

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEŠKA ANALIZA IN RAZVIJANJE STRATEGIJ
PODJETJA BTC**

Ljubljana, september 2013

ANDREJ JANKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Andrej Janko, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Strateška analiza in razvijanje strategij podjetja BTC, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 23.9.2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	4
1.1 Opredelitev strateškega managementa	4
1.2 Modeli strateškega managementa	4
1.2.1 Pučkov model strateškega managementa	4
1.2.2 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	5
1.2.3 Model strateškega managementa po Davidu	6
1.3 Planske predpostavke	7
1.3.1 Opredeljevanje namena	8
1.3.1.1 Vizija podjetja	8
1.3.1.2 Poslanstvo podjetja	8
1.3.2 Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja	8
1.3.3 Ocenjevanje okolja	9
1.3.3.1 Ocenjevanje širšega okolja	9
1.3.3.2 Ocenjevanje ožjega okolja	9
1.3.3.2.1 Analiza privlačnosti panoge	9
1.3.3.2.2 Analiza prodajnega trga	10
1.4 Prijemi za celovito oceno podjetja	11
1.4.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	11
1.4.2 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	12
1.4.3 Portfeljska analiza	13
1.5 Oblikovanje strateških planskih ciljev	13
1.6 Razvijanje strategij	14
1.6.1 Opredelitev strategije	14
1.6.2 Razvrščanje strategij	14
1.6.2.1 Celovite (korporacijske) strategije	15
1.6.2.2 Poslovne strategije	15
1.6.2.3 Funkcijske strategije	17
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	17
2.1 Razvoj podjetja	17
2.2 Lastniška struktura	20
2.3 Poslanstvo in vizija	20
3 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA	20
3.1 Ocenjevanje širšega okolja	21
3.1.1 Gospodarsko podokolje	21
3.1.2 Tehnično-tehnološko podokolje	23
3.1.3 Socialno, naravno in kulturno podokolje	25
3.1.4 Politično-pravno podokolje	26
3.2 Ocenjevanje ožjega okolja	27
3.2.1 Opredelitev panoge	27
3.2.2 Ocena privlačnosti panoge	29
3.2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	29

3.2.2.2	Pogajalska moč dobaviteljev	31
3.2.2.3	Pogajalska moč kupcev	32
3.2.2.4	Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi	32
3.2.2.5	Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev	33
3.2.2.6	Končna ocena privlačnosti panoge	33
3.2.3	Analiza prodajnega trga	34
4	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	36
5	CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA	41
5.1	Celovita ocena prednosti in slabosti podjetja	41
5.1.1	Podstruktura storitve	41
5.1.2	Tržna podstruktura	45
5.1.3	Finančna podstruktura	47
5.1.4	Tehnološka podstruktura	51
5.1.5	Raziskovalno-razvojna podstruktura	53
5.1.6	Kadrovska podstruktura	55
5.1.7	Organizacijska podstruktura	59
5.2	Celovita ocena priložnosti in nevarnosti podjetja	64
5.2.1	Podstruktura storitve	64
5.2.2	Tržna podstruktura	66
5.2.3	Finančna podstruktura	67
5.2.4	Tehnološka podstruktura	67
5.2.5	Raziskovalno-razvojna podstruktura	68
5.2.6	Kadrovska podstruktura	68
5.2.7	Organizacijska podstruktura	69
5.3	Zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja	70
6	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA	74
6.1	Postavitev strateških planskih ciljev podjetja	74
6.2	Razvijanje možnih strategij podjetja na temelju SWOT analize	75
6.3	Izbira strategij	81
SKLEP		82
LITERATURA IN VIRI		84

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pučkov model procesa strateškega managementa	5
Slika 2:	Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	6
Slika 3:	Model strateškega managementa po Davidu	7
Slika 4:	Porterjev model petih silnic ali model skupin določljivk privlačnosti panoge	10
Slika 5:	TOWS matrika	11
Slika 6:	Porterjeva veriga vrednosti	12
Slika 7:	Portfeljska matrika »rast – tržni delež«	13
Slika 8:	Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja	16

Slika 9: Dejavnost Poslovanje z nepremičninami po SKD _____	28
Slika 10: Poslovni model ekoindeks podjetja BTC _____	43
Slika 11: Profil prednosti in slabosti podjetja BTC z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost _____	71
Slika 12: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja BTC z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost _____	73
Slika 13: Možne strategije podjetja BTC na temelju SWOT matrike _____	76

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Republike Slovenije od leta 2011 do 2015 _____	22
Tabela 2: Bruto domači izdatki za RRD v Sloveniji in nekaterih državah članicah EU po letih, v % BDP _____	24
Tabela 3: Število podjetij in prihodek podjetij v dejavnosti L68 Poslovanje z nepremičninami od leta 2008 do 2012 _____	30
Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo _____	31
Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev _____	31
Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev _____	32
Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi _____	33
Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije storitve _____	33
Tabela 9: Končna ocena privlačnosti panoge _____	34
Tabela 10: Izdana gradbena dovoljenja po letih v obdobju 2007 – 2012 _____	34
Tabela 11: Izračun donosnosti lastnega kapitala, donosnosti poslovnih sredstev in donosnosti prihodkov podjetja BTC za leto 2011 in 2012 _____	39
Tabela 12: Izračun količnikov ekonomičnosti poslovanja podjetja BTC za leto 2011 in 2012 _____	40
Tabela 13: Izračun produktivnosti dela podjetja BTC za leto 2011 in 2012 _____	41
Tabela 14: Skupni prihodki in čisti poslovni izid poslovanja podjetja BTC od leta 2009 do 2012 _____	44
Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve _____	44
Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture _____	47
Tabela 17: Vrednost kazalnikov financiranja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	47
Tabela 18: Vrednost kazalnikov investiranja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	48
Tabela 19: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	49
Tabela 20: Vrednost kazalnikov obračanja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	49
Tabela 21: Vrednost količnikov donosnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	50
Tabela 22: Vrednost kazalnikov gospodarnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012 _____	50
Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture _____	51
Tabela 24: Tehnična opremljenost dela v podjetju BTC od leta 2009 do leta 2012 _____	52
Tabela 25: Produktivnost v podjetju BTC od leta 2009 do leta 2012 _____	52

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture _____	53
Tabela 27: Vrednost investicij podjetja BTC od leta 2009 do 2012 _____	54
Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture _____	55
Tabela 29: Izobrazbena struktura redno zaposlenih v podjetju BTC na dan 31.12. od leta 2009 do 2012 _____	55
Tabela 30: Starostna struktura redno zaposlenih v podjetju BTC na dan 31.12. od leta 2009 do 2012 _____	56
Tabela 31: Fluktuacija zaposlenih v podjetju BTC med letom 2009 in 2012 _____	57
Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture _____	58
Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture _____	64
Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture storitve _____	64
Tabela 35: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture _____	66
Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture _____	67
Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture _____	68
Tabela 38: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture _____	68
Tabela 39: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture _____	69
Tabela 40: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture _____	69

UVOD

Sprememba je edina stalnica, pravijo. Čas, v katerem živimo, je čas dinamike, globalizacije in hitrih sprememb, predvsem pa to prinaša določene negotovosti. Gospodarska in finančna kriza, ki se je začela konec leta 2008, je zajela ves svet. Marsikatero podjetje in tudi panoga se je v tem obdobju precej spremenila. Danes se podjetja na trgu soočajo z intenzivno konkurenco, veliko dinamiko spreminjanja zunanjega okolja, izjemno hitrim razvojem in nenehnimi spremembami v tehnologijah, kar lahko predstavlja grožnjo, lahko pa tudi priložnost. Zato morajo biti, če hočejo preživeti, zelo fleksibilna in se stalno in hitro prilagajati ter pravilno odzvati na spremembe na trgu. Priložnosti obstajajo, okoli nas niso le slaba podjetja, so tudi taka, ki večajo tržne deleže in uvajajo nove izdelke in storitve. Odločitve podjetij v turbulentnem okolju morajo biti hitre, a premišljene. Odvisne so od ključnih informacij, ki morajo biti točne in na pravem mestu ob pravem času. Zaradi neustreznih odločitev, ki jih podjetja v naglici sprejemajo zaradi pritiskov iz okolja, bo prenekatero nekoč ugledno podjetje moralo prostor na trgu prepustiti uspešnejšim.

Rast in razvoj ter razmere v okolju so pripeljale podjetja do spoznanja, da za preživetje in dolgoročno rast potrebujejo bolj sistematičen in formaliziran način dolgoročnega oziroma strateškega odločanja, ki omogoča doseganje trajnejše konkurenčne prednosti podjetja in z njo poslovno uspešnost. Kljub uveljavljenosti strateškega managementa v srednjih in večjih podjetjih ter dejstvu, da vse več malih podjetij uporablja določene prijeme strateškega managementa, pa si bodo mnoga podjetja, če bodo hotela v negotovem okolju preživeti, se razvijati in rasti ter biti uspešna, morala vzeti trenutek za ponovno določitev svojega namena in znova preučiti svoje poslanstvo in vizijo, s katerim se vse začne. Opredeliti bodo morala svoje ključne dejavnike uspeha. Z ustrezno analizo dogajanja v podjetju in strateškim planiranjem lahko minimizirajo bodoča tveganja in odpravijo notranje slabosti ter izkoristijo prednosti podjetja in priložnosti, ki izvirajo iz okolja. Pri vsem tem gre v osnovi za pomembne razvojne odločitve podjetja, za odločitve, ki imajo strateški pomen, torej s strateškim planiranjem, uresničevanjem strategij in kontroliranjem tega uresničevanja, kar pa je bistvo strateškega managementa (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 12-13).

Čeprav imajo podjetja uveden proces strateškega managementa pa management pogosto trpi, ker nima ustreznega konceptualnega okvira oziroma modela za usmerjanje uresničevanja strategij. Ustrezní model bi moral zagotoviti strukturo, ki opredeljuje ključne izvajalske odločitve, s katerimi se podjetja soočajo, in aktivnosti, ki jih podjetja izvajajo. Prav tako pa naj bi model predpisoval kaj je potrebno storiti, kdaj, zakaj in v kakšnem vrstnem redu (Pučko & Čater, 2008, str. 11).

Strateški management je niz vodstvenih odločitev in dejanj, ki določa dolgoročno uspešnost družbe, in vključuje motrenje zunanjega in notranjega okolja, oblikovanje strategij (strateško oziroma dolgoročno planiranje), uresničevanje strategij ter njihovo spremljanje uresničevanja in kontrolo (Hunger & Wheelen, 1996, str. 21).

Celovito ocenjevanje podjetja je mogoče opraviti na tri osnovne načine, in sicer s (Pučko, 2003, str. 129):

- celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza),
- analizo na temelju verige vrednosti in
- portfeljsko analizo.

Po Kotlerju (2004, str. 102-104) podjetje s celovito oceno priložnosti in nevarnosti spremlja ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Vsako podjetje pa mora oceniti tudi svoje notranje prednosti in slabosti (analiza notranjega okolja), to pa stori z ocenjevanjem produktne, tržne, finančne, tehnološke, kadrovske in organizacijske podstrukture podjetja.

Predmet preučevanja magistrskega dela je podjetje BTC, za katerega bom s pomočjo analize okolja podjetja, analize uspešnosti poslovanja podjetja ter celovite ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, poskušal ugotoviti, kakšen je razvojni položaj podjetja.

Gre za zelo uspešno podjetje z izjemnim razvojem, saj se je po več kot desetletju intenzivnega prestrukturiranja nekdanjih pozidav in dejavnosti razvilo v gospodarja, ki upravlja s prostorom, na katerem skupaj s poslovnimi partnerji skrbi za uravnoteženo ponudbo poslovnih, trgovskih, rekreativno-zabaviških in kulturnih storitev na enem mestu. Dosedanji rezultati kažejo, da dosega podjetje BTC ves čas razvoja stabilno poslovanje in rast. Svoje posle opravlja v dveh poslovnih enotah, in sicer v poslovni enoti Ljubljana in poslovni enoti Logistični center. Pod poslovno enoto Ljubljana, ki je locirana ob Šmartinski cesti, organizacijsko spadata enoti Murska Sobota in Novo mesto, ki sta podobno kot BTC City v Ljubljani, živahno shajališče potrošnikov, poslovnežev in ljudi, ki prihajajo po zabavo in rekreacijo. Poslovna enota Logistični center v celoti in delno tudi enota Novo mesto opravljata logistično dejavnost. Dosežki razvoja se, poleg dobrih poslovnih rezultatov, odražajo tudi v rasti poslovnega ugleda, v prepoznavnosti in rangiranju v očeh javnosti.

Podjetje je doseglo stopnjo v razvoju in rasti, ko se je zaradi gospodarske situacije primorano sistematično prilagajati in spreminjati glede na prihajajočo konkurenco, finančno situacijo ter negotovosti v okolju. Gospodarska in finančna kriza sta prizadeli tudi slovenski trg nepremičnin. Cene nepremičnin so upadle, opaznejše je bilo tudi zmanjšanje transakcij, sliko pa je še dodatno pokvaril propad velikih gradbincev v Sloveniji. Na področju poslovnih nepremičnin je bilo v zadnjih treh letih veliko projektov novogradenj, ki jih je gospodarska kriza ustavila. Dokončani projekti bodo na trg dali novo ponudbo pisarniških in trgovskih prostorov, kar bo zaostriло konkurenco med podjetji ponudniki. Neposredno vpliv gospodarske krize in zaostrene konkurence čutijo najemniki (predvsem trgovci). V trgovini na drobno je zaradi gospodarske krize upadla kupna moč potrošnikov. Njihovi nakupi postajajo bolj racionalni, premišljeni. Najemniki (trgovci) tako prodajo manj, kar za nekatere

predstavlja problem pri rednem plačevanju obveznosti, to je najemnin. Poveča se tveganje finančne nediscipline. Krizi navkljub pa je podjetje BTC uspešno končalo gradnjo poslovnega nebotičnika Kristalna palača, za uspeh projekta pa je bila pomembna kakovostna struktura dolgoročnih finančnih virov, ki jih je podjetje pridobilo na tujih trgih, saj jih v Sloveniji ni bilo.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter lastnih dognanj razviti možne strateške usmeritve podjetja, ki bodo podlaga vodstvu pri postavljanju strateških planskih ciljev in odločanju o prihodnjih strategijah podjetja. Podjetju želim pomagati, da z ustrezno postavljenimi strateškimi planskimi cilji in razvitimi strategijami dosega poslovno uspešnost ter nadaljnjo rast in razvoj.

Cilj magistrskega dela je izdelati celovito oceno podjetja BTC s pomočjo celovite ocene priložnosti in nevarnosti v okolju, ki jih mora podjetje upoštevati, ter celovite ocene prednosti in slabosti, s katero bom odkril glavne prednosti in slabosti znotraj podjetja. Na podlagi teoretičnih dognanj, empiričnih prijemov strateškega managementa ter skozi proces strateške analize bom razvil konkretne strateške usmeritve podjetja BTC.

Magistrsko delo bo temeljilo na znanstveno-raziskovalnih metodah in bo vključevalo teoretični in praktični del. V prvem delu bo delo vsebovalo teoretično-analitičen pregled strokovne literature in člankov domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega managementa. Ta del magistrskega dela bo analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije, s katero bom združil spoznanja različnih avtorjev s področja obravnavane teme. V drugem, praktičnem delu, ki bo temeljil na uporabi analize kot temeljne metode spoznavanja poslovanja podjetij, pa bom teoretične vidike apliciral na praktični primer podjetja BTC, pri čemer bom uporabil tudi teoretično znanje, ki sem ga pridobil v okviru podiplomskega študija, ter praktično znanje, ki sem ga pridobil iz praktičnih izkušenj kot del kolektiva podjetja.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju bom opredelil model strateškega managementa, kot ga pojmuje teorija po različnih avtorjih, predstavil pa bom tudi tri prijeme za celovito oceno podjetja. V drugem poglavju sledi kratka predstavitev podjetja BTC, v tretjem pa se bom osredotočil na analizo širšega in ožjega okolja podjetja. V četrtem poglavju bom analiziral uspešnost poslovanja podjetja, v petem pa se bom osredotočil na celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja tako, da bom preučil posamezne podstrukture podjetja: podstrukturo proizvoda, tržno podstrukturo, tehnološko podstrukturo, raziskovalno-razvojno podstrukturo, kadrovske podstrukture, organizacijsko podstrukturo in finančno podstrukturo ter napravil zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. V šestem poglavju bom s postavitvijo strateških planskih ciljev in razvojem strategij postavil možne strateške usmeritve podjetja. Na koncu bom podal sklepe, v katerem bom povzel glavne ugotovitve.

1 MODEL STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

1.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva odgovore na vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja (Pučko, 2003, str. 102).

Vprašanja o tem, kako se je organizacija znašla v situaciji, v kakršni je danes, kakšno organizacijo ima, katere izdelke in storitve ponuja, na katere trge se osredotoča, se nanašajo na različne a med seboj povezane vidike. Odločitve v zvezi s temi vidiki so ključne, saj imajo nenehen vpliv na učinek organizacije. Sprejemanje teh ključnih odločitev in njihovo izvajanje v praksi lahko definiramo kot proces strateškega managementa (Bowman, 1994, str. 11).

Aaker (1998, str. 11) pravi, da gre pri strateškem managementu za predpostavko, da planski cikel ni več ustrezen, da bi zadostil vse hitrejši stopnji spreminjanja zunanega okolja podjetja. Z namenom soočanja s strateškimi presenečenji in vse pogostejšimi nevarnostmi in priložnostmi morajo biti strateške odločitve ločene in izvedene zunaj planskega cikla. Strateški management je proaktiven in usmerjen v prihodnost. Ne jemlje okolja le kot danega in se mu prilagaja, temveč v njem nastopa aktivno ter nanj s svojimi strategijami tudi vpliva. Strateški management vključuje oblikovanje strategij, ki so usmerjene navzven, proaktivne, pravočasne, podjetniške, globalne, izvedljive in primerne za dolgo časovno obdobje.

1.2 Modeli strateškega managementa

Modeli strateškega managementa med seboj izkazujejo veliko podobnosti, razlikujejo pa se predvsem v stopnji podrobnosti in v drugačnem načinu prikazovanja sestavin procesa strateškega managementa (Pučko, 2003, str. 110).

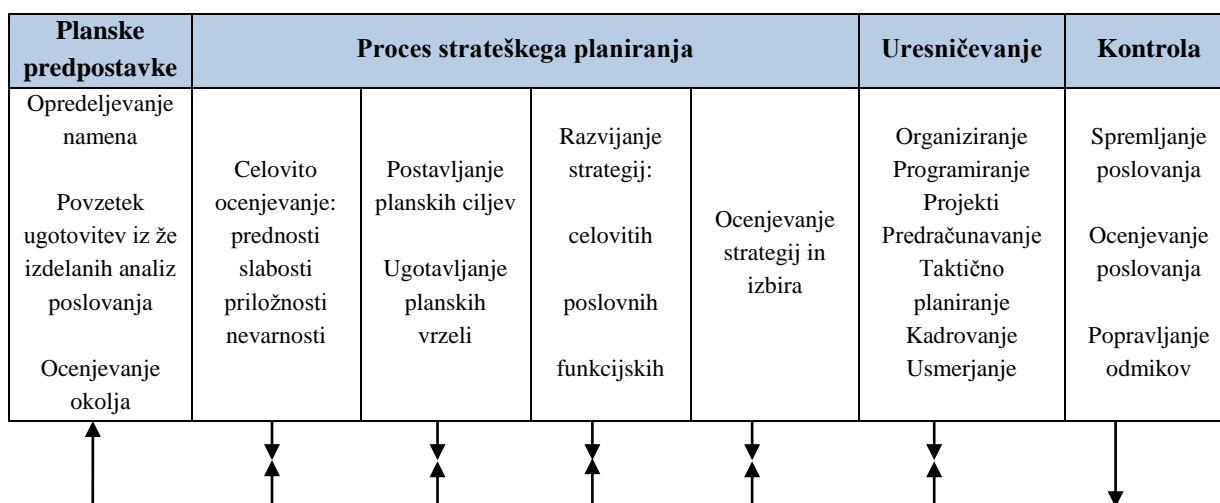
1.2.1 Pučkov model strateškega managementa

Pučko et al. (2009, str. 25) razčlenjujejo proces strateškega managementa v štiri glavne faze (glej Sliko 1), in sicer:

- v fazo izdelovanja planskih predpostavk,
- v fazo strateškega planiranja,
- v fazo uresničevanja strategij in
- fazo kontrole uresničevanja strategij.

Prva faza zajema opredeljevanje vseh sestavin namena podjetja, pripravo pregleda glavnih ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanje širokega in ožjega zunanjega okolja podjetja. Fazo strateškega planiranja naprej delijo na podfaze celovitega ocenjevanja podjetja (tj. strateške analize podjetja), postavljanja strateških planskih ciljev, razvijanja strategij (na ravni celotnega podjetja, za posamezne strateške poslovne enote in funkcijskih strategij) ter ocenjevanja in izbire strategij. Faza uresničevanja strategij zajema vse splete aktivnosti, s katerimi podjetje uresničuje svoje strategije od organiziranja, izdelovanja programov, projektov in predračunov do kadrovanja in usmerjanja delovanja. Faza kontrole spremlja poslovanje in ga ocenjuje z vidika uresničevanja sprejetih strategij ter popravlja odmike od zaželenega.

Slika 1: Pučkov model procesa strateškega managementa



Vir: D. Pučko et al., *Strateški management 2*, 2009, str. 28.

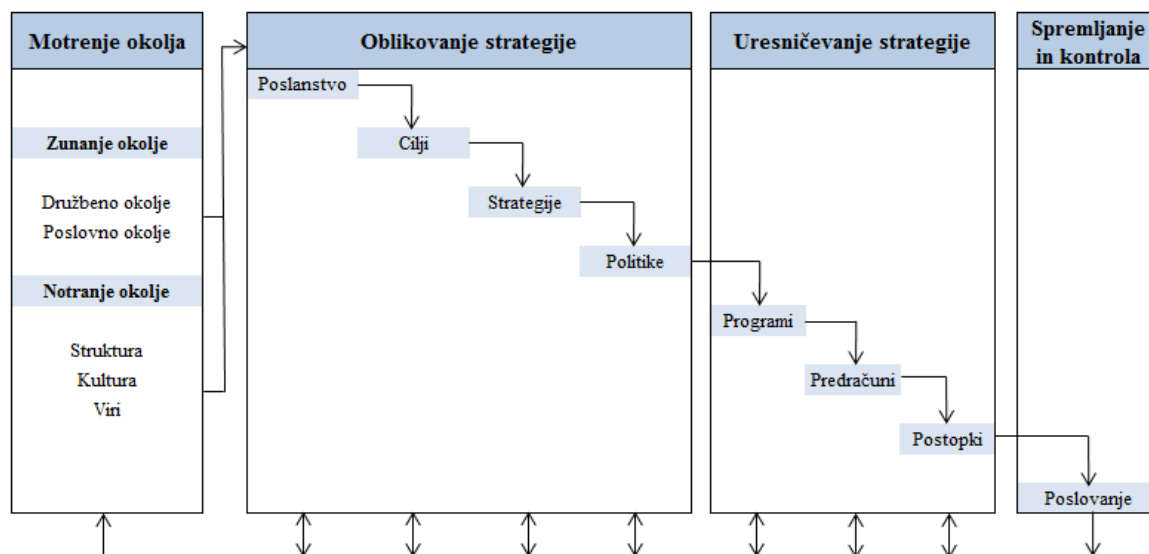
1.2.2 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu

Hunger in Wheelen (1996, str. 7-15) v svojem modelu členita proces strateškega managementa na 4 osnovne faze, in sicer motrenje zunanjega in notranjega okolja podjetja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije ter ocenjevanje uresničevanja in kontrola (glej Sliko 2).

S prvo fazo, motrenjem okolja, razumeta analizo in predvidevanje razvojev v zunanjem širokem in t.i. ciljnim (panožnem) okolju podjetja pa tudi strateško analizo samega podjetja. Zunanje okolje podjetja sestavljajo spremenljivke, ki se nahajajo zunaj podjetja in v okviru katerih podjetje obstaja (priložnosti in nevarnosti). Notranje okolje podjetja sestavljajo spremenljivke znotraj podjetja (prednosti in slabosti), ki vključujejo strukturo, kulturo in vire podjetja. V okviru faze oblikovanja strategije opozarjata predvsem na opredelitev poslanstva podjetja, strateških ciljev, strategije in razvojne politike podjetja. Dobro zasnovano poslanstvo podjetja opredeljuje temeljni in edinstven namen, ki loči podjetje od drugih sorodnih podjetij, in opredeljuje obseg poslovanja podjetja v smislu proizvodov, ki jih ponuja, in trgov, ki jih

pokriva. Fazo uresničevanja sprejete strategije razumeta kot proces prevajanja strategij in politik v ukrepe z izdelovanjem programov, predračunov in postopkov.

Slika 2: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu



Vir: J. D. Hunger, & T. L. Wheelen, *Strategic management*, 1996, str. 10.

Zadnjo fazo razumeta kot spremljanje in nadziranje samega poslovanja. Kljub temu da sta spremljanje in nadzor zadnja elementa strateškega managementa, pa lahko identificirata slabosti, ki izhajajo iz uresničevanja strateških načrtov ter tako spodbudita ponovitev celotnega procesa. Za učinkovito spremljanje in kontrolo poslovanja morajo managerji od svojih podrejenih pridobiti jasne, hitre in nepristranske povratne informacije. Z upoštevanjem povratnih informacij managerji primerjajo dejansko dogajanje s planiranim.

1.2.3 Model strateškega managementa po Davidu

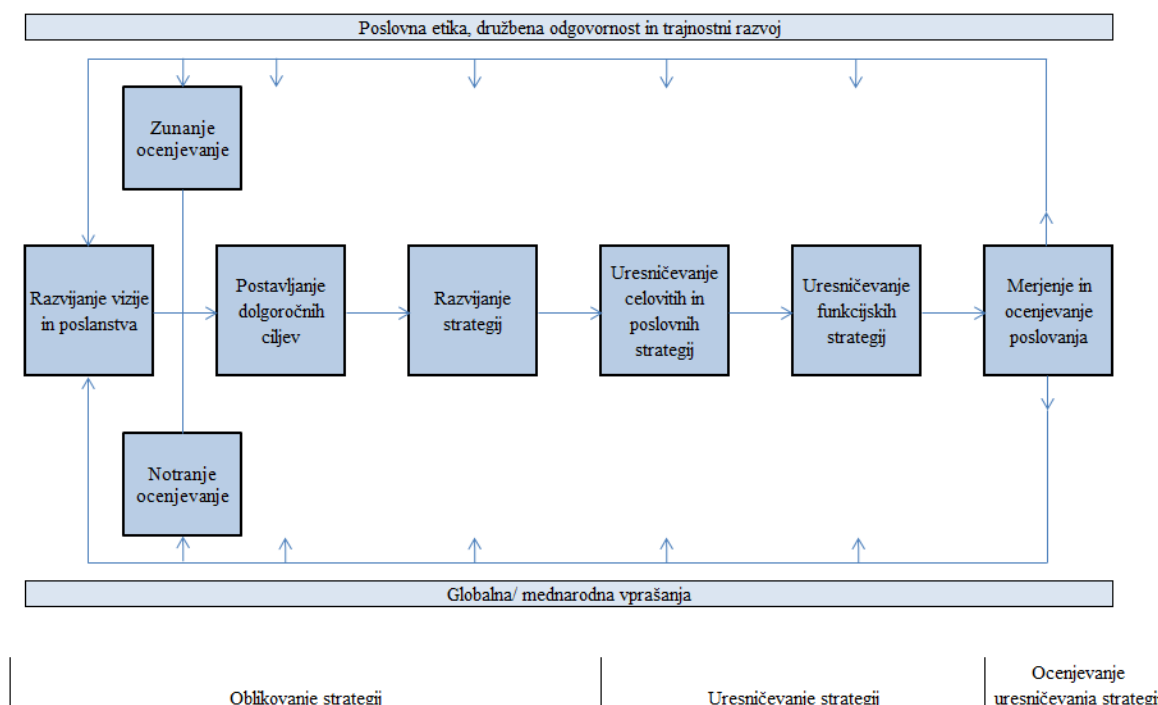
David (2011, str. 37-38) razlaga, da se pojem strateškega managementa in strateškega planiranja uporabljata kot sinonima ter da se prvi uporablja bolj v akademskih krogih, drugi pa v poslovnem svetu. Ključna razlika med pojmom je ta, da proces strateškega managementa vključuje faze oblikovanja, implementacije in ocenjevanja strategij, medtem ko se strateško planiranje nanaša le na prvo fazo (tj. fazo oblikovanja strategij).

Strateški management, kot je prikazano na Sliki 3, je dinamičen in neprekinjen proces, ki sestoji iz treh glavnih faz:

- faza oblikovanja strategij,
- faza uresničevanja strategij in
- faza ocenjevanja uresničevanja strategij.

Faza oblikovanja strategij vključuje razvijanje vizije in poslanstva podjetja, opredelitev priložnosti in nevarnosti zunaj podjetja ter prednosti in slabosti znotraj podjetja, postavljanje dolgoročnih ciljev, razvijanje alternativnih strategij ter izbira posameznih strategij. V okviru faze uresničevanja strategij mora podjetje postaviti letne cilje, oblikovati politiko, motivirati zaposlene ter razporediti vire, da bo lahko uresničevalo oblikovane strategije. V fazi ocenjevanja uresničevanja strategij managerji pridobivajo informacije, kako uspešno se uresničujejo določene strategije. Zaradi stalnega spreminjanja zunanjih in notranjih dejavnikov podjetja so strategije podvržene morebitnim prihodnjim spremembam. Faza ocenjevanja strategij je potrebna zaradi dejstva, da današnji uspeh organizacije ne garantira tudi prihodnjega. Proces strateškega managementa se odvija na treh hierarhičnih ravneh: korporacijski, divizijski ali poslovnoenotni ter funkcijski ravni.

Slika 3: Model strateškega managementa po Davidu



Vir: R. F. David, *Strategic management*, 2011, str. 47.

1.3 Planske predpostavke

Planske predpostavke predstavljajo izhodišče strateškega managementa in zajemajo opredelitev sestavin namena podjetja, pripravo pregleda glavnih ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja podjetja ter ocenjevanje širokega in ožjega zunanjega okolja podjetja (Pučko et al., 2009, str. 25).

1.3.1 Opredeljevanje namena

Namen organizacije določa meje razvijanju poslanstva in strateških ciljev podjetja. Namen je vedno široko in večplastno opredeljen ter lahko zajema težnjo po maksimiranju dobička podjetja, po preživetju, zadovoljstvu odjemalcev in zaposlenih in drugo. Večplastnost namena se kaže v tem, da je težko razbrati natančne odnose med posameznimi sestavinami namena. Na oblikovanje namena imajo najpomembnejši vpliv trije dejavniki. Gre za vizijo podjetja, vodenje in etiko podjetja (Pučko et al., 2009, str. 4-5).

1.3.1.1 Vizija podjetja

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in v njenem okolju (Možina et al., 1994, str. 301-302).

Jasno opredeljena vizija podjetja predstavlja podlago za opredelitev poslanstva podjetja. Mnogo podjetij ima opredeljeno svojo vizijo in poslanstvo, vendar je najprej potrebno določiti vizijo. Opredeljena naj bo kratko, po možnosti v enem stavku, v njeno opredelitev pa naj bo vključenih čim več managerjev (David, 2011, str. 75).

1.3.1.2 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo je v primerjavi z vizijo dinamičen koncept in mora biti edinstveno posameznemu podjetju. Opredeljeno mora biti na način, da ne predstavlja ovir za razvoj podjetja v prihodnosti, poleg tega pa mora biti jasno in razumljivo za udeležence podjetja. Poslanstvo predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja in vodenja v podjetju ter izboljšuje organizacijsko klimo in razumevanje usmeritve podjetja. Pomembno vpliva tudi na zunanje udeležence podjetja v smislu razvijanja dobrih poslovnih odnosov (Pučko et al., 2009, str. 10-12).

1.3.2 Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja

Pučko (2003, str. 125) opredeljuje analizo poslovanja kot dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja. V okviru procesa strateškega managementa ne razčlenjujemo celotne analize poslovanja, ampak gre le za spoznanja in ugotovitve vseh izvedenih analiz poslovanja v podjetju.

Bistvo analize poslovanja je, ugotoviti, s katerimi problemi se sooča podjetje in katere prednosti ima. Na podlagi tega lahko podjetje pripravi ustrezne odločitve in posledično vpliva na uspešnost svojega poslovanja. To fazo lahko razdelimo na dva dela, in sicer na oceno poslovanja in diagnozo poslovanja. Prva spoznava problemska in prednostna stanja podjetja

(simptome), druga pa ugotavlja vzroke, ki so do tega stanja pripeljali (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 83-85).

1.3.3 Ocenjevanje okolja

Pri ocenjevanju okolja podjetja gre za opredelitev ključnih razvojev v najširšem okolju podjetja v prihodnosti. Zatem je smiselno oceniti še ožje okolje podjetja. Ocenjevanje ožjega okolja podjetja mora vsebovati vsaj ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in analizo prodajnega trga podjetja (Pučko, 2003, str. 119).

1.3.3.1 Ocenjevanje širšega okolja

Podjetje lahko opredelimo kot podsistem, ki deluje v okviru nekega širšega sistema okolja (naravnega in družbenega). Glede na različne značilnosti ga je možno razdeliti na podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo na pet manjših podokolij, in sicer na naravno podokolje, gospodarsko podokolje, tehnično-tehnološko podokolje, politično-pravno podokolje in na kulturno podokolje. Podokolja podjetju dajejo določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu poslovanje določajo in ga omejujejo (Pučko, 2003, str. 8).

Pri ocenjevanju širšega okolja podjetja lahko za vsako podokolje ocenimo ključne razvoje, ki so pomembni za podjetje. Na podlagi ključnih razvojev v preteklosti lahko ocenimo ključne razvoje v prihodnosti in ugotovimo, kakšne poslovne priložnosti ima podjetje (Pučko, 2003, str. 119).

1.3.3.2 Ocenjevanje ožjega okolja

Ožje okolje je mogoče povezovati s panogo, v kateri je podjetje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ožjega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri podjetje je, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 2003, str. 122).

1.3.3.2.1 Analiza privlačnosti panoge

Pri ocenjevanju zunanjega okolja oziroma konkurenčnosti podjetij znotraj omenjenega okolja se uporabljajo različna orodja, koncepti in metode, ki so ožje ali širše zastavljeni. Čeprav konkurenčni pritiski v različnih panogah niso nikoli 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 je Porterjeva strukturna analiza panoge ali model petih silnic. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, str. 26, 100).

Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge. To določajo po M. Porterju pravila konkuriranja v panogi (glej Sliko 4). Pravila

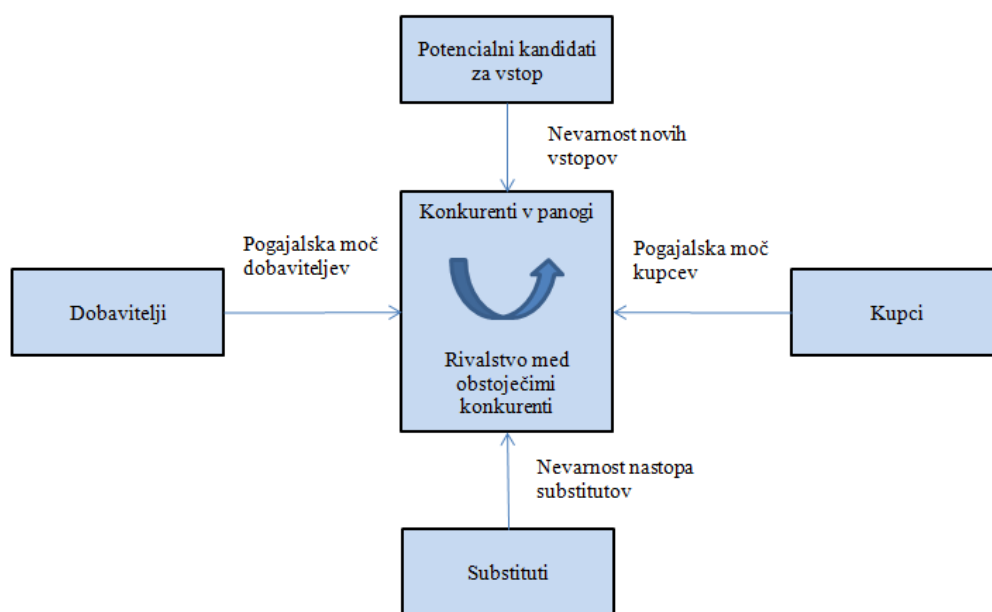
konkuriranja, značilna za določeno panogo, pa so odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od (Pučko, 2003, str. 122-124):

- vstopanja novih konkurentov v panogo,
- nevarnosti substitucije proizvodov (storitev) panoge,
- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev in
- rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi.

S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Moč vsake posamezne določljivke je funkcija strukture panoge oziroma njenih ekonomskih in tehničnih karakteristik. Vsaka od določljivk vsebuje pomembne elemente, ki vplivajo na privlačnost panoge (Porter, 1998a, str. 6).

Slika 4: Porterjev model petih silnic ali model skupin določljivk privlačnosti panoge



Vir: M. E. Porter, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, 1998b, str. 4.

1.3.3.2.2 Analiza prodajnega trga

Ocenjevanje ožjega okolja je hudo pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanosti in prihodnosti. To pomeni, da je potrebno ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj. Opredeliti je nujno glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe. S tem v zvezi se kaže še posebej usmeriti na ugotavljanje slabo zadovoljevanih potreb, saj le-te praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetje. V zvezi z analizo prodajnega trga izdelujemo predvidevanja možne prodaje podjetja. Tiste napovedi

prodaje, ki jih management sprejme, pa pomenijo pomembne planske predpostavke (Pučko, 2003, str. 124).

1.4 Prijemi za celovito oceno podjetja

Celovito ocenjevanje podjetja lahko opravimo na tri načine. Prvi način je SWOT analiza oziroma analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Drugi način celovitega ocenjevanja podjetja je portfeljska analiza, tretji pa se imenuje analiza na temelju verige vrednosti (Pučko, 2003, str. 129).

1.4.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Z oceno notranjega okolja podjetja spoznamo njegove prednosti in slabosti. Pri ocenjevanju notranjega okolja se je smiselno usmeriti na ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja podjetja, virov v podjetju in obstoječe organizacije. Uspešnost poslovanja podjetja v preteklih letih in primerjava s konkurenco nas vodi do ocen in ugotovitev, v čem ima podjetje prednosti in v čem ima slabosti. V primeru razčlenitve organizacije na podstrukture le-te ocenjujemo z vidika, ali imamo v posamezni podstrukturi prednosti ali slabosti. Takšne podstrukture so lahko podstruktura proizvoda oziroma storitve, tržna podstruktura, tehnološka podstruktura, raziskovalno-razvojna podstruktura, kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura in finančna podstruktura (Pučko et al., 2009, str. 144).

Johnson, Scholes in Whittington (2005, str. 347) SWOT analizo povežejo s pomembnim orodjem, ki jo imenujejo TOWS matrika (glej Sliko 5).

Slika 5: TOWS matrika

		Notranji dejavniki	
		Prednosti (S)	Slabosti (W)
Zunanji dejavniki	Priložnosti (O)	SO strategije uporabljajo prednosti, za izkoriščanje priložnosti	WO strategije izkoriščajo priložnosti, da premagajo slabosti
	Nevarnosti (T)	ST strategije uporabljajo prednosti, s katerimi se izognejo nevarnostim	WT strategije minimizirajo slabosti, da se izognejo nevarnostim

Vir: G. Johnson et al., *Exploring Corporate Strategy*, 2005, str. 347.

Na podlagi notranjih dejavnikov prednosti in slabosti ter zunanjih dejavnikov priložnosti in nevarnosti opredelijo štiri vrste strateških možnosti:

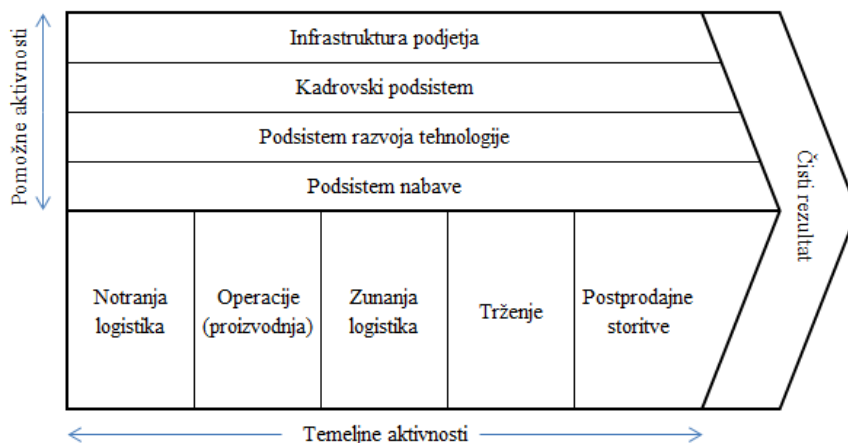
- ki uporabljajo prednosti, da izkoriščajo priložnosti,
- ki izkoriščajo priložnosti, da premagajo slabosti,

- ki uporabljajo prednosti, s katerimi se izognejo nevarnostim,
- ki minimizirajo slabosti, da se izognejo nevarnostim.

1.4.2 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

Koncepcijski pripomoček, ki ga je razvil Porter za sistematično analizo konkurenčne prednosti nekega podjetja, je njegova veriga vrednosti (glej Sliko 6). Ta razčlenjuje podjetje na njegove strateško relevantne aktivnosti z namenom, da bi si omogočili spoznati, zakaj se stroški v njem obnašajo tako kot se in kakšni so obstoječi in potencialni izvori za diferenciacijo izdelkov (storitev) podjetja. Porter vidi prav v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji proizvoda (storitve) osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 2003, str. 155-156).

Slika 6: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, 1998a, str. 37.

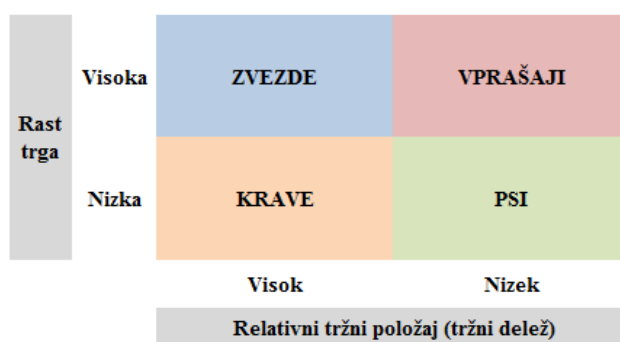
Porter (1998a, str. 38) pravi, da je vrednost znesek, ki so ga kupci pripravljeni plačati za izdelek (storitev) podjetja. Vrednost je izražena s prihodki, to je s prodajno ceno izdelka (storitve) in količino, ki jo proda. Podjetje ustvarja dobiček, če je ta vrednost večja kot so stroški povezani z izdelavo izdelka (storitve). Zato je vrednost tista, in ne stroški, ki je osnova za analiziranje konkurenčnega položaja, saj podjetja pogosto namerno zvišujejo svoje stroške z namenom zvišanja cene preko diferenciacije.

Vrednost se ustvarja, ko se izdelki pomikajo vzdolž verige vrednosti. Vrednostna veriga prikazuje podjetje kot zbir aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost, na primer proizvodnja, trženje, prodaja, logistika. Vsaka aktivnost v verigi vrednosti lahko doda prispevek h koristi, ki jo dobi kupec končnega izdelka (storitve) podjetja. Prav tako pa vsaka aktivnost prispeva k skupnemu strošku proizvodnje izdelka (storitve) (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2007, str. 359).

1.4.3 Portfeljska analiza

Portfeljska analiza predpostavlja, da velja za strateško poslovno enoto takoimenovana krivulja izkušenj. Empirične raziskave so ugotovile, da so korporacije, ki so uspele povečati obseg poslovanja s strateško skupino proizvodov ali storitev, akumulirale izkušnje, kar je ugodno vplivalo na zniževanje relativnih stroškov na enoto proizvoda ali storitve. Učinki krivulje izkušenj prihajajo iz učinkov krivulje učenja, iz uvajanja tehnoloških izboljšav, iz učinkov degresije fiksnih stroškov na enoto, iz nadomeščanja dražjih s cenejšimi materiali, iz sprememb v konstrukciji proizvodov idr. Za ugotavljanje ustrezne kombinacije strateških poslovnih področij korporacij, je družba Boston Consulting izdelala portfeljsko matriko, ki na abscisi meri relativni tržni delež strateške poslovne enote, na ordinati pa stopnjo rasti trga za isto strateško skupino proizvodov. To matrika se imenuje matrika »rast – tržni delež« (glej Sliko 7).

Slika 7: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«



Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 317.

Vsaka os matrike je razdeljena v dva dela, in sicer na nizek ali visok relativni tržni delež in nizko ali visoko rast trga. Matrika tako vsebuje štiri kvadrante. Od razporejenosti strateških skupin proizvodov v posamezne kvadrante je odvisno, ali ima organizacija portfelj teh skupin, ki je v ravnotežju, ali ne. Posamezni kvadranti imajo imena glede na svoje značilnosti: krave – molznice, zvezde, vprašaji in psi. Kot merilo relativnega konkurenčnega položaja neke strateške poslovne enote je vzeta relativni tržni delež. Le-ta je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane strateške poslovne enote in tržnim deležem največjega konkurenta (Možina et al., 1994, str. 317-319).

1.5 Oblikovanje strateških planskih ciljev

Planske cilje oblikujemo kot določene rezultate, ki jih podjetje želi doseči. Glavna naloga planskih ciljev je zagotoviti središčne točke v podjetju, okrog katerih se vrta razvijanje planov in razvrščanje virov. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju, ki zagotavlja temu odločanju določeno konsistentnost. Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba

osredotočiti, s tem pa tudi sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Pučko, 2003, str. 161-165).

Proces oblikovanja planskih ciljev lahko razčlenimo na tri faze. Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije ali poslanstva podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje (Pučko, 2003, str. 161-165).

1.6 Razvijanje strategij

Ko poznamo razvojne probleme podjetja, njegove konkurenčne prednosti ter privlačnost panoge podjetja, lahko začnemo snovati strateške usmeritve podjetja. Pridemo do oblikovanja strategij podjetja, ki se sooča z vprašanji, ali naj skrči obseg dejavnosti, se skuša diverzificirati ali povečati učinkovitost dela na obstoječih poslovnih področjih (Možina et al., 1994, str. 312).

1.6.1 Opredelitev strategije

Harvardska poslovna šola širi zelo široko pojmovanje strategije, ki naj bi pomenila opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje je že pojmovanje, ki v strategiji vidi splet odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Še ožje je tisto pojmovanje strategije, ki vidi v njej sredstvo za doseganje planskih ciljev (Pučko, 2003, str. 169).

Thompson in Strickland (1999, str. 25) definirata strategijo kot vzorec akcij in poslovnih pristopov za zadovoljevanje potreb kupcev, izgraditev privlačnega tržnega položaja in za doseganje ciljev podjetja. Dejanska strategija podjetja je delno planirana in delno posledica reakcij na odzive na spremenjene okoliščine.

Nevarnost za obstoj strategije v podjetju izvira iz zunanjega okolja, in sicer predvsem zaradi sprememb v tehnologiji ali v vedenju konkurence. Čeprav lahko zunanje spremembe predstavljajo problem, pa lahko večjo grožnjo za strategijo predstavlja notranje okolje podjetja. Zdrava strategija podjetja je ogrožena zaradi zgrešenega pogleda na konkurenco, organizacijskih napak in zaradi želje po rasti (Porter, 1996, str. 75).

1.6.2 Razvrščanje strategij

Planske strategije lahko razvrščamo po številnih kriterijih. Dobimo množico klasifikacij posameznih vrst strategij. Danes je v ospredju klasifikacija strategij na celovite (korporacijske), poslovne in funkcijske (Možina et al., 1994, str. 314).

1.6.2.1 Celovite (korporacijske) strategije

Odločitev podjetja o korporacijski strategiji je zapuščina njegove preteklosti. Korporacijska strategija ne sme biti enkratna odločitev, ampak vizija, ki se lahko razvija. Podjetje mora izbrati dolgoročni prednostni koncept in nato nadaljevati pragmatično proti njem od izhodiščne točke (Porter, 1987, str. 57).

Korporacijska strategija naj bi se v prvi vrsti ukvarjala s petimi skupinami velikih odločitev. Gre za odločitve o razvoju portfelja strateških skupin proizvodov oziroma storitev celotne organizacije. Gre za odločitve o medsebojnih povezavah med strateškimi skupinami proizvodov oziroma storitev in o sinergičnih učinkih, ki naj bi nastajali v okviru korporacije na osnovi teh povezav. Gre za vprašanja uravnoteževanja tveganj in dobičkov v okviru cele organizacije. Prav tako gre za vprašanja uravnoteževanja denarnih tokov ter končno za vprašanja opredeljevanja zaželenih rezultatov kot ciljev, ki naj bi jih dosegale posamezne strateške poslovne enote in korporacija kot celota (Možina et al., 1994, str. 315-316).

Usmeritev za korporacijsko strategijo predstavljajo ključne kompetence, ki so kolektivno znanje določene organizacije in so izvir za nov poslovni razvoj podjetja (Prahalad & Hamel, 1990, str. 14).

Glede na zvrsti korporacijske strategije je mogoče govoriti o (Možina et al., 1994, str. 319):

- strategiji rasti (razvoja) organizacije,
- strategiji ustalitve (normalizacije, konsolidacije) in
- strategiji krčenja (dezinvestiranja).

1.6.2.2 Poslovne strategije

Poslovna strategija ali strategija poslovnega področja je strategija poslovanja z določeno strateško poslovno enoto oziroma skupino proizvodov (v nadaljevanju SPE). V okviru strategije poslovnega področja ali poslovne strategije gre za splošno naravnost vsake SPE. Lahko tudi rečemo, da je njeno bistvo opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja, od katere bo odvisna njena uspešnost. Poslovna strategija vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Gre za to, kako bo podjetje izboljševalo tržne pozicije na prodajnih trgih, katere privlačne tržne segmente bo obdelovalo, kakšna bo širina njegove strateške poslovne skupine proizvodov (storitev), koliko ožjih skupin proizvodov bo le-ta vsebovala ter na kakšni osnovi bo sledilo na ravni poslovne enote različnim poslovnim aktivnostim, da bi doseglo možne sinergične učinke (Pučko, 2003, str. 200).

Najbolj pogoste poslovne strategije so (Pučko, 1999, str. 205-215):

- poslovne strategije na osnovi portfeljske matrike,

- generične poslovne strategije po Porterju,
- poslovne strategije na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda,
- poslovne strategije na osnovi Ansoffove matrike rasti.

Portfeljska matrika opredeljuje štiri vrste poslovnih strategij za posamezna strateška poslovna področja, ki spadajo v posamezni kvadrant portfeljske matrike (glej Sliko 7 v točki 1.4.3). Bistvo tako oblikovanih poslovnih strategij na osnovi koncepta portfelja je v tem, da dobimo strateške cilje za posamezne strateške poslovne skupine proizvodov, ki so nujno različni in ki ustrezajo položaju posamezne strateške poslovne skupine v portfeljski matriki ter potrebam in sposobnostim celotnega portfelja SPE-jev podjetja. (Pučko, 2003, str. 201).

M. Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje oziroma enoto podjetja. Do konkurenčne prednosti pa je po njegovem prepričanju mogoče priti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda oziroma storitve. Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo naslednje tri temeljne generične strategije (glej Sliko 8) (Pučko, 2003, str. 202-206):

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov in
- strategija razvijanja tržne niše.

Slika 8: Splošne konkurenčne (pod)strategije v okviru poslovnega področja

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	VODENJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE NA TRŽNE NIŠE	
		Fokus na diferenciaciji	Fokus na nizkih stroških

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 203.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti temelji na zakonitosti krivulje izkušenj. Poslovna strategija diferenciacije proizvoda (storitve) išče svojo poslovno uspešnost v razvijanju in ponujanju diferenciranega proizvoda (storitve). Strategija razvijanja tržne niše temelji na doslednem osredinjenju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja na kar najboljše zadovoljitev potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Osredinjenje na stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v

nekaterih segmentih, medtem ko osredinjenje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev. Uspešnost katerekoli od navedenih generičnih poslovnih strategij predpostavlja, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežkočajo uporabo strategije posnemanja po konkurentih (Pučko, 2003, str. 202-206).

Strateška poslovna področja oziroma enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov ali storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. V vsaki od teh faz pa je primerna drugačna poslovna strategija. Strategije imajo, v odvisnosti od faze, v kateri je skupina proizvodov ali storitev na krivulji njenega življenjskega cikla, različne značilnosti. V fazi uvajanja mora biti strategija usmerjena h kupcu. Strategijo, ki jo je treba uveljavljati v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla, kaže tako oblikovati, da bo upoštevala povečevanje števila kupcev. V fazi zrelosti velja poudariti učinkovitost proizvodnega in distribucijskega procesa. Strategija za skupine proizvodov oziroma storitev v fazi upadanja pa že mora računati z dobro poučenimi kupci (Možina et al., 1994, str. 329-330).

1.6.2.3 Funkcijske strategije

Funkcijske strategije so možne poslovne usmeritve na posameznih poslovnih funkcijskih področjih v organizaciji od trženja do financ. Te strategije se nujno osredinjajo na maksimiziranje učinkovitosti uporabe resursov, ki jih organizacija ima na posameznem poslovnem funkcijskem področju, in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi tako podprli uresničevanje poslovnih in korporacijske strategije organizacije (Možina et al., 1994, str. 330).

Pri razvijanju funkcijskih strategij v organizaciji gre za izbiro delnih ciljev za vsako poslovno funkcijsko področje in za določanje narave ter zaporedja akcij, ki jih bo treba opraviti na vsakem poslovnem funkcijskem področju, da bi dosegli planske strateške cilje organizacije. Čeprav je možno iskati nove funkcijske strategije v vsakem poslovnem funkcijskem področju, je vendar praviloma treba povezovati te funkcijske usmeritve v celoto, ki bo podpirala uresničevanje poslovne in korporacijske strategije (Možina et al., 1994, str. 330).

Razvijanje funkcijske strategije kaže nasloniti na ugotavljanje prednosti organizacije in identificirane strateške dejavnike poslovne uspešnosti. Na teh osnovah oblikujemo trženjske strategije, strategije razvijanja proizvodnega (prodajnega) programa, raziskovalno-razvojne dejavnosti, proizvodnje, kadrovske strategije, strategije financiranja in še katere (Možina et al., 1994, str. 330).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1 Razvoj podjetja

Šestnajstega marca 1954 so ustanovili Centralna skladišča, in sicer z ustanovitveno pogodbo, sklenjeno na pobudo tedanjega ljubljanskega župana dr. Matije Dermastje. Centralno

skladišče je nastalo v neposredni bližini ljubljanskega letališča in tovornega terminala v Mostah. Nato se je leta 1957 v Ljubljani pokazala potreba po skladiščih. Centralno skladišče je razširilo poslovanja na podjetja, ki niso bila ustanovitelji, in širše po načelu »skladiščimo za vse stranke«, ki so opravljala skladiščne posle. Od tod tudi novo ime Javna skladišča. Do maja 1962 je podjetje zgradilo 68.867 m² pokritih skladiščnih površin, leta 1966 pa največje carinsko skladišče v državi, na površini okoli 27.000 m², ki je naenkrat sprejelo 35 vagonov. To je vsekakor pripomoglo k povečevanju blagovnega prometa v uvozu in izvozu tedanje države. Leta 1975 pa se je Centralno skladišče preimenovalo v Blagovni transportni center in preraslo v največji blagovni transportni center v nekdanji Jugoslaviji in leta 1987 postalo največji kopenski terminal v Evropi (BTC, d.d., 2006).

Leta 1990 se je Blagovni trgovinski center oziroma skrajšano BTC iz podjetja, ki upravlja prostor za skladiščenje, preobrazil v delniško družbo, ki je postala odgovorna za izbiro novih, dobičkonosnih, kompatibilnih in konkurenčnih programov in poslovnih vsebin, hkrati pa tudi za ustrezno infrastrukturo. Odpirati so se začele prve nove trgovine. Nato je leta 1993 postalo prvo slovensko nakupovalno središče, ki je s skokovito rastjo števila obiskovalcev potrdilo, da je BTC primeren prostor za razvoj trgovine in drugih dejavnosti, ki jih kupec potrebuje na enem mestu. Podjetje je odprlo prvi nakupovalni center pod eno streho v Sloveniji. Leto 1994 je bilo v znamenju nastanka družbe BTC kot javne delniške družbe, ko so delnice začele kotirati v kotaciji A na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. V letu 1997 je postalo podjetje BTC mednarodno kapitalsko podjetje in prva slovenska gospodarska družba, katere delnice so se uvrstile na londonsko borzo. Leta 1998 je bil uveden celovit sistem kakovosti, ki hkrati vključuje tudi sistem vodenja kakovosti po standardih ISO 9001. Leta 2000 se je na območju BTC oblikoval tako imenovani BTC City, ko se je začela izgradnja poslovno-nakupovalnega, rekreativno-zabaviščnega in kulturnega središča. Leta 2004 je podjetje zgradilo garažno hišo z dodatnimi 780 parkirnimi mesti in Vodno mesto Atlantis, ki se je odprlo leta 2005 (BTC, d.d., 2006).

Skozi zgodovino lahko vidimo, kako se je podjetje razvijalo in prilagajalo novonastalim smernicam v svetu in jih ustrezno umestilo v slovenski prostor. BTC je sinonim za množico različnih trgovin, ki so povezane na enem prostoru in kupcu ponujajo varnost, nakupovanje, kulturo, šport in zabavo. Trgovin in lokalov na območju BTC je več kot 450, kar pomeni, da center ponuja širok spekter trgovin in butikov z raznoliko ponudbo (BTC, d.d., 2006).

BTC City letno obišče 21 milijonov obiskovalcev iz Slovenije in tujine, dnevno pa približno 50 tisoč ljudi. Podjetje BTC je želelo približati potrošniku ponudbo v tej smeri, da je poleg nakupovalnega centra ustvarilo tudi športne in zabaviščne centre, kjer se kupec po napornem dnevu lahko odpočije ali pa poišče zabaven kotiček. Med te centre spadajo Športni center Millenium, ki je športnorekreacijski objekt, Trg mladih, na katerem se vrstijo različni dogodki, ki so namenjeni za zabavo, razvedrilo, oddih in šport, Multikino Kolosej, Arena Vodafone, kulturno središče SiTi teater in ne nazadnje Vodno mesto Atlantis, ki je zasnovano kot športno, razvedrilno in sprostitevno središče. Kljub gospodarski krizi se je v letu 2009

pričela in v letu 2011 uspešno končala gradnja 89 metrov visoke zgradbe, Kristalne palače, poslovnega, trgovskega in družabnega centra (BTC, d.d., 2012c).

Skrivnost takšnega uspeha je v pravočasnih strateških spremembah v poslovnem pristopu, trženju, razvoju in organizaciji ter spremljanju razvojnih usmeritev podobnih poslovnih centrov v svetu. Prav to je podjetju BTC omogočilo najti nove poti do uspeha. Ena od temeljnih vrednot podjetja je skrb do okolja kar izkazuje s skrbnim in racionalnim ravnanjem z odpadki, vodo, prometom in učinkovito rabo energije. Leta 2006 je podjetje pridobilo certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 na območju BTC City-ja in Vodnega mesta Atlantis. Omenjeni certifikat predstavlja zavezo, s pomočjo katere podjetje povečuje zaupanje svojih kupcev, investorjev, javnosti in lokalne skupnosti. Certifikat ISO 14001 je podjetje v letu 2009 razširilo še na področje logistike, torej v poslovni enoti Logistični center in enoti Novo mesto, in na enoto Murska Sobota v letu 2010 (BTC, d.d., 2012c).

V začetku leta 2011 je kot eden največjih ekoloških projektov podjetja pričela delovati sončna elektrarna, ki je locirana v poslovni enoti Logistični center na dveh strešnih objektih (13.000 m²). Poleg te ima podjetje BTC še dve sončni elektrarni, in sicer se ena nahaja na južnem delu fasade na Kristalni palači, druga pa je locirana na strehi objekta v enoti Murska Sobota. Lastna energetska politika, katere glavni namen ni enkratno znižanje porabe energije, temveč vzpostavitev sistema, ki vodi k stalnemu zniževanju porabe energije ter zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, je bila osnova, da je podjetje BTC v začetku julija 2012 pridobilo mednarodni certifikat za sistem upravljanja z energijo ISO 50001, ki organizacijam omogoča, da dosledno in učinkoviteje upravljajo z energijo in predstavlja nadgradnjo sistema ravnanja z okoljem po zahtevah standarda ISO 14001 (BTC, d.d., 2012c).

Danes podjetje BTC sestavljata 2 poslovni enoti, ki skupaj vsebujeta 390.000 m² uporabnih površin. Poslovna enota Ljubljana obsega 310.000 m² uporabnih površin, ki vsebujejo več kot 450 trgovin, 30 gostinskih lokalov, 35 storitvenih lokalov, 2 banki, Vodno mesto Atlantis (15.000 m²), diagnostični center, pošto, tržnico, avtopralnico, športni center, jezikovno šolo, borzno posredniško hišo, lekarno, frizerske salone, drsališče/odbojko na mivki. Pod poslovno enoto Ljubljana organizacijsko spadata še enota Murska Sobota in Novo mesto, ki sta v glavnem zasnovana kot nakupovalno središče. V enoti Novo mesto se odvija tudi logistična dejavnost, podobno kot v poslovni enoti Logistični center, ki kot ponudnik celovite logistike zagotavlja skladiščenje in vse storitve, povezane z blagom ter distribucijo blaga (BTC, d.d., 2013c).

Konec leta 2012 je podjetje BTC vzpostavilo dodatni, tretji steber storitev, imenovan celovito upravljanje s poslovnim prostorom, ki predstavlja prodajo lastnega dolgoletnega znanja, izkušenj in dobre prakse, ki ga je podjetje pridobilo pri upravljanju poslovnih nepremičnin. S Hypo Alpe Adria banko je bila podpisana pogodba o upravljanju 19 nakupovalnih središč in trgovskih centrov Qlandia na 300.000 m² poslovnih površin, ki jih je prevzelo podjetje BTC in si s tem zagotovilo nov vir prihodkov (BTC, d.d., 2013c).

Z vidika življenjskega cikla podjetja je za podjetje BTC značilna faza zrelosti. Več kot pol stoletja prisotnosti podjetja BTC, od javnih skladišč do moderne družbe kot poslovnega, nakupovalnega, rekreativno-zabavišnega in kulturnega središča, je zahtevalo od podjetja intenzivna vlaganja, trud zaposlenih ter jasno vizijo in ambiciozne strateške cilje.

2.2 Lastniška struktura

Lastniki podjetja so tuje ali domače pravne in fizične osebe, ki jih sestavljajo zaposleni in nekdanji zaposleni. Upravljalci podjetja imajo svoj lastniški delež (Ajdacom d.d. 66,51%, Investpoint d.o.o. 28,68% in ostali 4,81%). Podjetje je v večinski lasti zaposlenih, vodstva in upokojencev. Ajdacom, d.d. je v lasti zaposlenih in vodstva, Invest point, d.o.o. pa je v lasti širšega vodstva podjetja. Leta 2001 je BTC izvedel delavsko-managerski odkup, s čimer je podjetje pridobilo stabilno lastništvo (BTC, d.d., 2013c).

2.3 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo podjetja BTC je razvoj, vodenje, investiranje in upravljanje območij s prostori, namenjenimi poslovni, trgovinski, zabavni in športno-rekreativni dejavnosti, razvijanje poslovnih in tehničnih procesov logistike in distribucije in razvijanje ter vodenje dejavnosti prosti čas (BTC, d.d., 2006).

Vizija, kot jo opredeljuje podjetje BTC, je »dinamika razvoja, ki ne pozna meja«.

Še naprej bomo odgovorno nadaljevali svojo pot, v skladu s podjetniškim in javnim interesom, identiteto mesta in okolja, predvsem pa s poslušom za naše obiskovalce. Naša popotnica za prihodnost ostaja stalnica, kot doslej: težnja k razvoju in rasti družbe, spremljanje in upoštevanje tako domačih kakor mednarodnih gospodarskih, političnih in finančnih tokov, prizadevanje za kakovost in profesionalnost vseh storitev (BTC, d.d., 2006).

3 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA

Podfaza ocenjevanja okolja je v procesu strateškega managementa izjemno pomembna, saj zagotavlja okvir za razumevanje okolja podjetja, s ciljem opredeliti ključna vprašanja in načine soočanja s kompleksnostjo in hitrostjo sprememb v okolju (Johnson et al., 2005, str. 64).

Rozman (1995, str. 40) pravi, da se pogosto dogaja, da je za večino neustreznih in prepoznih odločitev krivo slabo poznavanje predmeta, o katerem se odločajo podjetja, in okolja, v katerem delujejo.

V okviru izdelave planskih predpostavk sledi v nadaljevanju ocenjevanje širšega in ožjega okolja podjetja. Pri širšem okolju podjetja bom ocenil podokolja, in sicer gospodarsko, tehnično-tehnološko, naravno, politično-pravno in kulturno. Pri ožjem okolju podjetja pa bom

opredelil panogo, v kateri podjetje deluje, izdelal bom oceno privlačnosti panoge in analiziral prodajni trg.

3.1 Ocenjevanje širšega okolja

Podjetje ima mnogo vezi s svojim okoljem. Te je mogoče razumeti kot kanale medsebojnega vplivanja, kajti po teh vezeh vpliva okolje na podjetje, mu postavlja vedenjske okvirje, po drugi strani pa skuša tudi podjetje vplivati na okolje (Pučko, 2003, str. 8).

3.1.1 Gospodarsko podokolje

Ekonomija, razmere v gospodarskem okolju, v veliki meri vplivajo na delovanje, cilje in uspešnost organizacij. Nizka ali visoka konjunktura, inflacija, visoka ali nizka rast plač in cen, omejeni viri energije, surovin, prostora, kapitala in še marsičesa – vse to so okviri, v katerih delujejo organizacije. Prav to je tudi eno izmed področij, kjer obstaja veliko raziskav in napovedi, ki naj bi organizacijam omogočale kar najugodnejše usmerjanje lastne dejavnosti (Možina et al., 1994, str. 87).

Pri ocenjevanju gospodarskega podokolja sem se oprl na publikacijo Banke Slovenije in publikacijo Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) ter v njih poiskal ključne gospodarske kazalnike, njihovo gibanje po letih ter napovedi za prihodnost.

Zaradi globalne recesije, ki se je pričela leta 2008, se je svetovna gospodarska rast ob koncu leta 2012 umirila. V ZDA se je rast zaradi negativnega prispevka pri izvozu in trošenju države zaustavila. Podobno je bilo tudi v evrskem območju, kjer se je ob koncu leta 2012 recesija še poglobila. Gospodarske razmere so se ob koncu leta 2012 poslabšale v največjih trgovinskih partnericah Slovenije, in sicer v Nemčiji, Avstriji, Franciji in Italiji. V vseh omenjenih gospodarstvih so se znižale bruto investicije in obseg mednarodne menjave. Aktivnost se je ob koncu leta 2012 znižala tudi v večini trgovinskih partneric zunaj evrskega območja. Izjema je bila Rusija, kjer se je rast upočasnila. Bolj pa so bile ugodne razmere v hitrorastočih azijskih gospodarstvih (Banka Slovenije, 2013, str. 13-17).

Poleg poslabšanih razmer v mednarodnem okolju je na slovensko gospodarstvo leta 2012 vplival tudi šok domačega povpraševanja, ki se je zmanjšalo predvsem zaradi močnega padca končne potrošnje gospodinjstev. BDP je v Sloveniji v letu 2012, glede na leto poprej, padel za 2,3%. Predvsem so padcu botrovali intenzivnejši varčevalni ukrepi države, kar je dodatno zmanjšalo porabo. Zaradi zniževanja mase plač v zasebnem sektorju se je pospešilo zniževanje trošenja gospodinjstev in kupne moči prebivalstva. Nizko domače povpraševanje je predvsem prizadelo storitvene dejavnosti. Nadaljnje zmanjševanje investicij je prispevalo k dodatnem padcu gradbene aktivnosti. Slabše makroekonomske razmere so vplivale tudi na znižanje zaposlenosti, ki je leta 2012 poleg gradbeništva zajelo storitve zasebnega sektorja in industrijo, v drugi polovici leta pa še javni sektor. Ob koncu leta 2012 se je močno povečala

brezposelnost in anketna stopnja brezposelnosti je znašala že skoraj 10% (Banka Slovenije, 2013, str. 20-27).

Financiranje je pomembna kategorija gospodarske aktivnosti. V letu 2012 se je znižal obseg prejetih posojil domačih bank, po drugi strani pa sta se povečala notranje financiranje ter financiranje iz tujine. Zmanjšanje razpoložljivega dohodka gospodinjstev in višja brezposelnost sta vplivala na znižanje finančnih naložb in obveznosti gospodinjstev. Posojila gospodinjstvom so se v drugi polovici leta 2012 prvič zmanjšala. Poleg padca potrošniških posojil je bila nizka tudi rast stanovanjskih posojil. Banke se še naprej soočajo z omejitvami pri nadomeščanju virov financiranja. Zaradi gospodarskih razmer se slabša kakovost posojilnega portfelja, zato naraščajo stroški oslabitev in rezervacij. To vpliva tudi na obseg njihovih posojil in na višino obrestnih mer. Obrestne mere za posojila podjetjem so tako precej nad povprečjem evrskega območja, obrestne mere za posojila gospodinjstvom pa so še vedno na primerljivi ravni (Banka Slovenije, 2013, str. 35-41).

V Tabeli 1 se nahajajo pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Republike Slovenije od leta 2011 do 2015.

Tabela 1: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Republike Slovenije od leta 2011 do 2015

Kazalnik	2011	2012	2013	2014	2015
			napoved		
Rast BDP (v %)	0,6	-2,3	-1,9	0,2	1,2
BDP v mio EUR (tekoče cene in fiksni tečaj EUR 2007)	36.172	35.466	35.252	35.735	36.810
BDP na prebivalca v EUR (tekoče cene in tekoči tečaj)	17.620	17.244	17.091	17.292	17.780
Število registriranih brezposelnih (povprečje leta, v tisoč)	110,7	110,2	123,5	124,1	120,0
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	11,8	12,0	13,4	13,6	13,2
Stopnja brezposelnosti po anketi o del. sili v %	8,2	8,9	10,0	10,0	9,4
Inflacija (povprečje leta v %)	1,8	2,6	2,1	1,6	1,9
Rast zasebne potrošnje v %	0,9	-2,9	-4,0	-1,3	0,5
Rast državne potrošnje v %	-1,2	-1,6	-2,9	-0,6	-0,1
Rast izvoza proizvodov in storitev v %	7,0	0,3	1,2	3,3	4,9
Rast uvoza proizvodov in storitev v %	5,2	-4,3	-0,7	2,4	4,4

Vir: UMAR, Pomladanska napoved gospodarskih gibanj, 2013a, str. 25.

Vplivi na cene s strani povpraševanja so zaradi negotovosti na trgu dela in zmanjševanja razpoložljivega dohodka gospodinjstev majhni. Prav tako pa so zaradi potrebnega stroškovnega prilagajanja podjetij omejeni tudi pritiski na inflacijo s ponudbene strani. K dvigu inflacije za 0,7 odstotne točke glede na rast cen leta 2011 so vplivale podražitve javnih storitev, višje dajatve, povezane s konsolidacijo javnih financ in cene surovin (Banka Slovenije, 2013, str. 49-53).

V letu 2013 se pričakuje padec BDP za okrog 2%, rast pa naj bi se postopoma pričela v letu 2014. Šibko domače povpraševanje bo odražalo tako nizke investicije kot tudi manjšo porabo gospodinjstev in države. Inflacija naj bi se v letu 2013 znižala na 2,3%, v naslednjih dveh letih pa pod 2%. Zaradi neugodnih makroekonomskih razmer bo osnovna inflacija ostala nizka. V letu 2013 se pričakuje nadaljnje večanje števila brezposelnosti. (Banka Slovenije, 2013, str. 10).

3.1.2 Tehnično-tehnološko podokolje

Tehnologija je v razširjenem pomenu besede veda o učinkovitem delovanju na kateremkoli področju. Učinkovitost je seveda temelj za uspešnost organizacije v konkurenci; če organizacija ne sledi napredku tehnologije, zaostane v učinkovitosti in njena uspešnost gre rakovo pot (Možina et al., 1994, str. 87).

Tehnologijo v podjetju razumemo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. S tehniko pa razumemo sredstva, s katerim to pretvarjanje izvajamo (Rozman, 2001, str. 31).

V 21. stoletju se napovedujejo izzivi, ki bodo temeljito prestrukturirali današnji svet. Predvsem bo v ospredju Azija, ki postaja središče svetovne proizvodnje in pomembna izvoznica. Na drugi strani se ob predvidevanju nadaljevanja trenutnih trendov pričakuje izguba vodilne vloge v znanosti in tehnologiji Evrope in ZDA, medtem ko bo Azija postala središče raziskav in razvoja poslovnega sektorja. Poleg demografskih trendov v obliki starajoče se populacije, naraščajočih ekonomskih in političnih migracij se bo svet soočil tudi s pomanjkanjem ključnih naravnih virov, kot so voda, energija in hrana, ter podnebnimi spremembami (Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020 (Ur.l. RS, št. 43/2011, v nadaljevanju ReRIS11-20)).

Po ReRIS11-20 v Sloveniji pomembno vlogo pri družbenem napredku in ustvarjanju blaginje za državljane igrata znanost in razvoj. Pri tem pa je potrebno razumeti, da brez povezanosti in skupnega nastopanja različnih znanstvenih disciplin ni mogoče razumeti razvoja družbe in tehnologije. Slovenija podpira celovitost in nedeljivost znanosti ter krepitev avtonomije znanosti in njenih institucij ob hkratni podpori usklajeni soodvisnosti znanosti, razvoja in inovacij, kar edino zagotavlja splošni družbeni napredek in blaginjo. Svetovna gospodarska kriza v letu 2008 je v Sloveniji skoraj izničila napredek v gospodarskem in socialnem razvoju v preteklem desetletju. V Sloveniji je rast BDP preveč odvisna od nizkotehnološke industrije

in tradicionalnih storitev, kar omejuje konkurenčnost gospodarstva. V kriznih razmerah se mora država pospešeno osredotočiti na doseganje višje konkurenčnosti gospodarstva, ki jo je potrebno graditi na ustvarjalnosti in znanju, ki sta temeljni vrednoti in bogastvo Slovenije v prihodnosti. Za vzpostavitev družbe znanja je potreben nadaljnji razvoj vseh znanstvenih področij, poleg tega je ključno spodbujati partnerski odnos med znanostjo in njenimi uporabniki, kar omogoča razvoj novih, trajnostno naravnanih tehnologij, ki so tesno povezane z znanstvenimi spoznanji in prihajajočimi področji.

Znanost in tehnološki razvoj postajata z vidika konkurenčnosti in produktivnosti v gospodarskem razvoju vse bolj pomembna. Prednost imajo države, ki nenehno uvajajo nove tehnologije in hitro razvijajo nove proizvode, storitve in procese. Bolj kot invencijska sposobnost države je ključna njena inovacijska sposobnost, to je prenos in uporaba novega znanja na trgu. S tem države uspešneje tekmujejo s konkurenco v globalnem okolju (Raziskave, inovacije in tehnologija, 2013, str. 1).

Gospodarska kriza na izdatke raziskovalno-razvojne dejavnosti (v nadaljevanju RRD) ni imela velikega vpliva, saj so se od leta 2007 do 2011 le-ti konstantno povečevali. Najvišjo vrednost so dosegli v letu 2011, in sicer 894 milijonov EUR oziroma 2,47% BDP. Slovenija je v letu 2011 presegla povprečje EU, kjer je v zadnjem letu prišlo do stagnacije izdatkov RRD (UMAR, 2013b, str. 43).

V Tabeli 2 se nahajajo bruto domači izdatki za RRD v Sloveniji in nekaterih državah članicah EU v % od BDP, od leta 2006 in 2011.

Tabela 2: Bruto domači izdatki za RRD v Sloveniji in nekaterih državah članicah EU po letih, v % BDP

Država	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EU-27	1,85	1,85	1,92	2,02	2,01	2,03
Avstrija	2,44	2,51	2,67	2,71	2,79	2,75
Italija	1,13	1,17	1,21	1,26	1,26	1,25
Madžarska	1,01	0,98	1,00	1,17	1,17	1,21
Nemčija	2,54	2,53	2,69	2,82	2,80	2,84
Slovenija	1,56	1,45	1,66	1,85	2,09	2,47

Vir: UMAR, 2013b, str. 146.

Tehnološki razvoj in inovativnost sta temeljna vzvoda gospodarske rasti in socialnega razvoja družbe. Slovenija bo zato v naslednjih letih povečala vlaganja v raziskave in razvoj na 3% BDP, pri čemer država s stabilnim financiranjem skrbi za tretjino, zasebni sektor pa za dve tretjini te vrednosti. Toda za hitrejšo gospodarsko rast je še pomembneje kot povečati sredstva, povečati učinkovitost uporabe teh sredstev in učinkovitost raziskav, povečati število

inovacij ter pospešiti tehnološki razvoj v gospodarstvu in ga povezati z raziskovalnimi institucijami (Raziskave, inovacije in tehnologija, 2013, str. 1).

3.1.3 Socialno, naravno in kulturno podokolje

Na podjetje pomembno vplivajo spremembe na demografskem področju, struktura prebivalstva po starosti, spolu, izobrazbi, zaposlenosti, narodnosti, jeziku. Socialno in kulturno okolje vsebujeta številne udeležence, ki predstavljajo pomemben vpliv na podjetja. Le-ta morajo zato v okviru teh okolij upoštevati vsa področja človeškega življenja, na primer vrednote, navade, prepričanja, miselnost, odnos do dela, tveganja in novosti (Možina et al., 1994, str. 87).

Slovenija, ki je v letu 2005 prvič presegla število prebivalcev 2 milijona, ima danes 2,06 milijona prebivalcev (podatek konec leta 2012). Zaradi zmanjševanja visokega selitvenega prirasta iz preteklih let se število prebivalcev Slovenije le rahlo povečuje. Selitveni prirast iz preteklih let je bil povezan s pospešitvijo gospodarske rasti ter vstopom Slovenije v EU in schengensko območje. Število prebivalcev narašča tudi zaradi pozitivne naravne rasti. (UMAR, 2013b, str. 86).

Prebivalstvo Slovenije je eno izmed najhitreje starajočih se prebivalstev izmed članic EU. Slovenija se zato sooča z resnimi izzivi, povezanimi s starajočim se prebivalstvom. Delež prebivalstva starejšega od 65 let v celotni populaciji se vztrajno zvišuje in je s 15,7% izrazito višji od evropskega povprečja. Glede na pričakovano povečanje izdatkov, povezanih s starostjo, je Evropska komisija Slovenijo označila za državo z visokim tveganjem, povezanim z vzdržnostjo njenih javnih financ. Velike pokojninske obveznosti, nizek delež zaposlenih starejših delavcev, hitro rastoča brezposelnost in obsežni fiskalni izdatki kot odziv na recesijo nujno zahtevajo nadaljnje reforme pokojninskega, socialnega in zdravstvenega sistema (Evropska banka za obnovo in razvoj, 2010, str. 7-20, v nadaljevanju EBRD).

Konec leta 2012 je bila sprejeta nova pokojninska zakonodaja, ki podaljšuje obdobje delovne aktivnosti, zaustavlja padanje pokojnin in v srednjeročnem obdobju stabilizira izdatke zanje. V letu 2013 so bile sprejete spremembe v regulaciji trga dela za zmanjšanje segmentacije in povečanje fleksibilnosti trga dela. Začela se je izvajati reforma sistema socialnih transferjev, ki je znatno spremenila in v nekaterih primerih zaostri pogoje za upravičenost do socialnih prejemkov ter znižala izdatke zanje (UMAR, 2013b, str. 9).

Slovenija ima eno najvišjih stopenj pismenosti v Evropi – 99,7% odraslega prebivalstva. Velik del odraslega prebivalstva ima zaključeno srednješolsko izobrazbo, delež z visokošolsko izobrazbo pa je pod povprečjem Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), posledica česar je visoka plačna premija za osebe z visokošolsko izobrazbo. V zadnjem desetletju se je povpraševanje po visokošolski izobrazbi hitro povečevalo. Povprečno trajanje visokošolskega študija je precej dolgo, kar je do določene mere posledica velikodušne ravni ugodnosti za študente, ki so vpisani na

visokošolske programe (kot na primer subvencije za bivanje, prevoz in prehrano) ter neposredne finančne podpore v obliki štipendij. Kljub obstoju obširnega izobraževalnega sistema za odrasle se teh programov udeležuje le malo starejših delavcev (katerih spretnosti so zdaj odvečne). Izdatki za izobraževanje kot odstotek BDP sodijo med najvišje izmed novih članic EU in so višji od povprečja EU (EBRD, 2010, str. 20).

Pričakovano trajanje življenja se je v letu 2011 ponovno podaljšalo in doseglo 80,1 leta, vendar se je že drugo leto zapored močno poslabšala vrednost kazalnika pričakovanih let zdravega življenja, po katerem se zdaj Slovenija uvršča na sam rep držav EU (UMAR, 2013b, str. 76).

Razpoložljivi dohodek gospodinjstev se v času krize znižuje. Razlog je v krčenju sredstev za zaposlene in v upočasneni rasti socialnih transferov. Zaradi krčenja gospodarskih aktivnosti in varčevalnih ukrepov vlade se je realno znižala neto plača na zaposlenega, prav tako pa so se realno zmanjšale tudi povprečne pokojnine. Poslabšanje materialnih razmer ima vpliv na zniževanje zasebne potrošnje (UMAR, 2013b, str. 69-74).

V letu 2011 se je končalo povečevanje državnih izdatkov za kulturo, čeprav so se izdatki za kulturo na člana gospodinjstva realno povečali. Povečalo se je število obiskovalcev v muzejih in galerijah, zabeležena pa je bila tudi rast števila razstav (UMAR, 2013b, str. 94-96).

3.1.4 Politično-pravno podokolje

Politika in zakoni pomembno vplivajo na delovanje podjetij in določajo okvire njihovega delovanja. Podjetja so uspešnejša, če delujejo v urejenem političnem in pravnem okolju (Možina et al., 1994, str. 87).

Med največje uspehe slovenske politike lahko štejemo vstop v EU. Slovenija je postala članica 1. maja 2004, kar je na referendumu podprlo 86,64% Slovencev. Slovenija je s tem uresničila enega svojih najpomembnejših strateških ciljev.

Za tem so Slovenijo zaznamovali pomembni mejniki. V letu 2005 je predsedovala Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi, v kateri sodeluje od marca 1992. 1. januarja 2007 je Slovenija kot prva nova članica EU uvedla evro, po tem ko je izpolnila konvergenčne kriterije. Leto kasneje je Slovenija kot prva izmed novih držav članic EU predsedovala Svetu EU, in sicer od 1. januarja do 30. junija 2008. Od 21. decembra 2007 je Slovenija članica schengenskega območja, to pa pomeni neovirano prestopanje mej s sosednjimi državami, članicami EU. Od 12. maja do 18. novembra 2009 je Slovenija prevzela predsedovanje Odboru ministrov Sveta Evrope. 1. junija 2010 je Slovenija podpisala sporazum o članstvu v OECD, članica pa je od julija 2010 (Politični sistem in gospodarstvo, 2013).

Politični sistem v Sloveniji je na podlagi reform iz tranzicijskih let, ki so mu koristile, zrel in stabilen. Demokratične institucije so z delujočim sistemom ločitve oblasti in mehanizmi

demokratskega nadzora trdne. Zakonodajni okviri predstavljajo ustrezen temelj za izvajanje demokratičnega volilnega procesa. Volitve potekajo skladno in v okviru mednarodnih standardov. Vse večja integracija v EU predstavlja zagotovilo za splošno politično stabilnost. Slovenija je podpisnica vseh glavnih mednarodnih sporazumov o človekovih pravicah. Njena ustava in pravni sistem vključno z neodvisnim sodstvom in varuhom človekovih pravic nudijo učinkovit okvir, ki zagotavlja temeljne pravice in svoboščine (EBRD, 2010, str. 7).

Državo vodi levsredinska koalicija pod vodstvom Pozitivne Slovenije. Predsednica te stranke je slovenska premierka Alenka Bratušek. Eden od ukrepov vlade z namenom stabilizacije javnih financ v okviru protikriznih programov (Nacionalni reformni program in Program stabilnosti) je uvedba nepremičninskega davka. Drugi ukrep na strani prihodkov je dvig splošne stopnje DDV za dve odstotni točki na 22% ter zvišanje stopnje za eno odstotno točko, na 9,5% (Politični sistem in gospodarstvo, 2013).

Od vstopa Slovenije v EU 1. maja 2004 je Slovenija še naprej spreminjala svoj pravni sistem in ga prilagajala standardom in zakonodaji EU, kar je prineslo izboljšanje pravnega in poslovnega okolja v državi. Izvajati so se začeli nekateri ukrepi s ciljem nadaljnjega boja proti gospodarskemu in finančnemu kriminalu. Splošna ocena poslovne zakonodaje kaže, da je Slovenija vzpostavila pravni sistem, ki je primerljiv z drugimi naprednimi tranzicijskimi državami srednje in vzhodne Evrope. A kljub liberaliziranemu trgu države in določenemu napredku pri privatizaciji v zadnjih letih država še vedno ohranja visoko stopnjo lastništva v ključnih podjetjih in finančnih institucijah (EBRD, 2010, str. 8).

3.2 Ocenjevanje ožjega okolja

Pri ocenjevanju ožjega zunanjega okolja podjetja ocenjujemo tiste silnice iz okolja, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja – tudi na kratkoročne poslovne odločitve in dejavnosti (Hunger & Wheelen, 1996, str. 85).

3.2.1 Opredelitev panoge

Podjetje BTC se glede na svojo registrirano dejavnost uvršča med družbe v dejavnosti pretovarjanja (šifra dejavnosti H 52.240 – pretovarjanje). Poglavitno dejavnost podjetja predstavlja oddajanje, gospodarjenje in upravljanje s poslovnim prostorom (trgovinskim in pisarniškim), ki jo dopolnjuje s ponudbo logističnih storitev ter ponudbo rekreativno-zabavišnih in kulturnih dejavnosti. Po standardni klasifikaciji se poglavitna dejavnost uvršča v L68 – Poslovanje z nepremičninami.

V to dejavnost spada zastopništvo ali posredništvo pri prodaji ali nakupu nepremičnin, dajanje nepremičnin v najem ter opravljanje ostalih nepremičninskih storitev, kot so cenitve nepremičnin ali storitve depozitarjev. Storitve se lahko opravljajo za lastne ali najete nepremičnine za plačilo ali po pogodbi. Sem spada tudi gradnja stavb za svoj račun z

namenom dajanja nepremičnin v najem ter upravljanje nepremičnin (glej Sliko 9) (Statistični urad Republike Slovenije, 2010, str. 242, v nadaljevanju SURS).

Dejavnost Poslovanje z nepremičninami vključuje vsa tista podjetja, ki imajo v lasti poslovne nepremičnine, s katerimi upravljajo in jih oddajajo v najem, kot so na primer prostori, namenjeni prodaji na drobno, trgovski centri in industrijski objekti. Dejavnost vključuje tudi oddajanje in obratovanje najetih nepremičnin kot tudi poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi (SURS, 2010, str. 96).

Slika 9: Dejavnost Poslovanje z nepremičninami po SKD

L	Poslovanje z nepremičninami
68	Poslovanje z nepremičninami
68.1	Trgovanje z lastnimi nepremičninami
68.2	Oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin
68.3	Poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi
68.31	Posredništvo v prometu z nepremičninami
68.32	Upravljanje nepremičnin za plačilo ali po pogodbi

Vir: SURS, Standardna klasifikacija dejavnosti 2008 št. 11, 2010, str. 96.

Naložbe v nepremičnine prinašajo ekonomskemu subjektu korist v obliki donosov z oddajanjem v najem ali zakup, lahko pa v okviru nepremičnine izvaja dejavnost, na primer proizvodnjo ali storitveno dejavnost. Nepremičnino pa lahko tudi proda v prihodnosti, ko bo prodajna cena višja od sedanje nakupne. Donosnost in tveganje naložbe v nepremičnine je težko izmeriti, so pa v času recesije, ko cene nepremičnin padajo, te naložbe bolj tvegane kot druge, po drugi strani pa tudi bolj donosne (Mramor, 1993, str. 135).

Na trgu upravljanja komercialnih nepremičnin igrajo pomembno vlogo podružnice večjih podjetij, na katere se prenese vse nepremičnine v lasti skupine z namenom učinkovitejšega upravljanja slednjih. V zadnjem obdobju imajo pomembno vlogo tudi razne kreditne ustanove, ki imajo ustanovljene oddelke za upravljanje z zaseženimi nepremičninami zaradi nezmožnosti poplačila kreditov s strani kreditojemalcev. Operaterji in najemodajalci komercialnih nepremičnin se pogosto specializirajo bodisi glede na regijo ali pa glede na funkcijo nepremičnin (oddaja nakupovalnih središč, oddaja skladiščnih prostorov, oddaja poslovnih prostorov itd.).

Upravljanje in oddajanje poslovnih nepremičnin v najem je v tujini znano že dalj časa, v Slovenijo pa so jo prinesle predvsem velike tuje multinacionalke, ki poslovnih prostorov ne kupujejo, ampak najemajo. To so sprejela tudi slovenska podjetja, ki vedno več povprašujejo po najemnih zmogljivostih (tako po pisarniških prostorih in prodajalnah kot tudi po logističnih in proizvodnih prostorih).

Slovenski trg poslovnih nepremičnin se je v zadnjih desetih letih zelo razvil, razvili pa so se tudi novi poslovni modeli. Pri tem lahko poudarimo, da je na vseh področjih vse več investicijskih projektov grajenih za trg. V ospredje lahko postavimo logistiko, kjer se je v zadnjih letih pojavilo več projektov. Vedno več podjetij se namreč odloči za nakup oziroma za najem logističnih zmogljivosti od investitorjev in ne za lasten razvoj logističnih zmogljivosti. Podobno se dogaja tudi na drugih tako storitvenih kot proizvodnih področjih.

Vedno več je pisarniških prostorov, ki jih investitorji gradijo za namen oddaje. Investitor tako poslovne prostore oddaja ali pa išče druge investitorje, predvsem velike finančne družbe, in stavbo proda skupaj z najemnimi razmerji. Pri tem prednjači predvsem Ljubljana.

Na trgu je opazen tudi razmah nepremičnin za velike trgovske centre. Na začetku so trgovci velike centre gradili za lastne potrebe, zdaj pa je vse več investicij, kjer centre zgradijo investitorji in jih nato oddajajo trgovskim družbam. Tako je opaziti, da se vedno manj trgovskih družb odloča za lastne nepremičnine, saj jim najemna razmerja omogočajo boljše poslovanje.

3.2.2 Ocena privlačnosti panoge

Oceno privlačnosti panoge bom izdelal na podlagi Porterjevega modela petih določljivk. Določljivke, od katerih je odvisna privlačnost panoge, so:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev,
- nevarnost substitucije proizvodov ali storitev in
- tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi.

Vsako posamezno določljivko bom razčlenil na dejavnike in ocenil njihov vpliv (šibek, srednji, velik) na privlačnost panoge. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja petih skupin določljivk bom naredil končno oceno privlačnosti panoge.

3.2.2.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstop novih podjetij v panogo lahko predstavlja za podjetja, ki so že v panogi, nevarnost izgube tržnega deleža, znižanja prihodkov ter povečanja naporov za ohranitev obstoječih kupcev. Višino vstopnih ovir opredeljuje več dejavnikov.

Iz Tabele 3 je razvidno, da je število podjetij v dejavnosti L68 Poslovanje z nepremičninami kljub krizi od leta 2008 do 2011 naraščalo, kar predstavlja nevarnost za obstoječa podjetja v tej dejavnosti. Prihodek podjetij v tej dejavnosti pa se je leta 2009 glede na leto poprej znižal za 14%. V letu 2010 je prihodek podjetij sicer narasel za 5%, vendar se je že naslednje leto ponovno znižal za 9%.

Glavni razlog za nižanje prihodkov podjetij je v gospodarski in finančni krizi, poleg tega pa se zaradi povečanja števila podjetij povpraševanje na trgu tako porazdeli med več ponudnikov. Novi igralci tudi zmanjšujejo koncentracijo na trgu, kar vodi v povečanje rivalstva znotraj dejavnosti in vpliva na zmanjšanje marž.

Tabela 3: Število podjetij in prihodek podjetij v dejavnosti L68 Poslovanje z nepremičninami od leta 2008 do 2012

Kategorija	2008	2009	2010	2011
Število podjetij	2.049	2.148	2.201	2.269
Prihodek (v 000 EUR)	753.093	645.945	675.339	611.325

Vir: Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno, 2013.

Učinki ekonomije obsega, ki jih dosegajo obstoječa, predvsem velika podjetja v panogi, ki imajo lastne nepremičnine, vplivajo na znižanje njihovih stroškov poslovanja, saj se z večanjem obsega njihovega poslovanja fiksni stroški na enoto znižujejo. Poleg tega dosegajo višje popuste pri količinsko večjih naročilih kot manjša podjetja. Za podjetja, ki želijo trgovati z lastnimi nepremičninami, predstavlja veliko oviro za vstop v dejavnost zahteva po kapitalu in potrebne naložbe.

Za manjša podjetja, ki vstopajo v panogo kot posredniki oziroma imajo nepremičnine v najemu, to ne predstavlja ovire. Bolj pomembna ovira za mlajša nepremičninska podjetja predstavljajo absolutne stroškovne prednosti, ki izvirajo iz krivulje učenja. Podjetje, ki že dalj časa deluje v dejavnosti, pridobi pomembna znanja o nepremičninskem trgu in upravljanju z nepremičninami.

V okviru varčevalnih ukrepov vlade sta bila med ostalimi ukrepi fiskalne politike uvedena tudi davek na dobiček zaradi spremembe namembnosti zemljišč in davek na nepremično premoženje večje vrednosti. Pri prvem večjega učinka na obseg ponudbe zemljišč za gradnjo stavb zaradi uvedbe davka še ni bilo zaznati. Slednji zadeva relativno majhno število lastnikov nepremičnin, zato ni pričakovati, da bi bistveno vplival na obseg ponudbe ali cene na nepremičninskem trgu (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2013, str. 3, v nadaljevanju GURS).

Posledično je predvidevati, da davka ne vplivata v večji meri na vstop novih konkurentov v panogo. Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo ima srednje velik vpliv na privlačnost panoge (glej Tabela 4).

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Ekonomija obsega		x	
Diferenciacija proizvodov ali storitev		x	
Zahteve po kapitalu		x	
Velikost obsega naložb		x	
Dostop do prodajnih poti	x		
Absolutne stroškovne prednosti		x	
Zahtevana raven znanja			x
Zakonodajne ovire		x	
Ocena		x	

3.2.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Zaradi velikosti obsega poslovanja imajo večja nepremičninska podjetja večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih kot manjša, predvsem z vidika količinskih nakupov. Vendar to dejstvo ne vpliva na privlačnost panoge v takšni meri kot dejavnik števila dobaviteljev. Le-teh je veliko in vsak ponuja svoje diferencirane storitve, ki jih koristijo nepremičninska podjetja, ki izberejo najboljšega ponudnika. Govorimo lahko o dobavi električne energije, toplote, prevozu odpadkov, storitvah čiščenja, vzdrževanja in drugih.

Stroški menjave dobavitelja so odvisni od velikosti nepremičninskega podjetja in stopnje vpetosti storitev dobavitelja v nepremičninskem podjetju. Večje kot je podjetje, večji je tudi obseg storitev dobavitelja. Pri določenih informacijsko tehnoloških storitvah so stroški, povezani z zamenjavo dobavitelja lahko zelo visoki. Privlačnost panoge na podlagi pogajalske moči dobaviteljev sem ocenil kot srednje veliko (glej Tabelo 5).

Tabela 5: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči dobaviteljev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Število dobaviteljev	x		
Diferenciacija proizvodov ali storitev dobavitelja	x		
Prisotnost substitutov		x	
Pomembnost kupcev za dobavitelje		x	
Stroški menjave dobavitelja			x
Možnost vertikalne integracije "naprej"		x	
Ocena		x	

3.2.2.3 Pogajalska moč kupcev

Privlačnost panoge na podlagi pogajalske moči kupcev sem ocenil kot srednje veliko (glej Tabela 6).

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge z vidika pogajalske moči kupcev

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Število kupcev		x	
Stopnja diferenciacije in standardizacije proizvodov ali storitev		x	
Stopnja informiranosti kupca			x
Višina stroškov zamenjave			x
Cenovna elastičnost		x	
Možnost vertikalne integracije "nazaj"		x	
Pomembnost proizvodov ali storitev za kupca	x		
Ocena		x	

Povpraševanje po najemu ali nakupu poslovnih nepremičnin je močno pod vplivom gospodarske situacije in se je v času krize zmanjšalo. Kupci dobro poznajo trg nepremičnin in razmere na trgu. Zaradi dostopnosti podatkov o cenah lahko kupci hitro in enostavno primerjajo posamezne spremenljivke ponudbe med seboj, na primer ceno, kvadraturu, lokacijo, namembnost in ostalo. Cena najema in nakupa je skoraj ključen dejavnik pri odločanju.

Predvsem pri poslovnih površinah se zaradi slabe gospodarske situacije pogosti pritiski na zniževanje cen najemnin poslovnih prostorov v obliki popustov. Strateško pomembni kupci imajo pri pogajanjih večjo moč, saj je dolgoročno sodelovanje bolj pomembno kot znižanje najemnine za določen čas.

3.2.2.4 Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi

Stopnja tekmovalnosti je na trgu nepremičnin močna, saj je na trgu veliko neprodanih in neoddanih poslovnih nepremičnin, poleg tega pa je kar nekaj nedokončanih novogradenj v fazi mirovanja. Stalni stroški so zaradi visokih investicij novogradenj visoki. Ravno zaradi visokih investicij in znižanja prometa na trgu poslovnih nepremičnin so izstopne ovire iz panoge visoke.

Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi ima pomemben vpliv na privlačnost panoge, ki sem jo ocenil kot šibko (glej Tabela 7).

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge z vidika tekmovanja med obstoječimi konkurenti v panogi

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Število enakovrednih konkurentov			x
Rast panoge			x
Stopnja diferenciacije proizvodov in storitev		x	
Stalni stroški		x	
Način povečanja zmogljivosti		x	
Struktura konkurentov			x
Strateški pomen panoge	x		
Izstopne ovire			x
Ocena			x

3.2.2.5 Nevarnost substitucije proizvodov ali storitev

Substitutov storitev je malo, stroški prehoda na substitut pa so visoki in povezani z visokimi investicijami. Kupci zaradi tega tudi niso nagnjeni k substituciji, zato iščejo rešitve v okviru pogajanj pri obstoječi storitvi. Privlačnost panoge na podlagi nevarnosti substitucije proizvodov sem ocenil kot veliko (glej Tabela 8).

Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge z vidika nevarnosti substitucije storitve

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Obstoj substitutov	x		
Nagnjenost kupca k substituciji	x		
Stroški prehoda na substitut	x		
Stopnja nadomestljivosti proizvoda ali storitve		x	
Ocena	x		

3.2.2.6 Končna ocena privlačnosti panoge

Padanje kupne moči in zasebne potrošnje gospodinjstev, propad več gradbenih podjetij, kreditni krč, neprodana stanovanja in poslovni prostori, vse to zmanjšuje prihodek podjetij v dejavnosti, ki se borijo za tržni delež in preživetje.

Zaradi vstopa novih podjetij v dejavnost, trenutne gospodarske situacije in prej opredeljenih dejavnikov, sem panogo ocenil kot srednje privlačno (glej Tabela 9).

Tabela 9: Končna ocena privlačnosti panoge

Dejavnik	Privlačnost panoge		
	Velika	Srednja	Šibka
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo		x	
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Pogajalska moč kupcev		x	
Nevarnost substitucije proizvodov	x		
Tekmovanje med obstoječimi konkurenti v panogi			x
Ocena		x	

3.2.3 Analiza prodajnega trga

V zadnjih par letih na evropskem nepremičninskem trgu ni bilo zaznati večjih premikov. Največje padce na področju cen nepremičnin so čutili v Grčiji, Španiji, Portugalski in Irski, kjer se spopadajo z dolžniško krizo in gospodarsko ter finančno krizo. Trendu padanja cen nepremičnin pa se počasi priključujeta tudi Hrvaška in Slovenija. Nekoliko presenetljiv je bil v letu 2012 padec cen nepremičnin na Nizozemskem. V nekaterih redkih evropskih državah pa je bila zaznana opaznejša rast cen, na primer v Turčiji, Danski, v skandinavskih državah in Švici. V večini ostalih evropskih držav so bile spremembe cen v letu 2012 zanemarljive. Od leta 2011 je v Sloveniji trend padanja cen nepremičnin, ki se je v letu 2012 nadaljeval in poglobil. Promet z nepremičninami se je obdržal na ravni, ki ne govori o ponovni krizi slovenskega trga nepremičnin (GURS, 2013, str. 3).

Za Slovenijo je bil v času pred gospodarsko in finančno krizo značilen intenziven investicijski cikel. V tem času se je v Ljubljani zgradilo precej trgovskih in poslovnih prostorov, ki so bili namenjeni oddajanju v najem. Takrat je bilo napovedanih še večje število novih nepremičninskih projektov, ki so zaradi gospodarske in finančne krize oziroma zaradi težav pri pridobivanju finančnih virov, v fazi mirovanja. Izjeme so projekti, ki so si uspeli pridobiti investitorje in finančne vire že pred začetkom gospodarske in finančne krize. Glede na površino novozgrajenih poslovnih prostorov (izdana gradbena dovoljenja v posameznem letu) je iz Tabele 10 razvidno, da raven novogradenj poslovnih prostorov v Sloveniji vse od leta 2007 dalje upada.

Tabela 10: Izdana gradbena dovoljenja po letih v obdobju 2007 – 2012

Vrsta objekta	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Poslovne, upravne, trgovske in stavbe za storitvene dejavnosti	239	204	138	121	104	104

Vir: SURS, Stavbe, za katere so bila izdana gradbena dovoljenja, Slovenija, četrletno.

Gradbeništvo se nahaja v globoki recesiji, in sicer zaradi zmanjšanja javnih naročil, zmanjšanja zasebnih investicij podjetij in posameznikov, posojilnega krča, zmanjšane zasebne

potrošnje, padanja kupne moči gospodinjestev, neprodanih stanovanj in poslovnih prostorov ter premajhne prilagodljivosti gradbenih podjetij v gospodarsko negotovih in zahtevnih časih.

Med najbolj perečimi problemi je zagotovo plačilna nedisciplina, saj med panogami dosega največji delež neporavnanih obveznosti do bank in podjetij. Poleg tega je prisoten še pojav nelojalne konkurence. Podjetja poizkušajo z dumpinškimi cenami na vsak način priti do posla. Posledica celotnega položaja so bile velike težave in propad več gradbenih podjetij. V letu 2010 je med večjimi šlo v stečaj podjetje Vegrad, leto kasneje pa so mu sledila podjetja CPM, GPG, SCT, Konstruktor VGR in drugi. Z velikimi težavami se soočajo podjetja Primorje, Kraški zidar in Energoplan. Propad večjih gradbenih podjetij je pustil posledice tudi vrsti podizvajalcev in dobaviteljev, ki so ostali brez svojih plačil. V letošnjem letu se lahko pričakuje nov val propadlih podjetij, saj nič ne kaže na to, da bi se gradbeništvo kaj kmalu opomoglo (Rešaver Prodan, 2012, str. 375).

Ob napovedanih izgradnjah novih poslovnih in trgovskih prostorov v Sloveniji se poraja poglavitno vprašanje o smotrnosti posameznih investicij, saj ima Slovenija že sedaj nadpovprečno vrednost pripadajočih trgovskih površin na 1.000 prebivalcev v EU-27. Vrednost pripadajočih trgovskih površin na 1.000 prebivalcev v Sloveniji je v zadnjem četrtletju leta 2011 znašala več kot 300 m², medtem ko je v EU-27 v povprečju 240 m² trgovskih površin na 1.000 prebivalcev.

Povpraševanje na področju poslovnih nepremičnin, ki je močno podvrženo gospodarskim gibanjem, je v obdobjih recesije majhno. Tako je bilo tudi v preteklem letu. Povpraševanja za nakup ali najem poslovnih prostorov je bilo vse manj. Glede na negotove tržne razmere je vse manj povpraševanja po nepremičninah za naložbene namene. Izjema je povpraševanje po zemljiščih, ki v primerjavi z drugimi finančnimi naložbami še vedno veljajo za varno dolgoročno naložbo. Špekulativno vlaganje v nezazidljiva zemljišča pa je, ob spremembi namembnosti v zazidljivo zemljišče, lahko tudi zelo donosna naložba (BTC, d.d., 2013d, str. 5-6).

V letu 2012 se je nadaljeval trend zmanjševanja ponudbe novih poslovnih površin, za katerega se pričakuje, da se bo nadaljeval tudi v naslednjih letih. Število nestanovanjskih stavb se je v primerjavi z letom 2007 zmanjšalo za dobro tretjino, njihova skupna površina pa celo za 60% (GURS, 2013, str. 5-6).

Gospodarske razmere imajo večji vpliv na promet na trgu poslovnih nepremičnin, kot to velja za stanovanjske nepremičnine. Število prodaj poslovnih nepremičnin je bilo najnižje, ko je nastopila finančna kriza in v času, ko je kriza nepremičninskega trga dosegla dno. Po oživitvi nepremičninskega trga v letu 2010 se je promet podvojil, vendar je začel kmalu zaradi neugodnih gospodarskih razmer ponovno padati. Pri nepremičninah za pisarniško dejavnost je ob nastopu finančne krize dalje značilen trend padanja povprečne prodajne površine (GURS, 2013, str. 9).

Na promet z zemljišči za gradnjo stavb je, bolj kot kriza nepremičninskega trga, vplivala kriza v gradbeništvu. Zaradi znižanja povpraševanja po zemljiščih za gradnjo nepremičnin, kot posledice krize v gradbeništvu, je značilen trend padanja prometa prodaje zemljišč ob hkratnem zmanjševanju prodanih površin. V letu 2011 je bil obseg prometa najnižji, prav tako povprečna površina prodajnega zemljišča, ki je bila za tretjino nižja kot pred začetkom krize (GURS, 2013, str. 9).

V letu 2012 so cene večine nepremičnin realno padle, trend padanja cen pa se je, glede na prejšnja leta, opazno pospešil. Stopnjevanje krize trga nepremičnin je vplivalo na zmanjšanje povpraševanja na trgu poslovnih nepremičnin in padec cen poslovnih prostorov, ki je bil bolj občuten pri gostinskih, trgovskih in storitvenih lokalih, medtem ko se cene pisarniških prostorov realno v letu 2012 niso bistveno spremenile (GURS, 2013, str. 10-11).

V Sloveniji je bilo julija 2012 evidentiranih več kot 43.000 enot pisarniških prostorov in skoraj 37.000 enot poslovnih prostorov, ki zajemajo lokale za opravljanje trgovske, gostinske ali druge storitvene dejavnosti. Po površini pisarniških prostorov Ljubljana predstavljala 30% celotnega slovenskega fonda, Maribor 7% in Celje 3%. Po površini lokalov pa Ljubljana 21%, Maribor 7% in Celje 4%. Ves ostali fond pisarn in lokalov je razpršen po manjših mestih in krajih, tako da izven največjih treh mest praktično ni mogoče govoriti o trgu poslovnih nepremičnin (GURS, 2013, str. 26-28).

V letu 2012 je bilo na ravni države evidentiranih skupno 770 kupoprodaj poslovnih nepremičnin, kar je bilo za okoli 5% manj kot leta 2011. Povprečna pogodbeni cena prodanih pisarniških prostorov in lokalov je znašala približno 1.300 EUR na m². Povprečna prodajna površina pisarniških prostorov je bila skoraj 100 m², lokalov pa približno 110 m². Pisarniški prostori so se v letu 2012 v Ljubljani v povprečju prodajali za 1.650 EUR na m², v Celju za 1.300 EUR na m² in v Mariboru za 1.050 EUR na m². Lokali so se lani v Ljubljani v povprečju prodajali za 2.000 EUR na m², v Celju za 1.050 EUR na m² in v Mariboru za 900 EUR na m² (GURS, 2013, str. 26-28).

4 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje. Temeljita ocena problemskih položajev omogoča opredelitev glavnega/ih problema/ov, ki terja/jo rešitve oziroma ukrepanje (Pučko, 2001, str. 145).

Gospodarsko krizo je podjetje BTC občutilo predvsem na področju oddajanja poslovnih prostorov poslovnim partnerjem, ki se ukvarjajo s trgovsko dejavnostjo. Le-ti so zaradi znižanja zasebne potrošnje in posledično zmanjševanja vrednosti in frekvence nakupov s strani potrošnikov prišli v težave poravnavanja svojih obveznosti. Tako je bilo v BTC City-ju Ljubljana zamenjanih poslovnih partnerjev na več kot 20.000 m² poslovnih površin. V letu

2012 je podjetje BTC v BTC City-ju Ljubljana odprlo številne nove trgovine in na območju BTC-ja pridobilo številne nove poslovne partnerje in blagovne znamke. Med največjimi so Vita Care, M Tehnika, Center energetskih rešitev, Fitinn, Pittarello in drugi.

Podobna zgodba je bila tudi v drugih enotah podjetja BTC. Prihod konkurenta v bližino nakupovalnega središča v Novem mestu je povzročil odhod nekaterih najemnikov, podobno pa je bilo tudi v nakupovalnem središču Murska Sobota. Podjetje BTC se je odzvalo na dogajanja na trgu in pristopilo k celoviti prenovi nakupovalnega središča v Murski Soboti, ki je postalo tako vodilno nakupovalno središče v prekmurski regiji. Tudi v nakupovalnem središču Novo mesto poteka celovita prenova, vključno z rekonstrukcijo fasad.

Podjetje BTC je kljub negotovemu obdobju, ki ga je zaznamovala gospodarska in finančna kriza, poslovalo dobro. Finančni rezultati kažejo, da je dosegalo v obravnavanem obdobju od leta 2009 do 2012 stabilno poslovanje. Čisti prihodki od prodaje storitev so se v obdobju od 2009 do 2011 povečevali, razen v letu 2012, ko so bili za 1,3% nižji kot leto poprej, in so znašali 52.807.099 EUR.

Stroški blaga, materiala in storitev so v letu 2012 znašali 28.496.067 EUR, kar je za 375.080 EUR oziroma 1,3% več kot leta 2011, predvsem iz naslova stroškov ogrevanja. Delež stroškov blaga, materiala in storitev v čistih prihodkih od prodaje je znašal 54,0%, kar je za 1,4 odstotne točke več kot v letu 2010. Stroški dela v letu 2012 so znašali 9.224.057 EUR in predstavljajo 19,8% delež v poslovnih odhodkih; delež stroškov dela v čistih prihodkih od prodaje je znašal 17,5%, kar je za 0,3 odstotne točke več kot v letu 2011. Stroški amortizacije v letu 2012 so znašali 6.590.407 EUR, kar je za 427.413 EUR oziroma 6,9% več kot v letu 2011.

Podjetje BTC je v letu 2012 realiziralo poslovni izid iz poslovanja v višini 6.828.358 EUR, kar je za 2.592.360 EUR manj kot v letu 2011. Zmanjšanje glede na leto 2011 izhaja iz realiziranih nižjih poslovnih prihodkov kot tudi višjih poslovnih odhodkov.

Neto finančni prihodki so v letu 2012 znašali 1.132.914 EUR. Finančni prihodki so znašali 5.322.664 EUR in so se v pretežni meri nanašali na prihodke iz deležev. Finančni odhodki so znašali 4.189.750 EUR in so se nanašali na odhodke iz oslabitve in odpis finančnih naložb in na odhodke iz finančnih obveznosti.

Čisti poslovni izid je v letu 2012 znašal 7.208.834 EUR in je bil za 23,5% višji kot leto poprej. Razlog je predvsem v povišanju finančnih prihodkov iz drugih naložb, ki predstavljajo prihodek od poslovne združitve podjetja Skai center k matičnemu podjetju BTC.

Sredstva podjetja BTC so na dan 31.12.2012 znašala 201.549.221 EUR in so se glede na konec leta 2011 povečala za 31.527.314 EUR. Med sredstvi podjetja dolgoročna sredstva predstavljajo 93,5%, kratkoročna sredstva pa 6,5%.

Vrednost dolgoročnih sredstev na dan 31.12.2012 znaša 188.394.024 EUR, kar je za 17,2% več kot je znašalo stanje na dan 31.12.2011. Največji delež v dolgoročnih sredstvih predstavljajo naložbene nepremičnine (70,2%), sledijo opredmetena osnovna sredstva (25,2%); sprememba vrednosti se v letu 2012 nanaša na naložbene nepremičnine (med pridobitvami so tudi sredstva iz naslova pripojitve podjetja Skai center matičnemu podjetju BTC).

Vrednost kratkoročnih sredstev podjetja na dan 31.12.2012 znaša 12.968.436 EUR, kar je za 42,4% več kot znaša stanje konec leta 2011. Največji delež predstavljajo kratkoročne poslovne terjatve (65,1%), sledijo jim kratkoročne finančne naložbe (21,5%). Povečanje se v letu 2012 nanaša na povečanje kratkoročnih poslovnih terjatev.

V strukturi virov predstavlja kapital 44,6%, poslovne in finančne ter druge obveznosti pa 55,4% vseh virov sredstev. Na dan 31.12.2012 je znašal kapital podjetja 89.859.622 EUR, kar je za 5.342.285 EUR več kot znaša stanje konec leta 2011. Povečanje se v glavnem nanaša na čisti poslovni izid poslovnega leta podjetja v letu 2011 (5.837.537 EUR).

Na dan 31.12.2012 so znašale finančne obveznosti podjetja 97.577.589 EUR, kar je za 19.980.073 EUR več, kot znaša stanje konec leta 2011. Povečanje se je nanašalo na dolgoročne finančne obveznosti do domačih bank.

Na dan 31.12.2012 je stanje rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev znašalo 1.726.347 EUR in je bilo za 1.005.331 EUR višje kot stanje konec leta 2011. Povečanje je bilo predvsem iz naslova dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev. Dolgoročne rezervacije v višini 1.024.297 EUR je predstavljala unovčena bančna garancija izvajalca za garancijsko dobo za odpravo napak za dela opravljena na objektu Kristalna palača, prenesena pri pripojitvi Skai center.

Poslovne in druge obveznosti podjetja na dan 31.12.2012 so znašale 12.385.662 EUR in so se glede na stanje konec leta 2011 povečale za 5.199.624 EUR, kar se nanaša na zvišanje kratkoročnih poslovnih obveznosti. Gre za obveznost za plačilo komunalnega prispevka v višini 3.265.192 EUR in zadržana sredstva izvajalcev pri gradnji poslovne stolpnice v višini 214.871 EUR iz naslova pripojitve podjetja Skai center.

Na dan 31.12.2012 je dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri v podjetju BTC znašala 96%.

Mera uspešnosti poslovanja podjetja ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji, ki so potrebna za dosego tega uspeha (Pučko, 2001, str. 153).

Uspešnost poslovanja nam odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, ki ga lahko izrazimo kot: doseči dani rezultat z minimalnimi sredstvi oziroma z danimi sredstvi doseči maksimalni možni rezultat (Tekavčič, 1995, str. 67).

Donosnost oziroma rentabilnost opredeljujemo z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom, vendar pa je tako opredeljena donosnost zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja. Z vidika podjetja kot celote je zato ustreznejše izračunavati donosnost sredstev, ki jo opredeljujemo z razmerjem med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (Tekavčič, 1995, str. 72).

Iz Tabele 11 lahko razberemo, da se je vrednost kazalnika donosnosti lastnega kapitala v letu 2012 glede na leto 2011 povečala, in sicer za 1,3 odstotne točke. Tako je leta 2012 vsakih 100 EUR vloženega kapitala lastnikom prineslo 8,3 EUR donosa. Razlog je v povišanju čistega poslovnega izida, ki izhaja iz višjih finančnih prihodkov zaradi združitve podjetja Skai center k matičnemu podjetju BTC.

Tabela 11: Izračun donosnosti lastnega kapitala, donosnosti poslovnih sredstev in donosnosti prihodkov podjetja BTC za leto 2011 in 2012

Postavka	2011	2012	Indeks_{12/11}
1 Čisti poslovni izid (v EUR)	5.837.537	7.208.833	123,5
2 Skupni prihodki (v EUR)	55.205.556	58.797.806	106,5
3 Povprečna vrednost kapitala (v EUR)	82.883.322	87.188.480	105,2
4 Povprečna vrednost sredstev (v EUR)	171.345.213	185.785.564	108,4
5 Količnik donosnosti lastnega kapitala (v %) (5 = 1/3)	7,0	8,3	117,4
6 Količnik donosnosti poslovnih sredstev (v %) (6 = 1/4)	3,4	3,9	113,9
7 Količnik donosnosti skupnih prihodkov (v %) (7 = 1/2)	10,6	12,3	115,9

Vir: BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2012b, str. 2-4; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

Donosnost poslovnih sredstev se je leta 2012 glede na leto poprej zvišala za 0,5 odstotne točke in je znašala 3,9%. Povečanje donosnosti poslovnih sredstev je posledica večjega povišanja čistega poslovnega izida v letu 2012 glede na leto 2011, in sicer za 23,5%, kot je bilo povečanje povprečnih poslovnih sredstev, ki so se v letu 2012, glede na leto poprej, povečala za 8,4%.

Donosnost skupnih prihodkov se je v letu 2012 glede na leto 2011 povečala za 1,7 odstotnih točk in je znašala 12,3%. To pomeni, da je 1.000 EUR ustvarjenih prihodkov dalo 123 EUR dobička. Večji količnik čistega poslovnega izida v skupnih prihodkih leta 2012 glede na leto

2011 je posledica predvsem večjega relativnega porasta čistega poslovnega izida (za 23,5%), kot je bil relativni prirast skupnih prihodov (za 6,5%).

Ekonomičnost je eden izmed tistih kazalcev, za katere je mogoče najti eksplicitno povezavo s kazalci donosnosti in ravno zato sodi v širšem smislu med kazalce uspešnosti (Pučko, 1997, str. 97-98).

Količniki ekonomičnosti poslovanja za leto 2011 in 2012 se nahajajo v Tabeli 12. Pri kazalniku ekonomičnosti I ugotavljam, da je bil v obeh letih večji od 1. Podjetje je poslovalo s pozitivnim poslovnim izidom, kar pomeni, da je izkazovalo večje skupne prihodke od skupnih odhodkov. V letu 2012 je količnik ekonomičnosti I znašal 1,151, kar pomeni, da so bili skupni prihodki v tem letu za 15,1% večji od skupnih odhodkov. Količnik ekonomičnosti I je bil v letu 2012 0,1% manjši kot leto poprej.

S količnikom ekonomičnosti II ugotavljam, da je bil v obeh letih večji od 1. V letu 2012 je znašal 1,157, kar pomeni, da so bili redni prihodki v tem letu za 15,7% večji od rednih odhodkov. Količnik ekonomičnosti II je bil v letu 2012 0,4% večji kot leta 2011, predvsem na račun pozitivnega finančnega izida v letu 2012.

Tabela 12: Izračun količnikov ekonomičnosti poslovanja podjetja BTC za leto 2011 in 2012

Postavka	2011	2012	Indeks_{12/11}
1 Skupni prihodki (v EUR)	55.205.556	58.797.806	106,5
2 Skupni odhodki (v EUR)	47.892.467	51.079.822	106,7
3 Redni prihodki (v EUR)	54.922.484	58.774.492	107,0
4 Redni odhodki (v EUR)	47.683.405	50.813.220	106,6
5 Poslovni prihodki (v EUR)	54.439.368	53.451.828	98,2
6 Poslovni odhodki (v EUR)	45.018.650	46.623.470	103,6
7 Količnik ekonomičnosti I (v %) ($7 = 1/2$)	1,153	1,151	99,9
8 Količnik ekonomičnosti II (v %) ($8 = 3/4$)	1,152	1,157	100,4
9 Količnik ekonomičnosti III (v %) ($9 = 5/6$)	1,209	1,146	94,8

Vir: BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

Količnik ekonomičnosti III je podobno kot prejšnja kazalnika ekonomičnosti I in II izkazoval v obeh obravnavanih letih vrednost večjo od 1. Vrednost kazalnika se je v letu 2012 znižala za 5,2% glede na leto 2011, in sicer zaradi povečanja poslovnih odhodkov (za 3,6%) in zmanjšanja poslovnih prihodkov (za 1,8%) v letu 2012 glede na leto 2011.

Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Kazalec produktivnosti dela pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Recipročen

kazalec pove, koliko dela smo porabili za pridobitev enote poslovnega učinka, in na svoj način tudi govori o ravni produktivnosti dela (Pučko, 2001, str. 162).

Ker pa je podjetje BTC storitveno podjetje, namesto izračuna produktivnosti po naturalni metodi pride v poštev izračun produktivnosti dela z vrednostno metodo. Le-ta zahteva, da v števcu upoštevamo postavko vrednost prodaje in jo delimo s povprečnim številom zaposlenih. Kazalec produktivnosti se je v letu 2012 glede na leto 2011 znižal za 3,0%, kar lahko pripišemo zvišanju števila zaposlenih (1,8%) oziroma znižanju čistih prihodkov od prodaje (1,3%) v obravnavanih letih (glej Tabelo 13).

Tabela 13: Izračun produktivnosti dela podjetja BTC za leto 2011 in 2012

Postavka	2011	2012	Indeks_{12/11}
1 Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	53.489.400	52.807.099	98,7
2 Povprečno število zaposlenih	383	390	101,8
3 Produktivnost dela ($3 = 1/2$)	139.659	135.403	97,0

Vir: BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

5 CELOVITA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA

Pri celovitem ocenjevanju podjetja gre za iskanje določenih prednosti v primerjavi s konkurenco in ugotavljanje, kje so njegove glavne slabosti. Poleg tega pa iščemo tudi poslovne priložnosti za podjetje in glavne nevarnosti, ki mu pretijo (Možina et al., 1994, str. 308).

5.1 Celovita ocena prednosti in slabosti podjetja

5.1.1 Podstruktura storitve

- **Širina storitvenega programa**

Glavno poslovno področje podjetja BTC je oddajanje prostora najemnikom za različne namene. Ta namen je ločen po dejavnosti, ki jo določen najemnik opravlja v okviru prostora, ki ga ima v najemu. Prva dejavnost je trgovska dejavnost. Najemniki, ki vodijo trgovsko dejavnost, prodajajo širok spekter izdelkov, med katerimi prednjačita tekstil, obutev in prehrana.

Druga dejavnost je pisarniška dejavnost. Pisarne poslovnih partnerjev se nahajajo v različnih dvoranah BTC City-ja, glavna pisarna pa se nahaja v poslovni stolpnici BTC City in Kristalni palači, kjer imajo sedež podjetja kot na primer Unicredit banka, BMW, Microsoft, IBM in drugi.

Tretja skupina dejavnosti so šport, razvedrilo in gostinstvo. Tukaj ločimo poslovne partnerje, ki niso najemniki, temveč imajo območje, kjer opravljajo dejavnost v svoji lasti, na primer Kolosej. Pod podjetje BTC pa spadata Vodno mesto Atlantis in športni center Millenium. Podjetje BTC ima v lasti svojo restavracijo City, ki se nahaja v poslovni stolpnici in svojo avtopralnico, ki pa jo je oddala v najem. Zelo pomembna za podjetje BTC je tudi logistična dejavnost, ki jo opravljata poslovna enota Logistični center in enota Novo mesto. Ponujajo pestro ponudbo storitev: celovita logistika, posel na ključ, organizacija transporta in oddajanje poslovnih prostorov.

Skozi leta se je podjetje BTC razvilo iz pretežno ponudnika oddajanja skladiščnih prostorov v ponudnika oddajanja prostora raznovrstnih dejavnosti, bodisi s prodajo zemljišča skrbno izbranemu lastniku, bodisi je na območju šel v razširitev svojega poslovanja. Ob koncu leta 2012 je podjetje BTC s Hypo Alpe Adria banko podpisalo pogodbo o upravljanju 19 nakupovalnih središč in trgovskih centrov Qlandia oziroma upravljanju 300.000 m² poslovnih površin. Gre za nov steber storitev, ki je združen v okviru enote za celovito upravljanje s poslovnim prostorom.

• **Kakovost storitev in varstvo okolja**

Kakovost je poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti eden ključnih dejavnikov pridobivanja konkurenčnih prednosti podjetja. Kakovost praviloma opredeljujemo v povezavi s pričakovanji kupcev (zunanji vidik) in v zvezi z zahtevami in standardi, s katerimi se izdelek ujema (notranji vidik) (Rusjan, 1999, str. 267-268).

Podjetje BTC ima poleg upravljalnega in podpornih procesov dva osnovna procesa. Prvi je gospodarjenje s prostorom, ki je prisoten v poslovni enoti Ljubljana, enoti Novo mesto in enoti Murska Sobota. Proces logistično-distribucijske dejavnosti je prisoten v poslovni enoti Logistični center ter delno tudi v enoti Novo mesto.

Leta 1998 je podjetje BTC uvedlo celovit sistem kakovosti, ki obenem vključuje tudi sistem vodenja kakovosti po standardih ISO 9001. V skladu s pridobljenim certifikatom podjetje BTC procese, ki sestavljajo njegove storitve, opravlja skrbno in kakovostno in to tudi dokazuje z vsakoletno presojo, ki jo opravi najprej s svojimi zaposlenimi (notranja presoja) in nato še s strani Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje (SIQ) (zunanja presoja).

Leta 2006 je podjetje BTC uvedlo sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 in pridobilo okoljski certifikat, s katerim se je zavezalo v svoje procese poslovanja vključiti skrb za naravno in družbeno okolje. Leta 2008 je podjetje BTC uvedlo svoj lastni poslovni model za vrednotenje in spremljanje odnosa do okolja, imenovan ekoindeks (glej Sliko 10). Z ekoindeksom podjetje BTC vrednoti svoja dejanja, s katerimi vpliva na zmanjšanje negativnih učinkov in povečanje pozitivnega vpliva na okolje. Njegova dodana vrednost je razlika med tistim, kar podjetje skupnosti da, in tistim, kar iz skupnosti vzame. Manifestira se v obliki okoljsko ozaveščenih

rešitev, dodatnih storitev za obiskovalce in poslovne partnerje ter odgovornejšega ravnanja do družbe.

Slika 10: Poslovni model ekoindeks podjetja BTC



Vir: BTC, d.d., Ekoindeks poročilo (interno gradivo), 2012a, str. 3.

Ekoindeks sestavljajo trije vsebinski sklopi, in sicer:

- racionalna raba vode in energije,
 - zagotavljanje varnosti (požar, poškodbe, vlomi), urejanje prometa (izpusti, hrup) in skrb za odpadke,
 - družbeno odgovorna ravnanja (donatorstva, pokroviteljstva, izobraževanja, sodelovanje z ekošolami) in rezultati poslovanja (uspešnost, dobičkonosnost, dodana vrednost) kot pogoj za izvajanje okoljskih standardov.
- **Konkurenca**

Trenutna obstoječa konkurenca ne ogroža poslovanja podjetja BTC. Zanimiv primer konkurence je Citypark, ki ni v lasti podjetja BTC, vendar z ostalim območjem, ki se imenuje BTC City, deluje v sinergiji. Torej kupci, ki obiščejo Citypark, obiščejo tudi BTC City in obratno. Citycenter v Celju je drugo nakupovalno središče, ki bi ga lahko šteli za konkurenco, vendar njegov vpliv ni tako močan. Podobno bi lahko rekli tudi za nakupovalni center Qlandia v Kranju in za Europark v Mariboru. Večji vpliv ima nakupovalni center Supernova na Rudniku, ki ima ugodno prometno lego in hkrati deluje kot blokada za obiskovalce iz območja Dolenjske. Trgovci, kot so Mercator, Spar, Hofer, Lidl, Eurospin, Engrotuš niso smatrani kot konkurenca, saj so prvič vsi prisotni na območju BTC-ja in drugič imajo specializirano dejavnost.

Druga vrsta konkurence, ki ji podjetje BTC posveča večjo pozornost, je prihajajoča konkurenca na področju ponudbe poslovnih prostorov, torej trgovin in pisarn. Imena projektov (novogradnje), ki se načrtujejo na področju nakupovalnih površin v prihodnjih letih, so: Gemini, Emonika, Športni park Stožice. Na področju poslovnih površin – pisarn pa so

večji dokončani projekti: Dunajski kristali, Mega center Verovškova, Objekt D – Litoštroj, Poslovni center Feniks Ljubljana – Moste, Poslovni objekt V3, Poslovno trgovska stavba Imparo Vič, Rotonda, Trnovska vrata, Situla.

Ker se je danes poslovni in finančni sektor zaradi krize umiril, so mnogi konkurenčni projekti zastali (trgovski kompleks Stožice, stanovanjsko poslovni kompleks Tobačna, poslovna stolpnica Bavarski dvor, poslovni kompleks v sklopu železniške postaje Emonika), kar je podjetje BTC vzelo za priložnost in po načrtih nadaljevalo s projektom izgradnje poslovnega nebotičnika Kristalna palača v neposredni bližini obstoječe poslovne stolpnice, ki je bil uspešno dokončan (BTC, d.d., 2010a, str. 3-5).

• Rast prodaje

Z dobro opredeljenimi strateškimi cilji si je podjetje ustvarilo poslovne priložnosti, ki jih je tudi uspešno izpeljalo. Posledično se je to prepoznalo v rasti skupnih prihodkov, kar je razvidno iz Tabele 14.

Tabela 14: Skupni prihodki in čisti poslovni izid poslovanja podjetja BTC od leta 2009 do 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Skupni prihodki (v EUR)	52.872.296	57.672.592	55.205.556	58.797.806
Čisti poslovni izid (v EUR)	6.231.794	7.987.359	5.837.537	7.208.833

Vir: BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2011, str. 2-4; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2012b, str. 2-4; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

• Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve

Zbirna ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve, ki se nahaja v Tabeli 15, kaže na zelo dobro podstrukturo storitve.

Tabela 15: Ocena prednosti in slabosti podstrukture storitve

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Širina storitvenega programa	*				
Kakovost storitev	*				
Varstvo okolja	*				
Rast prodaje		*			
Konkurenca		*			
Skupaj	3	2	0	0	0
Skupna ocena	Zelo dobro				

5.1.2 Tržna podstruktura

- **Sestava odjemalcev**

Podjetje BTC ima 2 vrsti kupcev. Prvi so najemniki, ki plačujejo mesečno najemnino za prostor, v katerem opravljajo svojo poslovno dejavnost. Druga vrsta kupcev so obiskovalci BTC-ja, ki so hkrati kupci poslovnih partnerjev in podjetja BTC, na primer kupci storitev Vodnega mesta Atlantis, avtopralnice BTC City, športnega centra Millenium. V poslovni enoti Logistični center so kupci poslovni partnerji, ki imajo v najemu skladiščni prostor, v katerem podjetje BTC ponuja tudi druge logistične storitve.

Pri dejavnosti uporabe prostora so ciljni trgi predvsem pravne osebe, vendar bi težko govorili o ciljnem trgu, saj podjetje ne uporablja trženjskih naporov za iskanje potencialnih strank. Še vedno je praksa, da stranka prva stopi v kontakt s podjetjem BTC, čeprav v zadnjih letih podjetje aktivno išče najprimernejše strateške poslovne partnerje. Drugače je pri rekreativno-zabaviščni dejavnosti Vodnega mesta Atlantis, kjer podjetje BTC z orodji trženjskega komuniciranja cilja na določene skupine, na primer družine in seniorje v največjem obsegu.

- **Promocija prodaje**

Pri promociji prodaje storitev podjetja BTC v odnosu do najemnikov gre za orodje osebne prodaje. Potencialnim najemnikom komercialisti podjetja BTC, ki so zadolženi vsak za svoje področje (lokacijo) na območju BTC, predstavijo informativno ponudbo, ki vključuje različne elemente od cene najema poslovnega prostora do ureditve poslovnega prostora, pri čemer se iščejo skupne rešitve. Bolj intenzivno pristopi k trženju storitev podjetje v odnosu do storitev prostega časa, na primer Vodnega mesta Atlantis in v odnosu do obiskovalcev BTC City-ja.

Sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi uporablja orodja trženjskega komuniciranja, s katerimi preko raznih medijev, s katerimi ima sklenjene letne pogodbe, privablja ljudi na območje BTC. V sodelovanju z agencijami organizira razne dogodke in festivale, na primer Festival nakupov in zabave, s katerim v dveh dneh privabi tudi več kot 150.000 obiskovalcev. Podjetje BTC poleg lastnih sredstev za promocijo le-ta zbere tudi od najemnikov. V ta namen je bil ustanovljen odbor za promocijo, v katerem so predstavniki podjetja BTC in najemnikov.

- **Raziskave trga**

Podjetje BTC vlaga v raziskave trga in potrošnikov. Ponavadi enkrat letno s pomočjo podizvajalcev izvedejo anketo o zadovoljstvu obiskovalcev BTC City-ja in Vodnega mesta Atlantis. Cilj je ugotoviti, kateri segmenti potrošnikov obiskujejo BTC City in za njih oblikovati ustrezno trženjsko komunikacijsko strategijo. Sektor za organizacijo in razvoj redno izdeluje interna poročila o trgu nepremičnin, ki vključujejo pregled trenutnega gospodarskega stanja v Sloveniji, pregled ponudbe in povpraševanja na trgu nepremičnin,

spremembo cen na trgu nepremičnin, pregled nepremičninskih projektov, pregled konkurence, in ugotovitve predstavi upravi podjetja BTC.

- **Organiziranost oddelka za trženje**

Sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi sestavlja 5 zaposlenih, in sicer direktorica sektorja, projektni vodja novih medijev, organizator trženjskih projektov, organizator tržnih dogodkov in pomočnik organizatorja tržnih dogodkov. Sektor pri procesu trženjskega komuniciranja uporablja orodja oglaševanje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in pospeševanje prodaje.

V okviru orodij neposrednega trženja in pospeševanja prodaje so bili v sektorju za organizacijo in razvoj razviti novi mediji, kot na primer mobilni mediji in socialna omrežja. Ko so bili novi mediji razviti in pripravljeni za izvajanje, so bili predani v sektor za trženjsko komuniciranje in odnose z javnostmi. Pomemben segment oddelka predstavljajo dogodki, ki se odvijajo na območju BTC City in privabljajo različne segmente obiskovalcev. Uspešnost oddelka potrjuje dvakrat letno izveden zahteven projekt Festival nakupov in zabave, ki zadovolji tako obiskovalce kot tudi najemnike.

- **Prilagajanje zahtevam kupcev**

Podjetje BTC pri storitvi oddajanja prostorov sodeluje z raznovrstnimi povpraševalci, s katerimi se pogaja o velikosti najemnega prostora, najemnini, opremljenosti prostora in še marsičem, zato je nujno za uspešna pogajanja prilagajanje zahtevam povpraševalcev tudi s strani podjetja BTC. Kjer je kupcev več, na primer obiskovalci Vodnega mesta Atlantis, je prilagajanje težko, zato podjetje BTC spremlja knjigo pritožb, pohval in mnenj obiskovalcev in na podlagi tega ukrepa, tako da skuša ohranjati nivo zadovoljstva kopalcev.

- **Prepoznavnost blagovne znamke in ugled**

V prepoznavnost blagovne znamke BTC in BTC City ni dvomiti. Podjetje v okviru sektorja za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi ter zunanjo agencijo skrbi za korporativno trženje znamke in centralno grafično podobo. Podjetje BTC velja za zelo ugledno podjetje.

- **Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 16, kaže na dobro tržno podstrukturo.

Tabela 16: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Sestava odjemalcev		*			
Promocija prodaje		*			
Raziskave trga			*		
Organiziranost oddelka za trženje		*			
Prilagajanje zahtevam kupcev	*				
Prepoznavnost blagovne znamke in ugled	*				
Skupaj	2	3	1	0	0
Skupna ocena	Dobro				

5.1.3 Finančna podstruktura

- **Kazalniki financiranja**

Med kazalnike financiranja lahko uvrstimo stopnjo kapitalizacije in stopnjo zadolženosti. Stopnja kapitalizacije pokaže delež kapitala v celotnih virih, stopnja zadolženosti pa delež tujih virov v celotnih virih. Slednja odraža kreditno sposobnost podjetja, in sicer pomeni manjša zadolženost večjo kreditno sposobnost.

Iz Tabele 17 je razvidno, da se je stopnja zadolženosti od leta 2009 do 2011 postopno zniževala, v letu 2012 pa se je ponovno zvišala, predvsem zaradi povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti iz naslova prevzema obveznosti do banke hčerinskega podjetja Skai center zaradi pripojitve k matičnemu podjetju BTC. Podjetje BTC ima zdravo razmerje med deležem kapitala oziroma dolga v celotnih obveznostih do virov sredstev, in sicer 44,6% kapitala in 55,4% dolga.

Tabela 17: Vrednost kazalnikov financiranja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Stopnja kapitalizacije (v %)	43,5	47,1	49,7	44,6
Stopnja zadolženosti (v %)	56,5	52,9	50,3	55,4

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

- **Kazalniki investiranja**

S kazalniki investiranja presojava strukturo sredstev podjetja oziroma ugotavljamo ugodnost sestave sredstev podjetja. Ti kazalniki so bolj kot za lastnike in upnike pomembni pri

odločanju o investicijah. Med kazalnike stanja investiranja štejemo kazalnik deleža osnovnih sredstev v vseh sredstvih in kazalnik deleža finančnih naložb v celotnih sredstvih.

Iz Tabele 18 je razvidno, da se je delež osnovnih sredstev v sredstvih v obdobju od leta 2009 do 2012 povečeval, medtem ko se je delež finančnih naložb v sredstvih v istem obdobju zmanjševal. Razlog je predvsem v povečevanju vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev (zaradi povečevanja naložb v tem obdobju), predvsem v letu 2012 tudi na račun povečanja naložbenih nepremičnin iz naslova pripojitve podjetja Skai center matičnemu podjetju BTC. Delež finančnih naložb v sredstvih se je v letu 2012 zmanjšal predvsem na račun znižanja vrednosti v postavki deleži podjetij v skupini (naložba v 66,67% delež na kapitalu B Špedicija d.o.o., ki je v postopku likvidacije).

Tabela 18: Vrednost kazalnikov investiranja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	75,6	76,4	79,9	89,5
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	19,6	18,9	15,5	4,8

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

• **Plačilna sposobnost**

Plačilno sposobnost podjetja ocenjujemo z dvema kazalcema, in sicer s kratkoročnim koeficientom in hitrim koeficientom. Kratkoročni koeficient se izračuna kot razmerje med celotnimi kratkoročnimi sredstvi in celotnimi kratkoročnimi obveznostmi. Če je kratkoročni koeficient nad 1, pomeni, da ima podjetje tekoče obveznosti manjše od gibljivih sredstev za njihovo pokritje. Drugi kazalec plačilne sposobnosti pa je hitri koeficient, ki ga izračunamo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi, povečanimi za pasivne časovne razmejitev.

Nižje vrednosti kazalnikov likvidnosti podjetja BTC so značilnost panoge, v kateri posluje, pri čemer velja, da podjetje terjatve iz najemnin prejema v tekočem obdobju, poslovne obveznosti pa se večinoma nanašajo na storitve z daljšo dobo plačila.

Iz Tabele 19 je razvidno, da je hitri koeficient v vseh letih pod vrednostjo 1, kar pomeni, da podjetje s tekočimi kratkoročnimi sredstvi ne zagotavlja pokritja kratkoročnim obveznostim. Kratkoročni koeficient se je v obdobju 2009 – 2011 zmanjševal, vendar se je v letu 2012 povečal. Vrednost hitrega koeficienta je podobna vrednosti kratkoročnega koeficienta, saj ima podjetje nizek delež zalog v svojem poslovanju, prav tako pa je nizek tudi delež pasivnih časovnih razmejitev. Vrednost obeh koeficientov se je v letu 2012 glede na leto 2011 povečala predvsem na račun povečanja kratkoročnih sredstev (oziroma kratkoročnih terjatev do kupcev) v letu 2012.

Tabela 19: Vrednost kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Kratkoročni koeficient	0,52	0,54	0,44	0,62
Hitri koeficient	0,51	0,53	0,43	0,60

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

• **Kazalniki obračanja**

Kazalniki obračanja sredstev kažejo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev in nam povedo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi. Torej kažejo na učinkovitost uporabe poslovnih sredstev podjetja. Večino sredstev podjetja BTC predstavljajo naložbene nepremičnine ter opredmetena osnovna sredstva, zaradi česar ima podjetje relativno nizka kazalnika obračanja celotnih in osnovnih sredstev.

Iz Tabele 20 je razvidno, da je vrednost koeficientov obračanja od leta 2009 do leta 2012 nihala. Občutno znižanje koeficienta obračanja terjatev do kupcev v letu 2012 predstavlja odraz finančne nediscipline najemnikov pri poravnavanju svojih obveznosti, zato mora podjetje temu kazalniku posvetiti še posebno pozornost, saj lahko posledično sama zabrede v težave s plačilno sposobnostjo.

Koeficient obračanja osnovnih sredstev se je leta 2012 glede na leto 2011 znižal predvsem zaradi povečanja vrednosti osnovnih sredstev oziroma naložbenih nepremičnin (pripojitev podjetja Skai center matičnemu podjetju BTC). Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev se je v letu 2012 znižal predvsem zaradi obveznosti za nakup osnovnih sredstev v vrednosti 754.804 EUR.

Tabela 20: Vrednost kazalnikov obračanja podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	0,39	0,43	0,41	0,34
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	12,61	13,53	12,36	9,81
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	16,66	14,90	12,69	11,14

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

• **Kazalniki donosnosti**

Kazalnik donosnosti investicij je opredeljen kot razmerje med dobičkom in investicijami. Glede na to, kako so opredeljene investicije, lahko iz osnovne opredelitve izhajajo različne vrste tega kazalnika, na primer donosnost sredstev, ki kaže dobiček glede na vsa sredstva, in

donosnost lastnega kapitala, ki kaže, kakšna je donosnost delničarskega (lastnega) kapitala (Hočevar, 2007, str. 187).

Kazalci donosnosti (rentabilnosti) nam lahko dobro pojasnijo dosežene poslovne rezultate. Čim višje so vrednosti teh kazalcev, tem boljše je bilo poslovanje podjetja v obravnavanem letu. Iz Tabele 21 je razvidno, da je vrednost količnikov v obdobju od 2009 do 2012 nihala, kar gre pripisati nihanju vrednosti čistega poslovnega izida ob konstantni letni rasti povprečne vrednosti kapitala. Navkljub nihanju zaradi vpliva gospodarske krize ter povečevanju vrednosti kapitala in sredstev, količniki odražajo kvalitetne poslovne odločitve managementa podjetja.

Tabela 21: Vrednost količnikov donosnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Količnik donosnosti skupnih prihodkov (v %)	11,8	13,8	10,6	12,3
Količnik donosnosti lastnega kapitala (v %)	8,5	10,2	7,0	8,3
Količnik donosnosti poslovnih sredstev (v %)	3,5	4,6	3,4	3,9

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

- **Kazalniki gospodarnosti**

Kazalniki gospodarnosti nam povedo, kako učinkovito je bilo poslovanje podjetja v obravnavanem obdobju. Koeficient celotne gospodarnosti nam pove razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki.

Iz Tabele 22 je razvidno, da sta koeficienta celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja v obdobju 2009 – 2012 malenkostno nihala. Vrednost je v obeh primerih večja od 1, kar pomeni, da podjetje izkazuje čisti dobiček oziroma dobiček iz poslovanja. Vrednost obeh koeficientov gospodarnosti je bila v letu 2012 najnižja v obdobju štirih let. Predvsem se je znižanje vrednosti poznalo pri koeficientu gospodarnosti poslovanja, in sicer zaradi znižanja poslovnih prihodkov v letu 2012 glede na leto poprej.

Tabela 22: Vrednost kazalnikov gospodarnosti podjetja BTC v obdobju 2009 – 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Koeficient celotne gospodarnosti	1,18	1,21	1,15	1,15
Koeficient gospodarnosti poslovanja	1,27	1,32	1,21	1,15

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

- **Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 23, kaže na dobro finančno podstrukturo.

Tabela 23: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kazalniki financiranja	*				
Kazalniki investiranja	*				
Kazalniki plačilne sposobnosti			*		
Kazalniki obračanja			*		
Kazalniki donosnosti		*			
Kazalniki gospodarnosti		*			
Skupaj	2	2	2	0	0
Skupna ocena	Dobro				

5.1.4 Tehnološka podstruktura

- **Zasedenost kapacitet**

Podjetje BTC ima dobro izkoriščenost kapacitet, ki je v povprečju okoli 95%. Logika tukaj je takšna, da več kot ima podjetje prostora zasedenega, več prihodka ima od zasedenosti kapacitet. Tendencia podjetja je, da ima polno zasedenost kapacitet. V času negotovega gospodarskega stanja je zaradi poslovnih težav in zamenjave najemnikov pomemben hiter odziv podjetja BTC, da pridobi nove ustrezne poslovne partnerje.

- **Logistika**

Večji del logistične funkcije celotnega podjetja si delijo delovna področja nabave, prodaje in prodajne administracije, ki skrbijo za nemotene blagovne tokove. Namen zagotavljanja kakovosti v nabavi je oskrba posameznih dejavnosti s potrebno in primerno opremo in materialom ter storitvami, ki jih podjetje vključuje v izvedbo storitev za zadovoljevanje zahtev in pričakovanj odjemalcev in zainteresiranih strank ter zmanjševanja okoljskih vplivov prepoznanih okoljskih vidikov. V podjetju BTC ni centralno organiziranega oddelka za nabavo. Nabavljeni proizvodi ali storitve so skladni s specificiranimi zahtevami za nabavo, vrsta in obseg obvladovanja, ki je povezana z dobaviteljem in nabavljenim proizvodom ali storitvijo, je prilagojena vplivu nabavljenega proizvoda ali storitve na izvedbo storitev podjetja BTC, ali zakonskim zahtevam glede vpliva na okolje.

- **Tehnična opremljenost dela**

Tehnično opremljenost dela sem izračunal tako, da sem povprečna osnovna sredstva delil s povprečnim številom zaposlenih. Iz Tabele 24 je razvidno, da je tehnična opremljenost dela od leta 2009 do leta 2011 padala. Razlog je v tem, da so se povprečna vrednost osnovnih sredstev v letih 2009, 2010 in 2011 ni bistveno spremenila, medtem ko se je povprečno število zaposlenih predvsem v obravnavanem obdobju povečevalo. V letu 2012 se je tehnična opremljenost dela glede na leto 2011 povečala za 16%. Razlog je v povečanju vrednosti osnovnih sredstev v letu 2012 glede na leto poprej, in sicer za 18,1%. Osnovna sredstva so se povečala na račun povečanja vrednosti naložbenih nepremičnin, in sicer zaradi pripojitve podjetja Skai center matičnemu podjetju BTC. Povprečno število zaposlenih se je v letu 2012 glede na leto 2011 povečalo za 1,8%.

Tabela 24: Tehnična opremljenost dela v podjetju BTC od leta 2009 do leta 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Tehnična opremljenost dela (EUR/ zaposlenega)	359.744	357.111	349.938	405.901

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

- **Produktivnost**

Produktivnost sem izračunal tako, da sem čiste prihodke od prodaje delil s povprečnim številom zaposlenih. Iz Tabele 25 lahko razberemo, da je produktivnost od leta 2010 zniževala. Od leta 2010 do 2012 se je povprečno število zaposlenih povečevalo, čisti prihodki iz poslovanja pa so sicer do leta 2011 dosegali rast, v letu 2012 pa so se znižali za 1,3%. Kljub povečanju povprečnega števila zaposlenih v letu 2012 glede na leto 2011 je podjetje BTC leto 2012 zaključila z manjšim številom zaposlenih kot konec leta 2011. Zniževanje števila zaposlenih je bilo doseženo z boljšo organizacijo dela, prerazdelitvijo dela med ostale zaposlene ter z upokojevanjem.

Tabela 25: Produktivnost v podjetju BTC od leta 2009 do leta 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Produktivnost (EUR/ zaposlenega)	139.562	143.064	139.659	135.403

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

- **Kakovost in razpoložljivost kadra**

Izobraženost kadra v podjetju kot celoti je skozi leta na podobni ravni. Izobraževanja in praktična usposabljanja so zaposlenim na voljo po presoji vodje sektorja pa tudi po lastni presoji, s čimer se kakovost obstoječe delovne sile ohranja na določeni ravni.

- **Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 26, kaže na dobro tehnološko podstrukturo.

Tabela 26: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Zasedenost kapacitet		*			
Logistika	*				
Produktivnost			*		
Tehnična opremljenost dela	*				
Kakovost in razpoložljivost kadra		*			
Skupaj	2	2	1	0	0
Skupna ocena	Dobro				

5.1.5 Raziskovalno-razvojna podstruktura

- **Organiziranost R&R oddelka in nove storitve**

V podjetju BTC se razvoj odvija v sektorju za organizacijo in razvoj, ki je odgovoren neposredno izvršnemu direktorju uprave. Pred letom 2007 se je oddelek imenoval sektor za ekonomiko in organizacijo, ki je bil prav tako zadolžen za razvoj. Leta 2007 se je oddelek preimenoval v sektor za organizacijo, razvoj in nove medije, leta 2011 pa se je preoblikoval v sektor za organizacijo in razvoj. Proces razvoja je vključeval iskanje možnosti za razvoj novih storitev podjetja BTC, rezultat pa je bil v obdobju med leti 2007 in 2011 izgradnja elektronske trgovine in novih medijev za potrebe procesa trženja.

Poleg tradicionalnih orodij trženjskega komuniciranja kot so oglaševanje in odnosi z javnostmi, ki jih uporablja sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, je torej sektor za organizacijo, razvoj in nove medije v tistem obdobju razvil orodja neposrednega trženja in pospeševanja prodaje, ki vključujejo spletno mesto (internet) in mobilno trženje (uporaba mobilne tehnologije za namene trženjskega komuniciranja). Ker izvajanje procesa trženjskega komuniciranja sodi v sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, kar prispeva k učinkovitejšemu in celovitejšemu procesu trženjskega komuniciranja, se je del sektorja, ki

vključuje nove medije, povezal s sektorjem za trženjsko komuniciranje in odnose z javnostmi. Sektor za organizacijo, razvoj in nove medije se je ustrezno preimenoval v sektor za organizacijo in razvoj.

Najnovejša pridobitev sektorja je razvoj poslovnega modela ekoindeks, ki je pokazatelj truda, ki ga podjetje vlaga v naravno in družbeno okolje. Z njim vrednoti svoja dejanja, s katerimi vpliva na zmanjšanje negativnih učinkov in povečanje pozitivnega vpliva na okolje. Podjetje BTC kontinuirano išče nove programe in storitve, ki nadgrajujejo že obstoječi portfelj programov in storitev v BTC City-ju in skupaj s poslovnimi partnerji skrbi za uravnoteženo ponudbo poslovnih, trgovskih, rekreativno-zabaviščnih in kulturnih storitev na enem mestu.

V letu 2012 je podjetje BTC uspelo vzpostaviti dodatni, t.i. tretji steber storitev, imenovan celovito upravljanje s poslovnim prostorom, ki pomeni prodajo lastnega, dolgoletnega znanja, izkušenj in dobre prakse, ki ga je podjetje pridobilo pri upravljanju city-jev. Tako je bila pred samim zaključkom leta 2012 s Hypo Alpe Adria banko podpisana pogodba o upravljanju 19 nakupovalnih središč in trgovskih centrov Qlandia. Gre za upravljanje 300.000 m² poslovnih površin, ki jih je prevzelo podjetje BTC in si s tem zagotovilo nov vir prihodkov.

• Vlaganje sredstev v R&R

Sredstva, ki se vlagajo v razvoj novih storitev, se smatrajo kot investicije v novo infrastrukturo, razvoj zabaviščne dejavnosti, na primer Vodno mesto Atlantis, vendar le-te niso produkt razvoja sektorja za organizacijo in razvoj, temveč se odločitve sprejemajo na ravni uprave podjetja. Podjetje BTC je kljub negotovi gospodarski situaciji še vedno usmerjeno v rast in razvoj storitev, kar dokazuje višina investicijskih vlaganj po letih (glej Tabela 27).

Tabela 27: Vrednost investicij podjetja BTC od leta 2009 do 2012

Postavka	2009	2010	2011	2012
Investicije (v EUR)	2.351.288	5.877.490	6.902.559	5.405.850

Vir: BTC, d.d., Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling, 2013a; BTC, d.d., Letno poročilo podjetja BTC, d.d., 2013c, str. 2-4.

• Informacijski sistem

Informacijski sistem podjetja je razvejan, določeni segmenti se postopoma posodablajo. Zaradi kompleksnosti poslovanja podjetja se sistem ne more zamenjati v celoti. V letu 2009 je podjetje zamenjalo analogni sistem telefonije za internetno telefonijo, s čimer je znižalo stroške telefonije.

- **Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 28, kaže na dobro raziskovalno-razvojno podstrukturo.

Tabela 28: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organiziranost R&R oddelka		*			
Nove storitve	*				
Vlaganje sredstev v R&R		*			
Informacijski sistem		*			
Skupaj	1	3	0	0	0
Skupna ocena	Dobro				

5.1.6 Kadrovska podstruktura

- **Izobrazbena struktura in izobraževanje**

Z izobraževanjem razumemo proces splošnega pripravljanja ljudi za delovanje v določenem okolju (Rozman, 2001, str. 149).

V Tabeli 29 ni zaznati nekih vidnih strukturnih sprememb v izobrazbi, na podlagi česar težko sklepam, kakšna je usmeritev kadrovsko-pravnega sektorja. Vsekakor bi bilo logično, da si podjetje v prihodnje prizadeva za rekrutiranje visokoizobraženega kadra, ki bi s svojim strokovnim znanjem prispeval k njegovemu razvoju.

Tabela 29: Izobrazbena struktura redno zaposlenih v podjetju BTC na dan 31.12. od leta 2009 do 2012

Stopnja izobrazbe	2009	2010	2011	2012
I. st	12	7	9	6
II. st	51	48	46	47
III. st	6	6	7	6
IV. st	92	93	98	93
V. st	118	111	113	119
VI. st	14	16	18	18
VII. st	41	46	46	46
VIII. st	2	2	2	2
Skupaj	336	329	339	337

Vir: BTC, d.d., Kadrovske evidence, 2013b.

Podjetje daje poudarek izobraževanju zaposlenih, saj se zaveda, da je znanje kapital, ki se plemeniti, če ga razvijaš. Tako poleg standardnih oblik izobraževanja (računalniška in jezikovna izobraževanja), ki pomagajo starejšim zaposlenim spoznati nove tehnike pri modernizaciji in informatizaciji poslovanja, kadrovsko-pravni sektor vedno več svobode pri odločitvi o izobraževanju zaposlenih daje neposrednemu vodji sektorja, ki prepozna potencialna znanja, ki bi koristila razvoju podrejenih.

Izobraževanje in izpopolnjevanje je usmerjeno k doseganju skupnih ciljev podjetja, opredeljenih v poslovnem načrtu. Potrebe po usposabljanju predlagajo zaposleni sami ali pa so opredeljene na osnovi prepoznanih potreb njihovih nadrejenih in zakonskih zahtev. Izobraževanje zaposlenih se prepozna po potrebi in ni planirano.

Podjetje BTC v okviru strategije inovativnosti zaposlene stimulira, da svoje znanje in izkušnje posredujejo v obliki Idej z vizijo in Projektov z vizijo. V letu 2012 je podjetje prejelo 31 Idej z vizijo in tako je od leta 2008, ko so se začele izvajati Ideje z vizijo pa do konca leta 2012, prispelo že 163 Idej z vizijo. V letu 2012 je bilo prijavljenih tudi 6 Projektov z vizijo in tako je od leta 2010 do konca leta 2012 skupaj prispelo že 17 Projektov z vizijo. Vse to kaže na pripravljenost zaposlenih, da izboljšajo posamezne procese ali pa da uvedejo nove, vse pa z namenom doseganja boljših rezultatov.

• Starostna struktura

Starostna struktura zaposlenih v podjetju BTC v Tabeli 30 pokaže, da se z leti povprečna starost zaposlenih znižuje. Predvsem je porast zaposlenih opazen v razredu od 30 do 40 let, medtem ko se število zaposlenih nad 50 let znižuje. Iz razreda od 30 do 40 let izhajajo nekateri zaposleni, ki zasedajo vodilna mesta v podjetju. To kaže na usmeritev uprave podjetja, da pomladi vodstvo podjetja BTC ter tako postopoma uvede mlade perspektivne managerje, ki bodo v prihodnosti prevzeli krmilo podjetja BTC.

Tabela 30: Starostna struktura redno zaposlenih v podjetju BTC na dan 31.12. od leta 2009 do 2012

Starost	2009	2010	2011	2012
do 30 let	82	82	62	66
do 40 let	97	115	130	134
do 50 let	61	55	64	61
nad 50 let	96	77	83	76
Skupaj	336	329	339	337
Povprečje	39,6	38,3	39,2	39,0

Vir: BTC, d.d., Kadrovske evidence, 2013b.

- **Fluktuacija**

Odstotek fluktuacije sem izračunal kot razmerje med številom odhodov zaposlenih in vsoto števila zaposlenih na dan 1.1. in številu prihodov zaposlenih. Iz Tabele 31 je razvidno nihanje odstotka fluktuacije v obdobju od leta 2009 in 2012. V glavnem pa gre za normalno fluktuacijo, tj. upokojitve zaposlenih. Kljub temu pa fluktuacija, čeprav naravna, podjetju prinaša določene (neizbežne) stroške, ki so povezani z uvajanjem novih zaposlenih.

Tabela 31: Fluktuacija zaposlenih v podjetju BTC med letom 2009 in 2012

Kategorija	2009	2010	2011	2012
Prihodi	32	37	29	28
Odhodi	23	43	23	35
Število zaposlenih na dan 1.1.	327	335	333	344
Število zaposlenih na dan 31.12.	336	329	339	337
Odstotek fluktuacije (v %)	6,4	11,6	6,4	9,4

Opomba: Vrednosti vsebujejo število redno zaposlenih brez zaposlenih na leasing.

Vir: BTC, d.d., Kadrovske evidence, 2013b.

- **Kakovost managementa**

V prid visoki kakovosti managementa podjetja govori dejstvo, da uprava podjetja BTC deluje v enaki zasedbi že 20 let, v katerih se je iz upravljavca prvega slovenskega nakupovalnega središča v Sloveniji razvila v upravljavca enega največjih evropskih poslovnih, nakupovalnih in rekreativno-zabaviščnih središč z 21 milijoni obiskovalcev na leto.

Na področju kadrovske politike se pri zasedbi odgovornejših delovnih mest uveljavlja načelo ključnih kadrov, ki zagotavljajo znanje in sposobnost za prepoznavanje in ustvarjanje tržnih priložnosti, da se na trgu zagotavljajo konkurenčne prednosti podjetja BTC. Politika izobraževanja v podjetju BTC je tesno povezana s strateškim razvojem podjetja, z njegovimi razvojnimi in operativnimi programi. V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je pomembno, da so zaposleni seznanjeni z različnimi vidiki reševanja izzivov in možnimi orodji za povečanje učinkovitosti. Samo na ta način lahko pričakujejo njihove inovativne rešitve in pobude. Inovacije (skupaj na področju storitev ali poslovnih procesov) pa so edini vzvod za večanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. V zadnjem obdobju na najodgovornejša mesta vstopajo mlajši zaposleni, ki so pripravljeni prevzeti odgovornost za ključne projekte.

- **Motiviranost**

Motiviranje pri projektne delu izhaja iz potrebe po izrabi svojih zmožnosti in njihovem razvijanju. Poznavanje ekipnega dela pove, da so te potrebe prej dosegljive v skupnem delu

ekipe, zato mnogi avtorji trdijo, da delo v ekipi že samo po sebi motivira (Rozman & Stare, 2008, str. 205).

Podjetje BTC zaposlene spodbuja, da svoje znanje in izkušnje posredujejo v obliki inovativnih predlogov v okviru projekta »Ideje in projekti z vizijo«. Gre za projekt, kjer lahko vsak zaposleni za katerokoli področje, ki se nanaša na podjetje BTC, odda koristen predlog, med katerimi so najboljši tudi nagrajeni. V letu 2012 je podjetje BTC prejelo 37 inovativnih predlogov, kar kaže na motivacijo in pripravljenost zaposlenih, da izboljšajo posamezne procese ali pa da uvedejo nove, z namenom doseganja boljših rezultatov. Najboljše ideje oziroma projekti so ustrezno nagrajeni, kar motivira zaposlene, da razmišljajo v smeri izboljševanja poslovanja podjetja BTC. Dodatno motivacijo zaposlenim prinaša delo na projektih, kjer se zaposleni medsektorsko povezujejo (BTC, d.d., 2009, str. 3-5).

- **Rekreacija**

V podjetju BTC deluje Športno društvo BTC, v katerega se lahko včlanijo zaposleni, ki plačujejo mesečno članarino. Pod okriljem društva se organizirajo mnogovrstne aktivnosti: smučanje, pohodništvo, tek, odbojka, košarka, nogomet in drugi športi ter pikniki. Poleg tega pa Športno društvo BTC med zimskimi šolskimi počitnicami za otroke zaposlenih organizira zimovanje, v okviru katerega potekajo učne ure smučanja. Namen je spodbujanje zdrave tekmovalnosti in povezovanje zaposlenih tudi izven delovnega časa, kar krepi poslovno in osebno povezanost in dobre odnose med zaposlenimi.

- **Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 32, kaže na dobro kadrovske podstrukturo.

Tabela 32: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Starostna struktura	*				
Izobrazbena struktura		*			
Izobraževanje		*			
Kakovost managementa	*				
Fluktuacija		*			
Motiviranost		*			
Rekreacija	*				
Skupaj	3	4	0	0	0
Skupna ocena	Dobro				

5.1.7 Organizacijska podstruktura

• Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je odvisna od razmer, v katerih podjetje posluje. Lahko jo opredelimo kot sestav razmerij med ljudmi. Z razmerji povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju. Te vloge, ali kot jih v organizacijski vedi običajno imenujemo funkcije, so v resnici samo na ljudi nazaj odsevana organizacijska razmerja (Lipovec, 1987, str. 60).

Organizacijska struktura podjetja BTC ni pretirano hierarhična. Glavni organ odločanja je uprava, sestavljena iz štirih članov: predsednik uprave, generalna sekretarka, finančni direktor in tehnični direktor. Neposredno temu je odgovoren poslovodni odbor iz več članov, ki so znotraj podjetja odgovorni za posamezna področja. Podjetje BTC ima 2 poslovni enoti, in sicer poslovno enoto Ljubljana, poslovno enoto Logistični center. Poslovni enoti sta notranje naprej razdeljene, vendar za glavne dejavnosti skrbijo podporni sektorji, kot so kadrovsko-pravni sektor, knjigovodsko-računovodski sektor, investicijski sektor, sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi ter posamezne enote. Sektor za IT in kontroling in sektor za organizacijo in razvoj se smatrata kot štabna oddelka, ki neposredno odgovarjata izvršnemu direktorju uprave.

Z vidika pretoka informacij je trenutna organizacija ustrezna. Problem se je pojavljal v preteklosti zaradi uvajanja projektnega dela v organizacijo. Obstoječa organizacijska struktura je bila sorazmerno toga z vidika projektnega načina dela. Dejstvo je, da so projekti prisotni v vseh poslovnih enotah, sektorjih in podpornih službah. Planiranje projektov poteka v okviru letnega planiranja ob koncu poslovnega leta, na delavnicah pod vodstvom zunanjega svetovalnega podjetja. Pri vsakem projektu se določi nosilca projekta, tim in rok za dokončanje projekta. Ko so projekti potrjeni še s strani uprave podjetja, vsak nosilec dobi v vednost seznam svojih projektov, ki jih mora izvesti. Vsak mesec se preveri stanje projektov.

• Lokacija uprave in vodstva

Uprava podjetja je nastanjena v poslovni stolpnici BTC City, v katerem deluje tudi izvršni direktor podjetja in štabni službi: sektor za organizacijo in razvoj ter sektor za IT in kontroling. Ostali zaposleni se lokacijsko nahajajo v poslovnih prostorih dvorane 7, kjer deluje direktor poslovne enote Ljubljana, njegova pomočnika za trženje in investicije ter kadrovsko-pravni sektor, knjigovodsko-računovodski sektor, investicijski sektor ter sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi. Zato ne moremo govoriti o dislociranosti dveh omenjenih skupin.

Komunikacija med službami in vodstvom ni otežena, zaradi bližine je tudi možno lažje usklajevanje in kontrola. Prav tako se v bližini nahaja poslovna enota Logistični center z

vodstvom in zaposlenimi, zato tudi v tem primeru ne moremo govoriti o vplivu dislociranosti na proces komunikacije in usklajevanja ter kontrole.

Pri ostalih dveh enotah, tj. enota Novo mesto in enota Murska Sobota, pa je raven komunikacije prilagojena oddaljenosti obeh poslovnih enot od sedeža podjetja BTC. Direktor poslovne enote Ljubljana in direktor enote Murska Sobota se udeležujeta srečanj poslovnega odbora, kjer se obravnavajo tekoče zadeve v zvezi z investicijami, zaposlenimi, terjatvami, pravnimi zadevami ipd. Direktor poslovne enote Ljubljana pa je v imenu obeh enot prisoten na zasedanjih uprave podjetja vsak torek, kjer se obravnavajo večje investicije in tekoče poslovanje poslovnih enot. Drugače sta poslovni enoti pri svojem poslovanju dokaj samostojni in ne potrebujeta stalno odobranje centra (uprave podjetja).

- **Stopnja delegiranja pristojnosti**

Podjetje vodi štiričlanska uprava, ki je zadolžena za odločanje o globalnih ciljih, strategijah in politiki podjetja, pod njo pa je izvršni direktor uprave in dva direktorja poslovnih enot, ki sta zadolžena za vodenje svoje poslovne enote, kjer odločajo o kratkoročnih in srednjeročnih strategijah ter poslovnih ciljih enote in taktikah doseganja le-teh.

Kot podpora poslovnima enotama služijo sektorji: sektor za investicije, kadrovsko-pravni sektor, knjigovodsko-računovodski sektor, sektor za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi. Sektor za organizacijo in razvoj ter sektor za informacijsko tehnologijo in kontroling sta štabni službi, ki odgovarjata neposredno izvršnemu direktorju uprave podjetja, služita pa kot podpora upravi podjetja kot tudi poslovnima enotama. Cilji posameznih sektorjev morajo biti usklajeni s cilji poslovnih enot in te z globalnimi cilji podjetja. Vse skupaj pa nadzoruje nadzorni svet, ki je sestavljen iz članov (dva predstavnika zaposlenih in en zunanji član).

- **Slog managementa**

Izkušnje nenehno kažejo, da je eden najpomembnejših pogojev za uspeh lastništvo in dejavno udejstvovanje vodstvene ekipe. Če tisti na vrhu niso energični voditelji procesa, potem se spremembe ne bodo dogodile, strategija ne bo uresničena in priložnost za doseganje izjemnega rezultata bo zamujena (Kaplan & Norton, 2001, str. 29).

Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim boljše, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (Možina, 1994, str. 4).

Management v poslovni enoti Ljubljana in Logistični center je po definicijah mogoče uvrstiti med podporno in kolegialno-demokratični model vodenja, kar pomeni usmerjenost v time in partnerstvo. Gre za demokratičen sistem, ki daje dobre rezultate. Usmerjenost zaposlenih je v delovni učinek, vedno bolj pa zaposleni pri projektne delu prevzemajo odgovornost (kjer so

nosilci projektov). Usmeritve se sicer pojavljajo na ravni uprave podjetja in managementa, se pa ukazi pojavljajo tudi na drugih ravneh in se ne prenašajo strogo do najmanjše organizacijske enote.

Neformalna organizacija igra pomembno vlogo in dokaj uspešno dopolnjuje formalno, saj gre za usmerjenost k istim ciljem. Tudi zaposleni, ki so hierarhično na nižjih mestih, komunicirajo z direktorji oziroma vodji enot preko rednih kolegijskih, veliko se uporablja elektronska pošta in srečanja timov. Tovrstni način pretoka informacij poveča hitrost sprejemanja odločitev, hkrati pa odpravlja togost hierarhije v podjetju.

- **Kakovost sistemov planiranja in kontrole**

Pri planiranju gre za proces odločanja, v katerem na temelju predvidevanja verjetnih razvojev v okolju inštitucije zavestno določamo prihodnje delovanje za doseg njenega cilja ali ciljev. Pri kontroliranju gre za zagotavljanje, da inštitucija uresničuje svoje s planiranjem postavljene cilje. S pomočjo procesa kontrole si management omogoča obvladovati inštitucijo (Pučko, 2006, str. 2-3).

Za dolgoročno (strateško) planiranje je odgovorna uprava podjetja in management poslovnih enot. To planiranje poteka ob pomoči svetovalnega podjetja in je bolj splošne narave in strateško usmerjeno. Rezultat strateškega planiranja so splošne usmeritve, ki naj bi jim podjetje sledilo v prihodnosti, ter strateški cilji, vse skupaj pa je osnova za planiranje na nižjih ravneh, le-to je bolj taktično naravnano.

Poslovni proces se v podjetju BTC začne s planiranjem, nadaljuje s spremljanjem uresničevanja ciljev in zaključí s poročanjem o nastalih odklkih ter s predlaganjem ustreznih ukrepov. V vsaki izmed faz poslovnega procesa podjetja ima kontroling določeno vlogo, razen pri fazi predlaganja ustreznih ukrepov, za kar bi bilo potrebno tesnejše sodelovanje z managerji poslovnih enot.

V podjetju BTC se proces planiranja deli na pripravo razvojne strategije podjetja in na izdelavo letnega poslovnega načrta. Kontrolo pojmujejo kot spremljanje uresničevanja zastavljenih ciljev ugotavljanje odklkih in poročanje o odklkih. Rezultati spremljanja, ki jih pripravi služba kontrolinga, služijo kot podlaga managerjem v podjetju in poslovnih enotah pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja. Sistem kontrole temelji predvsem na spremljanju tekočega poslovanja in ocenjevanju doseženega v primerjavi s planiranim podjetja BTC in njenih enot. Osnovno orodje procesa kontrole je torej ugotavljanje odklkih med planiranim in dejanskim stanjem in njihovo presojanje.

Priprava predlogov ukrepov za odpravo je še vedno v rokah managerjev, čeprav teorija predlaga, da naj bi manager in kontroler tesno sodelovala pri pripravi predlogov za ukrepanje zoper pomembne odklike. Viri podatkov o dejanskem poslovanju podjetja za službo kontrolinga so podatkovne baze, ki jih sestavljajo vhodne in izhodne informacije, ki se na

podlagi računalniške podpore razdelijo po posameznih stroškovnih mestih. Te informacije uporablja predvsem računovodstvo.

Standardno spremljanje uresničevanja načrtovanih ciljev opravlja služba kontrolinga v podjetju BTC na mesečni ravni. Tako ugotavljajo prihodke in stroške ter dobijo odgovore na vprašanja o nastalih odmikih (koliko znaša, kje je nastal in zakaj je do odmika prišlo). Odmiki se ugotavljajo glede na plan in glede na rezultat v predhodnem letu. Na ta način lažje ugotovijo odstopanja (tako pozitivna kot tudi negativna), ki so posledica nerealno postavljenega plana ali pa anomalij pri poslovanju. Razlike se prikažejo z indeksi in absolutnimi števili. Tako spremljanje kot poročanje na podlagi ugotovljenih rezultatov poteka mesečno. Tako lahko kontroling sproti ugotavlja vzroke za nastale odmike, vendar so managerji tisti, ki sprejmejo potrebne ukrepe za odpravljanje le-teh.

Bolj podrobno se spremljajo tisti odmiki stroškov ali prihodkov, ki so nujni za opravljanje dejavnosti podjetja in enot. Ti prihodki in stroški imajo tudi večji relativni delež v strukturi skupnih prihodkov in stroškov podjetja. Na podlagi tega se potem odločijo za morebitne ukrepe, ki se nanašajo ali na spremembo nadaljnjih aktivnosti pri uresničevanju ciljev ali spremembo prvotnih ciljev.

Ob koncu tretjega kvartala lahko zaradi znatnejših odmikov pride tudi do rebalansa plana. Mesečna poročila kontrolinga o doseganju zastavljenih ciljev in o stroških so osnova za odločanje ter za pripravo potrebnih ukrepov izboljšav, ki pa je izključno v domeni managementa. Kontroling pri fazi priprave potrebnih ukrepov ne sodeluje več.

- **Sistem nagrajevanja**

Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191).

Podjetje BTC zaposlene opogumlja, da svoje znanje in izkušnje pokažejo v obliki ustvarjalnih predlogov v okviru projekta Ideje z vizijo, ki predstavlja možnost, za zaposlene na kateremkoli mestu v hierarhiji, da oddajo predloge, ki se nanašajo na izboljšanje kateregakoli dejavnika poslovanja podjetja BTC. Med predlogi se najboljše tudi nagradi. V začetnem letu 2008 je podjetje prejelo 52 inovativnih predlogov, kar kaže na pripravljenost zaposlenih, da izboljšajo posamezne procese ali pa da uvedejo nove, z namenom doseganja boljših rezultatov. V letu 2009 je ta sistem podjetje nadgradilo v Projekti z vizijo, kjer lahko sleherni zaposleni določeno idejo nadgradi tako, da mora pripraviti s skupino (timom) poslovni načrt, v katerem je razviden potek od ideje do realizacije. Seveda so ti projekti bolje nagrajeni kot ideje, poleg tega pa so zaposleni pri projektih udeleženi pri določenem odstotku od poslovnega izida iz poslovanja, ki ga prinese projekt.

Uprava in management poslovnih enot podjetja so nagrajeni drugače. Nagrade so odvisne od doseganja poslovnih rezultatov enot in podjetja kot celote. Gre za realizacijo zastavljenih planskih ciljev po posameznih enotah in podjetja kot celote.

- **Organizacijska kultura in klima**

Človek preživi velik del življenja na delovnem mestu v določeni združbi, zato je od vzdušja oziroma klime odvisna njegova motiviranost in zavzetost za delo. Posledice dobre klime v organizaciji in visoke delovne morale so zelo ugodne. Ustvarjajo ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami (Lipovec, 1987, str. 302).

Podjetje BTC še ni izvedlo analize organizacijske klime, s katero bi lahko ugotovila, kako so zaposleni zadovoljni, kakšne so njihove želje in pripombe. Na osnovi tega bi lahko ustrezno ukrepala v smeri izboljšanja zadovoljstva zaposlenih z delom, delovnih razmer, notranjih medsebojnih odnosov, motivacije in zavzetosti za delo, notranjih komunikacij in informiranja, pripadnosti, inovativnosti, iniciativnosti ipd.

- **Sposobnost za dogovarjanje z okoljem**

Z interesnimi skupinami podjetje BTC komunicira na različne načine. Svoje delničarje obvešča z letnimi poročili, v katerih objavlja rezultate preteklega poslovnega leta. Med poslovnim letom pa o večjih spremembah in aktualnih dogodkih obveščajo javnost preko sektorja za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, in sicer s PR novicami ali na korporativnem spletnem portalu www.btc.si. Komunikacija s poslovnimi partnerji poteka preko komercialistov na osebni ravni.

Podjetje BTC je v letu 2006 pridobilo okoljski certifikat 14001, s katerim se je zavezalo, da bo v svoje procese poslovanja vključilo skrb za naravno in družbeno okolje. Cilj podjetja BTC je, da deluje odprto, da tudi širša javnost spozna njegova prizadevanja v smeri večje družbene odgovornosti in večje prijaznosti do okolja. Zato ima podjetje BTC svoj eko portal www.eko-btc.si, preko katerega svoja dejanja javno objavlja. Preko portala želi javnost ozavestiti, da lahko prav vsi naredimo nekaj dobrega za naše okolje.

- **Sistemi komuniciranja**

Prednost organizacije podjetja BTC je v tem, da ima precej sploščeno hierarhično strukturo, kar pomeni, da se komunikacija v podjetju kot tudi z javnostmi odvija dokaj hitro. Tako najemniki ne komunicirajo z managementom, ampak s tisto osebo, ki jo v tistem trenutku potrebujejo – torej komercialistom, ki je za to zadolžen. Komuniciranje poteka vertikalno, horizontalno in diagonalno. Tudi komunikacija med zaposlenimi je dobra in se je z uvedbo projektnega dela v podjetje še izboljšala. Tako je danes opaziti interakcijo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh, ki pred uvedbo projektnega načina dela ni bila pogosta.

Podjetje ima tudi vpeljan intranet, preko katerega zaposleni izvedo sprotne zadeve, ki se jih ne dotikajo neposredno.

- **Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture**

Zbirna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture, ki se nahaja v Tabeli 33, kaže na zelo dobro organizacijsko podstrukturo.

Tabela 33: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponente	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Organizacijska struktura		*			
Lokacija uprave in vodstva		*			
Stopnja delegiranja pristojnosti	*				
Slog managementa	*				
Kakovost sistemov planiranja in kontrole			*		
Sistem nagrajevanja	*				
Organizacijska kultura in klima		*			
Sposobnost za dogovarjanje z okoljem	*				
Sistemi komuniciranja	*				
Skupaj	5	3	1	0	0
Skupna ocena	Zelo dobro				

5.2 Celovita ocena priložnosti in nevarnosti podjetja

5.2.1 Podstruktura storitve

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na podstrukturo storitve, je izdelana v Tabeli 34.

Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture storitve

Ocena elementov podstrukture storitve	Strateške implikacije
Visoka gostota trgovskih prodajnih površin v Sloveniji in Ljubljani, v primerjavi z ostalimi evropskimi državami.	Ljubljana ima približno 2.000 m ² nakupovalnih površin v trgovskih središčih na 1.000 prebivalcev. Posledica je zaostrovanje konkurence na področju oddajanja trgovskih površin. Nužen je prodor na tuje trge.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov podstrukture storitve	Strateške implikacije
Pomembno vlogo v panogi nepremičnin imajo v zadnjem času kreditne ustanove z oddelki za upravljanje z zaseženimi nepremičninami.	Podjetje BTC ima dolgoletno tradicijo in znanje na področju opravljanja storitev oddajanja poslovnih nepremičnin. S tem ima ugodne potencialne poslovne priložnosti za širitev poslovanja podjetja BTC na področju celovitega upravljanja s poslovnim prostorom za potrebe drugih poslovnih partnerjev, ki teh znanj nimajo (kreditne ustanove).
Na trgu nepremičnin je trend rastočega povpraševanja po celovitih logističnih storitvah na lokaciji poslovnega partnerja.	V podjetju je velik potencial razvoja logistične dejavnosti v Sloveniji. Podjetje BTC nudi na področju dejavnosti logistike svojim strankam kakovostne logistične storitve.
Strateška usmerjenost na širitev portfelja programov in storitev bi izboljšala konkurenčni položaj v panogi.	BTC City je prostor raznolikosti. V njem se prepletajo trgovski, poslovni, rekreativno-zabavišni in kulturni programi. Zaradi zniževanja tveganja, ki bi bilo visoko, v primeru, da bi podjetje opravljalo eno dejavnost, naj le-ta nadaljuje z iskanjem novih programov in storitev ter iskanjem dolgoročnih strateških poslovnih partnerjev.
Trajnostni razvoj podjetij postaja v očeh strokovne in splošne javnosti vedno bolj pomemben.	Zakoni in predpisi na področju varstva okolja so čedalje bolj ostri. Tudi v očeh splošne javnosti je usmeritev v trajnostni razvoj podjetij izredno pomemben. Le trajnostni razvoj je tisti, ki podjetju omogoča rast in razvoj v prihodnje. Zato je ena izmed strategij, ki je vsako leto vključena v poslovni načrt podjetja BTC, strategija trajnostnega razvoja. Le-to podjetje izvaja v okviru poslovnega modela ekoindeks, s katerim vrednoti in spremljanja odnosa do okolja in družbe. Strategija trajnostnega razvoja je pomembna strategija, ki nadgrajuje City v še bolj prijazno in zeleno lokacijo za obiskovalce, potrošnike, poslovne partnerje in zaposlene.
Napovedana izgradnja novih poslovnih in trgovskih središč v Ljubljani.	Zaradi gospodarske in finančne krize je večina projektov novogradenj zastalo, ko pa bodo razmere ugodnejše za nadaljevanje projektov, se utegne konkurenca med ponudniki poslovnih in trgovskih prostorov precej zaostriti.
Nadaljnje padanje najemnin poslovnih in trgovskih prostorov.	Zaradi gospodarske krize cene najema poslovnih in trgovskih prostorov padajo. Vse več je tudi popustov na najemnino zaradi slabega poslovanja nekaterih trgovcev kot posledica krize v zasebni potrošnji. Pri iskanju potencialnih poslovnih partnerjev se je potrebno osredotočiti na finančno stabilne in perspektivne poslovne partnerje, ki si želijo dolgoročnega odnosa s podjetjem BTC.

5.2.2 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na tržno podstrukturo, je izdelana v Tabeli 35.

Tabela 35: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Starajoče se prebivalstvo.	Posebno osredotočenost je potrebno nameniti segmentu seniorjev in ugotoviti njihove potrebe, želje in nakupne navade. Temu ustrezno je potrebno v nadaljevanju razvoja Cityja prilagoditi programe in storitve.
Pešanje zasebne potrošnje in padeč kupne moči potrošnikov.	Zniževanje dohodka gospodinjstev vodi v zmanjševanje obsega nakupov in pešanje zasebne potrošnje, kar pomeni pritisk na trgovce, ki zaradi nižjih prihodkov težko poravnajo svoje poslovne obveznosti (plačilo najemnine).
Spreminjanje navad potrošnikov.	Potrošniki postajajo čedalje bolj cenovno občutljivi in bolj racionalni pri svojih nakupnih odločitvah. Pojavlja se potreba po pogostejših raziskavah trga potrošnikov za določitev segmentov, ki najpogosteje obiskujejo BTC City ter ugotovitev njihovih navad, kar je ključno za pripravo trženjsko komunikacijske strategije.
Mobilni telefon postaja sedmi masovni medij in predstavlja mejnik v trženjskem komuniciranju.	Z namenom znižanja stroškov poslovanja in pomoči trgovcem v času gospodarske krize in krize zasebne potrošnje je potrebno iskati nove, inovativne načine trženja storitev in lokacije (mobilni telefoni, mobilne aplikacije).
Priložnost je v tesnejšem sodelovanju s poslovnimi partnerji (najemniki).	Plačilna nedisciplina trgovcev kot posledica krize zasebne potrošnje vodi v težnjo po tesnejšem sodelovanju podjetja BTC in najemnikov v smislu skupnega nastopa in pomoči pri trženjskem komuniciranju in prodaji. Prav tako so v anketni raziskavi najemniki sami predlagali tesnejše sodelovanje.
Priložnost je v pridobivanju novih uglednih poslovnih partnerjev.	Prepoznavnost in ugled podjetja BTC in blagovne znamke BTC City sta v očeh obiskovalcev in poslovne javnosti visoka. Visok ugled podjetja BTC in predsednika uprave je eden izmed ključnih razlogov za pridobitev uspešnih in strateško pomembnih poslovnih partnerjev, kot so na primer IBM, BMW in drugi. Ugled je ključna komponenta podjetja BTC, ki izvira od zunaj in pokaže, kako na podjetje BTC gledajo zunanji deležniki.
Zviševanje stopnje brezposelnosti.	Zviševanje stopnje brezposelnosti vodi v znižanje potrošnje gospodinjstev in posledično v poslovne težave trgovcev.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
V pričakovanju še intenzivnejšega delovanja konkurence.	Konkurenca na področju trženjskega komuniciranja programov, ki delujejo v konkurenčnih nakupovalnih centrih, je ostra. Za privabljanje obiskovalcev je potrebna premišljena in inovativna strategija trženjskega komuniciranja, tako programov kot tudi same lokacije.

5.2.3 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na finančno podstrukturo, je izdelana v Tabeli 36.

Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Oteženo pridobivanje posojil za nadaljnji razvoj podjetja BTC.	Podjetje BTC deluje v kapitalno intenzivni panogi, ki zahteva visoke investicije. Za nadaljnji razvoj storitev so potrebna sredstva, ki zahtevajo visoke investicije, za kar je potrebno pridobiti bančna posojila. Zaradi posojilnega krča je potrebno večja posojila pridobiti pri tujih bankah.
Ustanovitev Družbe za upravljanje terjatev bank.	Po prenosu slabih posojil komercialnih bank na Družbo za upravljanje terjatev bank bodo komercialne banke ponovno začele opravljati funkcijo dajanja posojil gospodarstvu, kar je osnova za gospodarsko rast.
Bonitetna ocena prikazuje podjetje BTC kot nadpovprečno oziroma zelo kvalitetno podjetje.	Bonitetna ocena podjetja je odraz stabilne finančne politike, ki je v pretežni meri usmerjena k zagotavljanju stabilnega denarnega toka, s ciljem pravočasnega pokrivanja obveznosti podjetja, tako odplačilu obveznosti iz naslova dolgoročnih kreditov podjetja, kot tudi pokrivanja tekočih obveznosti. Za podjetje to predstavlja priložnost za pridobivanje virov za financiranje svoje rasti in razvoja.
Plačilna nedisciplina poslovnih partnerjev se v zaostrenih gospodarskih razmerah veča.	Še večji poudarek bo na aktivnem spremljanju finančnih tokov, finančni uspešnosti in preverjanju bonitet poslovnih partnerjev ter aktivni izterjavi.

5.2.4 Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na tehnološko podstrukturo, je izdelana v Tabeli 37.

Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Pri obnovi zgradb, infrastrukture in opreme je čedalje pomembnejši okoljski vidik.	Vsak investicijski projekt je obravnavan tudi z okoljskega vidika, in sicer tako na ravni ravnanja z odpadki, ki nastajajo pri obnovi zgradb, kot tudi na ravni manjše porabe energije pri obnovi fasad, razsvetljave in podobno.
Cena delovne sile se v Sloveniji viša in bo postala primerljiva po ceni z delovno silo v EU.	Uvede naj se racionalizacija poslovnih procesov, kar bi pomenilo zmanjšanje stroškov dela.
Negotovost na področju cen energentov na svetovnih trgih.	Cena energije in nafte narašča, kar se odraža pri stroških električne in toplotne energije ter pri transportnih stroških v dejavnosti logistike. Podjetje BTC je z izgradnjo treh sončnih elektrarn pristopilo k proizvodnji »zelen« električne energije iz obnovljivih virov energije.

5.2.5 Raziskovalno-razvojna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na raziskovalno-razvojno podstrukturo, je izdelana v Tabeli 38.

Tabela 38: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Ocena elementov raziskovalno-razvojne podstrukture	Strateške implikacije
Inovacije so v zaostrenih gospodarskih razmerah eden ključnih dejavnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.	Dogradil se bo sistem idej in projektov z vizijo, tako da bodo v sistem vključeni tudi zunanji deležniki (poslovni partnerji – dobavitelji, študentje).
Na področju raziskav in tehnološkega razvoja je eden pomembnejših trendov razvoj informacijskih tehnologij ter informacijske infrastrukture.	Prodajne in trženjske funkcije bodo optimizirane in podprte s celovito informacijsko podporo. Sistem bo omogočal aktivnejše in uspešnejše spremljanje poslovnih partnerjev in iskanje novih tržnih priložnosti.
Pričakovan razvoj v svetu na področju znanosti, inovacij in tehnologije gre v smeri racionalne rabe energije in razvoja novih energijskih virov.	Podjetje namenja del svojih sredstev tudi za raziskovanje in razvoj nakupovalnega središča, športno razvedrilnih dejavnosti in logistike tako, da angažira strokovnjake iz različnih področij ter poslovno ocenjuje ideje ter z raznimi tržnimi raziskavami išče možnosti za nadaljnji razvoj. Veliko sredstev se namenja v učinkovito rabo energije in v ekologijo.

5.2.6 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na kadrovske podstrukturo, je izdelana v Tabeli 39.

Tabela 39: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Problem moderne družbe je pozabljanje na zdrav način življenja, stres, kar vodi v različne bolezni.	Športno društvo BTC si prizadeva, da s skupnimi aktivnostmi ohranja prijetno in aktivno rekreativno druženje, spodbuja zdravo življenje ter tudi na ta način krepi poslovno in osebno povezanost med zaposlenimi.
Razmere na trgu dela so v gospodarski krizi zaostrene.	BTC Campus je za podjetje BTC ena od konkretnih iniciativ za uresničevanje strategije na področju družbene odgovornosti. Podjetje BTC tako skupaj s Centrom za poslovno odličnost EF v Ljubljani in skupaj s svojimi notranjimi in zunanjimi sodelavci ter poslovnimi partnerji pomaga mladim pri iskanju zaposlitve ali samostojne podjetniške poti.
Povprečna starost zaposlenih pada.	V zadnjem obdobju v podjetju BTC na najodgovornejša mesta vstopajo mlajši zaposleni, ki so pripravljeni prevzeti odgovornost za ključne projekte.
V družbi znanja je razvoj človeškega kapitala v podjetju eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja.	Izobraževanje in štipendiranje zaposlenih je priložnost za prenos znanja ter krepitev strukturnega kapitala podjetja BTC. Zaposleni so vključeni v različne oblike notranjega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja. Vodstveni delavci se udeležujejo dodatnih usposabljanj. Izobraževanje in izpopolnjevanje je usmerjeno k doseganju skupnih ciljev podjetja, opredeljenih v poslovnem načrtu. Podjetje vodi tudi aktivno vključevanje zaposlenih v razne projekte in tako spodbuja medsektorsko sodelovanje in krepi organizacijsko klimo.

5.2.7 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti, vezanih na organizacijsko podstrukturo, je izdelana v Tabeli 40.

Tabela 40: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Interesne skupine (obiskovalci, kupci, poslovni partnerji) si želijo iskrene in tekoče komunikacije s podjetjem.	Komuniciranje z interesnimi skupinami poteka odprto. Podjetje BTC na transparenten način komunicira z deležniki v podjetju in izven podjetja, kar pripomore k vtisu, da je vpeto v okolje in širšo družbeno skupnost.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Inovativnost zaposlenih pomembno vpliva na uspešnost podjetij.	Inovativnost zaposlenih je ključna za pridobitev koristnih predlogov, ki pripomorejo k povečanju prihodkov in znižanju stroškov poslovanja. Še bolj je potrebno spodbuditi zaposlene k prijavljanju idej in projektov z vizijo, za katere so tudi finančno stimulirani. Ker tudi sodelujejo pri izvedbi idej in projektov, je to način, da pokažejo svojo vsestranskost in si pridobijo nova znanja ter v prihodnosti tudi napredujejo.
Večina uglednih poslovnih partnerjev želi kakovostne storitve, podprte s certifikatom vodenja kakovosti.	Glavni in podporni procesi ter naloge so v skladu s standardi ISO 9001 in so jasno opredeljene. Vsako leto poteka v podjetju zunanja presoja vodenja kakovosti, kar podjetju omogoča kontinuirano izboljševanje kakovosti storitev. Sistem vodenja kakovosti ni birokratski, zato se zaposleni lažje osredotočijo na delovne naloge in nimajo občutka, da jih nekdo kontrolira. To pripomore k boljšemu delovnemu vzdušju in samoiniciativnosti zaposlenih.

5.3 Zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

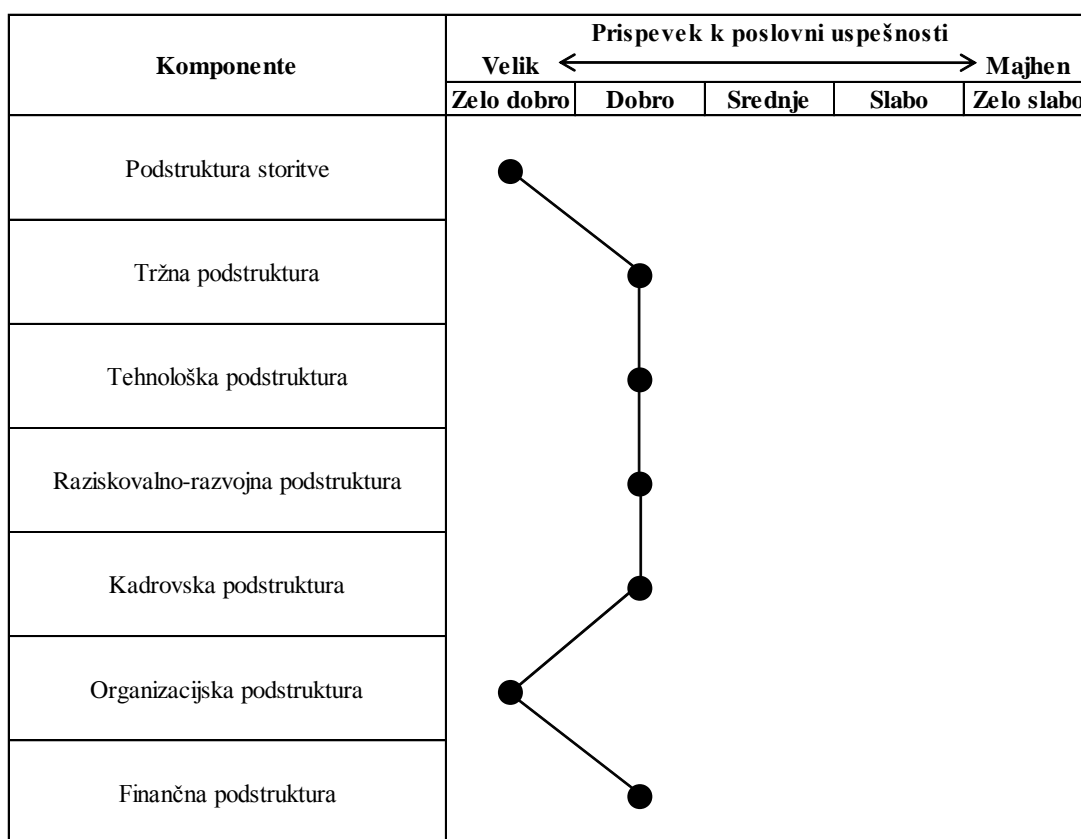
Na Sliki 11 je prikazan profil prednosti in slabosti podjetja BTC, ki temelji na analitični oceni posameznih podstruktur podjetja. S Slike 11 lahko razberemo, katere podstrukture so v podjetju BTC prispevale k poslovni uspešnosti bolj in katere manj. Vidimo lahko, da sta k poslovni uspešnosti največ prispevali podstruktura storitve in organizacijska podstruktura. Nekoliko manj so k poslovni uspešnosti podjetja prispevale tržna, kadrovska, finančna podstruktura, tehnološka in raziskovalno-razvojna podstruktura.

Kljub temu da so vse podstrukture bolj ali manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja BTC, predlagam vodstvu podjetja BTC, da bi iz posameznih podstruktur izluščilo relevantne komponente, ki so izmed vseh najbolj problematične oziroma bi lahko v prihodnosti to postale. Tako bi lahko določili akcijske načrte, katerih izvajanje bi šlo v smeri izboljšanja elementov, ki so bili preučevani v okviru omenjenih podstruktur.

Z vidika elementa kakovosti sistemov planiranja in kontrole pri organizacijski podstrukturi bi bilo v procesu kontrole dobro predlagati tesnejše sodelovanje managementa in sektorja za IT in kontroling, in sicer v smislu priprave predlogov ukrepov za odpravljanje kritičnih odmikov v poslovanju. Prav tako bi bilo smotno ustrezno ukrepati pri elementih drugih podstruktur, ki so bili slabše ocenjeni, na primer raziskave trga pri tržni podstrukturi, produktivnost pri tehnološki podstrukturi ter kazalniki plačilne sposobnosti pri finančni podstrukturi. Pri elementu raziskave trga bi predlagal pogostejše izvajanje raziskav trga, in sicer pregled segmentov obiskovalcev BTC City-ja, frekvenco obiskovanja BTC City-ja, razloge za

obiskovanje BTC City-ja in aktivnosti, povprečno potrošnjo, zadovoljstvo z BTC City-jem, percepcijo BTC City-ja, poznavanje in obiskovanje dogodkov. Le z rednimi raziskavami tržnih segmentov bo podjetje BTC spoznalo svoje kupce na območju BTC City-ja, njihove želje, potrebe in nakupne navade in bo za njih lahko razvilo ustrezno trženjsko komunikacijsko strategijo. Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo na povečanje števila podjetij, ki so plačilno nesposobna poravnati svoje tekoče obveznosti. Predlagal bi korektivni in preventivni ukrep, in sicer boljši nadzor bonitet obstoječih poslovnih partnerjev kot tudi preventivno preučitev novega potencialnega poslovnega partnerja z vidika finančnih kriterijev. Prav tako predlagam nadaljevanje aktivne izterjave. Z racionalizacijo delovnih procesov lahko podjetje poviša produktivnost dela.

Slika 11: Profil prednosti in slabosti podjetja BTC z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Po skrbnem preučevanju podstrukture storitve, organizacijske, tržne, tehnološke, raziskovalno-razvojne, kadrovske in finančne podstrukture in njihovih posameznih elementov sem opredelil, kateri elementi so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Na podlagi profila prednosti in slabosti podjetja BTC z vidika njegovih podstruktur lahko management ustrezno opredeli ukrepe k zmanjšanju slabosti.

Glavne prednosti podjetja BTC, ki jih je potrebno skrbno spremljati, so:

- sistem nagrajevanja, ki stimulira zaposlene, da aktivno sodelujejo pri prijavljanju koristnih predlogov – idej in projektov z vizijo;
- sistemi komuniciranja, ki potekajo vertikalno, horizontalno in diagonalno; veliko je komuniciranja na ravni projektnega dela;
- sposobnost za dogovarjanje z okoljem, kjer podjetje BTC deluje transparentno; svoje aktivnosti trajnostnega razvoja redno objavlja na eko portalu, poleg tega pa komunicira s poslovnimi partnerji, civilno družbo, otroki;
- slog managementa, ki je kolegialno-demokratičen in usmerjen v timsko delo ter delo v projektih in kaže dobre rezultate;
- širina storitvenega programa, ki je ena največjih prednosti podjetja BTC, saj z diverzifikacijo storitev znižuje poslovno tveganje;
- kakovost storitev, ki jo podjetje redno presoja v okviru sistema vodenja kakovosti po standardu ISO 9001;
- skrb za okolje, ki je eden izmed ključnih členov strategije trajnostnega razvoja podjetja BTC in katerega jedro je lasten poslovni model ekoindeks;
- prilagajanje zahtevam kupcev, s katerimi potekajo dogovori o najemu poslovnih prostorov in katerim podjetje BTC v željah prisluhne;
- prepoznavnost blagovne znamke in ugled podjetja, ki ga je podjetje BTC gradilo in krepilo v času polstoletne tradicije;
- zasedenost kapacitet, ki je tudi v kriznih časih zaradi hitrega odziva in kakovosti managementa vsaj 95%;
- kakovost managementa, ki se je sposoben prilagoditi težkim gospodarskim razmeram in iskati nove priložnosti za rast in razvoj;
- investiranje; kljub gospodarski in finančni krizi je podjetje BTC uspešno izpeljalo projekt izgraditve poslovne stolpnice Kristalne palače.

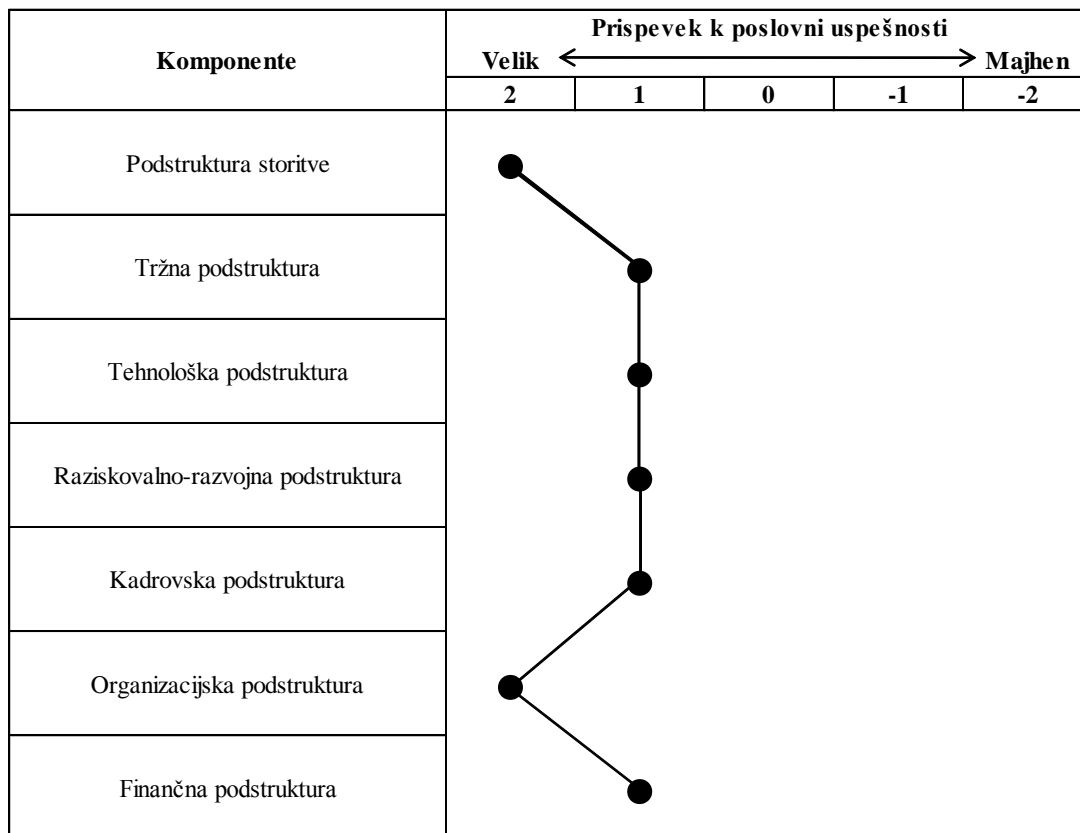
Glavne slabosti podjetja BTC, ki jih je potrebno preučiti in predlagati ukrepe za odpravo letih, so:

- sistem planiranja in kontrole, ki bo z vzpostavitvijo konstruktivnega dialoga med managementom in sektorjem za IT in kontroling dal konkretne predloge za odpravo kritičnih odmikov pri stroških in prihodkih. Odločitve bodo tako kakovostne in ekonomsko upravičljive;
- tržne raziskave, ki bodo bolj ciljno usmerjene in bodo dale koristne informacije o obiskovalcih, njihovih željah, potrebah in nakupnih navadah, kar bo olajšalo planiranje ustrezne strategije trženjskega komuniciranja za določene tržne segmente;
- informacijski sistem, ki je kompleksen, ampak je v zadnjem letu dosegel napredek z uvedbo sistema upravljanja odnosov s strankami;
- podaljšala se je doba vezave terjatev do kupcev; s še bolj aktivno izterjavo in preverjanjem bonitet obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev bi se podjetje BTC zavarovalo pred potencialnimi neplačniki, po drugi strani pa bi s skupnim nastopom in sodelovanjem na strani prodaje in trženjskega komuniciranja pomagalo trgovcem, da bi povečali prodajo;

- produktivnost, ki bi se z racionalizacijo dela povišala;
- nizka stopnja skupnega sodelovanja s poslovni partnerji (predvsem z manjšimi najemniki) na področju trženjskega komuniciranja.

Na osnovi izdelane ocene prednosti in slabosti podjetja BTC in upoštevanja stanja in napovedi iz širšega okolja sem opredelil glavne priložnosti in nevarnosti podjetja BTC. S Slike 12 je razvidno, da sta največji prispevek k poslovni uspešnosti imeli podstruktura storitve in organizacijska podstruktura. Ti dve podstrukturi vsebujeta priložnosti, ki najbolj prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja BTC. Med največjimi priložnostmi v okviru podstrukture storitve velja omeniti dejstvo, da lahko podjetje BTC s svojim dolgoletnim znanjem in izkušnjami, ki si jih je nabralo na področju oddajanja poslovnih nepremičnin in upravljanja s poslovnim prostorom, aktivno išče nove poslovne priložnosti za širitev poslovanja podjetja BTC na področju celovitega upravljanja s poslovnim prostorom za potrebe drugih poslovnih partnerjev, ki teh znanj nimajo (kreditne ustanove z oddelki za upravljanje z zaseženimi nepremičninami). Med priložnosti, ki najbolj vpliva na poslovno uspešnost podjetje BTC v okviru organizacijske podstrukture, spada nadaljnja krepitev inovativnosti zaposlenih in širitev tega sistema na druge deležnike izven podjetja BTC. Ostale podstrukture so imele manjši vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

Slika 12: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja BTC z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Glavne poslovne priložnosti podjetja BTC, ki jih je potrebno skrbno spremljati, so:

- vloga kreditnih ustanov z oddelki za upravljanje z zaseženimi nepremičninami na trgu nepremičnin;
- strateška usmerjenost na širitev portfelja programov in storitev, ki bi izboljšala konkurenčni položaj v panogi;
- pomen trajnostnega razvoja podjetij, ki postaja v očeh strokovne in splošne javnosti vedno bolj pomemben;
- trend rastočega povpraševanja po celovitih logističnih storitvah na lokaciji poslovnega partnerja;
- vloga novih medijev; mobilni telefon postaja sedmi masovni medij in predstavlja mejnik v trženjskem komuniciranju;
- tesnejše sodelovanje s poslovnimi partnerji (najemniki);
- pridobivanje novih uglednih poslovnih partnerjev, ki jim za poslovno sodelovanje šteje kakovost storitev in ugled podjetja BTC in blagovne znamke BTC City;
- ustanovitev Družbe za upravljanje terjatev bank in s tem sprostitev posojilnega krča;
- trend krepitev vloge inovacij v podjetjih, ki so v zaostrenih gospodarskih razmerah eden ključnih dejavnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetij;
- sledenje enemu pomembnejših trendov na področju raziskav in tehnološkega razvoja, in sicer razvoju informacijskih tehnologij ter informacijske infrastrukture;
- aktivnosti v smeri racionalne rabe energije in razvoja novih energijskih virov, kamor gre pričakovan razvoj v svetu na področju znanosti, inovacij in tehnologije;
- velik pomen človeškega kapitala v podjetjih, ki je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetij;
- krepitev transparentne komunikacije z interesnimi skupinami.

Glavne nevarnosti podjetja BTC, ki se jim je potrebno izogniti:

- napovedana izgradnja novih poslovnih in trgovskih središč v Ljubljani;
- pešanje zasebne potrošnje in padec kupne moči potrošnikov;
- poslabšanje plačilne sposobnosti najemnikov;
- negotovost na področju cen energentov na svetovnih trgih;
- oteženo pridobivanje posojil za nadaljnji razvoj podjetja BTC;
- nadaljnje padanje cen najema poslovnih in trgovskih prostorov.

6 RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV PODJETJA

6.1 Postavitev strateških planskih ciljev podjetja

Pred oblikovanjem možnih strateških usmeritev podjetja BTC bom v tem poglavju ocenil vizijo in poslanstvo podjetja BTC, ki sta že opredeljeni v točki 2.3.

Poslanstvo podjetja BTC je dobro zastavljeno, saj opredeljuje poslovna področja oziroma dejavnosti podjetja. Poleg tega dinamično navaja namen podjetja v smislu rasti in razvoja. Poslanstvo je opredeljeno široko in ne predstavlja ovire za nadaljnji razvoj. Predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja. Če še enkrat navedem, je poslanstvo podjetja BTC razvoj, vodenje, investiranje in upravljanje območij s prostori, namenjenimi poslovni, trgovinski, rekreativno-zabavišni dejavnosti, razvijanje poslovnih in tehničnih procesov logistike in distribucije in razvijanje ter vodenje dejavnosti prosti čas.

Vizija je postavljena ambiciozno ampak stvarno in je usmerjena v prihodnost. Podjetje se je sposobno spoprijeti z nadaljnji razvojnimi izzivi in je pripravljeno na dinamično rast. Do zdaj načrtana strategija razvoja je precej usmerjena, poleg poslovne tudi v dejavnosti športa, zabave, sprostitve in rekreacije ter kulture, kar bo pritegnilo nove obiskovalce in bo predstavljalo osnovne konkurenčne prednosti pred na novo nastajajočimi nakupovalnimi središči v Ljubljani in Sloveniji. Podjetje BTC želi postati največje poslovno, nakupovalno, rekreativno-zabaviščno in kulturno središče v Evropi.

Na podlagi preverjanja vizije in poslanstva podjetja lahko oblikujemo strateške planske cilje, ki predstavljajo osnovo za oblikovanje strategij, ter izberemo ciljem pripadajoče ključne kazalce, ki v kakovostnem smislu izražajo cilje.

Strateški planski cilji in pripadajoči izbrani ključni kazalci podjetja BTC so naslednji:

- povečati rast prodaje storitev (rast čistih prihodkov od prodaje),
- optimizirati stroške (znižanje stroškov energentov),
- povečati oziroma ohraniti zasedenost kapacitet (znižanje m² neodanih površin),
- pridobivanje novih poslovnih partnerjev (število novih vsebinskih programov),
- povečati finančno stabilnost (znižanje deleža zapadlih terjatev),
- krepiti ugled podjetja BTC kot trajnostno razvojno usmerjenega podjetja (povečanje vrednosti ekoindeksa),
- krepiti inovativnost v podjetju BTC (povečanje števila prijavljenih idej in projektov z vizijo),
- ohraniti število obiskovalcev BTC City-ja (število obiskovalcev BTC City-ja).

6.2 Razvijanje možnih strategij podjetja na temelju SWOT analize

V okviru ugotovljenih ključnih prednosti in slabosti ter ključnih priložnosti in nevarnosti sem s pomočjo SWOT matrike razvil možne strategije za nadaljnjo rast in razvoj podjetja BTC (glej Sliko 13).

Slika 13: Možne strategije podjetja BTC na temelju SWOT matrike

		Notranji dejavniki	
		Prednosti (S): <ul style="list-style-type: none"> • širina storitvenega programa • kakovost managementa • kakovost storitve • sistem nagrajevanja • sistem komuniciranja 	Slabosti (W): <ul style="list-style-type: none"> • pomanjkljiv sistem planiranja in kontrole • višanje dobe vezave terjatev do kupcev • redke in premalo ciljno usmerjene tržne raziskave • kompleksen informacijski sistem • nizka stopnja sodelovanja z manjšimi poslovnimi partnerji na področju trženjskega komuniciranja
Zunanji dejavniki	Priložnosti (O): <ul style="list-style-type: none"> • vloga kreditnih ustanov z oddelki za upravljanje z zaseženimi nepremičninami • pomen trajnostnega razvoja podjetij • krepitev vloge inovacij v podjetjih • strateška usmerjenost na širitev portfelja programov in storitev 	SO strategija: <ul style="list-style-type: none"> → strategija razvoja storitev → strategija razvoja trga → strategija krepitev ugleda podjetja 	WO strategija: <ul style="list-style-type: none"> → strategija razvoja storitev → strategija širitve sistema inovativnosti → strategija diferenciacije
	Nevarnosti (T): <ul style="list-style-type: none"> • pešanje zasebne potrošnje in padeč kupne moči potrošnikov • poslabšanje plačilne sposobnosti najemnikov • napovedana izgradnja novih poslovnih in trgovskih središč v Ljubljani • nadaljnje padanje najemnin poslovnih in trgovskih prostorov 	ST strategija: <ul style="list-style-type: none"> → strategija razvoja trga → strategija tesnejšega sodelovanja poslovnimi partnerji → strategija diferenciacije → strategija zniževanja terjatev do kupcev 	WT strategija: <ul style="list-style-type: none"> → strategija zniževanja terjatev do kupcev → strategija razvoja trženjskega komuniciranja → strategija tesnejšega sodelovanja poslovnimi partnerji

• Strategija razvoja storitev

Podjetje BTC ima dobro diverzificiran portfelj programov in storitev, saj pokriva pisarniško, nakupovalno, rekreativno-zabaviščno in kulturno dejavnost. Uresničevanje strategije razvoja storitev zmanjšuje poslovno tveganje. Pripravi naj se nov, sodobnejši in atraktivnejši portfelj programov, storitev, blagovnih znamk s ciljem pridobivanja novih obiskovalcev in potrošnikov, ne samo iz drugih slovenskih regij temveč tudi iz sosednjih držav Hrvaške, Avstrije, Madžarske in Italije.

Na prihodnji razvoj BTC City-ja v Ljubljani bo pomembno vplival velik urbanistični projekt, ki sta ga samoiniciativno zasnovala BTC in Mestna občina Ljubljana in sicer Partnerstvo Šmartinska, s katerim je na novo strateško opredeljeno in oblikovano 2.300.000 m² veliko območje med BTC City-jem, šmartinsko vpadnico in glavno železniško postajo v Ljubljani. To je največji projekt javno-zasebnega partnerstva, v okviru katerega je bil razpisan mednarodni natečaj za urbanistično ureditev omenjenega območja, ki vključuje tudi BTC

City. Po doslej izdelanih načrtih, ki so bili predstavljeni na največjem evropskem nepremičninskem sejmu MIPPIM, bo ta prostor Ljubljani ponudil novo presežno mestno četrt s sodobnim, urbanim, po vzoru Manhattan zasnovanim prostorom novega tisočletja s poslovno-stanovanjsko pozidavo in izobraževalnimi centri, katerih povezovalna točka bo razsežen park. Nove prostorske, urbane in arhitekturne rešitve, ustvarjanje sodobnih prijetnih ambientov in privlačnih vsebin so smernice, možnosti in izzivi managementa prihodnjega poslovnega razvoja BTC City-ja.

Dva projekta v okviru partnerstva Šmartinska sta že realizirana, in sicer poslovna stolpnica Kristalna palača ter hotel Plaza, oboje na območju BTC City. Nadaljuje naj se revitalizacija in krepitev uličnega nakupovanja ter postavitev vodilnih blagovnih znamk na ključne lokacije. Nadaljuje naj se krepitev vodilne vloge BTC City-ja Ljubljana z vključevanjem pomembnih poslovnih partnerjev v njegovo skupno ponudbo in prihodnji razvoj. Uvajajo naj se nove inovativne storitve in novi načini prodaje z namenom zapolnitve poslovnih prostorov in povečevanje atraktivnosti območja. Sinergični učinki se kažejo v prenosu znanja in izkušenj, ki jih je podjetje BTC pridobilo na področju upravljanja nepremičnin, na druga nakupovalna središča, ki jih podjetje namerava upravljati v prihodnosti.

- **Strategija razvoja trga**

Zaradi zasičenosti in visoke gostote trgovskih površin v Ljubljani v primerjavi z ostalimi evropskimi mesti ter zaradi napovedane izgradnje novih poslovnih in trgovskih prostorov v Ljubljani in Sloveniji, je za podjetje BTC nujen prodor na ostale trge v Sloveniji in bivši Jugoslaviji. Nadaljujejo naj se odkupi zemljišč za prihodnji razvoj. Strategija vstopa na nove trge mora biti jasno opredeljena, strukturirana in podprta z analizo trga. V prvi fazi naj se podjetje BTC poveže z lokalnimi partnerji, ki bolje poznajo trg in njegove značilnosti ter tako zniža poslovno tveganje. S tem bo narejena osnova za rast in razvoj na posameznih trgih. Pomembno vlogo na trgu nepremičnin imajo kreditne ustanove, ki imajo ustanovljene oddelke za upravljanje z zaseženimi nepremičninami zaradi nezmožnosti poplačila kreditov s strani kreditojemalcev.

Konec leta 2012 se je vzpostavil konkurenčen sistem celovitega upravljanja s poslovnim prostorom za druge poslovne partnerje. V začetku leta 2013 se je že pričelo poslovno sodelovanje z novim velikim poslovnim partnerjem na področju upravljanja prostora, ki je lastnik dvanajstih nakupovalnih središč po celi Sloveniji (Qlandia). Ključne sposobnosti podjetja BTC naj se zato nadaljujejo tržiti izven območja Ljubljane. Poiščejo in ocenijo naj se potencialni novi poslovni partnerji, kar bo omogočilo nadaljnjo rast in razvoj podjetja BTC. Pri prevzemu nepremičnin v upravljanje niso potrebne investicije v zgradbe, kar predstavlja nižje tveganje za podjetje BTC. Lastniki nepremičnin (kreditne ustanove) se lahko osredotočijo na svojo osnovno dejavnost. Podjetje BTC pa lahko svojo poslovno prakso, ki jo pridobi pri upravljanju tujih nepremičnin, uporabi tudi pri upravljanju lastnih nepremičnin (učinek sinergije).

- **Strategija diferenciacije**

Ena od osnovnih oblik konkurenčne prednosti podjetja je diferenciacija. Ker je trend na nepremičninskem trgu takšen, da cene najema trgovskih in pisarniških nepremičnin padajo, strategija nižjih cen dolgoročno ni ustrezna strategija, ki bi podjetju prinesla dolgoročne konkurenčne prednosti. Strategija diferenciacije podjetja BTC je tista strategija, ki bo poskušala dosežati konkurenčno prednost na več načinov. V tesnejšem sodelovanju in aktivno komunikacijo s potencialnimi poslovnimi partnerji naj se oblikuje storitev po željah kupcev in zmožnostih podjetja BTC. Diferencirana storitev naj bo takšna, da jo konkurenca ne more preseči. Poleg tega naj bo storitev celovita, kar pomeni, da poleg osnovnih storitev vsebuje še dodatno paleto podpornih storitev (na primer poslovni partnerji, najemniki, se lahko po koncu delovnega časa sprostijo v Vodnem mestu Atlantis, ki predstavlja dodatno storitev in ugodnost, samo za poslovne partnerje). Osredotočiti se bo potrebno na storitve konkurentov in izluščiti predvsem tiste, ki jih konkurenti slabo ali pa jih ne zmorejo ponujati svojim poslovnim partnerjem.

Druga vrsta diferenciacije je vezana na izgled lokacije območja. BTC City je primer dobre prakse pri nastajanju urbanega prostora. Za lepo, urbano in za obiskovalce prijazno okolje si podjetje BTC prizadeva s pomočjo arhitektov, urbanistov in drugih strokovnjakov. Za ustvarjanje sodobnega in prijetnega ambienta v arhitekturi ter v delovnih prostorih in okolju namenja veliko pozornosti, ki bogatijo prostor in pripomorejo k boljšemu počutju. Humanizacija okolja vključuje urejanje zelenih površin, parkov, dreves, gredic, cvetja, kakor tudi postavitev različnih umetniških skulptur, kar loči lokacijo BTC od drugih konkurenčnih lokacij.

- **Strategija širitve sistema inovativnosti**

Tehnološki razvoj in inovativnost sta temeljna vzvoda gospodarske rasti in socialnega razvoja družbe. Inovacije so v zaostrenih gospodarskih razmerah eden ključnih dejavnikov uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Podjetje BTC je leta 2008 uvedlo sistem Ideje z vizijo, leto kasneje pa sistem nadgradila še s Projekti z vizijo. Podjetje BTC zaposlene opogumlja, da svoje znanje in izkušnje pokažejo v obliki ustvarjalnih predlogov v okviru sistema Ideje z vizijo, ki predstavlja možnost za zaposlene, da oddajo koristni predlog (idejo), ki se nanaša na izboljšanje katerega koli dejavnika poslovanja podjetja. Med predlogi se najboljše tudi denarno nagradi, vsak prispeli predlog, možen za realizacijo, pa prejme priznanje. Dobri rezultati kažejo na pripravljenost zaposlenih, da izboljšajo posamezne procese ali pa da uvedejo nove, z namenom doseganja boljših rezultatov. Ta sistem je podjetje nadgradilo v Projekte z vizijo, kjer lahko sleherni zaposleni določeno idejo nadgradi tako, da mora pripraviti timski poslovni načrt, v katerem je razviden potek od ideje do realizacije.

Strategija nadaljnjega širjenja sistema inovativnosti predvideva predstavitev sistema inovativnosti drugim deležnikom podjetja BTC, in sicer poslovnim partnerjem (dobaviteljem) in študentom, ki predstavljajo novi vir svežih idej in rešitev iz drugih zornih kotov. Glavni

namen širitve sistema inovativnosti je v osnovi vzpostavitev prožne strukture za prilagajanje spremembam prostora in časa z namenom učinkovite notranje integracije strukture ter dviga dodane vrednosti in ugleda podjetja. Ključni cilji, ki izhajajo iz razširjenega sistema inovativnosti so povečanje prepoznavnosti podjetja BTC kot naprednega, inovativnega in družbeno odgovornega podjetja, spodbujanje drznosti, zagotavljanje pravno-formalnih možnosti in infrastrukture za realizacijo projekta, spodbujanje timskega dela, spodbujanje medstrukturnega povezovanja, iskanje inovativnih rešitev za trajnostni razvoj podjetja, širjenje inovacijske kulture v podjetju ter vzpostavitev transparentnega sistema za vodenje projektov.

- **Strategija krepitve ugleda podjetja BTC kot trajnostno razvojno usmerjenega podjetja**

Trajnostni razvoj podjetij postaja v očeh strokovne in splošne javnosti vedno bolj pomemben. Ustrezen odnos do okolja je ena od pomembnih osnov konkurenčnih prednosti podjetja BTC, ki ga bo podjetje v nadaljevanju še nadgrajevalo. Podjetje BTC je s svojim dosedanjim ravnanjem dokazalo, da se uvršča med najbolj okoljsko ozaveščena podjetja v Sloveniji. Pridobljeni certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 je podjetje dogradilo s sistemom, imenovanim ekoindeks. Podjetje bo v odnosu do ožjega in širšega okolja kontinuirano izvajalo naslednje aktivnosti:

- posodobitev in izboljšava sistema kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu s svetovnimi smernicami;
- preprečevanje in zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje, ki nastajajo na lokacijah podjetja BTC;
- aktivno upravljanje z vsemi energenti in s tem zmanjševanje porabe in stroškov, tako v podjetju BTC kot tudi pri poslovnih partnerjih;
- spodbujanje dobaviteljev (blaga, storitev, gradenj) k boljšemu odnosu do okolja;
- optimiziranje porabe vode z naložbami in posodobitvami ter minimizacija obremenjevanja okolja z odpadnimi vodami v katerikoli dejavnosti, ki jo upravlja podjetje BTC;
- načrtovanje in upravljanje prometne ureditve na lokacijah tako, da bo omogočena varnost vseh udeležencev v prometu ter bodo minimizirani direktni in posredni škodljivi vplivi na okolje;
- povečevanje deleža sortiranih odpadkov na izvoru;
- povečanje okoljske zavesti in ekološko ozaveščanje zaposlenih, obiskovalcev, poslovnih partnerjev, javnosti nasploh ter prenašanje in spodbujanje z dobro prakso preko eko portala in časopisa BTC City vodnika;
- skrb za večjo ozelenitev ter humane in urbane prostorske rešitve vseh lokacij podjetja BTC;
- nadgradnja sistema ekoindeks (merljivost in primerljivost kazalcev v smislu pokazateljev uspešnosti) na področjih energije, odpadkov, vode, prometa, varnosti in vračanja družbi.

Pomemben strateški projekt podjetja BTC, ki se že izvaja in nadaljuje, je Misija: Zeleno. Projekt vključuje investicijske premike, ki so potrebni za bolj zeleno življenje v BTC City-ju, promoviranje zelenih izdelkov in storitev, spodbujanje zelene potrošnje ter ozaveščanje javnosti glede zelenih vrednot in dejanj.

- **Strategija zniževanja terjatev do kupcev**

Zaradi zniževanja zasebne potrošnje in padanja kupne moči gospodinjstev se trgovska podjetja soočajo s poslovnimi težavami. Plačilna nedisciplina poslovnih partnerjev se v zaostrenih gospodarskih razmerah veča. V prihodnje bo podjetje BTC delovalo v smeri aktivnega upravljanja finančnih sredstev in njihovih virov z namenom zagotavljanja likvidnosti in kapitalske ustreznosti, ki bo ključnega pomena ne samo za nadaljnji razvoj, temveč tudi obvladovanje vsakodnevnega finančnega poslovanja. Cilj je zagotavljati dolgoročno stabilno finančno rast podjetja z obvladovanjem likvidnostnega in kreditnega tveganja ter tveganja spremenljivih obrestnih mer. Spremljanje bonitete poslovnih partnerjev so ključne za obvladovanje finančnih tveganj, zato bo še večji poudarek imelo aktivno spremljanje finančnih tokov in tudi finančne uspešnosti poslovnih partnerjev. Obstoječi sistem spremljanja bo dograjen z novimi organizacijskimi in informacijskimi podporami.

- **Strategija razvoja trženjskega komuniciranja**

Mobilna telefonija predstavlja nov mejnik na področju elektronskih medijev in trženjskega komuniciranja. Strategija razvoja trženjskega komuniciranja predvideva razvoj in uvajanje novih inovativnih tržnih pristopov z novimi elektronskimi mediji in ciljno usmerjenimi dogodki za določene skupine obiskovalcev. Na področju raziskav in tehnološkega razvoja je eden pomembnejših trendov razvoj informacijskih tehnologij ter informacijske infrastrukture. Prodajne in trženjske funkcije bodo optimizirane in podprte s celovito informacijsko podporo. Sistem bo omogočal poleg aktivnejšega in uspešnejšega spremljanja poslovnih partnerjev tudi iskanje novih tržnih priložnosti. Nadaljevalo se bo tudi z načrtnimi trženjskimi pristopi za segmentirane skupine kupcev in obiskovalcev, ki bodo prepoznani na podlagi rednih in temeljitih trženjskih raziskav.

- **Strategija tesnejšega sodelovanja s poslovnimi partnerji**

Plačilna nedisciplina trgovcev kot posledica krize zasebne potrošnje vodi v težnjo po tesnejšem sodelovanju podjetja BTC in najemnikov v smislu skupnega nastopa in pomoči pri trženjskem komuniciranju in prodaji. Prav tako so v anketni raziskavi najemniki sami predlagali tesnejše sodelovanje. Na območju BTC City se kot prednost kaže visoka koncentracija poslovnih partnerjev (najemnikov) na enem mestu, kar lahko predstavlja hitrejši in učinkovitejši prenos znanja in idej med najemniki in podjetjem BTC (učinek sinergije). Izvede naj se projekt celovitega trženjskega povezovanja vseh poslovnih subjektov širšega območja City-ja v partnerstvo. Skupaj s poslovnimi partnerji se bodo iskali novi načini

trženjskega komuniciranja in skupnega sodelovanja, ki bodo še povečali privlačnost območja za obiskovalce.

Lep primer sodelovanja s poslovnimi partnerji in inovativnega trženjskega komuniciranja je dogodek Ljubno v Ljubljani. Dogodki, ki so potekali v mesecu decembru 2012, so podpirali prihajajoč FIS Svetovni pokal v smučarskih skokih za ženske v Ljubnem ob Savinji. Ob vznožju Kristalne palače je bila postavljena 110-metrška markantna svetleča simbolična skakalnica, ki se je spuščala z najvišjega dela stavbe. Inovativno trženjsko komuniciranje projekta je podjetje BTC izvedlo v sodelovanju z oglaševalsko agencijo in drugimi poslovnimi partnerji. Omejena sredstva so zahtevala iznajdljivost in zato sta bili medijska in kreativna strategija neločljivo povezani. Zaradi omejenih finančnih sredstev ni prišla v poštev široka in klasična nacionalna kampanja, zato se je rodila ideja za inovativno izrabo obstoječih površin v BTC City-ju, medijski pokrovitelji (zunanje oglaševanje, radio, tisk) pa so služili kot podpora. Generalni pokrovitelj, podjetje BTC, je dalo na razpolago tudi največji medij – celotno nakupovalno središče, ki ga v času prednovoletnih nakupov in januarskih razprodaj obišče prek milijon obiskovalcev. Tako je bila v projektu ustvarjena win-win situacija. Na eni strani je šport dobil ogromen inovativen medijski prostor, glavni sponzor pa se je lahko zelo konkretno, a hkrati nevsiljivo in zabavno povezal s smučarskimi skoki.

6.3 Izbira strategij

Ugotovitve iz SWOT analize kažejo, da ima podjetje BTC najmočnejšo podstrukturo storitve. Izmed zgoraj opisanih strategij se zdita zato za uresničevanje najbolj optimalni strategija razvoja storitev in strategija razvoja trga.

Sposobnost podjetja, da se hitro prilagaja spremembam v zunanjem okolju in konsistentnost izbranih strategij s cilji in celovitimi strategijami podjetja, sta ključna kriterija za uspešnost izbranih strategij. Za ti dve strategiji sem se odločil tudi zaradi priložnosti, ki se kažejo v izboljšanju konkurenčnega položaja v panogi ter večanju vloge kreditnih ustanov z oddelki za upravljanje z zaseženimi nepremičninami na trgu nepremičnin. Poleg priložnosti so bile za izbor strategij upoštewane tudi nevarnosti, ki izvirajo iz kriznega stanja in vse ostrejške konkurence v panogi. K odločitvi strategij je prispevala tudi skladnost s prednostmi podjetja, saj ima podjetje dolgoletno tradicijo, znanje in izkušnje na področju oddajanja nepremičnin. Za uresničevanje izbranih strategij ima podjetje na voljo tudi ustrezne vire in nima prisotnih drugih ovir, ki bi uresničevanje izbranih strategij oteževale oziroma preprečevale.

Za strategijo razvoja storitev sem se odločil tudi zaradi dejstva, da se z diverzifikacijo storitev znižuje poslovno tveganje. Z uvedbo novih inovativnih storitev in novih načinov prodaje se povečuje atraktivnost območja BTC City. Poleg uvedbe storitve Bicikelj in brezplačnega interneta na celotnem območju, se kot vabljiva nadgradnja storitev kaže odprtje knjižnice. Knjižnica bi predstavljala pomemben doprinos k bralni kulturi. V prid strategiji razvoja trga govori učinek sinergije, saj bi podjetje svojo dobro poslovno prakso, ki jo ima pri upravljanju lastnih nepremičnin, preneslo na tuje nepremičnine in obratno.

SKLEP

V zadnjih letih gospodarske in splošne družbene razmere niso bile najboljše pa tudi možnosti za izboljšanje še ni na obzorju. Negotovost v gospodarskem okolju se odraža tako na trgu nepremičnin kot tudi pri obnašanju potrošnikov, kar občuti vsa slovenska trgovina. Za uspešno poslovanje podjetij in premagovanje težav v okolju je pomemben celoten inovativen in motiviran kolektiv. Podjetja lahko težave premagujejo z učinkovitostjo, odličnostjo v poslovnih procesih, osredotočenostjo v prihodnost in sposobnostjo hitrega prilagajanja. Dobro poslovanje je šele začetek, pravi izziv je ostati uspešen. Podjetja se morajo težav, ki izvirajo iz zunanjega in notranjega okolja, lotevati na sistematičen način.

Ugotovil sem, da je proces strateškega managementa danes prisoten že praktično v vsakem velikem podjetju, saj je v današnjem turbulentnem okolju, ki sta ga dodatno začinili finančna in gospodarska kriza, nujno pri razvoju podjetja razmišljati dolgoročno, strateško. Zato je ključno, da je v podjetju vzpostavljen ustrezen sistem strateškega managementa s kvalitetnim managementom na čelu, ki sprejema prave odločitve. Da pa bi management lahko sprejemal pravilne odločitve, mora iti skozi proces strateškega managementa, v okviru katerega uspešno uresničuje svoje strategije.

V prvem delu magistrskega dela sem predstavil področje in proces strateškega managementa kot ga navajajo tuji in domači avtorji. Na začetku sem opredelil pojem strateškega managementa, nadaljeval sem s predstavitev različnih teoretičnih modelov strateškega managementa in opredelil posamezne faze v procesu strateškega managementa. Na koncu sem navedel še tri različne prijeme za celovito oceno podjetja, in sicer celovito analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, Porterjevo analizo na osnovi verige vrednosti ter portfeljsko analizo. V drugem delu sem predstavil podjetje BTC, njegov razvoj skozi zgodovino, navedel sem lastniško strukturo podjetja, poslovne in organizacijske enote ter opisal vizijo in poslanstvo podjetja. V tretjem delu sem analiziral okolje podjetja. Najprej sem analiziral širše okolje podjetja, in sicer na podlagi gospodarskega, tehnično-tehnološkega, socialnega, naravnega, kulturnega in politično-pravnega podokolja. Za tem sem analiziral še ožje okolje podjetja, tako da sem najprej opredelil nepremičninsko panogo ter ocenil njeno privlačnost, na koncu pa sem še analiziral nepremičninski trg.

Na okolje podjetja BTC so v veliki meri vplivale razmere v gospodarskem okolju. Vpliv gospodarske in finančne krize je viden tako pri poslovnih subjektih (posojilni krč bank, plačilna nedisciplina poslovnih partnerjev) kot tudi pri potrošniku (znižanje zasebne potrošnje). Vse večji vpliv ima trend starajočega prebivalstva in spreminjanje vedenja potrošnikov. Tudi razmere na trgu nepremičnin niso dobre. Nadaljuje se trend padanja cen in obsega prometa na eni strani ter velika zasičenost s trgovskimi nepremičninami na drugi strani. Zaradi vstopa novih podjetij v panogo in trenutne gospodarske situacije sem panogo ocenil kot srednje privlačno.

V četrtem delu sem analiziral uspešnost poslovanja podjetja BTC, v petem delu pa napravil celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika različnih podstruktur, in sicer, podstrukture storitve, tržne podstrukture, finančne podstrukture, tehnološke podstrukture, raziskovalno-razvojne podstrukture, kadrovske podstrukture in organizacijske podstrukture. Na koncu sem predstavil zbirni pregled prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.

Prednosti podjetja BTC so sistem komuniciranja in nagrajevanja, slog in kakovost managementa, širina in kakovost storitvenega programa, skrb za okolje, ugled podjetja ter nadaljnje investiranje v razvoj. Slabosti podjetja so predvsem podaljšana doba vezave terjatev do kupcev, nizka stopnja sodelovanja s poslovnimi partnerji, redke tržne raziskave in sistem planiranja in kontrole. Poslovne priložnosti se v podjetju kažejo v človeškem kapitalu in inovacijah, pridobivanju novih uglednih poslovnih partnerjev, dolgoletni tradiciji in znanju na področju storitev oddajanja poslovnih nepremičnin, pomenu trajnostnega razvoja podjetja, vlogi novih medijev. Nevarnosti se kažejo predvsem v nižanju zasebne potrošnje, poslabševanju plačilne sposobnosti najemnikov, izgradnji novih poslovnih in trgovskih nepremičnin v Ljubljani, oteženem pridobivanju posojil za nadaljnji razvoj podjetja in v nadaljevanju padanja cen najema poslovnih in trgovskih prostorov.

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz širšega in ožjega okolja podjetja, njegove analize uspešnosti poslovanja ter na podlagi celovite ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja sem v šestem delu magistrskega dela s pomočjo SWOT matrike razvil možne strateške usmeritve podjetja BTC s postavitvijo strateških planskih ciljev in razvojem ustreznih strategij.

Najpomembnejši izbrani strategiji, na osnovi katerih bo podjetje BTC gradilo svoj nadaljnji razvoj, sta strategija razvoja storitev in strategija razvoja trga. Informacije pridobljene v tem delu so temeljile na kvalitativnih dejavnikih in na subjektivnih ocenah managementa. Izoblikovane strateške usmeritve podjetja BTC bodo v pomoč managementu kot izhodišče za nadaljevanje uresničevanja procesa strateškega managementa. Za uspešno uresničevanje strategij pa bi v nadaljevanju predlagal managementu tudi postavitev sistematičnega modela uresničevanja, usmerjanja in kontrole uresničevanja izbranih strategij.

Podjetje BTC je pri sprejemanju odločitev hitro, cilji so jasni, pri njihovem uresničevanju pa sodelujejo vsi zaposleni, zato se je podjetje sposobno tudi hitro prilagajati spremenjenim razmeram na trgu. Podjetje BTC kontinuirano išče nove rešitve, nove programe in storitve, krepi svoj ugled in verjame v trajnostni razvoj.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1998). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
2. Banka Slovenije. (2013). Makroekonomska gibanja in projekcije. Najdeno 25. aprila 2013 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=5077>
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2007). *Economic of Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons.
4. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. BTC, d.d. (2006). *Moj BTC* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
6. BTC, d.d. (2009). *BTC z vizijo. Infrastruktura za inovativno podjetje* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
7. BTC, d.d. (2010a). *Analiza konkurence* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
8. BTC, d.d. (2010b). Letno poročilo podjetja BTC, d.d. Ljubljana: BTC, d.d.
9. BTC, d.d. (2011). Letno poročilo podjetja BTC, d.d. Ljubljana: BTC, d.d.
10. BTC, d.d. (2012a). *Ekoindeks poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
11. BTC, d.d. (2012b). Letno poročilo podjetja BTC, d.d. Ljubljana: BTC, d.d.
12. BTC, d.d. (2012c). *Poslovni načrt podjetja BTC, d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
13. BTC, d.d. (2013a). *Interni informacijski sistem kocka sektorja za IT in kontroling*. Ljubljana: BTC, d.d.
14. BTC, d.d. (2013b). *Kadrovske evidence* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
15. BTC, d.d. (2013c). Letno poročilo podjetja BTC, d.d. Ljubljana: BTC, d.d.
16. BTC, d.d. (2013d). *Poslovni načrt podjetja BTC, d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: BTC, d.d.
17. David, R. F. (2011). *Strategic management* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
18. Evropska banka za obnovo in razvoj. (2010). Strategija za Slovenijo 2010 – 2013. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.ebrd.com/downloads/country/strategy/slovenia_1.pdf
19. Geodetska uprava Republike Slovenije. (2013). Letno poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2012. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu http://prostor3.gov.si/ETN-JV/etn_jv/docs?action=getDocumentFile&docID=44
20. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov. Oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategic management*. Reading: Addison – Wesley.
22. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. (7th ed.). London: Prentice Hall.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate.
25. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

26. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A guided tourthrough the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
28. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Založba Didakta.
30. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno. Najdeno 29. maja 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomska/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
32. *Politični sistem in gospodarstvo*. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/?politichni_sistem=0&lng=1
33. Porter, E. M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
34. Porter, E.M. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-80.
35. Porter, E. M. (1998a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
36. Porter, E.M. (1998b). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
37. Prahalad, K.C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
38. Pučko, D. (1997). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Pučko, D. (1999). *Strateški management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D. (2006). *Planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Pučko, D., & Čater, T. (2008). Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11, 63-80.
44. Pučko, D., Čater, D., & Buhovac Rejc, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. *Raziskave, inovacije in tehnologija*. Najdeno 19. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit2.pdf>
46. Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011 – 2020 (ReRIS11-20). *Uradni list RS* št. 43/2011.
47. Rešaver Prodan, R. (2012). Vpliv finančne krize na dejavnost gradbeništva v Sloveniji. Najdeno 27. maja 2013 na spletnem naslovu www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-135-9/prispevki/040.pdf
48. Rozman R. (1995). *Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
49. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

50. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008 št.11. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>
54. Statistični urad Republike Slovenije. (2012). Število stavb, za katere so bila izdana gradbena dovoljenja, v Sloveniji. Najdeno 19. maja 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/19_gradbenistvo/06_19707_dovoljenja/06_19707_dovoljenja.asp
55. Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo v Sloveniji. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
56. Tekavčič, M. (1995). Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. *Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*, (str. 66-75). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
57. Thompson A., & Strickland, A. (1999). *Strategic management : concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
58. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2013a). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2013. Najdeno 18. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/spomladanska_napoved_2013/PNGG_2013.pdf
59. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2013b). Poročilo o razvoju 2013. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2013/POR%202013.pdf