

ZAKLJUČNA PROJEKTNNA NALOGA

MILENA PREC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA STRATEŠKE USMERITVE
IZBRANEGA PODJETJA

Milena Prec

Koper, 2014

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Okolje je vse bolj nepredvidljivo in povečuje stopnjo tveganosti poslovanja. Podjetje mora zelo pozorno spremljati dogajanje v svojem okolju. Na osnovi analize SPIN smo ugotavljali, v kakšnem zunanjem okolju posluje Podjetje X, predstavili smo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. S Porterjevim modelom petih silnic smo analizirali panogo. Z raziskavo smo razvili predloge za strateško usmeritev podjetja za nadaljnjo rast in obstoj.

Ključne besede: management, podjetje, konkurenčnost, strategija, okolje, analiza.

SUMMARY

The environment is increasingly unpredictable and increases the risk of business. The company should very carefully monitor developments in their environment. Based on the analysis SWOT, we determined in which external environment the company X is operating, we presented the strengths and weaknesses and opportunities and threats for the company. With Porter's five forces model we analyzed the branch. With this research we have developed proposals for the strategic direction of the company for continued growth and existence.

Keywords: management, company, competitiveness, strategy, environment, analysis.

UDK: 658.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	3
2	Opredelitev poslovnega okolja podjetja	5
2.1	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja	5
2.2	Analiza okolja delovanja podjetja	7
2.2.1	Analiza panoge (Porterjev model petih silnic)	7
2.2.2	Analiza sodelovanja podjetja	7
2.3	Analiza SPIN	8
3	Predstavitev podjetja x	11
3.1	Vizija in poslanstvo	11
3.2	Organiziranost podjetja	11
3.3	Program podjetja	12
4	Zasnova strateških usmeritev izbranega podjetja	13
4.1	Analiza širšega zunanjega okolja podjetja – PEST	13
4.1.1	Politično - pravni dejavniki	14
4.1.2	Ekonomski dejavniki	15
4.1.3	Sociološko - kulturni dejavniki	15
4.1.4	Tehnološki dejavniki	16
4.2	Analiza panoge - Porterjev model petih silnic	16
4.2.1	Nevarnost vstopa novih konkurentov	17
4.2.2	Tekmovalnost med konkurenti	18
4.2.3	Pogajalska moč dobaviteljev	18
4.2.4	Pogajalska moč kupcev	19
4.2.5	Nevarnost substitutov	19
4.3	Analiza SPIN	20
4.3.1	Prednosti	21
4.3.2	Nevarnosti	21
4.3.3	Slabosti	22
4.3.4	Priložnosti / izzivi	22
4.4	Predlog zasnove novih strateških usmeritev izbranega podjetja	22
4.4.1	Strategija oglaševanja NS3-PO3	24
4.4.2	Strategija inoviranja NP3-NO2	25
4.4.3	Strategija strateških povezav NS5-PO2	26
5	Sklep	28
	Literatura in viri	31
	Priloge	33

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Elementi analize PEST	6
Preglednica 2: Analiza PEST izbranega podjetja.....	13
Preglednica 3: Analiza SPIN izbranega podjetja X	20
Preglednica 4: Razvoj strategij podjetja X.....	23

SLIKE

Slika 1: Dejavniki konkurence v panogi	17
--	----

KRAJŠAVE

b. l.	brez letnice
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
PEST	politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
t. i.	tako imenovani
ZP	zemeljski plin

1 UVOD

Pomembno vodilo vseh podjetij je razvoj. Strateški management mora za planiranje razvoja podjetja iskati vedno nove razvojne strategije, s katerimi uresničuje vizijo, sledi trendom, ki jih tudi ustvarja, in tržnim razmeram ter zadovoljuje pričakovanja in potrebe kupcev. Vsako novo strateško usmeritev je potrebno proučiti sistematsko in analitično. Pri načrtovanju strateških usmeritev izbranega podjetja lahko uporabimo različne metode: analizo SPIN, analizo PEST, analizo panoge s Porterjevim pristopom. V teoretičnem delu naloge smo s pomočjo uporabe literature predstavili poslovno okolje podjetja in podrobneje predstavili izbrane metode. V empiričnem delu smo na primeru proučevanega podjetja uporabili izbrane metode za razvoj predlogov zasnove novih strateških usmeritev.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Sodobno okolje je vse bolj nepredvidljivo in povečuje stopnjo tveganosti poslovanja. Zato mora podjetje zelo pozorno spremljati dogajanje v svojem ožjem okolju, ki ga sestavljajo kupci, konkurenti in kooperanti, kakor tudi širše znotraj svoje panoge ali več panog, s katerimi je povezano (Rebernik 2008, 236).

Zaradi velike spremenljivosti vseh dejavnikov iz okolja in notranjosti podjetja, še posebej pa njegove konkurence, podjetja ne morejo obstajati brez sprememb (Belak 2002, 137). Podjetja ne morejo postati uspešna, če zasledujejo samo tradicionalne poslovne poti in možnosti, ter če ne tvegajo (Wheelen in Hunger 2010, 53). Preživi lahko le organizacija, ki se dovolj prožno prilagaja na spremembe v okolju in na to okolje tudi sama vpliva (Tavčar 2005, 95). Na podlagi znanih priložnosti in nevarnosti iz okolja se mora oblikovati tudi politika podjetja (Aaker 1988, 32). Priložnost ali težava, konkurenčna prednost ali privlačnost tržišča so lahko značilnosti podjetja ali okolja (Hinterhuber 1996, 114).

Ocenjevanje zunanjega okolja se najprej kaže na usmeritvi ugotavljanja razvojnih tendenc v najširšem okolju, potem pa na analizi potencialnih odjemalcev podjetja in analizi konkurence ter morebitnih partnerskih podjetij (Pučko, Čater in Buhovac 2009, 143). Poslovanje podjetja mora biti usklajeno z zunanjim okoljem, če želi podjetje dolgoročno uspešno poslovati (Wheelen in Hunger 2010, 64). Različni avtorji okolje podjetja različno razčlenjujejo, vendar večinoma izhajajo iz skupnih predpostavk. Pearce in Robinson (1994, 62) definirata zunanje okolje kot vsebujoče pogoje in prisile, ki vplivajo na strateško mnenje in definiranje konkurenčne situacije. Digman (1990, 91) za iskanje priložnosti in nevarnosti govori o analiziranju splošnega, ustreznega, konkurenčnega oz. panožnega in delovnega okolja podjetja.

Miller in Dess (1996, 34) zunanje okolje razdelita na splošno okolje, konkurenčno okolje po Porterjevi metodi petih silnic, v okviru česa predstavljata tudi teorijo igre. Da bi podjetja

lahko bila uspešna, morajo opredeliti cilje in poti, predvsem pa svoje obstoječe in nove temeljne zmožnosti, ki so podlaga za konkurenčno prednost. Analiza SPIN je metoda oz. orodje, ki lahko pomaga podjetju sistematično analizirati svoje notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti (Pučko 2002, 280). Na podlagi analize SPIN podjetja ohranjajo oziroma razvijajo nove temeljne zmožnosti in strategije za doseg svojih ciljev. Za boljše vodenje svoje politike poslovanja mora vsako podjetje vedeti, kje pravzaprav je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi mu omogočil analizo njegovih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se ponujajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (Biloslavo 2006, 72).

Analiza SPIN vključuje poleg ocene notranjih prednosti in slabosti še oceno zunanjih izzivov in nevarnosti – ob svojem nastanku je bila mišljena kot orodje za oceno usklajenosti med strategijo podjetja in njegovim okoljem (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 58). Čeprav konkurenčni pritiski v različnih panogah niso povsem enaki, pa konkurenčni proces praviloma deluje dokaj podobno, tako da lahko uporabimo enotni analitični model, s katerim določamo naravo in intenzivnost konkurenčnih sil. Eden najprimernejših analitičnih modelov analize panoge je Porterjeva strukturna analiza panoge ali model petih silnic. Porterja lahko štejemo za začetnika posebne šole strateškega managementa, imenovane šola pozicioniranja. Bistvo tega modela je identificiranje ključnih strukturnih značilnosti panoge, ki določajo moč konkurenčnih sil in s tem tudi dobičkonosnost panoge. Cilj analize je poiskati položaj v panogi, s katerega se lahko podjetje najbolje brani pred konkurenčnimi silami v panogi in hkrati tudi vpliva nanje (Ješovnik b. l.).

Osnovni obravnavan problem v tej nalogi je, kako naj srednje veliko podjetje, ki se ukvarja s storitvami trženja zemeljskega plina, na osnovi vplivov iz okolja, analize širšega in ožjega zunanjega okolja ter analize SPIN razvije primerne strateške usmeritve in si na tak način omogoči svojo konkurenčnost ter nadaljnjo rast in obstoj.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je analizirati in ugotoviti, v kakšnem okolju posluje izbrano podjetje, ki se ukvarja s storitvami trženja zemeljskega plina, kakšno je stanje podjetja, njegove prednosti in slabosti, kakšne priložnosti in nevarnosti se kažejo v zunanjem okolju podjetja in zagotoviti nadaljnji obstoj in rast podjetja.

Naredili smo analizo SPIN, s katero smo ocenili prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, nato pa z analizo priložnosti in nevarnosti raziskali vplive na poslovanje iz širšega in ožjega zunanjega okolja (panoge). S Porterjevim modelom petih silnic smo analizirali panogo. Cilj raziskave je razviti predloge za strateških usmeritev podjetja za

nadaljnjo rast in obstoj.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metodo deskripcije oz. opisovanja, opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja;
- metodo zbiranja podatkov in eksternih virov (strokovne literature);
- metodo kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj;
- metodo analize izbranega podjetja v panogi trženja energetskih storitev in metodo sinteze spoznanj.

Teoretični del naloge temelji na proučevanju sekundarnih javno dostopnih virov ter literature domačih in tujih avtorjev o izbrani temi. Opredelili smo različne pojme in pojave, povezane s tematiko raziskovanja, z opredelitvami različnih avtorjev ter s povezovanjem spoznanj. V tem delu smo uporabili metodo analize javno dostopnih virov in strokovne literature. Glavni uporabljeni metodi v teoretičnem delu naloge sta metodi deskripcije in kompilacije.

Empirični del je zasnovan na analizi izbranega podjetja in preučevanju njegove poslovne dokumentacije ter študije javno dostopnih virov o podjetju, s katerimi smo razvili analizo SPIN in Porterjev model petih silnic. Poudarek je na analizi izbranega podjetja in poizvedovanja, predvsem z opazovanjem in izkušnjami avtorja iz sodelovanja z izbranim podjetjem. S sintezo spoznanj smo na koncu povzeli ugotovitve in razvili predloge za management izbranega podjetja.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Predpostavljamo, da se v podjetju vse bolj zavedajo pomembnosti razvoja in uvajanja novih storitev na trg in so zainteresirani za izboljšanje procesa razvoja storitev.
- Predpostavljamo, da brez kakovostnega strateškega načrtovanja podjetje ne more dolgo ohranjati stabilnega tržnega položaja.

Omejitve

Omejitve, s katerimi smo se srečali pri empiričnem delu naloge, so tajnost nekaterih podatkov izbranega podjetja, ki so poslovna skrivnost in jih zato nismo konkretno navajali. Imena izbranega podjetja v tekstu naloge nismo omenjali in smo ga poimenovali Podjetje X. Pri raziskavi smo uporabili javno dostopne podatke enega izbranega podjetja v panogi trženja

energetskih storitev. Poslovnih skrivnosti nismo objavljali. Omejitev raziskave je omejena sposobnost enega raziskovalca v času trajanja te raziskave v obdobju maj–avgust 2014.

2 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA

Uspešnost vodenja politike podjetja je v veliki meri odvisna od poznavanja okolja, v katerem podjetje deluje. Podjetje je v svojem okolju le podsistem in sestavni del sistema širšega okolja. Glede na to, da je sistem okolja bolj ali manj dinamičen, tudi sistem podjetja ne more biti statičen. Dinamičnost sistema povzročajo tako dogajanja znotraj sistema kot dogajanja v zunanjem okolju. Dogajanja večinoma temeljijo na vzročno-posledičnih razmerjih, kar pomeni, da spreminjanje enega ali več dejavnikov v sistemu povzroči spreminjanje enega ali več drugih dejavnikov (Tavčar 2005, 16).

Jaklič (1994, 1) piše, da lahko na splošno okolje podjetja delimo na zunanje in notranje okolje, pri čemer notranje okolje podjetja predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja, zunanje okolje pa predstavlja spremenljivke zunaj okolja, na katere podjetje na kratki rok nima vpliva.

V nadaljevanju Jaklič (prav tam) poudarja, da lahko zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje ter okolje delovanja podjetja. Vsako od teh okolij nato zajema različne dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja.

Zunanje okolje lahko razdelimo na pet manjših podokolij, in sicer: naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje. Podokolja dajejo podjetju možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo (Pučko 2008, 5). To je pomembno, saj predvsem omejitve vplivajo na privlačnost panoge, v kateri podjetje deluje oz. želi v njo vstopiti.

Od podjetja pa je odvisno, ali se bo sposobno soočiti s pozitivnimi in predvsem negativnimi vplivi. Vsekakor je glavna naloga strateškega managementa, da v okolju poišče priložnosti in prednosti, hkrati pa odkrije nevarnosti in tveganja, ki obstajajo za podjetje v okolju.

2.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja

Analiza širšega zunanjega okolja obsega analizo splošnih dejavnikov (ekonomski, tehnološki, politično-pravni in sociološko-kulturni) iz okolja, ki ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja (pri tem mislimo na kratkoročne poslovne dejavnosti podjetja), vsekakor pa vplivajo na dolgoročne odločitve in s tem na dolgoročno kakovostno poslovanje podjetja. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 18) navajajo, da je za analizo širšega zunanjega okolja primerna analiza PEST in/ali analiza s Porterjevim diamantom.

Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Pri tem uporabimo analizo konkurentov in analizo sodelovanja ter analizo in odnos do državne politike in institucij kot vzorcev obnašanja. Pri analizi PEST preučujemo širše poslovno okolje podjetja oziroma politično-pravne, ekonomske, sociološko-

kulturne in tehnološke smernice ter dogajanja, ki vplivajo na sprejemanje odločitev in poslovni uspeh podjetja.

Preglednica 1: Elementi analize PEST

<i>Politično-pravni elementi</i>	<i>Ekonomski elementi</i>
<ul style="list-style-type: none"> – zakonodaja za varovanje konkurence, – zakoni in standardi zaščite okolja, – davčna politika, – zunanjetrgovinski predpisi, – delovna zakonodaja, – stabilnost vlade. 	<ul style="list-style-type: none"> – smernice v bruto domačem proizvodu, – poslovni cikli, – obrestne mere, – ponudba denarja, – inflacija, – nezaposlenost, – razpoložljivi dohodek prebivalstva, – stroški energije in njena dostopnost.
<i>Sociološko-kulturni elementi</i>	<i>Tehnološki elementi</i>
<ul style="list-style-type: none"> – populacija gibanja (demografija), – delitev dohodka, – družbena mobilnost, – spremembe v življenjskem slogu, – odnos do dela in prostega časa, – potrošništvo, – stopnja izobraženosti. 	<ul style="list-style-type: none"> – vladna sredstva za raziskave in razvoj, – odnos vlade in gospodarstva do, – tehnologije, – nova odkritja, – hitrost prenosa tehnologije, – hitrost zastarevanja tehnologije.

Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 18.

Wheelen in Hunger (1996, 95) pravita, da lahko analizo zunanjega okolja izvedemo tudi s pomočjo Porterjevega diamanta, ki opredeljuje štiri determinante ožjega zunanjega poslovnega okolja:

1. *stanje na strani produkcijskih faktorjev* (zanima nas, s katerimi produkcijskimi faktorji razpolaga gospodarstvo ter znanje podjetij in družbe, da te vire produktivno in uspešno uporabijo);
2. *stanje na strani domačega povpraševanja* (pomembna sta obseg in kakovost domačega povpraševanja – zahtevnejši kot so domači kupci, večji so konkurenčni pritiski na podjetja);
3. *sorodne in podporne panoge* (proučujemo navzočnost konkurenčnih in sorodnih podjetij, med katerimi obstajajo sinergije; podjetja so lahko horizontalno, vertikalno ali diagonalno povezana v grozde – clusters);
4. *strategije podjetij, struktura in tržna konkurenca na domačem trgu* (proučujemo pogoje za ustanovitev in rast podjetij ter naravo domače konkurence) (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 18).

2.2 Analiza okolja delovanja podjetja

Jaklič (1994, 1) navaja, da okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Te sile oziroma elementi okolja delovanja so:

1. *panožno okolje* (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovalna podjetja);
2. *institucije kot vzorci obnašanja* (na primer institucionaliziranost dela na črno v določenem gospodarstvu, narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja);
3. *državna politika* (makroekonomska, mikroekonomska) in
4. *interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih* (na primer posojilodajalci, interesna združenja).

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato je potrebno ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko 2008, 119).

2.2.1 Analiza panoge (Porterjev model petih silnic)

Pri napovedovanju razvoja okolja podjetja je najpomembnejše predvidevanje, kaj se utegne dogajati v panogi (ožje poslovno okolje). To pa ne pomeni, da verjetne smeri razvoja v širšem okolju niso pomembne. Podjetje ali analitiki (cenilci) morajo izdelati tudi te napovedi ali pa verjetne smeri razvoja vsaj prepoznati. Osnovni interes je dobro spoznati panogo ter današnje in jutrišnje razmere v njej, kar predstavlja za podjetje osnovo pri opredeljevanju strateških usmeritev, za cenilce pa je pomemben del izdelave produkcij. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od razvoja panoge, kar je v veliki meri pogojeno z njeno privlačnostjo. Privlačnost je odvisna od mnogih dejavnikov, pri njihovem segmentiranju in analiziranju pa služi kot učinkovit pripomoček Porterjev model konkurenčnih sil (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 22).

2.2.2 Analiza sodelovanja podjetja

Zaradi vse ostrejšje konkurence med podjetji kot posledice boja za vedno zahtevnejše in spremenljive zahteve kupcev so organizacije začele medsebojno sodelovati. Organizacije vstopajo v omrežja povezav, ki lahko iz množice majhnih podjetij v tržnem smislu ustvarijo gigant (Jančič 1999, 90). Vanj vstopajo podjetja, ki so enakopravna in od katerih je vsako specialist na določenem področju. Vsako podjetje v gigantu lahko naredi stvari bolje in ceneje, kot če bi jih poskušali ustvarjati sami zase v enem podjetju. Organizacije so odvisne z drugimi organizacijami, s katerimi menjajo vire, informacije, ljudi in so na ta način deležne tudi vpliva z njihove strani. Sodelovanje med podjetji se ne nanaša zgolj na neposredne udeležence (kupce, dobavitelje ali konkurenco), ampak tudi na podjetja izven panoge, kar

povečuje doseganje konkurenčne prednosti sodelujočih podjetij (Jančič 1999, 90).

V sodobni ekonomiji je najpogostejši način doseganja konkurenčne prednosti s sodelovanjem, katerega najpomembnejša zahteva je dolgoročnost (Jančič 1999, 93). Povezave med podjetji, t. i. strateške zveze, so nastale kot odgovor na vse večjo kompleksnost okolij in zapletenost poslovanja na trgu. Tako sodelovanje omogoča, da se podjetje osredotoči na svoje razlikovalne sposobnosti, hkrati pa uporabi sodelovanje drugih podjetij za boj na mnogih drugih področjih. Namen tega novega načina sodelovanja je zagotavljanje, ohranjanje in pospeševanje konkurenčne prednosti podjetja (Jančič 1999, 95).

Pri analizi sodelovanja moramo odgovoriti na vprašanje, ali so odnosi podjetja s partnerji površni ali poglobljeni. Nujno je analizirati odnose podjetja s partnerji in razloge za njihovo kakovost ali nekakovost ter moč oziroma položaj v vsakem partnerstvu. Razmišljati pa moramo tudi o partnerskih odnosih podjetja v prihodnosti.

2.3 Analiza SPIN

Za boljše vodenje svoje politike mora vsako podjetje vedeti, kje je na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Zato potrebuje metodo ali model, ki bi ji omogočil analizo njenih prednosti in slabosti, obenem pa tudi nevarnosti in priložnosti, ki se porajajo v okolju. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, priložnosti in nevarnosti) ali SWOT (angl. *Strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (Biloslavo 2006, 72).

Poleg analize SPIN se lahko podjetje celostno oceni še na dva načina, in sicer s portfeljsko analizo in analizo na osnovi verige vrednosti. Biloslavo (2006, 99) opredeljuje verigo vrednosti tako, da podjetje predstavlja kot sestav medsebojno povezanih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi lahko spremenilo začetne vloške v poslovne učinke.

Pri portfeljski analizi se podjetje opazuje kot skupek različnih proizvodov, programov, pri čemer je naša pozornost usmerjena na poskus njihove optimalne kombinacije v smislu, komu in kako naj porazdelimo sredstva podjetja, da bi čim uspešneje in učinkoviteje uresničili smotre podjetja (Biloslavo 2006, 72).

Namen te tehnike je ustvariti celovit pogled na obstoječe stanje sistema ali procesa. Pri tem opredelimo notranje prednosti sistema oz. procesa (ki mu omogočajo razvoj, napredovanje in širitev) in slabosti, s katerimi se srečuje (ugotovimo njegove dejanske šibke točke, ki bi lahko povzročile nadaljnje težave). Analiza SPIN poleg njenih lastnosti upošteva zunanje priložnosti, ki jih lahko ima sistem v nekem okolju, in morebitne nevarnosti iz okolice, ki bi lahko slabo vplivale nanj (Cikajlo in Gider 2010, 10).

Ključni dejavniki uspešnosti na trgu (angl. *Key success factors*) so tisti dejavniki

konkurenčnosti v panogi, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Ti se od panoge do panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge (Thompson, Strickland in Gamble 2005 v Biloslavo 2006, 73). Za podjetje so najpomembnejši tisti dejavniki uspešnosti, ki (Thompson in Strickland 1998 v Biloslavo 2006, 73):

- omogočajo dobičkonosno rast;
- omogočajo pridobivanje novih konkurenčnih prednosti in
- so v skladu z obstoječimi temeljnimi zmožnostmi oz. s tistimi, ki jih podjetje lahko pridobi sorazmerno hitro.

Da bi uspešno izvedli analizo SPIN, je dobro upoštevati naslednje (Lynch 1997 v Biloslavo 2006, 74-75):

- dejavnike notranjih prednosti in slabosti ocenimo z vidika koristi, ki jih zaznavajo udeleženci podjetja v menjalnih razmerjih ob konkurentih;
- dejavniki notranjih prednosti in slabosti morajo biti opredeljeni do konkurentov;
- dejavnike ocenimo s pogledom v prihodnost, ne v preteklost;
- analiza naj upošteva stanje, v katerem podjetje je, ne pa stanja, v katerem je želelo biti.

Pri analizi SPIN se želimo izogniti naslednjim napakam (Biloslavo 2006, 75):

- izdelamo analizo SPIN, ne da bi pri tem nazorno opredelili ključna vprašanja razvoja;
- preveč samokritično ocenimo posamezna področja poslovanja, ki nam jih sicer tržni partnerji in konkurenca priznavajo kot uspešna;
- analizo SPIN enačimo s strategijo;
- strateške analize končamo z analizo SPIN, ne da bi uporabili še kak drug model ali metodo;
- ko zaključimo analizo SPIN, se vprašamo, kakšen pomen imajo njeni rezultati za naš položaj in kakšne možnosti se nam odpirajo ali kakšnim nevarnostim se lahko izognemo.

Prednosti in slabosti

Kot notranje prednosti oziroma temeljne zmožnosti podjetja so v procesih učenja organizacije nastale skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki so med seboj povezane in zagotavljajo podjetju trajnejšo konkurenčno prednost (Biloslavo 2006, 73).

Notranje slabosti podjetja pa so tiste skupine vrednot, veščin, tehnologij, struktur, sistemov, procesov in usmeritev, ki podjetju onemogočajo izvajanje strategij, s katerimi bi lahko doseglo zastavljene cilje oziroma izkoristilo priložnosti na trgu (Griffin 1996 v Biloslavo 2006, 73).

Priložnosti in nevarnosti

Priložnosti so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar pozitivno vplivajo na delovanje podjetja in na to, ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, večje spremembe, ki se nanašajo predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Priložnosti omogočajo, da podjetje hitreje izkoristi svoje prednosti. Primeri priložnosti so na primer: tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografska spremembe (Kos 2010).

Nevarnosti v analizi predstavljajo potencialni negativni vpliv, na katerega enostavno ne moremo vplivati. Tukaj podjetju preostane le, da se prilagodi. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Tukaj je pomembno, da podjetje ugotovi nevarnosti in izdela strategijo, kako se bo odzvalo, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, povišanje davkov, neplačniki (Kos 2010).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA X

Podjetje X je javno podjetje, ki ga je ustanovila Mestna občina Celje v letu 1996 in je v njeni stoodstotni lasti. Podjetje izvaja kot sistemski operater distribucijskega omrežja za zemeljski plin in kot dobavitelj plina oskrbo z zemeljskim plinom, kot proizvajalec in distributer toplote daljinsko ogrevanje, izvaja pa tudi storitev termične obdelave komunalnih odpadkov na območju občin savinjske regije. Zagotavlja varno in zanesljivo distribucijo zemeljskega plina, proizvodnjo in distribucijo toplote ter termično obdelavo komunalnih odpadkov. Redno vzdržuje in skrbi za razvoj energetskih sistemov ter izvedbo investicij (Energetika Celje b. l. a).

3.1 Vizija in poslanstvo

Vizija

S širitvijo plinovodnega omrežja in še z večjo izrabo toplote iz sistema daljinskega ogrevanja podjetje načrtuje izboljšati energetske oskrbe občanov in ostalih odjemalcev, z ukrepi učinkovite rabe energije pa zmanjševati porabo in posledično stroške energije. Uporaba plina in toplote iz sistema daljinskega ogrevanja pomeni boljši, manj onesnažen zrak v mestu (Energetika Celje b. l. c).

Poslanstvo

Vsem prebivalcem Celja želi tudi v prihodnje zagotavljati varno, zanesljivo ter okolju prijazno oskrbo s toploto in zemeljskim plinom. S termično obdelavo komunalnih odpadkov zmanjšati količino odpadkov na deponiji, toploto, ki jo dobimo na ta način med procesom, pa koristno uporabiti za proizvodnjo elektrike in toplote za potrebe ogrevanja (Energetika Celje b. l. c).

3.2 Organiziranost podjetja

Delovni proces v podjetju je organiziran v sektorjih, koordinirata in usmerjata pa jih direktor in njegov pomočnik (Energetika Celje 2013).

Sektorji (Energetika Celje 2013):

- Tehnični sektor zemeljskega plina,
- Tehnični sektor daljinskega ogrevanja,
- Tehnični sektor termične obdelave odpadkov,
- Sektor trženja,
- Splošno kadrovskega sektor,
- Finančno-računovodski sektor.

Vsak sektor ima svojega vodjo, ki ima pod sabo zaposlene in odgovarja za njih. Naloga vodij je, da zagotovijo nemoteno delo in čim manj morebitnih reklamacij. Pri nastalih težavah ali napakah pri delu vodje poročajo direktorju, predlagajo izboljšave in ustrezne rešitve težav. Vsak sektor opravlja samo svoje delo, kar je dobro, saj so lahko v celoti skoncentrirani le na svoje področje dela. Tako je delo učinkovito opravljeno.

3.3 Program podjetja

Podjetje opravlja gospodarske javne službe in druge dejavnosti skladno z določili Energetskega zakona, Odloka o dejavnosti sistemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina in o dobavi zemeljskega plina tarifnim odjemalcem ter o distribuciji toplote v Mestni občini Celje (Ur. l. RS 61/2006), novega Odloka o ustanovitvi javnega podjetja Podjetja X (Ur. l. RS 87/2011 in 101/2011) in Akta o ustanovitvi enoosebne gospodarske družbe javno Podjetje X (Energetika Celje 2013).

Osnovni dejavnosti, kot izbirni gospodarski javni službi, ki ju opravlja podjetja sta:

- distribucija toplote,
- dejavnost sistemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina (SODO).

Poleg osnovnih dejavnosti podjetje opravlja tudi druge dejavnosti (Energetika Celje 2013), in sicer:

- termično obdelavo komunalnih odpadkov, kot državna obvezna gospodarska javna služba;
- dobavo zemeljskega plina;
- proizvodnjo toplote.

Podjetje opravlja tudi druge tržne dejavnosti (upravljanje kotlarn po pogodbi), ki dopolnjujejo izvajanje gospodarske javne službe oziroma druge naloge, ki jih določajo predpisi s področja energetike ter druge dejavnosti, ki ne pomenijo opravljanja gospodarskih javnih služb, so pa pomembne za njeno poslovanje in opravljanje gospodarskih javnih služb ter zagotavljajo boljšo izkoriščenost sredstev in večjo produktivnost zaposlenih delavcev (Energetika Celje 2013).

4 ZASNOVA STRATEŠKIH USMERITEV IZBRANEGA PODJETJA

Kljub temu da je strateško upravljanje in poslovanje še zelo mlada znanstvena disciplina, je pritegnila pozornost že številnih raziskovalcev, zato ne preseneča, da je mogoče najti v literaturi številne poskuse opredeljevanja tega procesa (Pučko 1999, 105).

Strateško upravljanje in poslovanje je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje odgovor, kaj je in kaj bo poslovno področje podjetja (Pučko 1999, 106). Obstaja relativno veliko število opredelitev procesa strateškega managementa. Različni avtorji si v domači in tuji literaturi ta proces razlagajo vsak na svoj način. V splošnem pa so si enotni, da gre pri tem procesu predvsem za oblikovanje ter uresničevanje strategij.

4.1 Analiza širšega zunanjega okolja podjetja – PEST

Družba izvaja predvsem naslednje izbirne gospodarske javne službe:

- dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina;
- dobava zemeljskega plina tarifnim odjemalcem;
- distribucija toplote.

Ena izmed tipičnih poslovnih analiz, ki se pogosto nahaja v poslovnem načrtu, še posebej če podjetje namerava vstopiti na tuje trge, je analiza PEST. V sklopu analiziranja poslovnega okolja podjetja delimo dejavnike na notranje in zunanje, slednje pa na mikro in makro dejavnike. Analiza PEST je analiza zunanjih makro dejavnikov.

Področje analize PEST zajema štiri dejavnike, in sicer politično in pravno okolje, ekonomsko okolje, sociološko in kulturno okolje in tehnološko okolje (Kos 2014).

Preglednica 2 prikazuje analizo PEST na primeru Podjetja X s komentarji v nadaljevanju.

Preglednica 2: Analiza PEST izbranega podjetja

<i>Pravni in politični dejavniki</i>	<i>Ekonomski dejavniki</i>
<ul style="list-style-type: none">– Akt o določitvi omrežnine za distribucijsko omrežje zemeljskega plina.– Negativna gospodarska rast.– Ekološka taksa.– Trošarina.– Dodatek za povečanje energetske učinkovitosti.	<ul style="list-style-type: none">– Ker je stopnja brezposelnosti v Sloveniji vedno večja, se to pozna tudi pri odjemalcih in pri njihovi porabi, saj ravnajo vedno bolj varčno, kar se pozna tudi pri prihodkih družbe.– Konkurenčna podjetja so lahko velik ekonomski dejavnik.– Vlada zviša davke.

nadaljevanje na naslednji strani

<i>Pravni in politični dejavniki</i>	<i>Ekonomski dejavniki</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Oblikovanje osnovne cene za distribucijo zemeljskega plina določa model Javne agencije RS za energijo. – Cena zemeljskega plina je določena glede na razmere na trgu. – Republiška odredba za cene daljinske oskrbe za stanovanjski odjem. 	<ul style="list-style-type: none"> – Infrastruktura je eden od ekonomskih dejavnikov. – Usposobljenost delovne sile. – Inflacijska stopnja.
<i>Sociodemografski dejavniki</i>	<i>Proizvodni in tehnološki dejavniki</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Padec pri potrošnji prebivalstva zaradi različnih dejavnikov (kriza, vremenske razmere). – Nakupovalne navade odjemalcev v smislu koliko porabijo za ogrevanje in toplo vodo, nekateri so večji porabniki, nekateri manjši. – Vzorci obnašanja najverjetneje ne vplivajo na poslovanje podjetja, razen, da neplačevanje položnic postane vzorec obnašanja stranke. – Poslovanje podjetja je lahko odvisno od različnih kultur, prav tako lahko vpliva izobrazba zaposlenih v podjetju, kot uporabnikov. – Verska pripadnost najverjetneje ne bo vplivala na poslovanje podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> – Investicija v gradnjo plinovodnega sistema. – Obnova plinovodov. – Elektronski plinomeri (daljinsko odčitavanje porabe) in razvitost informacijske tehnologije. – Razpoložljivost naravnih virov. – Investicija v razvoj in raziskave.

Podjetja uporabljajo analizo zunanjega okolja podjetja z namenom, da bi ga lažje razumevali. Zunanje okolje je v večini primerov zelo dinamično in turbulentno, kar vpliva na delovanje podjetja v poslovnem okolju. Pri uporabi te analize je potrebno upoštevati aktivnosti odkrivanja podatkov, opazovanja, napovedovanja in ocenjevanja, ki sestavljajo proces analiziranja okolja podjetja (Hoskinsson 2004, 71).

Pri analizi PEST smo preučili štiri temeljne dejavnike širšega zunanjega okolja podjetja, in sicer politično-pravne dejavnike, ekonomske dejavnike, sociokulturne dejavnike okolja in tehnološke dejavnike Podjetja X.

4.1.1 Politično-pravni dejavniki

Gospodarska kriza ima seveda pomemben vpliv na podjetje, saj nestabilen trg vpliva tako na

Podjetje X kot ostale konkurente. Konkurenčna podjetja pridobijo stranke tako, da ob otvoritvi znižajo cene za neko določeno dobo, po preteku te dobe pa jih zvišajo. Nekatera podjetja zahtevajo, da ste ob podpisu pogodbe njihov uporabnik najmanj dve leti. V tem času lahko podjetje cene prosto zvišuje. Na poslovanje družbe bo imela velik vpliv politika države na področju učinkovite porabe energije. Sem lahko prištejemo ekološke takse, okoljske dajatve, trošarino, davke.

4.1.2 Ekonomski dejavniki

Nabavne cene zemeljskega plina in energentov vplivajo na stroške tako podjetja kot odjemalcev in posledično na prihodke celotne družbe. Odjemalci v času krize varčujejo pri porabi, kar posledično vpliva na prihodke podjetja. Pri porabi energije imajo velik vpliv klimatske razmere v regiji, saj so vremenske razmere eden ključnih dejavnikov pri njeni porabi. V ekonomskem sistemu najdemo vedno več konkurenčnih podjetij, ki s trenutno nižjimi cenami privabljajo stranke (čez čas cene zvišajo, te pa lahko celo presežejo ceno Podjetja X). Infrastruktura lahko vpliva na poslovanje podjetja. Prebivalci bolj odročnih krajev nimajo možnosti uporabe zemeljskega plina (priklučitev na omrežje). V primeru širitve plinovoda bi se lahko na omrežje priključilo več odjemalcev. Usposabljanje delovne sile ne bi smelo predstavljati stroškov, saj lahko pravilno usposobljen kader predstavlja boljše poslovanje podjetja kot neusposobljen kader. Stopnja inflacije je odvisna od stopnje inflacije na evropskem trgu.

4.1.3 Sociološko-kulturni dejavniki

Socialne razmere v državi vplivajo na plačilno sposobnost odjemalcev. Finančna kriza lahko vpliva na padec potrošnje prebivalstva, ker si ljudje ne morejo več privoščiti ogrevanja oz. se morajo odločiti za cenejše vire. Zaradi trenutno nižjih cen odhajajo tudi h konkurenci. Prav tako lahko vplivajo vremenske razmere. V primeru, da so zime kratke in relativno tople, je poraba plina manjša. V primeru, da se jesen začne hitro in je po možnosti že relativno mrzla, se poraba plina lahko močno poveča, kar prinaša podjetju zaslužek. Različne kulture (pri nas jih sicer ne najdemo) lahko vplivajo na poslovanje podjetja. V primeru, da je veliko kultur, ki ne podpirajo modernizacije, se bodo odločili za klasičen način ogrevanja z drvami ali celo s premogom. Izobraževanje lahko močno vpliva na razvoj in dobičkonosnost podjetja. Izobraževanje delavcev pripomore k razvoju in širitvi podjetja. Bolj izobražen delavec lahko z idejami pripomore k izboljšanju trenutnega stanja. Zaradi nenehnega spreminjanja tehnologije in razvijanja informacijske dobe je potrebno izobraziti kadre, ki do sedaj niso imeli izkušenj z novejšimi tehnološkimi postopki (novejši informacijski sistemi, novi računalniški programi, dlančniki).

4.1.4 Tehnološki dejavniki

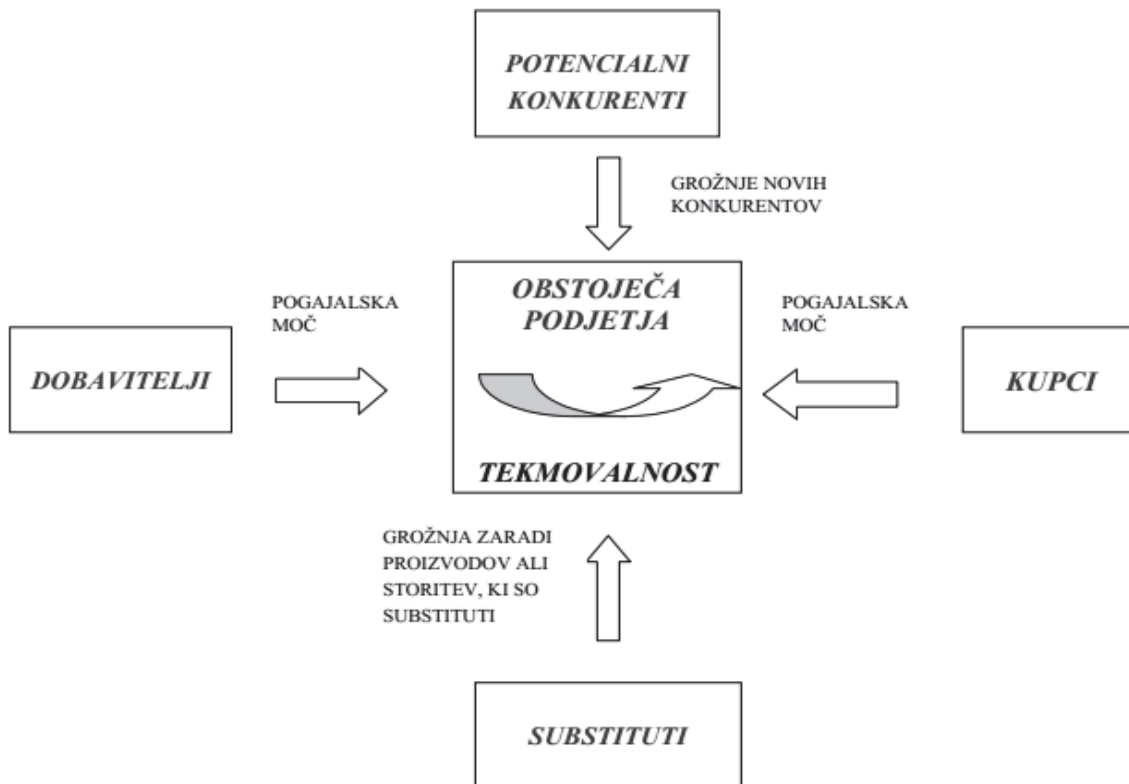
V družbi spremljajo razvoj v posameznih tehnoloških segmentih oskrbe z energijo tako v proizvodnji, distribuciji, prodaji energije (meritve, regulacije, nadzor in upravljanje sistemov ter komunikacije, prenos podatkov) in novosti v okviru možnosti tudi uvajajo v sisteme oskrbe z energijo. Tako se je v letu 2011 nadaljevalo vključevanje večjih odjemalcev plina v sistem radijskega daljinskega prenosa merilnih podatkov v Podjetje X, vključeni so v pilotni projekt Elektra Celje, d. d. na področju uvajanja pametnih števecov, kjer se stanje števecov preko električnih števecov in preko Elektra prenaša v podjetje. Veliko truda in kapitala je bilo vložena tudi v gradnjo in kasnejšo obnovo plinovoda. Za zagotavljanje maksimalne kakovosti uporabnikom je potrebno vlagati tudi v razvoj in vzdrževanje. Po podatkih znanstvenikov naj bi razpoložljivost zemeljskega plina zadostovala še za 80 let porabe.

4.2 Analiza panoge – Porterjev model petih silnic

Panoga predstavlja okolje, ki neposredno vpliva na delovanje podjetij znotraj nje. Strukturne značilnosti posamezne panoge opredeljujejo konkurenčne silnice, ki se oblikujejo v tem okolju. Konkurenčne silnice oz. dejavniki konkurenčnosti skupaj določajo dohodkovni potencial panoge, kjer dobiček predstavlja dolgoročni donos na investirani kapital (Porter 1979, 215). Na podlagi identifikacije določljivk splošne privlačnosti panoge z vidika dobičkonosnosti analiziramo tudi intenzivnost in obliko konkurence.

Povezava med stopnjo konkurence in stopnjo donosa v panogi je obratno smerna. Donosnost panoge je tako funkcija panožne strukture, pri čemer oboje zahteva pojmovanje z dinamičnega vidika.

Na sliki 1 lahko vidimo dejavnike konkurence v panogi.



Slika 1: Dejavniki konkurence v panogi

Vir: Porter 1979, 141.

Konkurenčne sile ali silnice, ki določajo naravo tekmovalnosti v panogi in panogo kot celoto, so (Ješovnik b. l.):

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo;
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti;
- pogajalska moč dobaviteljev;
- pogajalska moč kupcev in
- nevarnost substitutov.

Z metodo Porterjevega pristopa k analizi panoge želimo na podlagi osnovnih dejavnikov konkurenčnosti, ki jih v okviru metode predlaga Porter, ugotoviti, katere so tiste silnice, ki panogo prikazujejo kot privlačno, in katere panogo prikazujejo kot nepriljubeno.

Da pa bi bile informacije, ki jih pridobimo s pomočjo Porterjevega modela analize v panogi uporabne, moramo, kot opozarjajo številni avtorji, čim bolj natančno opredeliti trenutno panogo, v kateri posluje Podjetje X.

4.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Preko prve silnice določimo potencialno nevarnost vstopa novih podjetij v panogo. Poglavitna določljivka privlačnosti panoge so vstopne ovire, dejavniki, ki to nevarnost lahko omejijo.

Izkazalo se je, da je področje zemeljskega plina panoga, ki je v Sloveniji in okolici vedno bolj razširjena in iskana. Zaradi povpraševanja po energentu in njegovi dostopnosti se vedno več podjetij preusmerja vanjo. Zemeljski plin lahko podjetja dobavljajo preko največjega dobavitelja v Sloveniji, Geoplin, d. o. o., ali ga enostavno kupujejo na odprtih trgih oz. borzah.

V zadnjem času se je v panogi zemeljskega plina na trgu pojavila zelo velika konkurenca. Zadnji večji konkurent, ki je vstopil v panogo na celjskem območju, je Elektro Celje, d. d., ki poleg električne energije sedaj trži tudi zemeljski plin.

4.2.2 Tekmovalnost med konkurenti

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna, tekmovalnost med njimi pa je določena predvsem z načinom njihovega obnašanja. Čim večji je odziv podjetij na spremembe v panogi (zaradi konkurenčnega premika enega podjetja), tem težje je posameznemu podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti.

V zadnjih dveh letih se je konkurenca na trgu zemeljskega plina močno povečala. Trenutno je na trgu okoli 17 dobaviteljev zemeljskega plina, od tega Podjetje X ogroža okoli 10 dobaviteljev. Eni izmed teh so: Petrol, d. d., Adriaplin, d. o. o., Energetika Ljubljana, d. o. o., Istrabenz plini, d. o. o., Mestni plinovodi, d. o. o., Petrol Energetika, d. o. o., Plinarna Maribor, d. o. o., GEN-I, d. o. o.

Največji trenutni konkurent je gotovo GEN-I s svojo trenutno najnižjo ceno. Njihova prednost je, da imajo trenutno najnižje cene plina, saj tako privabljajo nove odjemalce. Njihov tržni delež se povečuje, posledično tudi zaradi širitve v 14 večjih evropskih držav (GEN-I 2011).

V zadnjem letu je GEN-I po prodanih količinah zemeljskega plina gospodinjskim odjemalcem pridobil skoraj 20-odstotni tržni delež.

Največje težave podjetja X so v zagotavljanju konkurenčnih cen glede na ostale konkurente v panogi. Zaradi infrastrukture so lahko skoncentrirani le na celjsko regijo z okolico, zato imajo zelo majhen tržni delež, le okoli 3 % maloprodajnega trga.

4.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Za posamezno podjetje v panogi so dobave inputov izrednega pomena. Dobavitelji zato lahko preko teženj po povečanju cen nabavnih proizvodov oz. zniževanju njihove kakovosti in količinskem omejevanju pritiskajo na zniževanje stopnje donosa v panogi. Zaradi povečanja stroškov visoka pogajalska moč dobaviteljev vodi v neprivlačnost panoge.

Največja težava pri podjetju X se kaže ravno v moči dobavitelja. Podjetje dobavlja plin v

100 % samo od enega dobavitelja, in to je Geoplin, d. o. o., Ljubljana. Ker je edini dobavitelj (monopol), sam določa cene zemeljskega plina, ki so nekoliko višje od cen zemeljskega plina na prostem trgu, dandanes pa je cena edina stvar, ki zanima odjemalce. Podjetje X je z odjemalcem zavezano s strateško pogodbo in od nje ne more odstopiti, saj ne bi bilo to ekonomsko.

Podjetje ne more prodajati plina pod ceno, po kateri ga kupi, saj gre v svoj minus. Zaradi vseh konkurentov na trgu pa cene zemeljskega plina nihajo in odjemalci odhajajo h konkurenci. Ostali dobavitelji plin kupujejo na prostem trgu, kjer so cene nižje. Kupijo ga s terminskimi pogodbami, kar pomeni, ko je akcija npr. na borzi v Avstriji, GEN-I zakupi določeno količino plina in se dogovori, da ga bo »vzel« npr. februarja. Takrat odjemalcem ponudi akcijsko ceno in s tem pridobi nove odjemalce. Podjetje X si tega ne more privoščiti, saj vsako leto vnaprej pri Geoplinu zakupi določeno količino zemeljskega plina. Za to so potrebne evidence in določene analize, da lahko določijo približno količino plina, ki ga bodo potrebovali naslednje leto. Določanje količine je precizno delo, količine morajo biti kar se da natančne, saj se v primeru prevelikih ali premajhnih količin po pogodbi plačajo t. i. pogodbeno globo. Na porabo plina vpliva več dejavnikov, od prehoda odjemalcev h konkurenci, do klimatskih razmer, za to je določitev količine še toliko težja.

Z novimi zakonskimi določili bo prišlo do sprememb glede dobaviteljev in vsako podjetje bo lahko od enega dobavitelja dobavljalo plin v največ 60 %, ostalih 40 % pa bodo morali dobavljati od drugega dobavitelja. Za Podjetje X bi to lahko bila pozitivna sprememba, saj bi tudi sami dobavljali plin od več različnih dobaviteljev in tako lažje prilagajali cene.

4.2.4 Pogajalska moč kupcev

Nazadnje ocenimo še pritisk kupcev na dejavnost panoge. Cenovno občutljivi kupci uveljavljajo svojo moč z zahtevami po nižjih cenah in dvigu kakovosti proizvodov. Na takšen način povečujejo konkurenčnost v panogi, posledično znižujejo donosnost in s tem privlačnost panoge.

Kupci oz. v našem primeru odjemalci imajo relativno veliko moč. Sami se odločijo, kdo bo njihov dobavitelj zemeljskega plina. Največji dejavnik je dandanes seveda cena energenta. In kot smo že prej ugotovili, je Podjetje X omejeno glede postavljanja cen, zato v zadnjem času tudi veliko odjemalcev odhaja h konkurenci.

4.2.5 Nevarnost substitutov

Proizvodi, ki za zadovoljevanje potrošnikovih potreb lahko opravljajo enako funkcijo in nadomestijo prvotne proizvode, so substituti. Po Porterju prav pojav substitutov postavlja zgornjo mejo, ki jo proizvajalci lahko zaračunajo za svoje proizvode, prav tako njihova

odvisnost vodi v povečanje izdatkov za kakovost in trženje.

Nevarnost substitutov na področju zemeljskega plina se kaže predvsem v sezonskih proizvodih. Velika večina se jih odloča za toplotne črpalke, ki so v poletnih mesecih idealno nadomestilo za ogrevanje vode z zemeljskim plinom. Dober substitut so tudi peči za ogrevanje na pelete. Res je, da je investicija v prenavo/nakup nove peči na pelete visoka, vendar rezultati kažejo, da se v določenem času investicija povrne. Prav tako pa tudi plinske peči niso ravno poceni, zato se je Mestna občina Celje preko Podjetja X odločila za subvencioniranje nakupa nove plinske peči odjemalcem, ki se zanj odločijo in tako dodatno pripomogla k privabljanju novih odjemalcev Podjetja X.

Omenjenih pet konkurenčnih silnic preko vpliva cene in stroškov določa donosnost panoge. Moč kupcev in razpoložljivost substitutov vplivata na cene; pogajalska moč dobaviteljev določa stroške inputov; intenzivnost konkurence med obstoječimi podjetji vpliva na nevarnost pojava cenovnih vojn in na stroške konkurence v smislu povečanja intenzivnosti oglaševanja, nujnosti pospeševanja prodaje in povečanja izdatkov za R & R zaradi razvoja produktov; nevarnost vstopa pa omejuje cene in oblikuje vlaganja, ki so potrebna, da se omeji vstopanje novih podjetij.

4.3 Analiza SPIN

Z analizo SPIN proučujemo prednosti in slabosti analiziranega podjetja (analiza notranjega okolja) in poslovne priložnosti in nevarnosti v panogi nasploh, ki jo podjetje izvaja (analiza zunanjega okolja). Analiza pravzaprav združuje spoznanja notranjega poslovnega okolja podjetja in analize zunanjega okolja delovanja podjetja ter prilagaja notranje prednosti in slabosti podjetja s priložnostmi in nevarnostmi zunanjega okolja.

Spodnja tabela prikazuje analizo SPIN izbranega Podjetja X s komentarji v nadaljevanju.

Preglednica 3: Analiza SPIN izbranega Podjetja X

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
– Dobro ime.	– Nedoseganje zadanih planov.
– Zavzetost delavcev – složnost/znanje zaposlenih (sposobnost zaposlenih).	– Dolgotrajna izvedba zastavljenih ciljev.
– Inovacije (razvoj in nove tehnologije).	– Premalo oglaševanja, slaba promocija.
– Posodabljanje tehnologije.	– Visoki stroški.
– Širok izbor storitev.	– Majhen tržni delež.

nadaljevanje na naslednji strani

<i>Priložnosti v okolju</i>	<i>Nevarnosti v okolju</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Težave konkurence. – Strateško povezovanje. – Vstop na novo tržišče – regijo. – Nabavne cene energentov. – Novi dobavitelji v panogi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Zakonski predpisi, spremembe v okoljskih predpisih. – Vstop novih konkurentov, razvoj obstoječe konkurence. – Klimatske razmere. – Nadomestni viri energije, tehnološke spremembe, pomanjkanje surovin. – Razpoložljiva kupna moč, gospodarska kriza.

Z analizo SPIN smo skušali ugotoviti razvojne probleme podjetja glede na pretekle in sedanje podatke ter se s pomočjo teh informacij osredotočiti na nadaljnji razvoj strategij.

Podjetje X, d. o. o., je edino podjetje, ki nudi ogrevanje stanovanj, zemeljski plin in hkrati sežiganje odpadkov. Konkurenta, ki bi nudil vse to, v Celju ni, so pa posamezni konkurenti, ki nudijo prav tako ogrevanje z zemeljskim plinom, kot so GEN-I, Adriaplin, Istrabenz plini itd. Vedno več je tudi novih alternativ, kot so toplotne črpalke, ki nadomestijo plin v poletnih časih za ogrevanje vode, ogrevanje na pelete itd.

4.3.1 Prednosti

Notranje prednosti srednje velikega podjetja v Celju so predvsem dobro in že obstoječe ime na trgu. V vseh teh letih dobrega delovanja podjetja so si ustvarili ugled na trgu in zaupanje odjemalcev. Zaposleni delajo v dobro podjetja, trudijo se ugoditi željam odjemalcem. Podjetje ima širok izbor storitev in izvaja naslednje gospodarske javne službe: distribucijo toplote in termično obdelavo komunalnih odpadkov, dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina ter proizvodnjo toplote in dobave zemeljskega plina.

4.3.2 Nevarnosti

Največje nevarnosti v okolju za podjetje predstavljajo že prej omenjeni novi konkurenti, nadomestljivi viri energije, velik vpliv imajo tudi klimatske razmere, v času, ko je daljša jesen, je poraba zemeljskega plina manjša in obratno. Zaradi gospodarske krize se kaže razpoložljiva kupna moč, kljub nižjim cenam zemeljskega plina se veliko odjemalcev odloča za druge načine ogrevanja. Nenehno spreminjanje tehnologije povzroča nove stroške za podjetje, kamor spadajo nakup novih računalniških programov, izobraževanje zaposlenih itd.

4.3.3 Slabosti

Notranje slabosti, ki pestijo podjetje, so v prvi vrsti visoki stroški, nedoseganje zadanih planov in dolgotrajna izvedba zadanih ciljev. V preteklosti so tudi zelo malo oglaševali; letos se zaradi vstopa novih konkurentov na trg bolj oglašujejo z radijskimi oglasi, raznimi brošurami ipd. Pešanje kupne moči zaradi razmer na trgu lahko predstavlja tako nevarnost kot slabost za podjetje, v vsakem primeru je podjetje na zgubi, če odjemalci ne morejo več plačevati položnic ali če celo odklopijo plin.

4.3.4 Priložnosti/izzivi

Priložnost v okolju predstavlja zadovoljstvo odjemalcev, ki ga je težko zadovoljiti. S korektnim pristopom do strank, sprotnim reševanjem reklamacij in odpravljanjem nastalih napak podjetje ohranja število odjemalcev zemeljskega plina. Nabavne cene zemeljskega plina vplivajo na končno ceno plina za odjemalce. Za velike odjemalce (podjetja, tovarne, npr. Celjske mesnine) ponujajo cenejšo dobavo zemeljskega plina in s tem obdržijo odjemalce.

Kakorkoli, podjetje bo moralo v prihodnje več časa posvetiti oglaševanju, saj je konkurence, ki s svojo ponudbo in akcijami jemljejo odjemalce, vedno več, najti bodo morali tudi primerno strategijo za nadaljnje poslovanje in čim bolj uspešno delovanje družbe.

4.4 Predlog zasnove novih strateških usmeritev izbranega podjetja

Strateški management je postopek oblikovanja in izvrševanja strategij za doseganje dolgoročnih ciljev in vzdrževanje konkurenčne prednosti (Schermerhorn 2010, 209).

Strateške možnosti in strategije mora iskati podjetje v svojem okolju in pri sebi. Razvojne možnosti in strategije izhajajo iz razpoložljivih prodajnih in oskrbnih tržnih potencialov podjetja ter iz sposobnosti podjetja, da te potenciale tudi izrabi (Belak 2002, 149).

Predlog za strateške usmeritve Podjetja X

Cilj je tudi v konkurenčno vse ostrejših razmerah ohraniti in še izboljšati svoj položaj. To jim lahko uspe z novimi inventivnimi pristopi ter stalnim razvojem trgovskih aktivnosti. S hitrostjo, prilagodljivostjo in vrhunskim znanjem lahko izkoristijo priložnosti na razvijajočih se elektroenergetskih trgih in krepijo svojo prepoznavnost v regiji.

Analizo SPIN lahko neposredno uporabimo za snovanje strategij, in sicer tako, da oblikujemo posamezne alternative za različne kombinacije dejavnikov v matriki SPIN. Pomanjkljivost modela je v tem, da daje parcialne strategije, kar ni najbolje za celostno obvladovanje podjetja. Zato je smotrno iz parcialnih strategij zasnovati eno ali dve vseobsežni strategiji z

ozirom na možne scenarije razvoja (Biloslavo 2008, 23).

Predlog za strateške cilje Podjetja X:

- zanesljiva energetska oskrba Celja z okolico;
- doseganje ekonomske učinkovitosti in zagotavljanje konkurenčnih cen;
- skrb za čisto in zdravo okolje;
- izpolnjevanje vseh mednarodnih obveznosti;
- oblikovanje preglednega sistema odločanja o energetske politiki;
- doseganje cilja, da bi se vsaka novogradnja ali objekt v rekonstrukciji sistema ogrevanja priključila na sistem daljinske oskrbe s toploto ali plinom;
- odjemalcem zagotoviti popolne servisne storitve;
- utrditev in razširitev položaja na trgu;
- pridobivanje dodatnih koncesij za oskrbo zemeljskega plina;
- širjenje plinske dejavnosti tudi v tujino;
- razvijanje strateških partnerstev z dobavitelji plina.

V okviru te naloge smo se omejili na določitev možnih strategij kot zaključno fazo svoje analize. Preglednica 4 prikazuje razvoj strategij izbranega podjetja.

Preglednica 4: Razvoj strategij Podjetja X

	<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – NP1: dobro ime. – NP2: zavzetost delavcev, složnost/znanje zaposlenih. – NP3: inovacije (razvoj in nove tehnologije). – NP4: širok izbor storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> – NS1: nedoseganje zadanih planov. – NS2: dolgotrajna izvedba zastavljenih ciljev. – NS3: premalo oglaševanja. – NS4: visoki stroški. – NS5: majhen tržni delež.
<i>Priložnosti v okolju</i>	<i>NP–PO strategije</i>	<i>NS–PO strategije</i>
<ul style="list-style-type: none"> – PO1: težave konkurence. – PO2: strat. povezovanje. – PO3: vstop na novo tržišče – regijo. – PO4: nabavne cene energentov. 	<p>NP4–PO3: prodiranje na nov trg z obstoječimi storitvami, s širitvijo plinskega omrežja.</p> <p>NP2–PO1: vključevanje znanja zaposlenih, pravi pristopi – pridobivanje odjemalcev; pridobivanje</p>	<p>NS5–PO2: rast s strateškim povezovanjem: združitvev Podjetja X z Elektrom Celje in s tem večji tržni delež.</p> <p>NS4–PO5: strategija zamenjav obstoječih dobaviteljev na osnovi nizkih stroškov in</p>

<i>Priložnosti v okolju</i>	<i>NP-PO strategije</i>	<i>NS-PO strategije</i>
– <i>PO5</i> : novi dobavitelji v panogi.	novih kadrov na trgu: zaposlitev tržnika, ki s pomočjo telemarketinga in anket išče nove potencialne odjemalce.	privlačnih cen: s pomočjo povpraševanj in zbiranjem ponudb lahko podjetje najde dobavitelja z ugodnejšo nabavno ceno plina. <i>NS3-PO3</i> : strategija povečanja prepoznavnosti podjetja in storitev z oglaševanjem preko elektronskih medijev, tiskanih medijev ter radijskih in televizijskih oglasov.
<i>Nevarnosti v okolju</i>	<i>NP-NO strategije</i>	<i>NS-NO strategije</i>
– <i>NO1</i> : zakonski predpisi.	<i>NP3-NO2</i> : strategija inoviranja – inovacija	<i>NS5-NO2</i> : strategija povečanja tržnega deleža z
– <i>NO2</i> : vstop novih konkurentov, razvoj obstoječe konkurence.	tehnologije – s obstoječimi storitvami na	obstoječem trgu; širitev
– <i>NO3</i> : klimatske razmere.	tehnološkimi vlaganji plinskega omrežja –	potencialni odjemalci, ki
– <i>NO4</i> : nadomestni viri energije, tehnološke spremembe, pomanjkanje surovin.	doseči natančne in popise (sistem trenutno še nimajo povezave z glavnim omrežjem.	<i>NS2-NO3</i> : strategija nizkih stroškov in privlačnih cen:
– <i>NO5</i> : razpoložljiva kupna moč.	<i>NP4-NO5</i> : strategija diferenciranja: svoje storitve bo podjetje moralo prilagajati potrebam kupcev in njihovi kupni moči, po dosedanjih podatkih je gospodarska kriza vplivala na odločitve odjemalcev, ki se zatekajo k najcenejšemu ponudniku.	plane podjetja bi prilagodili klimatskim razmeram, saj je v poletnem času poraba zemeljskega plina bistveno manjša kot pozimi. Odjemalci, ki se za odjem odločijo izven sezone, bi bili za dobo enega leta deležni nižje cene ZP.

Na podlagi razvitih strategij smo se odločili za tri, ki so ključnega pomena za obstoj podjetja na trgu. Odločili smo se za strategijo oglaševanja, inoviranja in strateške povezave.

4.4.1 Strategija oglaševanja NS3–PO3

S povezavo notranje slabosti, da podjetje premalo oglašuje, in priložnosti v okolju, možnost

vstopa na novi trg, smo izbrali strategijo oglaševanja. Strategijo oglaševanja bi podjetje uporabilo, ker bi želeli dosegati boljše prodajne rezultate, konkurirati konkurenci tudi na področju oglaševanja. Za to mora strategijo oglaševanja dolgoročno načrtovati, določiti mora poslanstvo (cilj, ki ga podjetje želi doseči z oglaševanjem), sredstva (koliko finančnih virov bi namenili oglaševanju), sporočila (kaj želijo sporočiti ciljnim skupinam potrošnikov), medije (katere medije bo podjetje uporabilo za oglaševanje) in merjenje (ugotavljanje rezultatov oglaševanja). Podjetje X se je v preteklosti zelo malo oglaševalo; ker je bilo edini ponudnik v Celju in okolici, to niti ni bilo potrebno, zaradi vedno večjega vstopa novih konkurentov na trg pa je to nujno potrebno. Lani so že posneli radijski oglas za področje zemeljskega plina, nov pristop promoviranja imajo tudi s pošiljanjem namiznih koledarjev skupaj s položnicami za ogrevanje.

Še vedno pa, glede na konkurenco in njeno oglaševanje, Podjetje X premalo oglašuje. Z oglaševanjem na televiziji, večkratni radijski oglasi, razne brošure, prospekti in jumbo plakati bi pripomogli k prepoznavnosti podjetja. Ker je Podjetje X tako sistemski operater kot tudi trgovec, je lahko dobavitelj tudi odjemalcem, ki niso prebivalci Celja (če plinovod poteka v tem kraju/ulici), v lasti pa ima plinovode v Celju in je sistemski operater v Celju. Ne glede na večji oglaševalski proračun pa uspešnost oglaševalske akcije še ni zagotovljena. Pomembneje kot višina sredstev, namenjena oglaševanju, je kreativno pripravljeno oglaševalsko sporočilo. Ne glede na porabljena finančna sredstva je dejstvo, da bo uspešno samo tisto sporočilo, ki bo zbudilo pri potrošniku dovolj pozornosti. O tem, kakšen je dober in učinkovit oglas, ni splošnega odgovora. Izbira ustreznega medija za prenos oglasnega sporočila do ciljne publike pomeni izbrati najučinkovitejšo in najbolj ekonomično pot od oglaševalca do kupca. Oglaševalska akcija naj bi se praviloma zaključila z ovrednotenjem komunikacijskih učinkov, ki jih je z njo doseglo podjetje, in z analizo dejanskih učinkov na prodajo. Učinkovitost oglasnega sporočila je smiselno preveriti na testnem občinstvu že pred javno objavo, saj le-tako lahko popravimo ali dopolnimo elemente oglasa, ki pri sprejemniku niso naleteli na dovolj dober odziv. Podjetje predvsem zanima učinek oglaševanja, zato je po zaključeni oglaševalski akciji potrebno ugotoviti dejanske rezultate. Za ovrednotenje učinka je potrebna primerjava stanja pred oglaševalsko akcijo in po njej. Na ta način ugotavljajo, koliko je akcija povečala zavedanje o obstoju podjetja (storitev), razumevanje koristi in prednosti storitev itd. Glede na konkurenco na trgu danes je strategija oglaševanja za podjetje vsekakor pomembna. Če želi uspeti oz. se obdržati na trgu na področju, kot je danes, ali izboljšati svoj položaj, mora povečati svojo prepoznavnost in pridobivanje strank.

4.4.2 Strategija inoviranja NP3–NO2

Strategija inoviranja je nastala s povezavo notranje prednosti podjetja, in to so inovacije, ki jih podjetje že izvaja, in nevarnosti v okolju, ki jo predstavlja vstop novih konkurentov na trg. Z obstoječo konkurenco in z vstopom nove preti podjetju nevarnost iz okolja, kjer se vseskozi bori za obstoj na trgu. Podjetje bi s strategijo inoviranja izkoristilo novo tehnologijo in vložilo

v razvoj, kar bi jim omogočilo, da bi bili korak pred konkurenco. Da bi bila strategija uspešna, bi podjetje moralo določiti jasne cilje, ki jih želi s tem doseči, cilji pa morajo biti določeni v skladu z zmožnostmi podjetja. V prvem koraku mora podjetje ugotoviti, kaj jih loči od konkurence glede inoviranja in konkurentove slabosti izkoristiti. Podjetje X bi lahko na primer izkoristilo to, da je ponudnik več različnih storitev, medtem ko se neko konkurenčno podjetje ukvarja le z enim segmentom. Inoviranje je v današnjem času nujno, saj se soočamo s hitrimi tehnologijami in spremenljivim okoljem. Podjetje X potrebuje predvsem inovativen pristop za obstoj in pridobivanje novih odjemalcev, inovativno oglaševanje ipd., ki ga konkurenti imajo in so zato tudi bolj prepoznavni. Ni dovolj le dobro ime, ki si ga je podjetje X ustvarilo, temveč tudi pristop do odjemalcev.

Nenehno spreminjanje tehnologije povzroča podjetju nove stroške, kamor spadajo nakup novih računalniških programov, izobraževanje zaposlenih itd, vendar je potrebno, če hočemo slediti konkurenci oziroma biti boljši od njih. Podjetje ima izdelan program investicij za določeno obdobje, ki pripomorejo k inoviranju, se vključujejo v razne projekte ter spremljajo razvoj v posameznih tehnoloških segmentih oskrbe z energijo ter novosti uvajajo v sisteme. Na plinovod Podjetje X nima ravno velikega vpliva glede inoviranja, se pa trudi znotraj podjetja uvesti čim enostavnejši in hitrejši dostop do podatkov. Podjetje X bi se lahko povezalo s katerim od tehnološko naprednih podjetij, ki bi priskrbelo nove naprave za odmerjanje plinomerov, kar bi zaposlenim in odjemalcem prihranilo čas ter denar, saj ne bi bilo potrebno več javiti stanja plinomera, temveč bi podatke dobivali samodejno na določen dan v bazo podatkov. Podjetje bi lahko inoviralo tudi pri razvoju podjetja, ponudilo še dodatne storitve, ki jih konkurenca nima, se širilo še na druge regije in podobno. Morda bi lahko razmislili o izgradnji plinovodnega sistema v primestnih področjih in s tem zagotovili ustrezen sistem za nadzor nad omrežjem tako za potrebe obratovanja, kot za obvladovanje dobave in odjema plina. Vsekakor bo inoviranje še naprej pomembno in ga ne gre zanemariti samo zato, ker Podjetje X vsako leto posluje z dobičkom. Ta še zdaleč ni najboljši pokazatelj uspešnosti podjetja, vedno znova je potrebno vlagati v inoviranje, saj je konkurenca močna in je to najboljši način, da ostanemo na trgu in si z veliko truda pridobimo še večji tržni delež.

4.4.3 Strategija strateških povezav NS5–PO2

Glede na to, da ima podjetje v svoji panogi majhen tržni delež, bi bila pametna odločitev tudi strategija strateškega povezovanja. Podjetje X je uveljavljeno podjetje, ki si je v vseh teh letih delovanja ustvarilo dobro ime in ugled. To prednost bi podjetje lahko izkoristilo in se poslovno povezalo s podjetji, ki bi mu omogočila vzpostavljanje, rast ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti na enem strateškem področju ali več ter za doseganje tako skupnih kot individualnih ciljev. Takšna povezovanja se sklenejo na podlagi podpisa pogodb obeh strank, poznamo pa tudi licence, zelo razširjen franšizing ter strateške povezave, kadar gre za skupne naložbe. Podjetja se po navadi želijo povezati, vendar jih pri tem omejujejo kapital, transportne ovire, neizkušen kader in podobno. Podjetje X do sedaj še nima poslovnih

povezav, le v smislu prodaje in dobave. Kot smo že prej navedli, bi se lahko povezalo s podjetjem, ki ponuja visoko tehnologijo in tako priskrbelo elektronske plinomere, ki bi preko sistema daljinskega odčitavanja javljali porabo plina, s čimer bi zmanjšalo stroške, ki jih ima z ročnim popisovanjem. S tem bi tudi odjemalcem prihranili čas ter denar, kar bi le še utrdilo njihov ugled pri uporabnikih njihovih storitev. Povezava, ki bi temeljila na tehnološkem sodelovanju, bi prispevala k razvoju Podjetja X, k strateški poslovni neodvisnosti, omogočila bi izmenjavo in dopolnjevanje tehnologije ter veščin, znanj. Ker je Podjetje X v lasti Mestne občine Celje, o združitvah in prevzemih ne razmišlja.

Prevzemi so zaradi globalizacije postali del vsakdanje prakse, večina teorij jim pripisuje pozitivne učinke, zaradi katerih se podjetja odločijo za takšno povezavo. Poznamo pa tudi združevanje podjetij, kadar iz dveh nastane eno podjetje in so izvedena v skladu z zakonodajo. Znotraj združitve ločimo spojitve in pripojitve. V primeru, da bi se Podjetje X odločilo za kapitalsko povezovanje, bi se lahko na primer združilo z Elektrom Celje, ki med drugim ponuja tudi storitve, ki jih Podjetje X ne zajema in je močno pozicionirano na trgu. Elektro Celje je velik konkurent podjetju in bi s to združitvijo ustvarili dve veliki ter močni podjetji. Elektro Celje je v regiji vodilni ponudnik električne energije, Podjetje X pa zemeljskega plina, obe delujeta na istem območju. Z združitvijo bi pridobili več kapitala in sredstev, ki bi jih lahko vložili v nadaljnjo rast in razvoj, skupaj bi prinesla boljše poslovne rezultate, vodenje strateške poslovne politike pa bi bilo lažje. Obe podjetji bi skupaj lahko agresivneje nastopali na sedanjih in novih trgih, zmanjšali bi se stroški podjetja in povečala učinkovitost. Z razširitvijo trgovske mreže, z novimi površinami in s skupnim nastopom novega podjetja na prodajnih trgih bi imeli koristi tudi potrošniki oziroma odjemalci, ki bi jim zaradi nekonkurenčnosti med prej največjima konkurentoma ponudili nekoliko nižje cene.

5 SKLEP

Ekonomske razmere so se v podjetjih in okoljih, v katerih delujejo, v zadnjih letih pomembno spremenile. Vedno večja konkurenca in internacionalizacija tržišč jih sili k iskanju sodobnih oblik in metod poslovanja z namenom doseganja večje poslovne uspešnosti. Stranke postajajo vedno selektivnejše pri svojih nakupnih namerah in zahtevajo za svoj denar najboljšo kakovost proizvoda in storitve. Vse to sili podjetja, da optimizirajo stroške ter izboljšajo kakovost in raznovrstnost storitev. Zaradi vedno večje osveščenosti potrošnikov so se podjetja preusmerila v zadovoljevanje potreb in zahtev strank s ponudbo, ki jo te želijo. Namen zaključne projektne naloge je analizirati in ugotoviti, v kakšnem okolju posluje izbrano podjetje, ki se ukvarja s storitvami trženja zemeljskega plina, kakšno je stanje podjetja, njegove prednosti in slabosti ter kakšne priložnosti in nevarnosti se kažejo v zunanjem okolju podjetja in zagotoviti nadaljnji obstoj in rast podjetja. To smo ugotavljali s pomočjo analize SPIN, uporabili smo tudi Porterjev model petih silnic za ugotavljanje konkurenčne prednosti podjetja.

Podjetje X ima kar nekaj prednosti pred drugimi podjetji tovrstne panoge. To je predvsem dobro in že obstoječe ime na trgu. V vseh teh letih dobrega delovanja podjetja so si ustvarili ugled na trgu in zaupanje odjemalcev. Zaposleni delajo v dobro podjetja, trudijo se ugoditi željam odjemalcev. Podjetje ima širok izbor storitev: distribucijo toplote in termično obdelavo komunalnih odpadkov, dejavnost systemskega operaterja distribucijskega omrežja zemeljskega plina ter proizvodnjo toplote in dobave zemeljskega plina.

Podjetje mora iz zunanjega okolja izkoristiti priložnosti in odpraviti nevarnosti. Priložnosti za podjetje se kažejo predvsem v zadovoljstvu odjemalcev, ki ga je načeloma težko zadovoljiti. S korektnim pristopom do strank, sprotnim reševanjem reklamacij in odpravljanjem nastalih napak strankam nudijo tudi različne načine odjema plina in tako ohranjajo število odjemalcev zemeljskega plina. Največje nevarnosti v okolju za podjetje predstavljajo novi konkurenti, ki jih je vedno več, nadomestljivi viri energije, velik vpliv imajo tudi klimatske razmere.

V zadnjem času se zaradi gospodarske krize precej kaže razpoložljiva kupna moč, kljub nižjim cenam zemeljskega plina se veliko odjemalcev odloča za druge načine ogrevanja. Nenehno spreminjanje tehnologije povzroča nove stroške za podjetje, kamor spadajo nakup novih računalniških programov, izobraževanje zaposlenih itd. Nezačuden je tudi nezadovoljiva kakovost proizvodnih ali storitvenih dejavnosti, predolg pretočni čas, previsoki stroški in nizka produktivnost s posledično močno oslABLJENO TRŽNO KONKURENČNOSTJO podjetja lahko v kratkem času povzročijo strukturno krizo podjetja, iz katere se le s težavo izvleče (Ferk 2012, 14).

Po opravljeni analizi širšega in ožjega zunanjega okolja ter analize SPIN Podjetja X ugotavljamo, da podjetje kljub krizi uspešno posluje v storitvah zemeljskega plina. Podjetje trenutno še dobro konkurira ostalim podjetjem v tej panogi. Ugotavljamo pa, da mora v prihodnosti znižati cene energenta in posledično tudi svoje stroške, če želi obdržati odjemalce

in obstati na trgu ter še vedno uspešno poslovati. Ker obstoj na trgu od podjetij zahteva, da nenehno sledijo tehnologiji in spremembam na trgu, mora podjetje neprestano razvijati nove načine za obstoj na trgu in privlačnost za odjemalce. Podjetje bo lahko uspešno le, če bo sledilo željam potrošnikov in konkurenci.

Podjetje bi moralo razmišljati tudi o potrošnikih in se vprašati, kakšni so, kako razmišljajo, kaj vpliva na njihova pričakovanja in zadovoljstvo, zakaj se vračajo ali odhajajo h konkurenci, v kakšnih pogojih se obnašajo racionalno in v kakšnih čustveno, kdaj in v kakšnih pogojih razvijejo trajen odnos do podjetja ali blagovne znamke ter kako naj si pomagajo s tem znanjem, da bodo potrošniki odhajali zadovoljni in se vračali (Musek Lešnik 2007, 18). Tudi v Podjetju X se zavedajo, da so odjemalci na prvem mestu, zato se trudijo zadovoljiti želje in pričakovanja odjemalcev. Pred časom so izvedli tudi anketo zadovoljstva uporabnikov, s katero so želeli ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev in predloge za izboljšave.

V nalogi so predstavljeni osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja, ki so pokazali, da se podjetje danes nahaja v dobrem položaju in ima možnosti za obstoj in nadaljnji razvoj na trgu, saj večjih problemov z analizo nismo uspeli odkriti.

Izmed številnih možnosti bi podjetju predlagali, da si kot prvi cilj postavi doseganje ekonomske učinkovitosti in zagotavljanje konkurenčnih cen. Cilj je tudi v konkurenčno vse ostrejših razmerah ohraniti in še izboljšati svoj položaj. To jim lahko uspe z novimi inventivnimi pristopi ter stalnim razvojem trgovskih aktivnosti. Hkrati bi bilo priporočljivo, da odjemalcem zagotovijo popolne servisne storitve. Potrebno je ustvariti močnejšo pozicijo na domačem trgu ter graditi na kakovostnem poslovanju. V naslednjem dolgoročnem cilju je potrebno doseganje cilja, da bi se vsaka novogradnja ali objekt v rekonstrukciji sistema ogrevanja priključila na sistem daljinske oskrbe s toploto ali plinom, saj se bo tako lahko podjetje razvijalo in doseglo načrtovano rast ter gradilo na strateški prednosti.

Zaključimo lahko, da javno Podjetje X, d. o. o., posluje uspešno kljub hudi konkurenci v tej panogi. V podjetju se zavedajo, da bodo odjemalce zadovoljili le s konkurenčnimi cenami storitev in ugodnimi plačilnimi pogoji.

LITERATURA IN VIRI

- Aaker, David. 1988. *Developing business Strategies*. 2nd ed. New York: John Wiley.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: Založba MER.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cikajlo, Imre in Franc Gider. 2010. *Tehnike reševanja problemov*. Nova Gorica: Univerza v Novi Gorici.
- Digman, Lester A. 1990. *Strategic management: concepts, decisions, cases*. 2nd ed. Boston: R.R. Donnelly and sons.
- Energetika Celje. 2013. *Letno poročilo za leto 2012*. [Http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/21_seja_MS_MOC_18_6_2013/Energetika_Celje/Letno_porocilo_Energetika_11_6_2013.pdf](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/21_seja_MS_MOC_18_6_2013/Energetika_Celje/Letno_porocilo_Energetika_11_6_2013.pdf) (23. 6. 2014).
- Energetika Celje. B. 1. a. *O podjetju*. [Http://www.energetika-ce.si/r.content/2-O-podjetju.html](http://www.energetika-ce.si/r.content/2-O-podjetju.html) (24. 6. 2014).
- Energetika Celje. B. 1. b. *Osebna izkaznica*. [Http://www.energetika-ce.si/r.content/35-Osebna-izkaznica.html](http://www.energetika-ce.si/r.content/35-Osebna-izkaznica.html) (24. 6. 2014).
- Energetika Celje. B. 1. c. *Poslanstvo in vizija*. [Http://www.energetika-ce.si/r.content/37-Poslanstvo.html](http://www.energetika-ce.si/r.content/37-Poslanstvo.html) (24. 6. 2014).
- Energetika Celje. B. 1. d. *Zgodovina plina*. [Http://www.energetika-ce.si/r.content/38-Zgodovina-plina.html](http://www.energetika-ce.si/r.content/38-Zgodovina-plina.html) (24. 6. 2014).
- Ferk, Franc. 2012. *Pot do konkurenčnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- GEN-I. 2011. *Poceni plin*. [Http://www.poceniplin.si](http://www.poceniplin.si) (4. 6. 2014).
- Griffin, Ricky W. 1996. *Management*. 5. izd. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hinterhuber, Hans. 1996. *Strategische Unternehmensfuehrung*. Berlin: Walter de Gruyt.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Hoskinsson, Robert E. 2004. *Competing for Advantage*. Ohio: Thomson South Western.
- Jaklič, Marko. 1994. *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ješovnik, Peter. B. 1. *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf) (26. 4. 2014).
- Kos, Blaž. 2010. *SWOT analiza*. [Http://www.blazkos.com/swot-analiza.php](http://www.blazkos.com/swot-analiza.php) (25. 6. 2014).
- Kos, Blaž. 2014. *PEST analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (8. 7. 2014).
- Lynch, Richard. 1997. *Corporate strategy*. London: Pitman.

- Miller, Alex in Gregory Dess. 1996. *Strategic management*. 2nd ed. Boston: R.R. Donnelly and sons.
- Musek Lešnik, Kristjan. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: Ipsos.
- Pearce, John in Richard Robinson. 1994. *Strategic management: formulation, implementation and control*. 5th ed. Boston: R.R. Donnelly and sons.
- Porter, Michael E. 1979. *The structure within industries and companies Performance*. Amsterdam:
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adrijana R. Buhovac. 2009. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2002. Strateško planiranje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 270-313. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Schermerhorn, John R. Jr. 2010. *Introduction to management*. New York: John Wiley & Sons.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Thompson, Arthur A., Alonzo J. Strickland in John E. Gamble. 2005. *Crafting and executing strategy: text and readings*. 14. izd. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Wheelen, L. Thomas in David J. Hunger. 2010. *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1 Osebna izkaznica podjetja X

Priloga 2 Zgodovina podjetja X

Osebna izkaznica Podjetja X

»**Dolgi naziv:** Podjetje X, javno podjetje, d. o. o.

Naziv: Podjetje X, d. o. o.

Naslov: Smrekarjeva ulica 1, 3000 Celje

Direktor: mag. Aleksander Mirt

Matična številka: 5914531

ID DDV: SI31013180

Datum vpisa: 6. 2. 1996

Registrski organ: OKROŽNO SODIŠČE CELJE

Št. reg. vložka: 1/06456/00

Upravna enota: CELJE

Ustanovitelji: MESTNA OBČINA CELJE

Račun: TR 06000-0141785102 Banka Celje«

(Energetika Celje b. 1. b)

Zgodovina podjetja X

1872–1941

- Prva plinarna v Celju se je začela graditi leta 1872 na Glaziji ob Ljubljanski cesti.
- Prve plinske svetilke na ulicah Celja so zagorele leta 1873.
- Leta 1914 je cesar z dekretom razglasi plinarno za državno zaščiteno podjetje.
- Že leta 1924 je bilo napeljanih kar 21 km plinovodnih cevi.
- Glavni in stalni potrošniki plina so bili poleg javne razsvetljave v začetnem obdobju javne ustanove in podjetja: Zlatarka, Zvezna tiskarna, bolnišnica, lekarne, gostilne ...

Po 1945

- Po 2. svetovni vojni postane proizvodnja plina iz premoga nerentabilna, zato leta 1953 ob Ljubljanski cesti postavijo prvi plinohram, premog pa je za proizvodnjo plina dokončno opuščen leta 1966.
- Leta 1977 se začnejo priprave na izgradnjo plinskega sistema za distribucijo zemeljskega plina, 1978. pa Celje že prevzame prve količine zemeljskega plina iz glavne merilno-reducirne postaje, ki je bila zgrajena neposredno ob plinarni v Bukovžlaku.
- Konec sedemdesetih let je bilo v občini **30 km** plinovodov, leta 1998 pa že skoraj 50 km.
- Leta 1995 je Mestna občina Celje za izvajanje dejavnosti gospodarskih javnih služb, ki jih je prej opravljalo podjetje Komunala Celje, ustanovilo tri nova podjetja, med drugim tudi **Podjetje X, javno podjetje, d. o. o.**« (Energetika Celje b. l. d).