

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**RAZVOJ STRATEGIJE ZA PODJETJE  
KINO GLEDALIŠČE BEŽIGRAD**

Ljubljana, september 2016

ERIKA RUPARČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Erika Ruparčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom razvoj strategije za podjetje Kino gledališče Bežigrad, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asistentom ddr. Ivašković Igorjem.

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>1</b>
<b>2 KONKURENCA.....</b>	<b>3</b>
<b>3 ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE .....</b>	<b>3</b>
3.1 Gospodarsko okolje .....	4
3.2 Politično-pravno okolje .....	6
3.3 Naravno okolje .....	7
3.4 Tehnološko okolje .....	7
3.5 Kulturno okolje.....	9
<b>4 OŽJE ZUNANJE OKOLJE .....</b>	<b>11</b>
4.1 Pogajalska moč kupcev proizvodov ali storitev .....	12
4.2 Pogajalska moč dobaviteljev .....	13
4.3 Nevarnost substitucije .....	13
4.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti .....	14
4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	16
4.6 Ocena privlačnosti panoge.....	16
<b>5 CELOVITO STRATEŠKO OCENJEVANJE PODJETJA S SWOT ANALIZO</b>	<b>17</b>
5.1 Poslovna uspešnost podjetja .....	18
5.2 Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	19
5.2.1 Prednosti.....	19
5.2.2 Slabosti.....	19
5.2.3 Priložnosti .....	19
5.2.4 Nevarnosti .....	20
5.3 SWOT matrika.....	21
<b>6 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA.....</b>	<b>22</b>
6.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja .....	22
6.2 Celovita strategija podjetja .....	23
6.3 Poslovna strategija podjetja .....	24
<b>SKLEP.....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Projektor NEC NC1200C.....	9
Slika 2: Obisk Slovenske kinematografije v letih 1992–2015 .....	15

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki podjetja .....	2
Tabela 2: Gledalci v kinematografih v Sloveniji leta 2012–2014.....	11
Tabela 3: Prvih 10 največjih prikazovalcev v Sloveniji leta 2015 .....	14
Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge za sedanjost in prihodnost.....	17
Tabela 5: Finančni podatki podjetja Kina gledališče Bežigrad za leto 2015 .....	18
Tabela 6: Analiza prednosti in slabosti podjetja .....	20
Tabela 7: Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja.....	21
Tabela 8: SWOT matrika podjetja .....	21

## UVOD

Danes je razvidno, tako v teoriji kot v praksi, da razvojna stopnja podjetja zahteva uporabo tržnega načina gospodarjenja v sodobnih družbah. Za preživetje podjetja na daljši rok je treba oblikovati razvojne zamisli v podjetju, postaviti strateške usmeritve, razvojne vizije in strategije podjetja. Za uresničevanje takih strateških zamisli pa ima bistveno vlogo strateško poslovanje, ki predstavlja sodoben pristop k strateškemu načrtovanju tako, da povezuje skladnosti med organizacijskimi procesi in kulturo organizacije v neko celoto podjetja.

Za svojo zaključno strokovno nalogo sem si izbrala podjetje Kino gledališče Bežigrad, za katerega bom opredelila možne strategije. To podjetje sem si izbrala, saj v njem delam kot študentka že od same ustanovitve podjetja. S tega vidika bom lažje in bolj učinkovito analizirala samo podjetje, saj je večina podatkov iz prve roke Kina gledališča Bežigrad.

Namen izdelave zaključne strokovne naloge je razviti sposobnost obravnavanja strokovnega problema v določenem podjetju na podlagi pridobljenega znanja v procesu študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Glavni cilj naloge je razvoj strateške ocene podjetja Kina gledališča Bežigrad, ki je pomembno vodilo za razvoj in preživetje podjetja.

Strokovne naloge sem se lotila najprej z analiziranjem in preučevanjem širšega zunanjskega okolja podjetja. Analizirala sem gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko in naravno okolje. Nato sem se lotila analiziranja in ocenjevanja ožjega okolja podjetja, ki predstavlja pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost vstopa substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov in rivalstvo med obstoječimi konkurenti. Na podlagi le-teh sem ocenila privlačnost panoge za sedanost in prihodnost. Nato sem s pomočjo SWOT-analize razbrala vse prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti in ocenila poslovno uspešnost podjetja. Sledila je SWOT-matrika, ki prikazuje most med SWOT-analizo in razvijanjem strategije. Na koncu sem ocenila možne strategije na podlagi celovite in poslovne strategije podjetja.

## 1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Kino gledališče Bežigrad je bilo ustanovljeno 26. marca 2015. Nahaja se v Plavi laguni na Linhartovi 11 v Ljubljani. Lastnik kina je Edis Vukalić, znan tudi kot ljubljanski frizer, ki se je odločil najeti in obnoviti bežigrajski kino in ga ponovno zaživeti na njegovo 35. obletnico. Kino je bil pred tem zaprt kar 13 let od leta 2002. Edis in drugi ustanovitelji so se za ponovno odprtje kina odločili predvsem po umiku filmov distributerja Blitz iz Koloseja, saj kot pravi Edis Vukalić: »Pogosto se je zgodilo, da sem moral na ogled filma v mesta izven Ljubljane.« Zato je sestavil ekipo filmofilov in ustanovil podjetje KG 4

Ljubljana, kulturne dejavnosti, d.o.o., s sedežem na Kajuhovi ulici 32 v Ljubljani. Tabela 1 prikazuje osnovne podatke podjetja.

*Tabela 1: Osnovni podatki podjetja*

Dolgi naziv PRS:	KG 4 LJUBLJANA, kulturne dejavnosti, d.o.o.
Naslov	Kajuhova ulica 32
Pošta	1000 Ljubljana
Pravno organizacijska oblika	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.
Število zaposlenih:	1 zaposlen
Zavezanec za DDV:	DA
Dejavnost TSmedia:	Kino, gledališče in opera
SKD:	J59.140 – Kinematografska dejavnost
Ustanovitelji in zakoniti zastopniki:	Edis Vukalić, direktor

*Vir: Finančni podatki, 2016.*

Kino gledališče Bežigrad je torej neodvisno podjetje in sodeluje z vsemi distributerji. Nudi filmske novosti in uspešnice tako za starejše, mladino kot za najmlajše. Sam kino je bolj intimen, pristen, prijeten in primeren za družine. Prostor zajema eno dvorano z 247 udobnimi sedeži, kjer si obiskovalci lahko ogledajo raznovrstne filmske žanre, gledališke in lutkovne predstave. Vstop v predprostor je obarvan v edinstvenem ameriškem stilu iz 60. let prejšnjega stoletja, kjer ponujajo pristno ameriško kulinariko. Odgovorni za kino spored poskrbi, da je na voljo spored za vse starostne skupine. Za najmlajše je spored prilagojen v dopoldanskih in popoldanskih urah od animiranih, mladinskih do poučnih filmov. Na sporedu je vsaj en film, ki si ga lahko skupaj ogledajo družine z otroki. Od šeste ure dalje pa je spored prilagojen za mlade in starejše, ki lahko izbirajo med številnimi filmskimi žanri. Na dan predvajajo od štiri do šest filmov. Kino spored je tako vseskozi zanimiv in raznolik. Na razpolago imajo razne tiskane kino napovednike, kjer si lahko stranke preberejo oceno filmov, kritike in pohvale, še preden se odločijo za ogled filma. Vsako sredo ima podjetje kino dan, ko ponuja vstopnice po polovični ceni. Imajo tudi razne nagradne igre, akcije na hrano in pijačo ipd. Kot stranske dejavnosti imajo gledališko šolo pod vodstvom Lucije Čirović in organizirane brezplačne otroške delavnice, ki potekajo vsako soboto dopoldne pred kino ali gledališko predstavo. Tema delavnice je vezana na risanko ali gledališko predstavo, ki sledi po delavnici, ali na prihajajoči praznik. Nudijo tudi možnost najema prostora za rojstnodnevne in druge zabave. V poletnem času poteka organizirano poletno varstvo otrok, za brezplačno parkirišče pa je poskrbljeno v parkirni hiši Bežigrajskega dvora.

Podjetje tako stremi k zadovoljstvu rednih in novih strank z osebnim pristopom v prijetnem in udobnem ambientu, z najnovejšo tehnologijo in novimi uspešnicami filmov, prilagojenem posebej za družine z otroki, študente in upokojujence pri cenovno ugodnejših cenah od konkurence.

## 2 KONKURENCA

Ljubljana je imela leta 2000 kar deset mestnih kinodvoran, spomladi leta 2001 pa se je odprl prvi kinocenter v Sloveniji. Kolosej, z 12 kinodvoranami, je prevzel precejšen trg obiskovalcev kinodvoran, saj so gledalci začeli zahajati v Kolosej, kjer je bilo polno izbire. Mestna kina so se takrat začela eno za drugim zapirati. Danes je slika ravno obratna. Kolosej se je znašel v prislini poravnavi, na novo pa se odpirajo mestna kina. Kolosej je tako izgubil velik tržni delež zaradi slabe skrbi za objekt in manjše izbire filmov (zaradi spora z distributerjem Blitz), s čimer zelo škodi svoji kino ponudbi v Ljubljani in filmskemu ozračju na splošno. Tako so ustanovitelji Kina Bežigrad zaznali priložnost in odprli prenovljeni mestni kino. Ljubljana ima sedaj pet obratujočih kinodvoran, to so: Kinodvor, Slovenska kinoteka, Kino Komuna, Center urbane kulture Kino Šiška in Kino gledališče Bežigrad. Ta kina predstavljajo glavno konkurenco kinu gledališče Bežigrad.

Slovenski kinematografi so ob začetku krize leta 2008 imeli skoraj 22 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) prihodkov in 1,5 milijona EUR dobička. Leta 2014 je imelo 13 družb le še dobrih 12 milijonov EUR prihodkov in kar 14 milijonov EUR izgube, največ Kolosej. Ta je v dveh družbah (Kinematografi in Zabavni centri) pridelal 12,5 milijona EUR čiste izgube (Lešnik & Koren, 2015).

Delež obiskovalcev se je tako zmanjšal in doživel rahel padec, vendar trendi porasta kažejo, da se bo situacija izboljšala, kar je vsekakor vezano na razvitost kinematografije. Na začetku, ko so se začeli graditi kinocentri, je bil prvi v Ljubljani postavljen Kolosej, zato je normalno, da je bil takrat obisk v Ljubljani večji. Sedaj pa so se začeli kinocentri graditi tudi drugje po Sloveniji in prihaja do razpršenosti, zaradi katere so se gledalci razporedili med Ljubljano in ostalo državo. Seveda je krivo tudi to, da v Ljubljani ni prave konkurence. Do rahlega padca je vsekakor privedlo tudi spletno piratstvo, ki predstavlja kinematografom velik problem.

## 3 ŠIRŠE ZUNANJE OKOLJE

Pomembno je, da se pri ocenjevanju okolja najprej osredotočimo in ugotovimo ključne razvoje v najširšem okolju podjetja. Po analizi širšega zunanjega okolja pa je smiselno oceniti še ožje zunanje okolje, tako imenovano ciljno okolje podjetja. Namen je, da ugotovimo splošno stabilnost okolja.

Na voljo imamo različne metode, ki jih lahko uporabljamo pri analizi širšega okolja, kot so: PEST-analiza, Porterjev diamant in metoda scenarijev. V podjetju lahko širše okolje razdelimo na manjše celote ali podokolja podjetja, ki pa jih vsi avtorji ne delijo povsem enako. Po Pučku lahko okolje razdelimo na pet podokolij (Pučko, 2008, str. 22):

- gospodarsko okolje,

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

Ocenjevanje petih zgoraj naštetih podokolij praviloma opravlja najvišje poslovodstvo v podjetju. Sprva ugotovimo pomembne razvoje vsakega podokolja v zadnjih nekaj letih oziroma v preteklosti, na podlagi katerih ocenimo verjetnosti ključnih razvojev podokolij, relevantne za podjetje v prihodnosti oziroma v naslednjih nekaj letih. Na podlagi le-teh pa izluščimo glavne priložnosti in izzive podjetja. Te spremembe imajo posreden in neposreden vpliv na delovanje podjetja.

### **3.1 Gospodarsko okolje**

Za podjetje je najpomembnejše gospodarsko podokolje, saj vpliva na vse glavne prvine poslovnih odločitev, ki so ključni dejavniki uspešnega poslovanja podjetja. Analiziramo ga glede na spremembe rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), rasti BDP na prebivalca, dinamike osebne prodaje, rasti kritičnih panog, stopnje inflacije, rasti prodaje na glavnih tujih trgih, stopnje brezposelnosti, stroške dela in izdelkov, mednarodne trgovinske sporazume, vrednosti domačih in tujih valut itd. Vsi našeti dejavniki predstavljajo stanje gospodarstva.

Prebivalstvo Slovenije znaša približno 2 milijona prebivalcev, zato predstavlja relativno majhno tržišče. Ne glede na njeno majhnost pa vseeno dosega uspešne rezultate v mednarodnem gospodarstvu. Slovenija je imela uspešno gospodarstvo že v času Jugoslavije, po osamosvojitvi pa je Slovenija prilezla na vrh najuspešnejših tranzicijskih držav, ki je izkazovala uspešno gospodarsko rast BDP (v nadaljevanju BDP). Nato je 1. maja 2004 postala članica Evropske unije (v nadaljevanju EU), ter leta 2007 prevzela evro. To je omogočilo povečanje mednarodne konkurenčnosti. Konec leta 2008 je doživela ostri negativni padec rasti BDP, zaradi mednarodnih dejavnikov. Nadaljnja leta so pomenila počasno izboljšanje, vendar zaradi slabo oblikovanih strukturnih reform in gospodarske krize, Sloveniji še ni uspelo doseči povprečja BDP EU-28. Danes predstavlja uspešno državo na dobri logistični legi, ki je zanimiva predvsem za tuje investitorje.

V prvem četrtnem 2016 je bil BDP za 0,5 % višji kot v prejšnjem četrtnem in za 2,3 % višji kot v prvem četrtnem 2015. Izvoz je pozitivno vplival na rast BDP. Rast izvoza je bila 5,3-odstotna; izvoz blaga se je povečal za 4,9 %, izvoz storitev pa za 7,4 %. Rast uvoza je bila nekoliko nižja: 3,2-odstotna. Posledično se je zvišal prispevek salda menjave s tujino h gospodarski rasti; znašal je 1,9 odstotne točke (Rast BDP v prvem četrtnem 2016 2,5-odstotna, 2016).



Dejanska individualna potrošnja na prebivalca v standardih kupne moči, ki predstavlja merilo materialne blaginje prebivalstva, je bila v Sloveniji v letu 2015 za 26 % nižja od povprečja v EU-28. BDP na prebivalca v standardih kupne moči, ki predstavlja merilo razvitosti države, je bila v Sloveniji v letu 2015 za 17 % nižji od povprečja v EU-28 (Poljska in Slovaška dohiteli Slovenijo po kazalniku DIP na prebivalca v SKM).

V Sloveniji je gospodarska kriza močno vplivala na trg dela, ki predstavlja dva večja problema v državi. Zaznamovala je izrazito povečanje brezposelnosti in majhno delovno aktivnost ter neskladje med pravicami mlajših in starejših delavcev. Ti dve skupini predstavljata ranljivejšo skupino med iskalci zaposlitve. V zadnjih letih ima starejša generacija od petdesetega leta starosti dalje težave s ponovno zaposlitvijo oz. z vstopom na trg dela po prekinitvi zaposlitve. Mladi pa imajo predvsem težave s pomanjkanjem delovnih izkušenj pri prvi zaposlitvi. Za mlade velja visoka vključenost v visokošolsko izobraževanje in velik delež mladih, ki združujejo začasno oz. študentsko delo in izobraževanje oz. študij. Slovenija izstopa po deležu mladih, ki združujejo študij in študentsko delo. V zadnjih nekaj letih Slovenija dosega največji delež začasne zaposlitve mladih v primerjavi z državami EU (Brezposelnost in trg delovne sile, 2016).

V 1. četrtnem 2016 se je število brezposelnih v primerjavi z zadnjim četrtnem 2015 povečalo za 3,4 %. Število delovno aktivnih se je znižalo za 2,2 %. Stopnja brezposelnosti je bila nižja med bolj izobraženimi. Med osebami s terciarno izobrazbo je bila 6,2 %, med tistimi s srednješolsko izobrazbo pa 9,3 %, najvišja je bila med osebami z največ osnovnošolsko izobrazbo: 15,5 %. Med ženskami je bila stopnja brezposelnosti višja (9,4 %) kot med moškimi (8,4 %). Delovno aktivnih je bilo 20.000 manj, brezposelnih pa 3.000 več. Stopnja anketne brezposelnosti se je v primerjavi z zadnjim četrtnem 2015 zvišala za pol odstotne točke. Stopnja delovne aktivnosti se je znižala za 1,1 odstotne točke, število neaktivnih se je povečalo za 17.000 (oz. za 2,2 %) (Stopnja anketne brezposelnosti v 1. četrtnem 2016 nekoliko višja, število delovno aktivnih nižje, 2016).

V maju 2016 so se cene življenjskih potrebščin povešale za 0,6 %. K temu so pripomogle višje cene oblek in sadja (sezonski dejavniki), višje cene tobaknih izdelkov in komunalne storitve. Medletna inflacija je bila 0,7 %. To zaznamuje odsotnost inflacijskih pritiskov iz domačega in tujega okolja in šibka gospodarska aktivnost (Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji, 2016).

Slovenija je maja 2016 zabeležila 0,4-odstotno deflacijo na letni ravni. V enem letu se je blago pocenilo za 1,4 %, storitve pa so se podražile za 1,9 %, na mesečni ravni pa smo zabeležili 0,9-odstotno rast cen, kar je predvsem posledica višjih cen sadja, oblačil in naftnih derivatov. Na letni ravni je še nadalje deflacija (-0,4 %) (Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji, 2016).

Prodaja kino vstopnic se predvsem prilagaja stopnji rasti BDP, rasti prihodkov in zaposlenosti. Višji odstotek rasti BDP ugodno vpliva na obisk in prodajo kino vstopnic. Razmere na trgu dela se počasi stabilizirajo, vendar še naprej ostajajo zaostrene. Rast gospodarske aktivnosti v Sloveniji tako pozitivno vpliva na zaposlenost. Inflacija oziroma nadaljnja deflacija in višja rast cen življenjskih potrebščin pa negativno vplivata na prodajo kino vstopnic.

### **3.2 Politično-pravno okolje**

Politično-pravno okolje lahko odločilno vpliva na dogajanje in odločitve v zakonodaji, delovanju države ter institucionalni organiziranosti skupaj z različnimi skupinami oz. združenji. Zakonodaja je povezana s poslovanjem podjetja in zajema tri glavne namene (Kotler, 2004, str. 174):

- varovati podjetja pred nepošteno konkurenco,
- obvarovati potrošnike pred nepoštenimi poslovnimi potezami in
- varovati družbene interese pred neprestano poslovno konkurenco.

Za Slovenijo je bil tako vstop v EU 1. maja 2004 zelo pomemben, in sicer zaradi evropske zakonodaje, ki je prinesla nove zakone in regulative. Na poslovanje podjetja vplivajo predpisi, ki urejajo delovanje monopolov, zaposlovanje, davke, varovanje okolja, trgovanje med državami (carinske stopnje, birokracija oz. poenostavljeni postopki uvoza in izvoza, valutna razmerja) itd. Slovenija mora kot članica EU spoštovati zakonodajo, ki ureja določene predpise. Z vidika poslovanja podjetja so najpomembnejši položaj države v svetu, njena stabilnost, učinkovitost birokracije, vstop tujih podjetij, odprtost do tujih naložb, zaposlovanje tujcev ipd. Politično-pravno okolje v Sloveniji lahko na kratko ocenimo kot dokaj stabilno in urejeno.

Vlada Republike Slovenije namerava postopoma popeljati Slovenijo iz finančne in gospodarske krize. Pri čemer bi posledično povečali konkurenčnost slovenskega gospodarstva in izboljšali aktivnosti poslovnega okolja. To lahko dosežejo, če so ukrepi državne uprave pregledni, nadzorovani, usklajeni in realizirani. Vlada je oktobra 2013 sprejela Enotni dokument v katerem so prikazani vsi dokumenti, kot so: ukrepi, nosilci, roki realizacije in predlagane rešitve. Enotni dokument zagotavlja boljšo zakonodajno in poslovno okolje ter boljšo konkurenčnost. Zagotavlja pa tudi večje sinergijske ukrepe in zmanjšuje podvajanje poročanja različnih organov o istovrstnih ukrepih (Ukrepi za boljše poslovno okolje, 2016). Če podjetje upošteva vse te elemente, lahko uspešno posluje na določenem trgu.

### **3.3 Naravno okolje**

V današnjem času se čedalje bolj krepi ozaveščenost družbe v odnosu do narave in okolja. Čedalje bolj pomemben dejavnik podjetij je, da strmijo k okoljski naravnosti. Država opredeljuje naravno okolje z danimi naravnimi bogastvi, klimo, rast prebivalstva, položajem države, itd. Vlada pa izvaja ekološko politiko z različnimi pravili, zakoni in omejitvami.

Slovenija prehaja v zeleno gospodarstvo, ki predstavlja priložnost države. Ta strateška strategija temelji na dolgoročnem razvoju zelenih novih tehnologij in novih delovnih mest, boljšem upravljanju z naravnimi viri, promociji države in razvoju slovenskega znanja. S tem ima Slovenija priložnost, da izboljša gospodarsko rast in podkrepi mednarodne konkurenčne odnose, hkrati pa lahko znižuje okoljsko tveganje, ki negativno vpliva na blaginjo ljudi in kakovost življenja. Prehod v zeleno gospodarstvo tako zahteva veliko sprememb. Potrebno bo spremeniti potrošnje in proizvodnje v bolj zelene in dolgoročne oblike, podpirati ekonomske spodbude, razviti okoljsko manj obremenjujoče tehnologije, zelene inovacije, izboljšati upravljanje z viri, prilagoditi politiko zemljišč, vode, odpadkov in energij v bolj zeleno upravljanje le teh. Slovenija bo usmerjala proces in razvoj zelenega gospodarstva tako, da bo izvedla ukrepe predvidene v okvirnem programu in ustvarila ustrezne pogoje za dolgoročno rast države (Prehod v zeleno gospodarstvo, 2016).

24. junija 2014 je Ljubljana prejela naziv zelena prestolnica Evrope 2016 v Kopenhagnu. Namen tega priznanja je nagraditi Ljubljano za izboljšanje okolja, kakovosti življenja in gospodarstva v mestu (O zeleni prestolnici, 2016).

Kino gledališče Bežigrad ima spoštljiv odnos do okolja, saj skuša čim manj onesnaževati, tako delovno kot tudi naravno okolje. Prevzema popolno odgovornost za vplive na okolje, saj upošteva zakonske predpise s področja varovanja okolja. S temi predpisi poskuša delovati z vsem svojim delovanjem in neprestano se trudi zmanjševati škodljive vplive na okolje. Zaščita naravnega okolja je pogoj za kakovostno življenje zaposlenih, celotne družbe in dolgoročni obstoj podjetja. Politika okolja oblikuje okolju prijazne izdelke in storitve, odpadke, ki se po uporabi vračajo nazaj v okolje skozi različne procese razgradnje, recikliranja in kompostiranja, ter druge elemente, ki so povezani s podjetjem z namenom krožnega gospodarstva, katerega namen je zmanjšati odpadke in čim dlje ohraniti vrednost proizvodov, materialov in virov v gospodarstvu.

### **3.4 Tehnološko okolje**

Tehnologija je eden najmočnejših dejavnikov v sodobnem svetu. Razvoj tehnologije vpliva na uspešnost posamezne države, na poslovanje podjetja in na vsakdanje življenje.

V podjetju predstavlja tehnološki napredek eno glavnih vodil preoblikovanja in razvoja tržišča ter konkurenčnih prednosti med podjetji, saj omogoča poslovanju racionalnejšo izrabo omejenih virov. Tehnološki napredek je pripomogel tudi k enotnosti v globalnem svetu oziroma tržišču s hitrejšimi in lažjimi komunikacijami ter k izmenjavanju potrebnih informacij na enem mestu. Podjetja morajo tako neprestano slediti tehnološkemu napredku, saj jih lahko konkurenca hitro izrine s tržišča. Tudi naše življenje se zaradi hitrega tehnološkega napredka neprestano zelo spreminja. Internet, pametni telefoni, družabna omrežja ipd. senčijo naš vsakdanjik, brez katerih skorajda ne znamo več živeti. Ravno zaradi tega je informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) pomembna za gospodarstvo in kakovost življenja. Prispevek IKT na družbeni razvoj je odvisen od ustrezne infrastrukture in stopnje njene uporabe v družbi. Razvoj družbe merimo z različnimi kazalniki, ki so lahko združeni v zaključene uravnotežene nize podatkov.

V obdobju od leta 2012 do leta 2014 se je v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo skoraj 46 % podjetij. Podatki kažejo, da se je odstotek inovacijsko aktivnih podjetij v opazovanem triletnem obdobju (2012–2014) glede na prejšnje obdobje (2010–2012) zmanjšal za 0,6 odstotne točke. Zagonska podjetja, majhna in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) z 10–249 zaposlenimi osebami imajo pri zagotavljanju gospodarske rasti pomembno vlogo. Inovativne rešitve s področja IKT dolgoročno vplivajo na gospodarstvo. Poleg tega ustvarjajo nova delovna mesta, povečujejo konkurenčnost in produktivnost dela (Razvoj in uporaba IKT vplivata na gospodarstvo in družbo, 2016).

Družbeni mediji omogočajo podjetjem interaktivno sodelovanje s strankami ali poslovnimi partnerji. V prvih treh mesecih v letu 2015 je na spletnih družabnih omrežjih sodelovalo okoli 580.000 oseb, starih 16–74 let. Družbene medije je uporabljalo 41 % prebivalstva (v EU-28: 38 %). 40 % prebivalstva je imelo profil na družabnih omrežjih, npr. na Facebooku, LinkedInu ipd. (v EU-28: 36 %), 9 % pa svoj blog, kot npr. Blogspot, Twitter, ipd. (v EU-28: 12 %). Največ MSP v letu 2015 je uporabljalo profile na družbenih medijih za trženje, za predstavljanje izdelkov ali storitev, ki jih nudijo (74 %), za komuniciranje s strankami in pridobivanje različnih mnenj za izboljšanje poslovanja (49 %), za vključitev strank v inovacijo in razvoj izdelkov ali storitev, ki jih nudijo (17 %) ter za pridobivanje novih sodelavcev (24 %) (Razvoj in uporaba IKT vplivata na gospodarstvo in družbo, 2016).

Tako tudi kino gledališče Bežigrad uporablja različna spletna družabna omrežja za trženje, za predstavljanje filmov ter drugih izdelkov in storitev, ki jih ponujajo, za pridobivanje mnenj in komuniciranje s strankami za nenehno izboljšanje in zadovoljevanje strank.

Kino gledališče Bežigrad je inovativno podjetje in tehnološko napredno, saj uporablja napredno tehnologijo. Ima najnovejše platno v Sloveniji, v velikosti 10 x 5 metrov. Projektor je NEC NC1200C, ki omogoča 2K (2048 x 1080) ločljivost s kontrastom 2200:1,

možnostjo predvajanja 3D-slike in 9300 lumni (glej Sliko 1). Ozvočenje je JBL, na voljo pa je tudi tehnologija Dolby.

*Slika 1: Projektor NEC NC1200C*



*Vir: Digital cinema projectors, 2016.*

3D-filmi so v Sloveniji dostopni že od samega začetka digitalizacije, saj predvajanje 3D-filmov omogoča marsikateri kino. Slovenski distributerji pa se za odkup 3D-filmov zelo redko odločajo, ker je obiska le-teh premalo, odkup distribucijskih pravic za 3D pa je precej dražji od 2D in se zato cenovno ne splača. Da bi pritegnili publiko za ogled filma 3D, mora kino uporabljati kakovostno tehnologijo, saj so vstopnice zanj tudi precej dražje. Žal pa je že v preteklosti Kolosej ponudil slabo uporabniško izkušnjo obiskovalcem, zaradi slabe odbojnosti platna in tehnologije, ki sta ključnega pomena pri kakovostnem ogledu 3D-filma. Kino gledališče Bežigrad iz meseca v mesec beleži boljšo obiskanost, vendar mu zaradi samo ene dvorane ne uspe v svoj spored dodati še 3D-filmov in se jim tudi cenovno ne splača.

### **3.5 Kulturno okolje**

Kulturno okolje so vrednote, ki so skupne večini pripadnikov neke družbe v določenem okolju. Kulturni dejavniki močno vplivajo na celotni potencialni trg podjetja in vedenje potencialnih kupcev. V sklopu kulturnih dejavnikov je treba analizirati dejavnike, kot so religija, izobrazba, vrednote potrošnikov, njihove navade, preference, življenjski slog, in druge dejavnike, ki so pomembni za poslovanje podjetja. Zaradi globalizacije oz. naraščajoče povezanosti sveta sta dandanes zelo pomembni spoznavanje in sodelovanje v različnih kulturah.

Kultura ima poseben družbeni in zgodovinski pomen v Sloveniji. Slovenci so se izoblikovali v narod po zaslugi kulture in skupnega jezika (slovenščine). Pomanjkanje lastne države in političnih institucij sta skozi stoletje Slovencem podkrepila predvsem slovenščina in slovenska kultura (Kultura, 2016).

Slovenija je demokratična država v kateri je dovoljena pravica do svobodne veroizpovedi. Po zadnjem popisu so bili ugotovljeni naslednji podatki o veroizpovedi. V Sloveniji je trenutno največ prebivalcev katoličanov (57,8 %), nato ateistov (10,1 %), sledi prebivalstvo, ki ne pripada nobeni veroizpovedi (3,5 %), muslimanov (2,4 %), pravoslavcev (2,3 %) in najmanj evangelistov (0,9 %). Preostali prebivalci pa se niso želeli opredeliti (22,9 %) (Religija, 2016).

V Ljubljani skrbijo za razvoj kulture na različnih kulturnih področjih, kot so: vizualne in intermedijske umetnosti, kulturne dediščine, knjižnice, knjige, glasba, gledališča, mediji in filmske umetnosti. Za naštetu pa ne skrbijo samo umetniki teh področij, temveč tudi uporabniki kulture in vsi tisti, ki vplivajo na položaj kulture.

Leta 1946 se je začela slovenska filmska produkcija s filmom Na svoji zemlji režiserja Franceta Štiglica. Filmski sklad republike Slovenije je bil ustanovljen leta 1995. To je bila prva ustanova s področja slovenskih filmov, ko sta načrtovanje in sofinanciranje prešla z Ministrstva za kulturo na strokovno in neodvisno institucijo. Slednja leta so nosilci filmske produkcije po evropskem vzoru postali neodvisni filmski producenti. To je pomenilo prepород slovenskega filma in vse večja prepoznavnost na evropskem in svetovnem trgu. Filmski sklad je bil predhodnik sedanjega Slovenskega filmskega centra in je posnel 130 celovečernih filmov (Film v Sloveniji, 2016).

Edis Vukalić je omenil, da je Kino gledališče Bežigrad kulturni prostor srečevanja, v katerem se bodo vrteli vsi možni, vsi dobri in vsi želeni filmi. In res je tako, do sedaj so se vrtele same uspešnice filmskih žanrov od otroških, najstniških do odraslih filmov. Poleg filmov pa dvorane polnijo tudi gledališke predstave in otroške lutkovne predstave. Vsako leto sodelujejo tudi z ambasadami, z namenom predstavitve različnih kultur. Tako so letos v kinu Bežigrad potekali brezplačni dnevi korejskega filma s kratkim kulturnim programom priznanih korejskih kulturnih umetnikov in nagovorom ambasadorja, ki mu je sledil film Prva bojna črta ter teden japonskega filma, ob katerem spoznamo način življenja običajnih japonskih družin, njihove odnose, sanje in hrepenenja.

Leta 2014 je v Sloveniji delovalo 48 kinematografov, kateri so imeli skupaj 106 dvoran in 1.930.000 obiskovalcev. V predhodnem letu pa je delovalo 55 kinematografov, kateri so imeli 1.530.000 obiskovalcev. Slovenska filmska proizvodnja je lani ustvarila 11 igranih in štiri dokumentarne dolgometražne filme. Prvič v tem letu je bilo predvajanih še 28 igranih, 20 dokumentarnih ter 12 animiranih kratkih in srednjemetražnih filmov. V slovenske kinematografe je bilo v letu 2014 distribuiranih 431 dolgometražnih filmov, od tega približno polovico znova, polovico pa prvič. Med distribuiranimi filmi je bilo približno 7 % slovenskih, preostali so bili tuji. Filme v kinematografih si je v letu 2014 ogledalo približno 1,9 milijona gledalcev ali približno 15 % manj kot v prejšnjem letu. Velika večina (94,5 %) obiskovalcev si je ogledala tuje filme; gledalcev slovenskih filmov je bilo v letu 2014 za več kot polovico manj glede na leto 2013 (glej Tabelo 2). Do sedaj smo

zabeležili največ gledalcev v letu 2004, in sicer približno 3.000.000 (V letu 2014 si je v 48 kinematografih ogledalo filmske predstave okoli 1,9 milijona obiskovalcev, 2016).

*Tabela 2: Gledalci v kinematografih v Sloveniji leta 2012–2014*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Slovenski filmi</b>	132.304	253.580	106.227
<b>Tuji filmi</b>	2.505.526	2.024.015	1.822.934
<b>Skupaj</b>	2.637.830	2.277.595	1.929.161

*Vir: V letu 2014 si je v 48 kinematografih ogledalo filmske predstave okoli 1,9 milijona obiskovalcev, 2016.*

Iz podatkov na spletnem dokumentu (Lipovšek, 2014, str. 78) je razvidno, da vsako leto kino obiskuje približno 50% ženske in moške populacije, starih največ med 20 in 60 let ter največ s srednješolsko izobrazbo (35 %).

Najbolj gledan film leta 2015 v Sloveniji so Minioni, animirana družinska komedija z naslovom Jaz, baraba. Med slovenskimi filmi pa je bila najbolj priljubljena komedija Šiška Deluxe, ki jo je posnel znani filmar Jan Cvitkovič. Svetovna megauspešnica Vojna zvezd je na slovenska filmska platna prišla šele konec leta, v tujini pa je film že presegel številne rekorde (Lavrič, 2016).

## **4 OŽJE ZUNANJE OKOLJE**

Pučko povezuje ožje okolje podjetja s panogo, v kateri je podjetje. V strateškem pomenu predstavlja panoga prodajni trg konkurentov v določeni panogi. Ocenjevanje ciljnega okolja tako, ocenjujemo s privlačnostjo panoge, v kateri podjetje posluje, z analizo prodajnega trga in z izdelavo predvidevanja možne prodaje (Pučko, 2008, str. 23).

Sprva je treba oceniti privlačnosti panoge določenega podjetja in nato še stopnjo privlačnosti panoge. Pri privlačnosti panoge je pomembno, kako široko opredelimo panogo, saj lahko v preširoki opredelitvi analiza okolja podjetja izgublja vrednost. Treba je opredeliti trg, na katerem obstaja konkurenca, ki ponuja skupne izdelke ali storitve enaki skupini odjemalcev. Pomembna je tudi geografska panoga, pri kateri ločimo globalno in fragmentirano panogo. Za koncentrirane ali fragmentirane panoge je značilno veliko število MSP, kjer je ovira to, da je privlačnost panoge drugačna za podjetja, ki poslujejo na drugi lokaciji. Pri globalni panogi pa konkurenti tekmujejo v različnih državah po svetu in tako izkoriščajo možnost prenosa strategije, trženjskega spleta ipd. iz ene države v drugo.

Stopnja privlačnosti panoge pomeni takšno ali drugačno dosegljivo donosnost za podjetje, ki v neki panogi poslujejo. Poslovne nevarnosti so odvisne od strukture in privlačnosti panoge. To določajo po M. Porterju pravila konkuriranja v določeni panogi. Pravila

konkuriranja, ki so značilna za panogo, so odvisna od sledečih določljivk (Pučko, 2008, str. 24):

- pogajalske moči kupcev,
- pogajalske moči dobaviteljev,
- nevarnosti novih vstopov,
- nevarnosti vstopa substitutov in
- rivalstva med obstoječimi konkurenti.

Za analizo zgoraj naštetih določljivk moramo dobro poznati in opredeliti dejavnike, saj vplivajo predvsem na ceno, investiranje, stroške, uspešnost v podjetju itd.

Le tako se lahko s primernim opazovanjem in ocenjevanjem okolja izognemo vsem nevarnostim in prepoznamo priložnosti, ki lahko nastopijo v podjetju in si zagotovimo, da bo oblikovanje strategije podjetja vplivalo uspešno na poslovanje podjetja na dolgi rok. To so vsi dejavniki, na katere podjetje nima nikakršnega vpliva.

#### **4.1 Pogajalska moč kupcev proizvodov ali storitev**

Določljivke pogajalske moči kupcev se kažejo v obsegu števila nakupov, koncentraciji kupcev glede na koncentracijo dobaviteljev, relativnih stroških kupca, stopnji informiranosti kupca o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah, sposobnosti integriranja nazaj, obstoju nadomestkov oz. obstoječih substitutov, distribuciji in proizvodih, ki morajo ustrezati določenim standardom, blagovni znamki, pomenu nabavne cene za kupca, diferenciaciji proizvoda ali storitve, kupčevem prihodku in spodbudah odločevalca o nakupu (Pučko, 2008, str. 26).

V primeru velike pogajalske moči kupcev prehajamo bolj v obliko trga, kjer kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v nezavidljivem položaju. To zaostruje konkurenčni boj med dobavitelji in znižuje dobičkonosnost v panogi.

Kino gledališče Bežigrad zajema velik trg fizičnih kupcev, tako zahtevne kot tudi cenovno občutljive stranke, saj nudijo najboljšo kakovost za najnižjo ceno. Ponujajo najboljšo kakovost v Ljubljani, kar se tiče zvoka, videa in udobnosti sedežev. Vsako sredo imajo kino dneve, ko ponujajo kino vstopnice po najnižji ceni glede na konkurenco, tako nudijo storitve tudi za bolj občutljive kupce. Vsako soboto pa so zelo zaželeno brezplačne organizirane otroške delavnice. Poleg gledaliških predstav, ki vedno povsem napolnijo dvorano, imajo tudi gledališko šolo za otroke v spremstvu Lucije Čirović. Ob vsem tem pa vseskozi ponujajo pestro ponudbo sveže pripravljene hrane in pijače, ki je že navada kupcev ob gledanju filma.



Druga tržna skupina so pravne osebe in večje fizične skupine kupcev. Kino Bežigrad namreč ponuja tudi najem kino dvorane po zelo ugodni ceni glede na druge ponudnike. Tako se za najem prostora zanimajo različne osnovne šole, srednje medijske in grafične šole, podjetja za razne obletnice in druge zabave, podjetja za snemanje reklam itd. Podjetje svoje storitve in izdelke informira na trgu preko radia, jumbo plakatov, spletnih strani, filmskih maskot ipd.

## **4.2 Pogajalska moč dobaviteljev**

Določljivke pogajalske moči dobaviteljev se kažejo v stroških zamenjave dobaviteljev, velikosti obsega dobav za dobavitelja, koncentraciji dobaviteljev, diferenciaciji vložkov, odsotnosti nadomestnih vložkov, relativnih stroških nabavljenega, vplivu vložkov na stroške proizvodov in v relativni nevarnosti integracije naprej (Pučko, 2008, str. 26).

Velika pogajalska moč dobaviteljev lahko povečuje ceno in zmanjšuje kakovost blaga ali storitve in s tem znižuje dobičkonosnost v panogi. Pri tem pa ne govorimo le o dobavi blaga, temveč tudi o dobavi kapitala, delovne sile in znanja.

Kino Bežigrad sodeluje z vsemi Slovenskimi filmskimi distributerji. To so: Continental film, Fivia, Karantanija Cinemas in Blitz Film & Video Distribution ter z enim največjih filmskih distributerjev v Zagrebu, 2i Film d.o.o. Pri filmski industriji so pogajanja pooblastila dobaviteljev (filmskih distributerjev), ki imajo možnost, da zmanjšajo donosnost kinematografov s povečevanjem stroškov ali zmanjšanjem kakovosti filmov. Če primerjamo število kinodvoran v primerjavi s številom filmskih distributerjev v Sloveniji, ugotovimo, da je število filmskih distributerjev manj kot število kinematografov. To daje dobaviteljem (filmskim distributerjem) srednje pogajalske moči, zato je za kinematografe nujno treba ohraniti dobre odnose s filmskimi distributerji. Tako lahko predvajajo nove filme v svojih kinodvoranah, ki predstavljajo velik del prihodkov ravno prvič predvajani filmi (predpremiere filmov). Zaradi tega dejstva so odnosi z dobavitelji izredno pomembni za uspešno poslovanje kinematografov. Filmski distributerji poslujejo tako, da kinematografi najamejo film v najem, distributerji pa dobijo delež od prodane kino vstopnice. Kinematografi so z dobavitelji dogovorjeni, da vsak kino dobi eno predpremierno distributerja oziroma po dogovoru. Število filmov se enakopravno razdeli tako, da nikoli ne predvaja en kino vseh predpremier. Cene predpremier distributerji zaračunavajo več kot druge filme. Za tovrstne filme se je treba dogovoriti za en mesec vnaprej v primerjavi z drugimi.

## **4.3 Nevarnost substitucije**

Določljivke nevarnosti substitucije se kažejo v ceni in kakovosti substitutov relativno glede na proizvodne panoge, v stroških zamenjave proizvajalca ali dobavitelja, glede na moč

blagovnih znamk in pripadnost kupcev. Substituti ne samo, da znižujejo dobičkonosnost panoge, ampak lahko pahnejo celotno panogo v recesijo (Pučko, 2008, str. 26).

Nadomestku kina so se poleg udobja kavča v 80. letih sprva pridružili še televizija, nato video, kabelska televizija in DVD. V zadnjem desetletju pa ekskluzivnost kina najhujše ogrožajo hišni kino, internet in spletno piratstvo. Čeprav je težko poustvariti vzdušje v kinu, je za domačo kino opremo hitro padla cena, zaradi česar lahko številni potrošniki hitro ustvarijo lastno različico domačega kina. S tem konkurenca, ki ponuja substitute, onemogoča podjetjem iz druge panoge, da poviša ceno. Na kinematografskem trgu tako vedo, da je nihanje obiska stalnica te dejavnosti. Nevarnost nadomestnih proizvodov je tako srednje visoka, kar postaja ena od največjih težav za filmsko in gledališko industrijo.

#### 4.4 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Določljivke rivalstva med obstoječimi konkurenti se kažejo v prvi vrsti v stopnji rasti podjetja, deležu stalnih stroškov in stroških spremembe dobavitelja, diferenciaciji proizvodov in storitev, presežnih zmogljivostih in stopnji koncentracije ponudnikov, blagovnih znamkah, stopnji informiranosti znotraj podjetja in ovirah za izstop iz panoge (Pučko, 2008, str. 26).

V Ljubljani imamo sedaj en kinocenter Kolosej in pet mestnih kinodvoran, kot so Kinodvor, Slovenska kinoteka, Kino Komuna, Center urbane kulture Kino Šiška in Kino gledališče Bežigrad.

Tabela 3 prikazuje prvih deset kino prikazovalcev v Sloveniji. Podatke sem dobila po intervjuju z lastnikom podjetja. Kot vidimo, se Kino gledališče Bežigrad uvršča na tretje mesto v Ljubljani in na deseto mesto v celotni Sloveniji. S samo eno dvorano dosega 1,51 % gledalcev glede na vse prikazovalce v Sloveniji.

*Tabela 3: Prvih 10 največjih prikazovalcev v Sloveniji leta 2015*

	<b>Prikazovalec</b>	<b>Število dvoran</b>	<b>Gledalci v %</b>
1	Ljubljana: Kolosej	14	23,29
2	Celje: Cineplexx	8	12,03
3	Maribor: Cineplexx	8	9,93
4	Kranj: Cineplexx	5	9,57
5	Koper: Cineplexx	6	6,92
6	Maribor: Kolosej	10	6,19
7	Ljubljana: Kinodvor	2	5,84

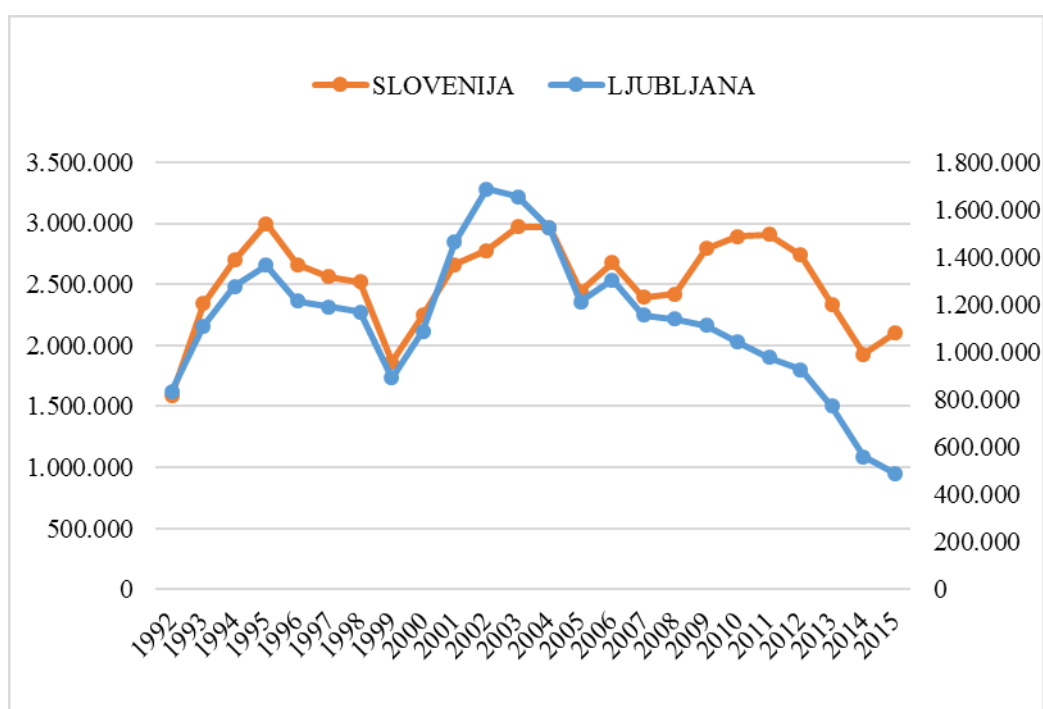
se nadaljuje

Tabela 3: Prvih 10 največjih prikazovalcev v Sloveniji leta 2015 (nad.)

8	Novo mesto: Cineplexx	5	5,09
9	Murska sobota: Cineplexx	3	3,00
<b>10</b>	<b>Ljubljana: Bežigrad</b>	<b>1</b>	<b>1,51</b>
	Ostali		16,64

Slika 2 prikazuje rast oz. obisk gledalcev slovenskih in ljubljanskih kinematografov od leta 1992 do leta 2015. Podatke sem pravtako dobila po intervjuju z lastnikom podjetja. Kot je spodaj razvidno, je obiskanost v Sloveniji neprestano nihala med 1.500.000 in 3.000.000 obiskovalci letno ter med 500.000 in 1.500.000 obiskovalci letno v Ljubljani.

Slika 2: Obisk Slovenske kinematografije v letih 1992–2015



Zaradi nizke stopnje rasti trga in velikega števila prikazovalcev filmov vlada med konkurenti srednje do veliko rivalstvo. Vsi igrajo na novo izdane filme v najkrajšem možnem času, ki je običajno še isti dan, na vseh lokacijah. Obstoječi konkurenti se nenehno borijo za več sprejemov obiskovalcev in imajo težave pri pridobivanju zvestobe potrošnikov. Pomembno je, da imajo dolgoročne pogodbe s filmskimi distributerji in si tako zagotovijo dolgoročno poslovanje. Kinematografi si prizadevajo pridobiti vsakega potencialnega obiskovalca s kakovostjo, nizkimi cenami, hitrostjo novih filmov, raznoliko ponudbo filmov, pestro ponudbo hrane in pijače, unikatnimi predpremierami, nagradnimi igrami, brezplačnim parkiranjem, prijaznostjo in hitrostjo personala, informiranostjo trga in dodatnimi storitvami. Med gledalci so trenutno najbolj zaželeni in gledani ameriški filmi,

ameriška filmska industrija pa je že prisotna na vseh večjih svetovnih trgih. Tako omogočajo hitrejšo distribucijo filmov tudi v evropske kinodvorane, saj po začetku ameriškega predvajanja filmov pritegnejo tudi evropski trg z brezplačno promocijo. Velik del informiranosti kupcev o filmskih predpremierah naredijo že sami distributerji filmov.

#### **4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Ovire za vstop novih konkurentov v panogo se kažejo predvsem v obstoju ekonomije obsega, diferenciaciji proizvodov, blagovnih znamkah, velikosti obsega naložb, pristopu k prodajnim kanalom, stroškovnih prednostih obstoječih konkurentov ter znanju in sposobnosti kadra obstoječih konkurenčnih podjetij v panogi (Pučko, 2008, str. 26).

Čeprav trenutno obstaja približno 70 vseh delujočih filmskih prikazovalcev po celotni Sloveniji, je nevarnost vstopa novih konkurentov nizka. Obstajajo številne ovire za vstop, ki otežujejo manjšim podjetjem preživetje in tekmovalnost na celotnem trgu. Stroški izgradnje povsem nove kinodvorane so izredno visoki. Če želijo novonastale kino dvorane konkurirati na trgu, morajo uporabljati najnovejšo opremo, kot so digitalizacija in visoke projekcijske ločljivosti. Prav tako obstajajo številni predpisi in standardi, ki jim morajo kinematografi slediti za delovanje podjetja ter sodelovati morajo z dobrimi filmskimi distributerji in drugimi partnerji. Trenutno je edini večji kinocenter Kolosej v Ljubljani v zatonu in je izgubil velik tržni delež, zaradi slabega poslovanja, zaradi česar posledično obiskovalci niso več povsem zvesti tej blagovni znamki. Tako imajo preostale ali novo nastale kinodvorane priložnost pridobiti večji tržni delež in izboljšati poslovanje podjetja.

#### **4.6 Ocena privlačnosti panoge**

Trenutno stanje privlačnosti panoge je relativno srednje, zaradi srednje pogajalske moči kupcev in srednje pogajalske moči dobaviteljev. Nevarnost vstopa novih konkurentov je nizka zaradi visokih stroškov. Rivalstvo med konkurenti je relativno visoko, razpoložljivost substitutov pa srednja.

V prihodnosti se bo najverjetneje privlačnost panoge povišala, saj se zaradi hitre rasti tehnologije in interneta razpoložljivost substitutov lahko poveča. Poleg tega pa se lahko poveča tudi rivalstvo med obstoječimi konkurenti, saj je največji konkurent Kolosej s 1. januarjem 2016 ponovno začel sodelovati s takratnim izgubljenim distributerjem Blitz in tako ponovno predvaja njihove filme. Vendar se bodo morali resnično potruditi, da spet privabijo izgubljene kupce in pridobijo zvestobo le-teh ter izboljšajo uspeh poslovanja podjetja. Poleg tega trenutne mestne kinodvorane nameravajo v prihodnosti odpreti nove, manjše kinocentre. Tabela 4 prikazuje privlačnost panoge za sedanost in prihodnost.

Tabela 4: Ocena privlačnosti panoge za sedanost in prihodnost

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			Prihodnje leto		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Nevarnost vstopa konkurentov	X				X	
Pogajalska moč kupcev		X			X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X			X	
Razpoložljivost substitutov		X				X
Rivalstvo med konkurenti			X			X
Skupna ocena		X			X	

Vir: Povzeto in prirejeno po D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 26.

## 5 CELOVITO STRATEŠKO OCENJEVANJE PODJETJA S SWOT ANALIZO

Bistvo celovitega strateškega ocenjevanja podjetja je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. S to fazo ocenjevanja iščemo in zaznavamo strateške težave konkretnega podjetja. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega načrtovanja za nadaljnje poslovanje podjetja. Celovito ocenjevanje lahko opravimo na tri različne načine, s SWOT-analizo, s portfeljsko analizo in z analizo verige vrednosti (Pučko, 2008, str. 51). V nadaljevanju sem Kino gledališče Bežigrad ocenila s pomočjo SWOT-analize.

Kratica SWOT je sestavljena iz prvih črk angleških izrazov: *Strengths* (prednosti), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (priložnosti) in *Threats* (nevarnosti). Pri tej analizi je smiselno najprej oceniti poslovno uspešnost podjetja, nato oceniti prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednosti in slabosti podjetja najdemo pri analizi notranjih dejavnikov, pri katerih ima podjetje vpliv, da se prilagodi, razvije in pravočasno ukrepa. Priložnosti in nevarnosti pa najdemo pri analizi zunanjih dejavnikov, pri katerih podjetje nima vpliva in se lahko nanje le prilagodi. Prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti bi lahko podrobneje ocenili s podstrukturo proizvoda, tehnologije, trženja, raziskovanja in razvoja, financiranja, kadrovske, organizacije, ekonomskega sodelovanja in povezovanja ter z drugimi podstrukturami (Pučko, 2008, str. 54–57).

## 5.1 Poslovna uspešnost podjetja

Podjetje posluje šele dobro leto, zato ne moremo primerjati finančnih podatkov glede na predhodno leto in na ta način analizirati uspešnost poslovanja. Tabela 5 prikazuje finančne podatke podjetja za leto 2015. Čisti prihodki od prodaje, ki predstavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, materiala, trgovskega blaga in opravljenih storitev, znašajo 336.974 EUR. Čisti poslovni izid iz poslovanja oz. čisti dobiček znaša 7.182 EUR in prikazuje razliko med celotnim poslovnim izidom in obračunanim davkom iz dobička kot delež države v njem. To je poslovni izid, s katerim podjetje razpolaga. Sredstva so v denarni merski enoti izražene stvari, pravice in denar, s katerimi premoženjsko pravno razpolaga poslovni subjekt in znašajo 118.297 EUR. Kapital v vrednosti 14.628 EUR pa predstavlja lastniško financiranje gospodarske družbe in hkrati obveznost podjetja do lastnikov. Podjetje razpolaga z njimi v celotnem obdobju delovanja. V plačilo zapade le, če podjetje preneha delovati. Kazalnik donosnosti predstavljata čista donosnost kapitala (v nadaljevanju ROE) in čista donosnost sredstev (v nadaljevanju ROA). ROE znaša 48,92 % in nam prikazuje stopnjo donosnosti kapitala oz. ustvarjen dobiček na enoto kapitala. ROA znaša 6,07 % in prikazuje stopnjo donosnosti sredstev oziroma ustvarjen čisti dobiček na enoto sredstev. Gospodarnost 1,00 je koeficient, zaradi katerega je podjetje ustanovljeno. Prikazuje razmerje med prihodki iz poslovanja in odhodki iz poslovanja, večji, kot je koeficient, boljša je gospodarnost. Dodana vrednost v višini 24.900 EUR na zaposlenega pa izkazuje, kolikšna je povprečna novo ustvarjena vrednost na zaposlenega. Večja vrednost kazalnika družbe, ob izkazovanju dobička, pomeni večjo kakovost poslovnih učinkov (Finančni podatki, 2016).

Podjetje je finančno stabilno. Doseženi čisti dobiček podjetja je v primerjavi s splošno finančno situacijo v panogi in državi ocenjen kot zadovoljiv. Podjetje je svoje obveznosti do države, zaposlenih, dobaviteljev in finančnih institucij poravnalo v pogodbenih rokih. Podjetje mora uspešno preživeti vsaj prvih pet let, da lahko rečemo, da je na trgu stabilno in uspešno.

*Tabela 5: Finančni podatki podjetja Kina gledališče Bežigrad za leto 2015*

<b>Postavka</b>	<b>Leto 2015</b>
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	336.974
Čisti poslovni izid iz poslovanja (v EUR)	7.182
Sredstva (v EUR)	118.297
Kapital (v EUR)	14.628
Čista donosnost kapitala – ROE (v %)	48,92
Čista donosnost sredstev – ROA (v %)	6,07
Gospodarnost poslovanja	1,00
Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	24.900

*Vir: Finančni podatki, 2016.*

## **5.2 Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja**

### **5.2.1 Prednosti**

Prednosti kina Bežigrad se kažejo v celoviti storitvi na enem mestu, tako od parkirišča do kino vstopnic, hrane in pijače ter drugih storitev. Podjetje je usmerjeno v kakovost in zadovoljstvo kupcev, z osebnim in prijaznim pristopom pa pridobivajo nove obiskovalce in kar je še najbolj pomembno, da ohranjajo zveste kupce. Podjetje neprestano prilagaja ponudbo posameznim segmentom potencialnih kupcev, tako da lažje doseže prepoznavnost blagovne znamke, kar pripomore k dolgoročni tržni uspešnosti. Podjetje uporablja najnovejšo tehnološko opremo za prikazovanje filmov. Poleg tega ima bogat filmski spored raznoraznih žanrov ter cenovno prilagojen za družine, otroke, študente, upokoјence in invalide. Nudi ugodne in različne načine plačila (gotovina, kartica, dobavnica, naročilnica ipd.). Poleg filmov nudi še druge storitve, kot so: gledališke predstave, lutkovne predstave, otroške delavnice, gledališka šola, poletno varstvo otrok, gostinstvo in rojstnodnevne zabave. Sodeluje tudi s šolami in vrtci. Podjetje sodeluje z vsemi možnimi distributerji, s katerimi ima podpisane dolgoročne koncesijske pogodbe in ima tako zagotovljen prikaz filmov in posledično dolgoročno dobro poslovanje. Ima visoko usposobljene specialiste za analizo trga, konkurence in tržno komuniciranje. Obiskovalce informira preko družbenih medijev, skrbi pa tudi za neprestano izobraževanje in motiviranje zaposlenih.

### **5.2.2 Slabosti**

Pri podjetju se slabosti kažejo predvsem v visokih stroških stare in nove investicije, visokih stroških poslovanja in dodatnem strošku izobraževanja kadra. Slabost je tudi v premajhni kapaciteti, saj ima kino samo eno dvorano in tako je na izgubi, ko je večje povpraševanje kot je število vseh sedežev v dvorani in tako izgublja stranke. Poleg tega bi lahko podjetje povečalo svoj spored filmov in omogočilo prikaz 3D filmov. Slabost se lahko pokaže tudi v primeru slabe ocene filma, pri katerem je premajhno zanimanje le tega in posledično slabši prihodki poslovanja. Kino nudi možnost rezervacije vstopnic, kar je po eni strani ugodno za kupce, po drugi strani pa slabost za podjetje, saj v primeru, da stranka stornira rezervacijo ali pa sploh ne pride je podjetje v izgubi zaradi ne prodanih vstopnic.

### **5.2.3 Priložnosti**

Priložnosti se kažejo pri slabši konkurenci od podjetja in pripravi na razvoj tehnologije. V svoj spored bi lahko kino uvrstil prikaz 3D-filmov in/ali 4D-filmov, ki jih trenutno v Sloveniji še ni. Podjetje mora neprestano slediti inovacijam. V poletnem času bi lahko omogočilo ogled filmov na prostem s ponudbo hrane in pijače in tako zadovoljilo želje kupcev. Ta dogodek pritegne veliko število ljudi, hkrati pa pomaga prebroditi donosno sezono, saj je, kot vemo, lepo vreme sovražnik kinov. Posledično pa bi pridobili večji tržni

delež obiskovalcev. Kino na prostem je za Bežigradom že delovalo med letoma 1952 in 1970. Priložnost se kaže tudi v širitvi trga na druga glavna mesta Slovenije, kjer trg še ni zasičen. Krepitev gospodarske rasti pozitivno vpliva na rast obiskovalcev. Kino, kot zabavno središče v prostem času, je vedno v povpraševanju, ne glede na recesijo. Ministrstvo za kulturo omogoča kinematografom sodelovanje v razpisu za kandidiranje za razvoj oz. nadgradnjo tehnične opreme za predvajanje filmov in s projektom pokrivanja obratovalnih stroškov, brez stroškov dela. Priložnost se kaže tudi v angažiranju usposobljenih in motiviranju zaposlenih. Učinkovitejša prodaja kino vstopnic pa se mi zdi prodaja preko spleta, ker je hitrejša in bolj ugodna za kupce in samo podjetje, saj v takem primeru ne prihaja do neizkoriščenih prodanih kino vstopnic, kot se to dogaja pri rezervacijah.

#### 5.2.4 Nevarnosti

Nevarnosti se kažejo predvsem pri povečanju pogajalske moči kupcev in dobaviteljev, pri zasičenosti trga ter močni konkurenci. Nevarnost predstavljajo nadomestljivi substituti kot so spletno piratstvo in druge vrste zabav ob preživljanju prostega časa. Hitri tehnološki napredki predstavljajo velik strošek prenove in investicij. Poleg tega je pomembno, da podjetje neprestano sledi razvoju informacijske tehnologije, saj v nasprotnem primeru predstavlja nevarnost podjetju. Visoka stopnja brezposelnosti je nevarna, ker potrošniki v takem primeru manj trošijo za tovrstne storitve. Velik sovražnik kina pa predstavlja lepo vreme, saj je obisk takrat precej nižji kot čez preostalo leto. Pozimi se obiskanost kinov dvigne za približno 20% zaradi slabšega vremena.

Tabela 6 prikazuje prednosti in slabosti, Tabela 7 pa priložnosti in nevarnosti podjetja.

*Tabela 6: Analiza prednosti in slabosti podjetja*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• celovita storitev na enem mestu</li> <li>• usmerjenost v kakovost in zadovoljstvo kupcev</li> <li>• prepoznavnost blagovne znamke</li> <li>• velik izbor storitev</li> <li>• pridobivanje novih obiskovalcev</li> <li>• različni načini financiranja</li> <li>• dolgoročne koncesijske pogodbe z distributerji</li> <li>• izobraževanje kadra</li> <li>• visoko usposobljeni specialisti</li> <li>• motiviranje zaposlenih</li> <li>• sodelovanje z drugimi podjetji</li> <li>• ugodno za družine, študente in upokojence</li> <li>• najnovejša tehnološka oprema</li> <li>• bogat filmski program</li> <li>• informiranje preko družbenih medijev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodaten strošek izobraževanja kadra</li> <li>• napačna ocena filma</li> <li>• visoki stroški investicij</li> <li>• visoki stroški poslovanja</li> <li>• premajhne kapacitete</li> <li>• možnost rezervacij vstopnic</li> </ul>



Tabela 7: Analiza priložnosti in nevarnosti podjetja

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba konkurenca</li> <li>• priprava na razvoj tehnologije</li> <li>• kino na prostem</li> <li>• rast trga</li> <li>• širitev trga</li> <li>• krepitev gospodarske rasti</li> <li>• kino je vedno v povpraševanju tudi med recesijo</li> <li>• razpis za sofinanciranje</li> <li>• angažiranje usposobljenih in motiviranih zaposlenih</li> <li>• spletna prodaja kino vstopnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velika pogajalska moč kupcev in dobavitelje</li> <li>• zasičenost trga</li> <li>• močna konkurenca</li> <li>• spletno piratstvo</li> <li>• hiter tehnološki napredek</li> <li>• hiter razvoj informacijske tehnologije</li> <li>• visoka stopnja brezposelnosti</li> <li>• velik vpliv vremena</li> </ul>

### 5.3 SWOT matrika

SWOT-matrika je most med SWOT-analizo in razvijanjem strategije podjetja. Pri SWOT-matriki je pomembno, da razberemo nekaj glavnih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so najpomembnejše za uspeh poslovanja in jih zapišemo v glavi matrike. V štiri polja matrike pa zapišemo možne poslovne ukrepe, tako da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti in se izognemo nevarnostim (Pučko, 2008, str. 61). Na ta način ocenimo, kje je podjetje trenutno in na podlagi tega lahko pripravimo ustrezno strategijo za razvoj podjetja (glej Tabela 8).

Tabela 8: SWOT matrika podjetja

Notranji dejavniki	Glavne prednosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kakovost in zadovoljstvo kupcev,</li> <li>• najnovejša tehnološka oprema.</li> </ul>	Glavne slabosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• premajhne kapacitete,</li> <li>• visoki stroški novih investicij.</li> </ul>
Zunanji dejavniki		
Glavne priložnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rast in razvoj,</li> <li>• širitev trga.</li> </ul>	Strategija razvoja trga	Strategija diverzifikacije
Glavne nevarnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hiter tehnološki napredek,</li> <li>• hiter razvoj informacijske tehnologije.</li> </ul>	Strategija raziskovalno razvojne dejavnosti	Hiter razvoj informacijske tehnologije

Vir: Povzeto in prirejeno po D. Pučko, *Strateški management 1*, 2008, str. 62.

## 6 RAZVIJANJE STRATEGIJE PODJETJA

Pojem razvijanje strategij je možna poslovna usmeritev podjetja, ki v strategiji zaznava splet odločitvenih pravil, ki služijo pri izbiri kombinacij, ki so podjetju na razpolago za doseganje načrtnih oz. strateških ciljev. Vsako podjetje mora glede na svoj specifični položaj inovativno razvijati lastne strategije. Pri oblikovanju novih strategij uporabljamo v največji možni meri razpoložljive podatke, tehnike, analitične in druge raziskovalne metode, ki zahtevajo nove zasnove poslovanja (Pučko, 2008, str. 89).

Pri oblikovanju strategij naj bi izhajali iz opredelitve obstoječe strategije podjetja glede na vizijo, poslanstvo, temeljne cilje, ki jih podjetje ima, in glede na dosedanje razvojne programe. Ta ocena pove, zakaj je možno oblikovati nove možne strategije (Pučko, 2008, str. 89).

### 6.1 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

Poslanstvo podjetja: Podjetje strmi k zadovoljstvu rednih in novih strank z osebnim in prijaznim pristopom v nostalgичnem in intimnem ambientu iz 60. let, z najnovejšo tehnologijo in novimi uspešnicami filmov, prilagojenimi posebej za družine z otroki, študente in upokojece pri konkurenčno najugodnejših cenah.

Vizija podjetja: Podjetje želi v prihodnosti postati najbolj obiskana in prepoznavna blagovna znamka mestnega kina v Ljubljani s raznovrstno in kakovostno filmsko, gledališko in lutkovno ponudbo ter programom za otroke in mladino na eni strani, ter kulturnega in družabnega srečevanja na drugi. Prisotnost na trgu nadgrajuje z različnimi povezanimi dejavnosti podjetja.

Strateški cilji podjetja so:

- ohraniti in povečevati ugled blagovne znamke,
- še naprej uspešno tržiti visoko kakovostno ponudbo filmov,
- nenehno izboljševati svoj program (dodali bi retro dneve, kjer bi prikazovali stare uspešnice, gledališke in otroške lutkovne predstave enkrat mesečno ipd.),
- dosegati čim večjo prepoznavnost in povečevati tržni delež rasti obiskovalcev,
- učinkovito izkoristiti konkurenčno prednost na trgu,
- nuditi sproščen ambijent kulturnega in zabavnega srečevanja,
- prilagajati ponudbo različnim segmentom kupcev,
- ohranjati dolgoročne koncesijske pogodbe z različnimi distributerji,
- sodelovati in povezovati se z drugimi poslovnimi subjekti,
- izboljšati sedanjo raven poslovanja,
- izobraževati in motivirati kader,

- razvijati in skrbeti za filmsko kulturo,
- intenzivneje razviti in ohranjati komunikacijo s ciljnim javnostmi ter
- še naprej zagotavljati pogoje za ustrezno razmerje med ceno in kakovostjo storitve.

## 6.2 Celovita strategija podjetja

Podjetje kino gledališče Bežigrad ne opravlja samo z eno dejavnostjo, ampak je njihova dejavnost raznorodna. V takem primeru govorimo o korporacijski strategiji podjetja. Z razvijanjem korporacijske strategije je tako vedno povezano temeljno vprašanje: »Ali bo podjetje z diverzifikacijo dejavnosti doseglo večjo dolgoročno poslovno uspešnost, kot če bi se omejilo na ukvarjanje le z enim strateškim poslovnim področjem oz. dejavnost v eni panogi?« (Pučko, 2008, str. 93).

Celovito strategijo podjetja lahko ločimo glede na smer rasti, kot so: strategija rasti (razvoja), strategija ustalitve (stabilizacije) in strategija krčenja (Pučko, 2008, str. 96).

V mojem primeru gre za strategije rasti (razvoja) podjetja, ki so naravnane na rast podjetja. Rast pomeni kvantitativno večanje obsega proizvoda. Za razliko od rasti nam razvoj podjetja pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja. Razvoj podjetja pa ne zahteva nujno rasti podjetja. Strategije rasti in razvoja podjetja služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je po Schumpetru temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov/storitev, novih proizvodnih/storitvenih metod ali novih trgov (Pučko, 2008, str. 96).

Po zgornji opredelitvi bi kinu Bežigrad predlagala naslednje strategije. Sprva bi predlagala strategijo obdelave trga oz. operativnega razvoja, ki temelji na ohranjanju obstoječe storitve na obstoječem trgu in z obstoječo tehnologijo podjetja, tako da bi podkrepili le-te.

Strategija razvoja trga se mi zdi primerna, saj z njo podjetje gradi na prednostih, da izkoristi priložnosti. Ta strategija temelji na ohranjanju obstoječe storitve in tehnologije podjetja ter močne tržne spremembe pri osvajanju novih trgov, pridobitvi novih skupin odjemalcev in odprtju novih prodajnih kanalov. Med poletnim časom, ko se obisk precej zniža zaradi lepega vremena, bi predlagala odprtje kina na prostem, tako da bi se preselili na novo lokacijo, kjer bi to bilo mogoče. S tem bi se obisk povečal, saj bi osvajali nove trge in pridobili nove skupine gledalcev.

Podjetje že uporablja strategijo razvoja storitve. Ta strategija temelji na ohranjanju obstoječega trga in tehnologije z uvedbo novih storitev v poslovni program podjetja, saj poleg glavne filmske in gledališke storitve ponujajo še gostinsko storitev, gledališko šolo in poletno varstvo otrok. Uporabljajo tudi strategijo zunanje rasti podjetja, s katero podjetje poskuša dosegati rast z razvijanjem dolgoročnega sodelovanja z enim ali več poslovnimi

partnerji ali pa s priključevanjem podjetij. V našem primeru imajo glavno vlogo filmski distributerji, s katerimi ima podjetje podpisane dolgoročne koncesijske pogodbe. Podjetju predlagam, naj nadaljuje z izvajanjem teh dveh strategij.

### **6.3 Poslovna strategija podjetja**

Podjetje se je v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla. Ko preide v to fazo, se spremeni strateško poslovno področje. V tej fazi je že več kupcev storitve podjetja in konkurenca narašča. Podjetje se mora v tej fazi odločiti, katero generično poslovno strategijo bo začelo uresničevati. Lahko se odloči za strategijo stroškovne učinkovitosti, ali pa mora začeti diferencirati svoje storitve. V ta namen je priporočljivo, da podjetje začne razvijati svojo blagovno znamko. Razvijanje množičnih načinov distribucije utegne postati pomembno. Ob vse večji konkurenci moramo računati, da bo treba zniževati prodajne cene. To je tudi faza, ko strateško poslovno področje začne odplačevati začetne investicije in dajati dobiček. Stopnje pokritja so v tej fazi praviloma največje. Podjetje mora v tej fazi povečati ali zadržati svoj konkurenčni položaj, s povečanjem svoje zmogljivosti ali vstopanjem na nove trge. Na razne načine more povečati ovire za posnemalce.

## **SKLEP**

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge sem preučila zunanje in notranje okolje podjetja KG4 Ljubljana d. o. o. Namen je bil, da ugotovim splošno stabilnost okolja. Na podlagi tega sem analizirala in sestavila SWOT-matriko, ki mi je služila pri ugotavljanju možnih strategij podjetja.

Pri analizi širšega zunanjega okolja sem preučila gospodarsko, politično-pravno, kulturno, tehnološko in naravno okolje. Ugotovila sem, da gospodarsko okolje pozitivno vpliva na prodajo kino vstopnic, glede na odstotek rasti BDP in rast gospodarske aktivnosti v Sloveniji ter negativno zaradi nadaljnje deflacije in višje rasti cen življenjskih potrebščin. Politično-pravno okolje v Sloveniji nima večjih sprememb na podjetje, če le-te upošteva. Spoštljiv odnos imajo do okolja, saj skušajo čim manj onesnaževati, tako delovno kot tudi naravno okolje. Tehnološko so zelo napredni, saj uporabljajo najnovejšo tehnologijo za prikazovanje filmov, vendar pa ne prikazuje 3D-filmov, zaradi samo ene dvorane, kar predstavlja tudi slabost podjetja. Predvsem pa skrbijo za razvoj kulturnega okolja.

Analiza ožjega zunanjega okolja vpliva predvsem na ceno, investiranje, stroške, uspešnost v podjetju itd. Trenutno stanje privlačnosti panoge je relativno srednje. Podjetje je cenovno najbolj ugodno glede na konkurenco in zajema velik spekter trga, tudi zelo občutljive kupce. Sodeluje z vsemi distributerji in na ta način omogoča širok spekter različnih filmov. V zadnjem desetletju pa ekskluzivnost kina najhuje ogrožajo hišni kino, internet in spletno piratstvo. Na kinematografskem trgu se zavedajo, da je nihanje obiska stalnica te

dejavnosti, ki predstavlja največji problem filmske dejavnosti. Kino gledališče Bežigrad se uvršča na tretje mesto v Ljubljani in na deseto mesto v celotni Sloveniji po številu gledalcev. S samo eno dvorano dosega 1,51 % gledalcev glede na vse prikazovalce v Sloveniji. Nevarnost vstopa novih konkurentov pa je relativno nizka zaradi visokih stroškov investicije. V prihodnosti sem tako stanje privlačnosti panoge ocenila kot srednje z manjšimi spremembami.

Podjetje je finančno stabilno. Poslovni izid iz poslovanja oz. čisti dobiček je znašal 7.182 EUR v letu 2015. Podjetje je v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla. V tej fazi praviloma konkurenca narašča, zato je za podjetje pomembno izbrati pravo strategijo, ki omogoča podjetju nadaljnji razvoj in preživetje podjetja.

Ocenila sem, da je najbolj primerna strategija za podjetje strategija razvoja trga, pri kateri podjetje gradi na prednostih, da izkoristi priložnosti. Strategijo razvoja storitve in strategijo zunanje rasti podjetje že uporablja in je tudi prav, da nadaljuje s to strategijo. Pri poslovni strategiji pa se mora podjetje osredotočiti predvsem na povečanje ovir za posnemalce.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Brezposelnost in trg delovne sile*. Najdeno 18. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/brezposelnost-in-trg-delovne-sile.html>
2. *Digital cinema projectors*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.necdisplay.com/p/digital-cinema-projectors/nc1200c>
3. *Film v Sloveniji*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.film-center.si/sl/film-v-sloveniji/>
4. *Finančni podatki*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/KG-4LJUBLJANA-D-O-O/financni-podatki/>
5. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Ljubljana: GV založba.
6. *Kultura*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovenia.info/si/kultura.htm?kultura=0&lng=1>
7. Lavrič, S. (2016, 11. januar). Najbolj gledani film leta 2015. *Delo.si*. Najdeno 14. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/nedelo/najbolj-gledani-film-leta-2015.html>
8. Lešnik, A., & Koren, J. (2015, 21. oktober). V Slovenskih kinematografih vse manj obiskovalcev. *MMC RTV Slovenija*. Najdeno 19. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/kultura/novice/v-slovenskih-kinematografih-vse-manj-obiskovalcev/376851>
9. Lipovšek, B. (2014). Povpraševanje po kulturi v Sloveniji. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/statisticne\\_informacije/2014\\_SI\\_MK\\_POVPRASEVANJE\\_PO\\_KULTURI\\_V\\_SLOVENIJI.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Podatki/statisticne_informacije/2014_SI_MK_POVPRASEVANJE_PO_KULTURI_V_SLOVENIJI.pdf)
10. *O zeleni prestolnici*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zelena-prestolnica/o-zeleni-prestolnici/>
11. *Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji*. Najdeno 18. julija 2016 na spletnem naslovu <http://berlin.embassy.si/index.php?id=235>
12. *Poljska in Slovaška dohiteli Slovenijo po kazalniku DIP na prebivalca v SKM*. Najdeno 18. julij 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb/prikazi-novico?id=5240&idp=1&headerbar=0>
13. *Prehod v zeleno gospodarstvo*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.vlada.si teme\\_in\\_projekti/prehod\\_v\\_zeleno\\_gospodarstvo/](http://www.vlada.si teme_in_projekti/prehod_v_zeleno_gospodarstvo/)
14. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. *Rast BDP v prvem četrtletju 2016 2,5-odstotna*. Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5973&idp=1&headerbar=0>
16. *Razvoj in uporaba IKT vplivata na gospodarstvo in družbo*. Najdeno 11. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5923&idp=25&headerbar=16>
17. *Religija*. Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovenia.info/si/Religija.htm?religija=0&lng=1>

18. *Stopnja anketne brezposelnosti v 1. četrtletju 2016 nekoliko višja, število delovno aktivnih nižje.* Najdeno 15. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5951&idp=3&headerbar=2>
19. *Ukrepi za boljše poslovno okolje.* Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.vlada.si teme\\_in\\_projekti/boljse\\_poslovno\\_okolje/](http://www.vlada.si teme_in_projekti/boljse_poslovno_okolje/)
20. *V letu 2014 si je v 48 kinematografih ogledalo filmske predstave okoli 1,9 milijona obiskovalcev.* Najdeno 10. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5239&idp=12&headerbar=10>