi sledenja, poslovanje v oblakih, družbena omrežja), ki omogočajo poenostavitev poslovanja in pomagajo izboljšati prepoznavnost podjetja.

Panogi podjetja cestni transport nevarnega blaga in trgovina z utekočinjenim naftnim plinom sem analizirala s pomočjo Porterjevega modela petih silnic in strateškim grafikonom. Ugotovila sem, da podjetja v obeh panogah istim konkurenčnim dejavnikom posveča enako pozornosti. Panogo cestni transport nevarnega blaga ocenjujem kot visoko privlačno in bo taka tudi v prihodnjih letih. Visoko privlačna je iz določljivk rivalstvo med konkurenti, ovire za vstop in razpoložljivost substitutov. Srednje privlačna pa iz določljivk pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Panoga trgovina z utekočinjenim naftnim plinom je srednje privlačna in bo taka tudi v prihodnje, povečala pa se bo privlačnost za določljivko pogajalska moč kupca iz srednje v visoko. Trgovina z utekočinjenim naftnim plinom ima nizko privlačnost rivalstva med konkurenti in razpoložljivost substitutov.

Strateška analiza poslovanja podjetja je pokazala, da je podjetje stroškovno učinkovito, dobro likvidno, kakovostno opravlja storitve in ima dober poslovni odnos s kupci in dobavitelji. Fluktuacija zaposlenih je nizka, kar kaže na njihovo zadovoljstvo, kljub temu bodo morali v bodoče zaradi upokojitev iskati nove zaposlenice. V podjetju imajo malo novih kupcev in premalo izkoriščajo prednosti ITK.

Na podlagi analize sem ocenila ključne priložnosti in nevarnosti, prednosti in slabosti podjetja, ki je pokazala, da je notranje okolje stabilnejše od zunanjega okolja. Pomembno je, da s strateškimi aktivnostmi v prihodnosti podjetje zmanjša vpliv priložnosti in nevarnosti iz okolja. Podjetju svetujem, da nadaljuje s sedanji strateškimi aktivnostmi obravnavanja obstoječih strank, saj je pri tem uspešno. V kolikor želi povečati prihodke iz poslovanja, pa mora aktivneje pridobivati nove kupce. Te naj išče med uporabniki utekočinjenega naftnega plina za pogon in industrijo, kupce transportnih storitev pa naj išče v tujini. Za povečanje stroškovne učinkovitosti in prepoznavnosti podjetja svetujem, da začne z intenzivnejšo uporabo IKT. V kolikor želi ostati konkurenčno, mora redno obnavljati vozni park z najnovejšimi tovornimi vozili, ki edina omogočajo stroškovno učinkovito poslovanje.

Verjamem, da bo podjetje Pam svoje prednosti dobro izkoristilo in se uspešno prilagajalo dogajanju v širšem in ožjem okolju ter še naprej ostalo uspešno in dobičkonosno.

LITERATURA IN VIRI

1. Bonitete.si. (2016). Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/BoniteteCE/Pages/Company.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&CompanyId=78838&CompanyDetailType=QuickView>
2. *Cene goriva po Evropi*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.amzs.si/na-poti/cene-goriv-po-evropi>
3. *Cestni tovorni promet (49.410)*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://evem.gov.si/info/dejavnosti/dejavnost/12984/prikaziDejavnost/>
4. Čeh, S. (2015, 27. maj). Konkurenčnost: Slovenija navzgor za šest mest. *Delo.si*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/konkurencnost-slovenija-navzgor-za-cest-mest.html>
5. Dars. (2016). *Letno poročilo 2015*. Najdeno dne 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.dars.si/Dokumenti/1_letna_porocila/LP%20DARS%202015.pdf
6. Direkcija RS za infrastrukturo. (2014, 14. marec). Javne ceste, december 2013. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.di.gov.si/fileadmin/_migrated/content_uploads/Javne_cest_2013.pdf
7. European Commission. (2016b). European Economic Forecast, Spring 2016. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip025_en.pdf
8. European Commission. (2013a, 24. januar). Clean Power for Transport: A European alternative fuels strategy. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0017&from=EN>
9. European Commission. (2013b, 15. april). Frequently asked questions: New EU rules for safer and greener lorries. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-329_en.htm
10. European Commission. (2016a). Business and Consumer Survey Results. Najdeno 5. maja na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/surveys/documents/2016/esi_2016_04_en.pdf
11. Eurostat. (2016). Inflation in the euro area. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Inflation_in_the_euro_area
12. Henigman, S., Korošec, V., & Renar, J. (b.l.). Izgradnja in vzdrževanje prometne infrastrukture v Sloveniji – kje smo in kam gremo? Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.sloman.eu/files/Referat_Izgradnja_vzdrzevanje_prometne_infrastrukture_v_Sloveniji_april_2015.pdf
13. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
14. *Kaj je UNP?* Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.petrol.si/zadom/energija/utekocinjen-naftni-plin>
15. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2002). Charting your company's future. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2002/06/charting-your-companys-future>

16. Kosi, U., Marec, M., & Peljhan, D. (2004). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Mercedes-Benz. (b.l.). The long-haul truck of the future. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/innovation/the-long-haul-truck-of-the-future/>
18. Mihalj, M. (2015). Kam gre cena nafte v letu 2016? Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.alta.si/StrokovniClanki/10966/Kam_gre_cena_nafte_v_letu_2016
19. Ministrstvo za finance. (2015). Vračilo trošarine za komercialne prevoze. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Trosarine/Opis/Podrobnejši_opis_1_izdaja_Vracilo_trosarine_za_komercialni_prevoz.pdf
20. Ministrstvo za finance. (2016a, 2. februar). Pregled sprememb zneskov trošarine od julija 1999. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fu.gov.si/?id=62#xPregled%20sprememb%20zneskov%20trošarine%20od%20julija>
21. Ministrstvo za finance. (2016b, 12. april). Predlagani ukrepi na področju prestrukturiranja davčnih bremen. Najdeno 30. april 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/mediji/2016/april/variante_moznih_resitev_DELOVNI_OSNUTEK.pdf
22. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2016). Cene naftnih derivatov. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/notranji_trg/nadzor_cen_naftnih_derivatov/cene_naftnih_derivatov/
23. Ministrstvo za infrastrukturo. (2015, 29. julij). Strategija razvoja prometa v Republiki Sloveniji. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu—http://www.mzi.gov.si/fileadmin/mzi.gov.si/pageuploads/DMZ/Strategija_razvoja_prometa_v_RS/Strategija_razvoja_prometa_v_RS-koncna_razlicica.pdf
24. Ministrstvo za infrastrukturo. (2016a). Prispevek za energetska učinkovitost. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.energetika-portal.si/podrocja/energetika/prihranki-energije/prispevek-za-energetska-ucinkovitost/>
25. Ministrstvo za infrastrukturo. (2016b). Prispevek za zagotavljanje podpor proizvodnji električne energije iz ove in spte. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.energetika-portal.si/podrocja/energetika/prispevek-za-obnovljive-vire/>
26. *Obremenjenost cest*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.dars.si/Dokumenti/O_avtocestah/Prometne_obremenitve/Obremenjenost_cest_97.aspx
27. Pam d.o.o. (2013). *Rezultati ankete o zadovoljstvu kupcev utekočinjenega naftnega plina v jeklenkah, 2013* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o..
28. Pam d.o.o. (2014a). *Bilanca stanja podjetja Pam d.o.o., 2013* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
29. Pam d.o.o. (2014b). *Izkaz poslovnega izida podjetja Pam d.o.o., 2013* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
30. Pam d.o.o. (2015a). *Bilanca stanja podjetja Pam d.o.o., 2014* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.

31. Pam d.o.o. (2015b). *Izkaz poslovnega izida podjetja Pam d.o.o., 2014* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
32. Pam d.o.o. (2016a). *Bilanca stanja podjetja Pam d.o.o., 2015* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
33. Pam d.o.o. (2016b). *Izkaz poslovnega izida podjetja Pam d.o.o., 2015* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
34. Pam d.o.o. (2016c). *Spletna stran podjetja*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.pamdoo.si/>
35. Pam d.o.o. (2016d). *Kadrovska evidenca podjetja Pam d.o.o., za obdobje 2012-2015*, (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
36. Pam d.o.o. (2016e). *Analiza poslovanja podjetja Pam d.o.o., 2016* (interno gradivo). Vipava: Pam d.o.o.
37. *Plinohram in postavitev*. Najdeno 5. maja na spletnem naslovu <http://www.petrol.si/zadom/energija/utekocinjen-naftni-plin/plinohram-postavitev>
38. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu <https://mgmt4001winter2012.wikispaces.com/file/view/The+Five+Competitive+Forces+That+Shape+Strategy.pdf/291434875/The%20Five%20Competitive%20Forces%20That%20Shape%20Strategy.pdf>
39. Pravilnik o temeljnih kvalifikacijah za voznike motornih vozil v cestnem prometu. *Uradni list RS*, št. 103/10, 63/12 in 62/14.
40. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. *S telematskim sistemom do urejenega poslovanja*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cvs-mobile.si/resitve/>
44. SIGAS (b.l.). *Zakaj avtoplin?* Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sigas.si/predelava>
45. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih, Slovenija, 2015*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5510&idp=16&headerbar=14>
46. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). *Bilanca trdnih, tekočih in plinastih goriv, Slovenija, letno*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1818002S&ti=&path=../Database/Okolje/18_energetika/04_18180_goriva/&lang=2
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Cestni blagovni prevoz po vrsti prevoza in vrsti poslovnega subjekta, Slovenija, letno*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2207705S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/02_22212_cestni_transport/03_22077_blagovni_prevoz/&lang=2
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2016c). *Cestni blagovni prevoz v Sloveniji v letih od 2010 do 2015*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2207704S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/02_22212_cestni_transport/03_22077_blagovni_prevoz/&lang=2

49. Statistični urad Republike Slovenije. (2016d). Energetski kazalniki, Slovenija, letno. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1817902S&ti=&path=../Database/Okolje/18_energetika/01_18179_bilanca_kazalniki/&lang=2
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2016e). Gospodarska klima aprila 2016 na mesečni in letni ravni višja. Najdeno 10. maj 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5843&idp=16&headerbar=14>
51. Statistični urad Republike Slovenije. (2016f). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, marec 2016. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5853&idp=2&headerbar=1>
52. Statistični urad Republike Slovenije. (2016g). Nekateri kazalniki transporta, Slovenija, letno. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2221103s&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/01_22211_transport_panoge/&lang=2
53. Statistični urad Republike Slovenije. (2016h). Poslovanje podjetja po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, letno. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450403S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/01_14504_letna/&lang=2
54. Statistični urad Republike Slovenije. (2016i). Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), Slovenija, letno. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418805S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
55. Statistični urad Republike Slovenije. (2016j). Cestni blagovni prevoz po vrsti blaga (NST 2007), Slovenija, letno. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2207708S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/02_22212_cestni_transport/03_22077_blagovni_prevoz/&lang=2
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2016k). Osebni avtomobili, avtobusi in tovorna vozila ter prve registracije teh vozil glede na gorivo, Slovenija, letno. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2222109S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/22_transport/08_22221_reg_cestna_vozila/&lang=2
57. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–693). Radovljica: Didakta.
58. *Tramper – Transport in logistika d.o.o. Ilirska Bistrica*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5842352000#>
59. UMAR. (2015). *Poročilo o razvoju 2015*. Ljubljana: UMAR.
60. UMAR. (2016a). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2016*. Ljubljana: UMAR.
61. UMAR. (2016b). *Poročilo o razvoju 2016*. Ljubljana: UMAR.
62. Uredba o oblikovanju cen določenih naftnih derivatov. *Uradni list RS*, št. 26/16.
63. Uredba o okoljski dajatvi za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida. *Uradni list RS*, št. 22/16.

64. Uredba o okoljski dajatvi za onesnaževanje zraka z emisijo ogljikovega dioksida. *Uradni list RS*, št. 43/05, 58/05, 87/05, 20/06, 78/08, 39/10, 13/11, 75/11, 1/12 in 47/13.
65. Vlada Republike Slovenije. (b.l.). *Zagotavljanje kakovostne infrastrukture in energetske učinkovitosti*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/teme_in_projekti/prednostne_naloge_vlade_2016/zagotavljanje_kakovostne_infrastrukture_in_energetske_ucinkovitosti/
66. Weele, A. J. (1998). *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
67. Wheelen T., & Hunger J.(1996). *Strategic Management*. Reading: Addison – Wesley.
68. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15 in 82/15.
69. Zakon o prevozi v cestnem prometu. *Uradni list RS*, št. 6/16 – uradno prečiščeno besedilo.
70. Zakon o prevozu nevarnega blaga (ZPNB). *Uradni list RS*, št. 33/06 – uradno prečiščeno besedilo, 41/09, 97/10 in 56/15.
71. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2016a). *Mesečne informacije MAREC 2016*. Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/_files/8515/MI_2016_03.pdf
72. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2016b). *Kaj delodajalci napovedujejo za slovenski trg dela za prvo polovico leta 2016?* Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/_files/7919/Nap_Zap_2015_II.pdf
73. Zgonik, S. (2015, 9. oktober). Bencinska liberalizacija. *Mladina*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/170004/bencinska-liberalizacija>
74. Zgonik, S. (2016). Deregulacija cen naftnih derivatov bi koristila izključno trgovcem. *Mladina.si*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/172366/deregulacija-cen-naftnih-derivatov-bi-koristila-izkljucno-trgovcem/>