

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

NEŽA BIZJAK

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA ABC NA SLOVENSKI TRG**

LJUBLJANA, MAJ 2012

NEŽA BIZJAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) \_\_\_\_\_, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom \_\_\_\_\_, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko \_\_\_\_\_ in sosvetovalcem/sosvetovalko \_\_\_\_\_.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije 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(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) 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(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

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

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA .....	2
1.2 Ciljne stranke.....	3
1.3 Predstavitev kozmetične dejavnosti .....	3
1.4 Obstoječi cilji salona ABC .....	4
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA .....	5
2.1 Ekonomsko - gospodarsko podokolje .....	5
2.2 Politično-pravno podokolje .....	6
2.3 Tehnološko podokolje .....	7
2.4 Naravno-demografsko podokolje .....	8
3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA DELOVANJA.....	8
3.1 Analiza konkurence .....	8
3.2 Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca) .....	10
3.3 Pogajalska moč kupcev .....	10
3.4 Pogajalska moč dobaviteljev .....	11
3.5 Grožnje substitutov .....	11
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge.....	11
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA .....	12
4.1 Analiza s pomočjo finančnih kazalcev .....	12
4.2 Analiza s pomočjo nefinančnih kazalcev .....	15
5 SWOT ANALIZA .....	16
6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI .....	17
7 PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PODJETJE ABC .....	18
7.1 Poslanstvo.....	18
7.2 Vizija .....	19
8 RAZVIJANJE STRATEGIJE .....	20
8.1 Strateški diagram.....	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI .....	25

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: BDP v gorenjski regiji .....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo po vrsti proizvodov in storitev, Slovenija, letno .....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 3: Indeksi cen in strukturni deleži življenjskih potrebščin (Storitve za osebno nego) po mesecih, Slovenija .....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 4: Opremljenost gospodinjstev z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT).....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 5: Vlažnost, padavine, oblačnost in vetrovi na meteorološki postaji Lesce, Slovenija.....</i>	<i>8</i>
<i>Tabela 6: Zbirna ocena privlačnosti kozmetične panoge .....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 7: Analiza SWOT za podjetje ABC.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 8: Plan ciljev in aktivnosti.....</i>	<i>21</i>

## UVOD

Vsako podjetje potrebuje strategijo, čeprav je mnoga med njimi nimajo, vsaj ne v formalni obliki ali kot samostojen dokument. Tako imajo nekatera podjetja, zlasti relativno majhna in mlada, strategije načrtane zelo skopo, to je na eni ali nekaj straneh znotraj poslovnega načrta. Vse je odvisno od lastnika oziroma direktorja podjetja. Ta se bo lahko odločil za jasno načrtano pot, ki bo v pomoč vodstvu in zaposlenim, ali pa zgolj sproti, spontano sledil osnovnemu namenu obstoja, opredeljenem v poslanstvu podjetja.

Menim, da podjetje potrebuje strategijo, ne glede na to, kako majhno je. Kakor hitro v podjetju določimo vizijo (kam gremo, kje se vidimo v naslednjih petih letih), je smiselno postaviti cilje, ki naj bodo: jasni (natančni; da vsi v podjetju vedo, kaj želimo doseči), merljivi (preverljivi, kvantificirani; tako imamo možnost računanja odmikov) in ravno prav visoki (ambiciozni, a dosegljivi) in v skladu z njimi tudi poti do ciljev (aktivnosti, ki nam pomagajo doseči rezultate). Grafični prikaz glavnih ciljev in vseh aktivnosti za doseganje le-teh, imenujemo strateški diagram; vsebinsko pa je to strategija. Natančneje kot bo podjetje opredelilo cilje in potrebne aktivnosti, uspešneje bo lahko spremljalo odmike od željenega, posledično bo uspešnejša kontrola podjetja in sprotno prilagajanje ciljem ter reševanje vrzeli med načrtovanim in uresničnim. Vse to bo pripomoglo k uspešnejšemu (delati prave stvari) in učinkovitejšemu (delati na pravi način) poslovanju podjetja. Poleg tega ob jasno načrtani strategiji vsak zaposleni v podjetju točno pozna cilje ter kako jih nameravajo doseči. S tem so bolj neposredno vključeni v uspeh podjetja ter bolj udeleženi v ustvarjanju njegovega uspeha. Z zapisano strategijo se zmanjša možnost, da bi zašli s poti (da bi določenemu cilju posvečali preveliko pozornost in preveč vlagali vanj). Prav tako jim strategija omogoča, da sproti prilagajajo cilje ali da si poleg dolgoročnih postavljajo kratkoročne, vmesne cilje, kar jim omogoča preglednejše poslovanje in ves čas obnavljajoče strateško planiranje.

Eno izmed malih podjetij brez formalno izdelane strategije, je tudi novonastalo podjetje ABC. Ukvarja se s kozmetičnimi in lepotnimi storitvami. V podjetju srečamo dualno funkcijo vodstva, kar pomeni, da lastnica podjetja tudi upravlja. Kot prednost lahko navedem, da v takem podjetju ni problema upravljalec-lastnik, je pa ta odnos vsekakor problematičen z vidika strateškega managementa, saj je še manj možnosti, da bo tako podjetje izdelalo strategijo. Lastnica namreč meni, da je ne potrebuje.

Podjetje je še zelo mlado; lastnica ga je odprla pred nekaj meseci. Je negotovo in komaj vstopa na slovenski trg, ki je že zelo zasičen z dejavnostmi na področju kozmetike in wellnesa. Potencialne stranke so vse zahtevnejše, kupci imajo vedno večjo pogajalsko moč, povpraševanje po tovrstnih storitvah postaja vse bolj elastično, saj kozmetične storitve postajajo vse bolj nujnost in vedno manj luksuzna dobrina majhnega deleža porabnikov. Ravno zaradi vsega naštetega podjetje ABC še toliko bolj potrebuje strategijo vstopa na trg.

**Cilj** diplomskega dela je izdelati strateško analizo širšega okolja, panoge in podjetja, opredeliti potencialne elemente konkurenčne prednosti ter razviti poslanstvo, vizijo, strateške cilje in poslovno strategijo za podjetje ABC.

**Namen** diplomskega dela je pomagati podjetnici, da bi se bolj konkurenčno pozicionirala na trgu.

Raziskovalni del naloge obsega pregled znanstvene in strokovne literature s področja strateškega managementa in managementa malih podjetij. Upoštevala bom tradicionalno šolo strateškega managementa in orodja s področja strategije modrega oceana. Podatke o okolju in panogi bom pridobila iz sekundarnih virov; delno tudi z intervjuji z lastnico (o konkurentih), podatke o podjetju pa iz internih evidenc in z intervjuji z lastnico ali zaposlenimi (primarni podatki). Razvojni del (od opredelitve potencialnih konkurenčnih prednosti naprej) bo v večji meri slonil na individualnem subjektivnem delu avtorice s faznimi preverjanji pri lastnici podjetja. Pri viziji se bom v večji meri naslonila na dejstva in želje lastnice, nato bova skupaj določili glavne cilje podjetja, sama pa se bom lotila izdelave končne strategije. Metodološko se bom lotila preverjanja zadovoljstva z obstoječo ponudbo lepotnih salonov v širši okolici Ljubljane s fokusno skupino, v kateri bomo razpravljali o konkurenčnih prednostih obstoječih lepotnih salonov.

V diplomskem delu bom najprej predstavila obravnavano podjetje in opisala razlog nastanka, ciljne stranke ter navedla osnovne podatke in obstoječe cilje podjetja. V podpoglavju bom prav tako predstavila kozmetično dejavnost. Z analizo širšega okolja bom preučila ekonomsko-gospodarsko, politično-pravno, tehnološko ter naravno-demografsko podokolje podjetja ABC. Z analizo ožjega okolja delovanja pa bom preučevala konkurente in ostale dimenzije po načelih Porterjevih petih silnic analiziranja okolja. V strateški analizi poslovanja bom predstavila pomembnejše kazalce uspešnosti podjetja. S SWOT analizo bom preučila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja, s pomočjo katerih bom izoblikovala potencialne konkurenčne prednosti, novo poslanstvo ter vizijo. Kot končni rezultat dela pa bom razvila novo strategijo podjetja ter jo še grafično prikazala v strateškem diagramu. V sklepu bom povzela bistvene ugotovitve diplomskega dela.

## **1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Salon lepote in dobrega počutja ABC je v Kranju edinstven, kajti zasnovan ni kot klasični kozmetični salon, teh je v Kranju kar nekaj, pač pa kot nekaj novega, še neznanega. Deluje v smeri izboljšanja počutja, sprostitve in razvajanja. Kozmetična hiša *Guinot*, s katero lastnica sodeluje, je na prvem mestu v Franciji, ki velja za zibelko kozmetike. Prav tako omenjene kozmetike v Kranju še ni, proizvodi so prav zaradi laboratorijev *Guinota*, kjer razvijajo nove formule in izdelke, visoko kvalitetni. Najpomembnejši pri kozmetični hiši *Guinot* pa je »zvezda med negami«, aparat za nego obraza *Hydradermie*, s katerim se opravlja tretmaje za pomlajevanje, učvrstitev kože, za lifting obraza, nega proti pigmentaciji ter nega nečiste in občutljive kože.

Poleg omenjene kozmetike uporabljajo še kozmetiko *Comfort Zone*, ki je prav tako v samem vrhu v svetu, prisotna je v najprestižnejših SPA centrih po vsem svetu, še zlasti v Dubaju. *Comfort zone* proizvodi so za razliko od *Guinota* naravnejši; za stranke, ki stremijo k naravnejšim proizvodom. Opravljajo tudi masaže telesa, in sicer klasične, mediteranske, orientalne, anticelulitne ter nege za telo, kot so npr. pilingi, razne obloge, anticelulitni tretmaji, limfne drenaže idr..

Poleg omenjenih kozmetičnih storitev bodo imeli tudi maloprodajo proizvodov za stranke za domačo uporabo, saj je zelo pomembno, da se s preparati, ki jih uporabljamo v salonu, nadaljuje tudi doma. Učinki so veliko boljši in dolgotrajnejši, najvažneje pri vsem pa je, da kozmetičarka najbolje pozna kožo stranke in ji na podlagi tega lahko tudi najbolje svetuje.

Salon je bil odprt v mesecu maju 2010. Pred tem v Kranju in njegovi okolici ni bilo tovrstnega salona, ki bi se na tak način posvečal strankam in svoje storitve podajal na tako visoki ravni.

Osnovni podatki o podjetju se nahajajo v Prilogi 1.

## **1.2 Ciljne stranke**

Ciljne stranke ABC salona za lepoto in dobro počutje, kjer bodo uporabljali vrhunske preparate in aparate, bodo iz starostne skupine 25 do 60 let, ki se v trenutno zelo napetem in stresnem vsakdanu želijo sprostiti, narediti nekaj zase, se pomladiti in ostati fit. S promocijo bodo poskušali privabiti tudi stranke iz sosednje Avstrije (Celovec, Beljak), ki so zelo zahtevne in dovzetne za novosti (z njimi se je lastnica salona soočila, ko je delala na Bledu), prav tako pa so tovrstni tretmaji še vedno v njihovi državi veliko dražji kot v Sloveniji (intervju z lastnico salona, 2011). Ker pa so v kozmetični branži v Kranju novi na trgu, se zavedajo, da pridobitev strank ni enostavno. V začetku ciljajo predvsem na že obstoječe stranke (trenutno dela lastnica doma), sčasoma pa nameravajo s pravim pristopom, promocijo, popusti, edinstvenostjo, privabiti še stranke, na katere ciljajo in jih – kar je najpomembneje – tudi obdržati.

## **1.3 Predstavitev kozmetične dejavnosti**

Razvoj kozmetične in negovalne panoge je v Sloveniji hiter. Že leta 1999 se je Obrtna zbornica Slovenije (OZS) kot nacionalna organizacija slovenskih kozmetikov včlanila tudi v Mednarodno organizacijo za estetiko in kozmetologijo (v nadaljevanju CIDESCO). Od takrat skrbi za izobraževanje kozmetičark in kozmetikov, izmenjavo mednarodnih strokovnih informacij, znanj in izkušenj, omogoča opravljanje izpitov CIDESCO ter zagotavlja, da se tudi v slovenskem izobraževanju uveljavljajo visoki standardi CIDESCO.

V novem tisočletju se je slovenski kozmetični trg odprl svetu, nastajajo nove znamke, stare se dopolnjujejo in razvijajo v smeri ponudbe naravnih izdelkov, uvajajo se nove metode za nego, lepoto, sprostitev in dobro počutje. Hitremu razvoju v kozmetični in negovalni industriji sledijo



tudi potrošniki, ki imajo vedno bolj oster »okus« in vedno več znanja in zavedanja o najboljšem. Sorazmerno pa raste tudi zanimanje za izobraževanje, nadgradnjo znanja in spoznavanje svetovnih trendov in novosti na slovenskem tržišču, kar botruje vse večji paleti izobraževalnih institucij tudi pri nas. Hitremu razvoju dejavnosti nege in sprostitve sledijo tudi podjetja, ki imajo tradicijo in kozmetične izdelke ponujajo že vrsto let. Močne konkurence na trgu se zavedajo vsi, ponudniki storitev, stranke in tudi kadri, ki delajo v poklicih te panoge.

Slovenska nacionalna organizacija kozmetikov, ki je del Obrtne zbornice Slovenije, je včlanjena v CIDESCO – Mednarodna organizacija za estetiko in kozmetologijo. Člani CIDESCO so dolžni spoštovati pravilnike in etične zakone organizacije, ki ohranja standarde v kozmetični panogi in usmerja njen razvoj. Estetiki, ki imajo vsaj tri leta izkušenj v salonih za lepoto in zdravje, lahko pridobijo prestižno kvalifikacijo *CIDESCO International*.

## 1.4 Obstoječi cilji salona ABC

Po pogovoru z lastnico salona ABC sva sooblikovali naslednje trditve o že obstoječih ciljih (intervju z lastnico podjetja, 2011, Priloga 3):

- Beljenje zob z UV svetlobo, ki v Kranju še ni na voljo.
- **LAC Sensation**<sup>1</sup> manikire po metodi *Alessandro*.
- V roku pol leta imajo namen zaposliti tajsko maserko; z njenim prihodom bodo povečali ponudbo masaž, saj bodo na voljo tudi vse vrste tajskih masaž.
- Širša ponudba masaž (poleg že omenjenih še indijske, ajurvedske masaže ter masaže s snopki zelišč in vulkanskimi kamni).
- Več tretmajev za hujšanje in anticelulitnih tretmaje z grelno blazino, ki še spodbudi delovanje preparatov.
- Jesen 2012: sodelovanje z doktorjem, ki opravlja lasersko odstranjevanje dlačic, kapilar, anticelulitne tretmaje z vrhunskimi aparati *Elos in Syneron*<sup>2</sup>.
- Zima 2012: sodelovnje z lepotnim kirurgom za stranke, ki imajo željo po tovrstnih storitvah (botoks, lepotne operacije...), nakup naprave za kavitacijo.
- V letu 2012/2013: nakup aparata za mezoterapijo in diamantni piling, zaposlitev kozmetičarke.

---

<sup>1</sup> LAC Sensation Alessandro™ je revolucionarna novost na kozmetičnem trgu na področju nege nohtov. Gre za trajno obstojne lake, ki se posušijo pod UVA svetlobo v lučki.

<sup>2</sup> ELOS in Syneron sta napredni obliki laserja, primerni tudi za občutljivejšo kožo.

Lastnica salona ABC ima sicer relativno jasno zastavljene cilje glede poslovanja v prihodnosti, vendar še nima izdelane strategije. Zato sem se odločila, da ji pri strategiji pomagam.

## 2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Analize širšega okolja se bom lotila le v mejah relevantnosti podatkov, tj. za obdobje in postavke, ki so pomembne z vidika delovanja podjetja ABC. Podjetje spada v kategorijo S96.02 po SKD<sup>3</sup> 2008. Vsak kazalnik sem obravnavala za zadnjih pet let, razen v primeru, ko to ni bilo mogoče in sem zato izbrala podana obdobja.

### 2.1 Ekonomsko - gospodarsko podokolje

Regionalni BDP v tabeli 1 obravnavam z namenom, da bi čim bolj prikazala kupno moč in posledično pripravljenost trošenja na luksuznih dobrinah v okolici Kranja.

*Tabela 1: BDP v gorenjski regiji*

Meritev/Leto	2005	2006	2007	2008	2009
Delež v Sloveniji (Slovenija=100%)	8,7	8,6	8,6	8,5	8,1
Na prebivalca, EUR (tekoči tečaj)	12.596	13.359	14.750	15.744	14.189

*Vir: Regionalni BDP po meritvah in letu v gorenjski regiji, 2011.*

Delež BDP-ja, ki ga ustvarijo na Gorenjskem v vsem opazovanem obdobju, v obravnavanih letih v EUR na prebivalca v povprečju raste do leta 2008, v zadnjem letu pa pada. To nam pomaga sklepati, da bodo ljudje ob nižji vrednosti BDP posledično manj trošili na dobrinah osebne nege in kozmetičnih storitvah.

Tabela 2 prikazuje izdatke Slovencev za končno potrošnjo proizvodov in storitev za osebno nego (kamor spadajo tudi proizvodi in storitve kozmetičnih salonov).

Tabelarni prikaz indeksov cen življenjskih potrebščin prikazuje padec ali porast cen storitev za osebno nego ter odstotek, ki ga padec ali rast cen storitev za osebno nego predstavlja v skupnem padcu ali porastu cen celotnih življenjskih potrebščin.

<sup>3</sup> Standardna klasifikacija dejavnosti

*Tabela 2: Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo po vrsti proizvodov in storitev, Slovenija, letno*

<b>Vrsta proizvoda/Leto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Osebna nega tekoče cene (mio EUR)</b>	360	392,3	485,2	485	496,8
<b>Letna sprememba obsega (%)</b>	-3,1	5,6	19,2	-2,8	1,6
<b>Druge storitve tekoče cene (mio EUR)</b>	166,4	180,4	185,9	201,1	191,6
<b>Letna sprememba obsega (%)</b>	4,5	6,9	0,3	6,7	-6,6

*Vir: Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo, 2011.*

Podatki nam povedo, da so sicer ljudje glede na tekoče cene za osebno nego ter druge storitve (po SKD S96) v povprečju potrošili vedno več, vendar je letna sprememba obsega izdatkov za druge storitve v zadnjem obdobju padla, kar ne govori v prid kozmetičnim salonom.

Tabela 3 prikazuje spremembo v indeksih cen življenjskih potrebščin (storitve za osebno nego) ter strukturne deleže v Sloveniji po različnih obdobjih med julijem in novembrom 2011.

*Tabela 3: Indeksi cen in strukturni deleži življenjskih potrebščin (Storitve za osebno nego) po mesecih, Slovenija*

<b>Indeks/Obdobje</b>	<b>JUL 2011</b>	<b>AVG 2011</b>	<b>SEP 2011</b>	<b>OKT 2011</b>	<b>NOV 2011</b>
<b>Delež v Sloveniji(%)</b>	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Povprečna 12-mesečna rast</b>	102,9	103,2	103,4	103,7	104,0

*Vir: Indeksi cen življenjskih potrebščin (Storitve za osebno nego) po mesecih, 2012.*

Indeksi cen skozi vsa obdobja rastejo, kar pomeni da cene storitev za osebno nego progresivno naraščajo.

## **2.2 Politično-pravno podokolje**

Državna regulativa bistveno ne omejuje delovanja kozmetičnih salonov. Kozmetičen proizvod mora biti ustrezen. Za ustreznost kozmetičnega proizvoda je odgovoren dobavitelj, t.j. vsaka pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik s sedežem v Republiki Sloveniji, ki:

- proizvaja kozmetične proizvode,
- se s svojo firmo, blagovnim znakom ali drugim znakom razlikovanja na kozmetičnih proizvodih predstavlja kot njihov proizvajalec,

- kakorkoli spremeni sestavo kozmetičnih proizvodov ali vsebino označb, predpisanih s tem zakonom,
- je proizvajalčev zastopnik oziroma uvoznik, če proizvajalec nima sedeža v Republiki Sloveniji ali v Evropski uniji.

Za upoštevanje navodil za pravilno ravnanje, s katerimi je opremljen kozmetični proizvod, je odgovorna tudi vsaka druga pravna ali fizična oseba, ki opravlja promet z njimi. Pred lansiranjem mora dobavitelj na naslovu navedenem na kozmetičnem proizvodu zagotoviti dokumentacijo proizvoda.

Dokumentacija o kozmetičnem proizvodu mora biti dostopna zdravstvenemu inšpektorju ali pristojnemu uradu v slovenskem jeziku (ali drugem inšpektorju razumljivem jeziku). Oblika, v kateri so ti podatki na razpolago inšpektorjem, je lahko poljubna, omogočati pa mora hiter in enostaven vpogled v predpisane podatke.

## 2.3 Tehnološko podokolje

Danes je za podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, zelo težko ohranjati raven stalnih ter novih strank, če nimajo urejene spletne strani. Pod to štejem dejansko urejenost in preglednost strani, ter tudi optimizacijo strani v spletnih brskalnikih in nadzor ter sledenje obiskovalcem strani. Zelo pomembno je, da se podjetje zaveda pomembnosti prisotnosti podjetja na spletu. Zaradi tega se mi zdi smiseln pregled nad deležem ljudi z računalnikom in posledično dostopom do interneta, kjer lahko spremljajo delovanje podjetja.

Tabela 4 prikazuje strukturne deleže gospodinjstev v Sloveniji, ki so opremljeni z IKT; posebej opremljenost z osebnim (stacionarnim) računalnikom in prenosnikom, po posameznih letih med 2006 in 2010.

*Tabela 4: Opremljenost gospodinjstev z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT)*

Delež gospodinjstev/Leto	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Z osebnim računalnikom</b>	65	66	65	70	70
<b>S prenosnim računalnikom</b>	18	19	24	32	42

*Vir: Opremljenost gospodinjstev z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, 2011.*

Opremljenost gospodinjstev po Sloveniji z IKT se je skozi vsa obdobja povečevala v vseh treh kategorijah, kar posledično pomeni tudi vse višjo informiranost prebivalcev RS preko interneta (reklame posameznega podjetja, ankete o zadovoljstvu strank, brezpapirno poslovanje in oglaševanje...).

## 2.4 Naravno-demografsko podokolje

Zavedamo se, da se podnebje in vremenske razmere spreminjajo, še zlasti v zadnjih letih, kot posledica onesnaževanja okolja. Odvisno od razmer pa se nam spreminja tudi koža, saj reagira na zunanje vplive, česar sicer ne čutimo. Delo kozmetičnih salonov je s tem tesno povezano, saj se bodo ljudje vedno bolj nagibali k potrošnji na tem segmentu trga.

Tabela 5 prikazuje vremenske razmere, merjene na meteorološki postaji Lesce na Gorenjskem, ki je najbližje salonu v Kranju. Navajam vrednosti za povprečno vlažnost, število ur sonca in procentualno pogostost vetra za leta od 2006 do 2010.

*Tabela 5: Vlažnost, padavine, oblačnost in vetrovi na meteorološki postaji Lesce, Slovenija*

Razmere/Leto	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Povprečna relativna vlažnost</b>	77	75	79	78	77
<b>Št. ur sončnega obsevanja</b>	1939	2043	1847	1942	1679
<b>Pogostost vetra (%)</b>	13,6	13,1	15	15,9	17,3

*Vir: Vlažnost, padavine, oblačnost in vetrovi na meteorološki postaji Lesce, Slovenija, 2011.*

Povprečna vlažnost se je v zadnjih letih nekoliko zmanjšala, število ur sončnega obsevanja prav tako, pogostost vetra pa se je povečala. Pomanjkanje vlažnosti ter sonca in s tem vitamina D negativno vpliva na kožo pri ljudeh; vse več vetra prav tako izsuši kožo. Skleпам na večje želje ljudi po obiskovanju kozmetičnih salonov v gorenjski regiji.

## 3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA DELOVANJA

V tem poglavju bom teoretično podlago o analizi ožjega okolja podkrepila z odgovori lastnice salona ABC na intervju. Spraševala sem jo večinoma o konkurentih, pa tudi o trendih kozmetične panoge, o ciljnih strankah ter o ciljnih salona. Strukturirani intervju je v Prilogi 3.

### 3.1 Analiza konkurence

Ker so v večini panog podjetja med seboj zelo odvisna in poteza enega konkurenta običajno povzroči reakcijo drugih podjetij, je potrebno konkurencu posebej podrobno analizirati. Pri tem si lahko pomagamo s **Porterjevim modelom** analize privlačnosti panoge. S tem modelom podjetje lahko oceni stopnjo konkurence v svojem okolju tako, da oceni delovanje petih silnic: obstoječa konkurenca, možnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in grožnje substitutov (Porter, 1980).

### 3.1.1 Rivalstvo med konkurenti

V intervjuju (intervju z lastnico podjetja, 2011) je lastnica izpostavila dva pomembna konkurenta salonu ABC, Studio Sonce in SPA Natura Kranj (oba locirana v Kranju). Oba na svojem področju delujeta že preko deset let in sta že dobro pozicionirana na trgu. Le eden izmed njiju ima status SPA salona (kot ABC), vendar ima tudi Studio Sonce že dolgo tradicijo in številne storitve za dobro počutje. Poleg tega pa je še več manjših tekmecev, ki po tržnem deležu, naboru storitev, kakovosti izdelkov in lastnega koncepta ne pomenijo neposrednih konkurentov za salon ABC.

- **Predstavitev konkurenta Studio Sonce**

Kozmetični salon obratuje že od leta 1999, zaznamujejo ga vrhunske kozmetične storitve ter ugodne cene. Leta 2004 so prostore obnovili in razširili, tako da sedaj obratujejo v petih kabinah za sončenje ter sedmih ločenih kabinah za kozmetične storitve.

Salon razpolaga z vrhunsko znamko solarijev Ergoline in enaindvajsetimi vrstami neg obraza. Med storitve spadajo še manikira, pedikura, nega telesa in masaža. Posebnost salona so shujševalni in anticelulitni programi. Za dobro počutje v salonu skrbi izšolana ekipa, ki svoje znanje sproti nadgrajuje z novimi metodami na področju kozmetike.

Studio Sonce je odprt vsak dan v tednu, samo ob nedeljah ne izvajajo kozmetičnih storitev; možno pa je sončenje, nakup darilnih bonov ali katerega od številnih kozmetičnih preparatov iz široke ponudbe oziroma rezervacija termina za kozmetične storitve.

Pregled osnovnih podatkov podjetja se nahaja v Prilogi 2.

- **Predstavitev konkurenta SPA Natura Kranj**

Podjetje BIS d.o.o. je poleg kozmetičnega salona tudi dobavitelj vrhunskih kozmetičnih in toaletnih izdelkov za ženske in moške. Dobavljajo ličila, kreme za nego obraza in telesa, zaščitne kreme, gele, pilinge, serume. So zastopniki vrhunske kozmetike naslednjih blagovnih znamk: *Matis*, *Alessandro*, *RVB*, *Payot* ter *Marbert*.

Kozmetični salon ima dve poslovni enoti; *SPA Natura Kranj* in *SPA Natura Domžale*. V okviru podjetja poteka tudi izobraževanje nacionalne poklicne kvalifikacije: maniker ter izobraževanje za podaljševanje trepalnic. Salon v Kranju je odprt od ponedeljka do petka od 8. do 16. Ure.

Pregled osnovnih podatkov podjetja se nahaja v Prilogi 2.

Kot nevarnejšega konkurenta bi navedla SPA Naturo Kranj, saj je to podružnica velikega podjetja, ki ima monopol v obliki ekskluzivnega zastopstva petih kozmetičnih znamk, še en salon v Domžalah in različna ekskluzivna izobraževanja.

Studio Sonce ima sicer širšo ponudbo (še številne solarije), vendar so te storitve izven ciljev salona ABC, saj s tovrstnimi storitvami sploh ne želi konkurirati na trgu.

Salon ABC bi lahko sledil politiki SPA Nature Kranj glede izobraževanja v svojem salonu ter nakupa ekskluzivnega zastopništva. Prednosti Studia Sonce se mi za salon ABC sploh ne zdijo relevantne, saj salon ne potrebuje toliko različnih vrst nege kože (stranke se potem težje odločijo za željeni tretma) in tako dolgega delovnika (sploh, če ima salon več prostorov in namerava zaposliti še nekaj delavk, ki lahko delajo hkrati).

### **3.2 Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)**

Nova podjetja, ki vstopajo v panogo in želijo pridobiti tržni delež, prinašajo nove kapacitete in sredstva. Ne glede na odziv v panogi, je rezultat praviloma znižanje donosnosti vseh podjetij v panogi. Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od vstopnih ovir in odzivov obstoječih konkurentov (Porter, 1980).

Nevarnost vstopa novih podjetij je po ocenah lastnice salona ABC srednje oziroma relativno visoka. Kozmetična panoga se relativno hitro širi, saj je tudi na področju šolstva vedno več možnosti za bodoče kozmetične tehnike. Po Sloveniji se namreč odpira vedno več smeri in prekvalifikacij na področju javnih in zasebnih kozmetičnih šol. Zasebne šole in kozmetični saloni nudijo tudi posamezne seminarje, tečaje ali izobraževanje za določeno področje kozmetičnega poklica (npr. pediker, izdelovanje geliranih nohtov, maser ipd.) ali za promoviranje kozmetičnih proizvodov. To je močno povezano s številom interesentov za izobraževanje in poklic kozmetičnega tehnika. Hkrati je zanimanje razlog za vse večjo ponudbo tečajev, ter tudi posledica, saj zavodi z razširjeno ponudbo in privlačnim oglaševanjem spodbujajo potencialne dijake in udeležence izobraževanja odraslih. Posledično je odprtih vedno več salonov. V Sloveniji naj bi bilo več kot 500 kozmetičnih salonov, med njimi so nekateri boljši, drugi slabši, razlikujejo se po ponudbi storitev, znamkah izdelkov, velikosti, kakovosti storitev, cenah ipd (intervju z lastnico podjetja, 2011).

### **3.3 Pogajalska moč kupcev**

V kozmetični panogi vladajo po besedah lastnice salona ABC naslednje razmere: visoka koncentracija kupcev, kupci kupujejo velike količine kozmetičnih proizvodov, nakupna vrednost kozmetičnih proizvodov in storitev sicer še vedno ne predstavlja velikega deleža stroškov (predvsem kozmetične storitve se še vedno uvrščajo med luksuzne dobrine), vendar se tudi to spreminja v prid cenovni občutljivosti kupcev. Poleg tega je v kozmetični panogi prisotna delna standardizacija izdelkov/storitev, kar pomeni, da kupci ne razlikujejo med posameznimi proizvodi in storitvami, ter da jim ni pomembno, kateri proizvod/storitev bodo izbrali. Stroški zamenjave dobavitelja so relativno nizki, dobički kupcev relativno visoki, izdelek proizvajalca pa je precej pomemben za kakovost končnega izdelka/storitve kupca. Prav tako je informiranost kupcev zelo visoka (intervju z lastnico podjetja, 2011).

### **3.4 Pogajalska moč dobaviteljev**

Lastnica salona ABC je pogajalsko moč dobaviteljev označila sledeče: srednje do relativno visoka koncentracija dobaviteljev in relativno veliko substitutov za kozmetične storitve; nekoliko manj pa za proizvode. Kozmetična panoga predstavlja srednje velik ali celo majhen trg za dobavitelje, njihovi izdelki so pomemben input, stopnja diferenciacije izdelkov dobaviteljev je precej visoka, stroški menjave dobavitelja pa relativno nizki (intervju z lastnico podjetja, 2011).

Kozmetična panoga dobavlja številnim kupcem v različnih panogah (kozmetika, zdravstvo, trgovina, končni porabniki...), torej razpolaga z relativno močjo, ki jo lahko izkoristi za vpliv na cene. Pogoji, ki določajo moč dobaviteljev, se spreminjajo in so pogosto zunaj nadzora podjetja. Seveda pa lahko podjetje včasih, podobno kot pri moči kupcev, s strategijo izboljša svoj položaj. Lahko spodbuja nevarnost integracije nazaj, si prizadeva odpraviti stroške zamenjave itd.

Lastnica salona ABC odgovarja, da je v kozmetični dejavnosti siva ekonomija zmerno do visoko prisotna. Na voljo je veliko delavnic, seminarjev, srednjih šol ter izobraževanj za odrasle na temo kozmetike. Večino storitev lahko delavec opravlja na domu in s tem se izognejo obdavčitvi. Zaradi tega lahko postavijo nižje cene storitev za svoje stranke, ki bodo posledično raje koristile tovrstne usluge kot pa usluge v salonih. Tovrstno delo negativno vpliva na delovanje in uspešnost kozmetičnih salonov in pojavlja se nelojalna konkurenca (intervju z lastnico podjetja, 2011).

### **3.5 Grožnje substitutov**

Po besedah lastnice salona ABC so substituti kozmetičnim salonom v ožjem smislu z vidika dobrega počutja toplice in terme, z vidika učinka pa kozmetični proizvodi za domačo uporabo. V širšem pomenu so substituti lahko katerekoli dejavnosti, ki ljudem pomenijo sprostitev in odklop od vsakdana, npr. šport, zabava, nakupovanje, potovanje, ipd (intervju z lastnico podjetja, 2011).

### **3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge**

Tabela 6 prikazuje zbirno oceno privlačnosti kozmetične panoge za tekoče in prihodnje leto oziroma leta. Zbirno oceno sem podala na podlagi posameznih kratkih ocen različnih določljivk v panogi. Določljivke sem izbrala s pomočjo Porterjevega modela petih silnic in jih podrobno opisala. Na podlagi opisa sem jih ocenila in tako je ob koncu nastala skupna ocena, ki predstavlja zbirno vrednost vseh posameznih ocen.



Tabela 6: Zbirna ocena privlačnosti kozmetične panoge

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			Prihodnje leto (leta)		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Rivalstvo med konkurenti			X		X	
Pogajalska moč kupcev		X				X
Pogajalska moč dobaviteljev			X	X		
Grožnja substitutov		X		X		
Nevarnost vstopa novih podjetij		X			X	
Skupna ocena		X				X

## 4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Uspešnost poslovanja ugotavljamo s pomočjo izračuna kazalcev uspešnosti poslovanja, ki jih izračunamo iz finančnih podatkov podjetja. Le te primerjamo:

- v času,
- s planom,
- v prostoru z velikostjo kazalcev sorodnih podjetij (panoga) v istem časovnem obdobju.

Numerični podatki so vzeti iz izkaza poslovnega izida ter bilance stanja salona ABC, ki ju skupaj z ostalimi finančnimi podatki prilagam ob koncu diplomskega dela pod prilogo 4.

### 4.1 Analiza s pomočjo finančnih kazalcev

To je analiza podatkov iz računovodskih izkazov in razkritij podjetja.

Uspeh poslovanja je čisti dobiček (pozitivni poslovni izid), ki pripada salonu in se razporeja na osnovi kapitala; na deleže lastniku podjetja in zaposlenim. V primeru salona ABC gre čisti dobiček v roke lastnici in znaša za leto 2011 8.172,75 EUR, za leto 2010 (samo 6 mesecev poslovanja salona) pa 2.144,25 EUR.

- **Analiza poslovnega izida**

$$\text{kosmati dobiček} = \text{prihodki} - \text{odhodki} = 22.926 \text{ EUR} + 1 \text{ EUR} - 19 \text{ EUR} = 10.897 \text{ EUR za leto 2011 in } 2.859 \text{ za leto 2010} \quad (1)$$

$$\text{davek na dobiček pravnih oseb} = 25 \% \text{ (za s.p., katerega prihodki od prodaje ne presega } 42.000 \text{ EUR)} \quad (2)$$

$$\text{čisti} = \text{kosmati dobiček} \times \text{davčna stopnja} \left(\frac{25}{100}\right) = 10.897 \text{ EUR} \times 0,25 = 8.172,75 \text{ EUR} \quad (3)$$

Uspešnost poslovanja ugotavljamo s primerjavo naslednjih kazalcev (Pučko & Rozman, 1998):

- rentabilnost ali dobičkonosnost
- produktivnost dela ali proizvodnost
- ekonomičnost ali gospodarnost
- **Dobičkonosnost v letu 2011**

ROE (koeficient dobičkonosnosti kapitala) = čisti dobiček/popvredno stanje kapitala =

$$ROE = \frac{8.172,75 \text{ EUR}}{2.549 \text{ EUR}} = 3,2 \quad (4)$$

Koeficient nam pove, da salon ABC ustvari 3,2 EUR čistega dobička z denarno enoto kapitala.

ROA (koeficient dobičkonosnosti sredstev) = čisti dobiček/popvredno stanje sredstev =

$$ROA = \frac{8.172,75 \text{ EUR}}{5.195 \text{ EUR}} = 1,57 \quad (5)$$

Koeficient nam pove, da salon ABC ustvari 1,57 EUR čistega dobička z za 1 EUR vloženih sredstev.

ROI (koeficient donosnosti sredstev) = čisti dobiček + obresti na dolgove/popvredno stanje sredstev =

$$ROI = 8.172,75 \text{ EUR} \pm \left( \frac{19 \text{ EUR}}{5.195 \text{ EUR}} \right) = 1,58 \quad (6)$$

ROS (koeficient dobičkovnosti prodaje) = čisti dobiček/prihodki =

$$ROS = \frac{8.172,75 \text{ EUR}}{22.926 \text{ EUR}} = 0,36 \quad (7)$$

Koeficient nam pove, da salon ABC ustvari 0,36 EUR čistega dobička na enoto prihodka.

Lastnica salona ABC je kupila prostor za svojo dejavnost in vse stroje, ki jih v salonu potrebuje, na kredit. Vse to odplačuje z obrestmi Novi KBM.

**Plačilna sposobnost** oziroma likvidnost je zmožnost podjetja, da v nekem trenutku zapadle obveznosti poravna z denarnimi sredstvi. To je pogoj za pravočasno poravnavo obveznosti. Naslednje podatke objavljam za leto 2011:

$$\textit{kratkoročna sredstva} = 5.195 \text{ EUR}$$

$$\textit{denarna sredstva} \pm \textit{vrednostni papirji} = 176 \text{ EUR} \quad (8)$$

$$\textit{kratkoročne obveznosti} = 2.646 \text{ EUR}$$

$$\textit{koeficient plačilne sposobnosti} = \frac{\textit{kratkoročna sredstva}}{\textit{kratkoročne obveznosti}} = 1,96, \quad (9)$$

kar je čisto malo pod priporočljivo mejo, ki ima vrednost 2.

$$\text{Koefficient trenutne plačilne sposobnosti oz. denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} = 0,07, \quad (10)$$

kar je pribl. 0 in nam pove, da salon razpolaga z razmeroma nizkimi vrednostmi denarnih sredstev, ki so najbolj likvidna. Podjetje, ki nima težav s plačilno sposobnostjo, naj bi vsa stalna sredstva in tudi del trajnejših gibljivih sredstev (zaloge, ki jih salon sicer nima) financiralo s kapitalom in dolgoročnimi viri.

Salon ABC ima vse vire financiranja in tudi sredstva kratkoročna, kar ne govori v prid plačilni sposobnosti. To je seveda povezano s komaj dve leti dolgim poslovanjem. Poleg tega salon nosi obrestno tveganje, ki je povezano s spremembami tržnih obrestnih mer in posledičnega nihanja finančnega instrumenta. Obstoječa struktura financiranja dovoljuje precej velik razpon sprememb obrestnih mer, zato ocenjujem, da je tveganje precej veliko.

- **Gospodarnost je trošenje poslovnih prvin v podjetju**

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} = 22.926 \text{ EUR} + \frac{1 \text{ EUR}}{8.578 \text{ EUR}} + 19 \text{ EUR} = 2,7 \quad (11)$$

v letu 2011 in 1,9 v drugi polovici leta 2010. Ekonomičnost nam pove, koliko storitve v salonu ABC ustvari 1 denarna enota odhodkov.

$$\text{Poslovna ekonomičnost} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} = \frac{22.926 \text{ EUR}}{8.578 \text{ EUR}} = 2,67 \quad (12)$$

v letu 2011 in 1,9 v drugi polovici leta 2010. Poslovna ekonomičnost nam pove, ali je salon ABC posloval z dobičkom ali izgubo. Poslovanje je bilo tako leta 2010 kot leta 2011 ekonomično, saj znaša kazalnik 2011 2,67, 2010 pa 1,9; oboje večje od 1. Hkrati to pomeni, da so bili v obeh letih poslovanja prihodki salona višji od stroškov. Poleg tega nam pove, da je salon dosegal dobiček s svojo primarno dejavnostjo, ki je izvajanje kozmetičnih storitev.

$$\text{Ekonomičnost finančnega poslovanja} = \frac{\text{finančni prihodki}}{\text{finančni odhodki}} = \frac{1 \text{ EUR}}{19 \text{ EUR}} = 0,05 \quad (13)$$

za leto 2011, za leto 2010 pa ni podatka o tem kazalniku. Kazalnik nam pove, da so bili finančni prihodki v letu 2011 nižji od finančnih odhodkov, zato je tudi koefficient manjši od 1. Vzrok pripisujem najemu kredita pri Novi KBM.

- **Proizvodnost v letu 2011**

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}} = \frac{22.926 \text{ EUR}}{1} = 22.926 \frac{\text{EUR}}{\text{zaposlenega}}. \quad (14)$$

Proizvodnost pomeni, da je salon ABC leta 2010 v povprečju ustvaril 22.926 EUR na zaposlenega (kar je seveda logično, saj je edina zaposlena v salonu zaenkrat lastnica).

## 4.2 Analiza s pomočjo nefinančnih kazalcev

**Nabava:** Salon ABC vse kozmetične proizvode in potrošni material nabavlja v Sloveniji. Prav tako je bilo pohištvo izdelano po meri za salon v Sloveniji. Glavna dobavitelja za salon sta kozmetični znamki Guinot in Comfort Zone, ki imata slovenske ekskluzivne zastopnike. Stroški nabave so v drugi polovici leta 2010 znašali 770 EUR, leta 2011 pa 3433 EUR.

**Proizvodnja:** Salon ABC se s proizvodnjo ne ukvarja, saj vse izdelke nabavlja; ukvarja se samo s storitvami.

**Prodaja:** Salon ABC zaenkrat prodaja storitve izključno na domačem trgu. Poleg tega ima salon tudi maloprodajo kozmetičnih proizvodov. Prodaja je v drugi polovici leta 2010 znašala 7633 EUR, ob koncu leta 2011 pa 22926 EUR. Večina prihodkov iz prodaje je realiziranih s strani primarne dejavnosti salona, kar je izvajanje storitev. Maloprodaja je sekundarna dejavnost.

**Kadri:** Zaenkrat je v salonu ABC zaposlena le lastnica. Občasno dela preko s.p.-ja v salonu tudi oblikovalka geliranih nohtov, vendar je to ponavadi le enkrat na teden. Glede na razdelitev prostorov za storitve v salonu (štiri sobe) bi lahko imela lastnica še tri zaposlene. Vendar zaenkrat zaradi zmernega števila strank po tem še ni potrebe. Trenutno išče lastnica le eno delavko, ki bi opravljala vse storitve, ki so na voljo v salonu, ali vsaj večino. Predvsem je pomembno znanje masaže in pedikure. Lastnica zahteva vsaj končano srednjo kozmetično šolo in večletne izkušnje na tem področju v uveljavljenih kozmetičnih salonih. Poleg tega je zelo pomemben urejen videz in profesionalen pristop do stranke. V začetku bi delavko najela za polovični delovni čas. Lastnica je zaposlenim pripravljena nuditi tudi dodatno šolanje (za izvajanje storitev s posebnimi aparati), vendar ob podpisani pogodbi za večletno zvestobo in konkurenčno klavzulo.

**Marketing:** Salon ABC se trži predvsem po metodi "od ust do ust". Lastnica ima izdelano spletno stran, oglašuje se tudi na radijski postaji ter v eni od revij. Konkurenčnost ohranja z različnimi popusti, akcijskimi cenami na proizvodih in storitvah ter paketi storitev. Posebne popuste ima salon za stalne stranke ali na večjo količino nakupa.

**Investicije in tehnologija:** Nakup aparatov za nego telesa in obraza. Salon razpolaga z diamantnim pilingom z številnimi nastavki za različne nege kože ter Guinot-jevim aparatom za nego obraza.

**Računovodstvo:** Vse funkcije računovodstva opravlja lastnica sama in je tako v salonu prisoten notranji nadzor.

**Raziskave in razvoj:** V ta segment salon ABC zaenkrat še ne vlaga. Glede na to, da je to storitveno podjetje, je bolj malo verjetno, da se bo v prihodnje kaj spremenilo.

## 5 SWOT ANALIZA

Pri SWOT<sup>4</sup> analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih ojačiti ali podobno. V Tabeli 7 navajam prednosti in slabosti v salonu ABC glede na njegove konkurente na trgu, priložnosti zunaj podjetja, ki jih lahko salon izkoristi, ter nevarnosti v okolju podjetja, ki se jim mora podjetje izogniti v čim večji meri.

Tabela 7: Analiza SWOT za podjetje ABC

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<p><b>ABC je prvi in edini salon lepote (SPA wellness) v Kranju</b></p> <p><b>Edini v Kranju ponujajo nege obraza in telesa z vrhunsko francosko kozmetično znamko Guinot</b></p> <p><b>Edini v Kranju ponujajo izdelke in storitve blagovne znamke Anastasia Beverly Hills</b></p>	<p>Glede na konkurenco ter kupno moč gorenjske regije ima salon ABC relativno visoko postavljene cene (kot reference prilagam cenike salona ABC in konkurenčnih salonov v prilogah 1 in 2).</p> <p>Relativno slaba dostopnost (ni parkirnega mesta, rezerviranega prav za salon, medtem ko imata konkurenčna salona vsaj nekaj prostih mest v neposredni bližini).</p> <p>Salon ponuja relativno malo neg za oblikovanje telesa in s tem izgublja na konkurenčnosti (npr. ne ponujajo storitev kavitacije za zmanjšanje obsega telesa ali laserskih storitev za odstranjevanje pigmentacij, kapilar ali dlačic).</p>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<p><b>Ponovna otvoritev obnovljene stavbe Globus v bližini v roku enega leta (povezava s tamkajšnjimi podjetji, nove potencialne stranke)</b></p> <p><b>Načrti za bogati del mesta Kranj (v neposredni bližini bo luksuzni hotel s petimi zvezdicami ter luksuzna stanovanja)</b></p>	<p>Naraščajoča konkurenca v kozmetični dejavnosti v gorenjski regiji- odprtje novih salonov.</p> <p>Geografska bližina Ljubljane, ki je že zelo konkurenčna na tem področju.</p> <p>Gospodarske razmere- recesija, potrošniki pazijo na izdatke, posledično pa manj trošijo na luksuznih dobrinah kot so kozmetične storitve in proizvodi.</p>

<sup>4</sup> Strengths, weaknesses, opportunities, threats, angl.

## 6 OPREDELITEV POTENCIALNIH KONKURENČNIH PREDNOSTI

Možna konkurenčna prednost podjetja ABC bi lahko bil **nakup ekskluzivnega zastopništva** za proizvode določene blagovne znamke iz tujine, ki jih v Sloveniji še ni mogoče zaslediti. Šlo bi za uporabo teh proizvodov v salonu ter tudi za maloprodajo strankam. V tem vidim prednost, ker je večino izdelkov, ki se jih uporablja v kozmetičnih salonih po Sloveniji, že mogoče dobiti v navadnih samopostrežnih drogerijah in s tem izgubljajo na svoji konkurenčnosti ter kakovosti v očeh kupca. Velik problem je v tem, ker kupec v drogeriji opravi ostale nakupe, poleg teh pa vzame še izdelke, ki jih sicer ni kupil v salonu. Ne gre za različne cene, pač pa za preprostost opravljanja nakupa, skrajšanje časa in odprave problema logistike. Kupec bo v tem primeru kupil izdelek v salonu le pod pogojem, da je predhodno tam že kupil kakšno storitev. Če pa bi imel salon edini ekskluzivo za to znamko proizvodov, bi moral kupec po njih tja. Ob tem se pojavlja še druga prednost, saj bi obenem kupec lahko izvedel še več o ostalih izdelkih in storitvah v salonu.

Kot novo blagovno znamko na slovenskem trgu bi lahko salon ABC uvozil kakšno eko **certificirano ali naravno kozmetiko**, saj svetovni kozmetični trendi v prihodnjih letih napovedujejo vse večji porast uporabe in zanimanja za tovrstno kozmetiko s strani povpraševanja. Lahko pa bi uvozil kozmetiko, ki se uporablja kot pomoč pri delu z napravami (npr. za odstranjevanje dlavic, kapilar, odvečne maščobe ali celulita ipd...) in pridobil ekskluzivo tudi za stroje in posebne postopke dela z njimi.

Kot tretjo možnost pa bi izpostavila posebni *know-how*, se pravi znanje ob zaposlitvi delavke, ki obvlada kakšno določeno storitev, ki je v Sloveniji še ni, npr. posebne masaže ali postopke pomlajevanja.

Kot problem se sicer pojavljata dve stvari: nakup ekskluzivnega zastopstva je zelo kompleksen in povezan z visokimi stroški v podjetju, poleg tega tu igra pomembno vlogo velikost trga- ali je slovenski trg dovolj velik in zanimiv za tuje blagovne znamke, da bi bile zainteresirane za vstop na trg, hkrati pa bi bili za njih Slovenci pripravljeni plačati? Rešitev za prvi problem bi bil za začetek le nakup ozkega snopa izdelkov nove blagovne znamke (brez kakršnihkoli strojev) in brez nove delavke, saj bi jo bilo prav tako potrebno ustrezno motivirati in plačati. Za drugi problem pa bi bilo potrebno kontaktirati poslovne partnerje v tujini, nato pa za slovenski trg izdelati ankete in statistiko.

Če bi salon ABC ti dve teoretični predpostavki lahko spravil v prakso, bi pridobil na pomembni konkurenčni prednosti, zaradi katere bi potencialne stranke salon ABC težko zamenjale s kakšnim drugim. ABC bi posledično beležil večji tržni delež, večje prihodke od prodaje in izvedbe storitev in večji dobiček.

**Slabosti**, ki sem jih opredelila v SWOT analizi, bi moral salon ABC odpraviti. Lahko bi večkrat v letu poskrbel za različne akcijske cene ali posebne pakete, ki bi omogočali koriščenje več storitev po skupno nižji ceni ali pa količinske popuste zvestim strankam (vsak deseti obisk bi se obračunal z deset-odstotnim popustom), poleg tega bi lahko uvedli študentske in upokojske ali gotovinske popuste. Tako bi pridobili še več strank v gorenjski regiji. Glede na to, da salon ABC ne razpolaga z lastnim parkirnim mestom, bi lahko uvedli zastoj parkirnino za stalne stranke ali parkirni listek z znižano ceno ob pristavitvi računa salona. Glede ponudbe nege za oblikovanja telesa bi lahko v salonu kupili stroj za kavitacijo ali *Vela Smooth* aparat za oblikovanje postave. Tako bi pomembno vplivali na velikost tržnega segmenta in razširitev potencialnih strank in posledično konkurenčnost.

Salon ABC bi lahko tudi izboljšal svojo spletno stran. Sicer je stran zelo pregledna in estetsko dovršena, lahko pa bi vsebovala več mnenj strank, anket ali možnosti naročila na novice. Salon bi bil lahko tudi bolj aktiven na socialnem omrežju Facebook. S pomočjo slednjega je namreč dosti lažje rudariti po podatkih o strankah ter njihovih profilih, jih informirati o novostih in dogajanju v salonu ter skupaj z njimi soustvarjati zgodbo podjetja.

**Prednosti** SWOT analize pa bi lahko salon ABC še bolj poudaril; gre za edinstvenost v ponudbi blagovnih znamk (*Guinot*) in postopkov izvajanja storitev (oblikovanje obrvi po metodi *Anastasia BH*). Blagovna znamka *Guinot* ima pomembno prednost, saj slovi po zelo širokem naboru izdelkov za vse vrste kože in neoporečnost kombiniranja izdelkov med seboj. Poleg tega so proizvodi visoko kakovostni in okoljsko ter zdravstveno neoporečni. *BZ Anastasia BH* je zaenkrat edina v Sloveniji s toliko različnimi pripomočki in proizvodi za oblikovanje obrvi tako za salonsko kot za domačo uporabo.

## **7 PREDLOG POSLANSTVA IN VIZIJE ZA PODJETJE ABC**

V tej točki bom ob pomoči pogovora z lastnico salona ABC razvijala poslanstvo in vizijo za naslednjih pet let delovanja. Pri poslanstvu se bom v večini naslanjala na razlog obstoja podjetja in njegovo socialno, kulturno, ekonomsko in ekološko vlogo ter dodano vrednost v družbi. Vizijo bom zasnovala na podlagi ciljev lastnice salona ABC v prihodnjih petih letih poslovanja.

### **7.1 Poslanstvo**

Predlog poslanstva za kozmetični salon ABC: »Kozmetični salon ABC prispeva k boljšemu počutju, izboljšanju zdravstvenega stanja, stanja kože ter upočasnitvi znakov staranja, s tem pa h kakovostnejšemu življenjskemu slogu in boljši kakovosti ljudi na različnih ravneh ter v različnih okoljih in starostnih obdobjih. S svojim poslovanjem pa doprinaša tudi celotni družbi, saj temelji na okoljevarstvenih prepričanjih in skrbi za ločevanje odpadkov ter naravnem embalaranju. Posledično prispeva k trajnostnemu razvoju kozmetične panoge.«

## 7.2 Vizija

Predlog vizije salona ABC za leto 2017: sledila sem sodobnemu načinu presoje strateške analize poslovanja po Balanced Score Card modelu, ki obravnava štiri ključne vidike podjetja v prihodnosti.

- **Finančni vidik**

Salon ABC beleži 110.000 EUR čistih prihodkov od prodaje, 45.000 EUR odhodkov in 38.350 EUR čistega dobička. Poslovnih prihodkov (prihodkov iz naslova primarne dejavnosti) je 82.500 EUR, finančnih prihodkov je 22.000 EUR, izrednih pa 5.500 EUR. ROE (koeficient dobičkonosnosti kapitala) salona znaša 4,5, kar je za 1,3 EUR čistega dobička na denarno enoto kapitala več kot ob koncu drugega leta poslovanja. ROA (koeficient dobičkonosnosti sredstev) salona znaša 2,0, kar je za 0,43 EUR čistega dobička na denarno enoto vloženih sredstev več kot ob koncu drugega leta poslovanja. ROS (koeficient dobičkovnosti prodaje) salona znaša 1,2, kar je za 0,66 EUR čistega dobička na denarno enoto prihodka več kot ob koncu drugega leta poslovanja. Ekonomičnost salona znaša 3,0, kar je za 0,3 EUR storitve na denarno enoto odhodka več kot ob koncu drugega leta poslovanja. Poslovna ekonomičnost salona znaša 3,0, kar je za 0,33 več kot ob koncu drugega leta poslovanja. Koeficient plačilne sposobnosti salona znaša 2,5, kar je za 0,09 več kot ob koncu drugega leta poslovanja. Presega tudi priporočljivo meja, ki ima vrednost 2.

Koeficient trenutne plačilne sposobnosti oz. denarne likvidnosti salona znaša 1, kar je za 0,93 več kot ob koncu drugega leta poslovanja. To pomeni, da salon razpolaga z zmernimi vrednostmi denarnih sredstev, ki so najbolj likvidna. Viri financiranja salona ABC so kratkoročni in dolgoročni. Kratkoročna sredstva salon financira večinoma s kratkoročnimi in z delom dolgoročnih virov, dolgoročna sredstva pa v celoti z dolgoročnimi viri.

- **Vidik kupca**

Salon ABC pokriva 12% trga v Sloveniji in 3% trga v tujini (Avstrija).

Zadovoljstvo kupcev spremlja salon preko anket in skozi bazo podatkov o strankah in njihovih vrnitvah. Kakovost storitev spremlja salon skozi sisteme zagotavljanja kakovosti in ocenjevanje slepih kupcev.

- **Vidik notranjih poslovnih procesov**

Salon ABC beleži 16.500 EUR stroškov nabave, od tega del kozmetičnih proizvodov in ves potrošni material nabavlja v Sloveniji, del proizvodov je iz Francije. Poleg tega je salon



ekskluzivni uvoznik kozmetike XY<sup>5</sup> iz Francije. Glavna dobavitelja za salon sta kozmetični znamki Guinot in XY.

**Prodaja:** Salon ABC prodaja storitve na domačem in tujem trgu (Avstrija). Ima tudi maloprodajo kozmetičnih proizvodov. Prodaja znaša 110.000 EUR. Od tega je 75 % (to je 82.500 EUR) realiziranih v Sloveniji, ostalo pa v Avstriji. Večina (70 % oziroma 77.000 EUR) prihodkov iz prodaje je realiziranih s strani primarne dejavnosti salona, kar je izvajanje storitev. Maloprodaja je sekundarna dejavnost in predstavlja ostalih 30 % (33.000 EUR) prihodkov od prodaje.

**Marketing:** Salon ABC ima izdelano spletno stran v slovenskem in nemškem ter angleškem jeziku, oglašuje se tudi na treh glavnih slovenskih radijskih postajah in eni avstrijski, ter v nekaterih domačih in tujih revijah. Konkurenčnost ohranja z različnimi popusti, akcijskimi cenami na proizvodih in storitvah ter paketi storitev. Posebne popuste ima salon za upokoјence in študente. Enkrat na mesec imajo dan odprtih vrat, ko ponujajo izdelke in storitve po znižanih cenah in brezplačne kratke storitve.

**Investicije in tehnologija:** Salon razpolaga z diamantnim pilingom s številnimi nastavki za različne nege kože ter Guinot-jevimi aparati za nego obraza. Poleg tega ima salon v lasti aparat za kavitacijo (nekirurško liposukcijo) in LPG laser za odstranjevanje dlak in kapilar.

- **Vidik učenja in rasti (vidik zaposlenih)**

Salon ABC ima pet zaposlenih (od tega štiri v Sloveniji in enega v Avstriji). Produktivnost dela torej znaša 22.000 EUR na zaposlenega (11.000 EUR čistih prihodkov od prodaje, ki se razporedijo na pet zaposlenih). Salon prireja uvajanja v delo za vse nove zaposlene ter občasne seminarje o delu z njihovimi proizvodi ter aparati v salonu. Poleg tega pošija salon ABC svoje zaposlene tudi na sejme kozmetike v tujino in s tem širi krog kontaktov, izkušenj in znanj v svoji branži.

## **8 RAZVIJANJE STRATEGIJE**

Spodaj navajam glavne cilje podjetja ter aktivnosti, potrebne za dosego teh ciljev v obliki tabele. Slikovno prikazuje celotno povezavo med projekti in rezultati **strateški diagram**. Cilji so napisani ob koncu strani (oz na desni strani lista) in so odebeljeni, aktivnosti pa vodijo do posameznih ciljev kot prikazujejo puščice. Aktivnosti lahko vodijo tudi le do posameznih aktivnosti, ki so v tem primeru le posredne na poti do cilja.

---

<sup>5</sup> Salon ABC še ne želi izdati kozmetične znamke.

Z oblikovano strategijo sklepam na večjo uspešnost salona ABC, saj bi z višje zastavljenimi cilji vplival na večjo konkurenčnost. Pridobil bi na večjem tržnem deležu in posledično bi razpolagal z višjim dobičkom. Uspešnost hkrati pomeni tudi delati prave stvari, v smislu izoblikovanja ponudbe, ki bi ustrezala kupcu. Ker pa vsem kupcem naenkrat ponavadi ni mogoče ugoditi, je smiselno razmišljati v smeri individualizirane ponudbe oz personalizacije storitev. To pomeni, da podjetje prilagodi svojo ponudbo ali paket storitev posameznemu kupcu in se mu s tem še bolj približa. Ne gre le za posamezno in prvo storitev, ki je je kupec deležen, temveč sprotno spremljanje in nadzor nad kupčevimi željami in zahtevami. V ta namen ima večina salonov tudi odprte kartoteke za vsako stranko posebej.

Tabela 8 prikazuje predlog plana ciljev in aktivnosti, ki sem ga zasnovala na podlagi oblikovane vizije v prejšnjem poglavju, vsebuje prioritete (kasneje prikazani v diagramu) in ostale projekte in pripadajoče rezultate za tri leta naprej.

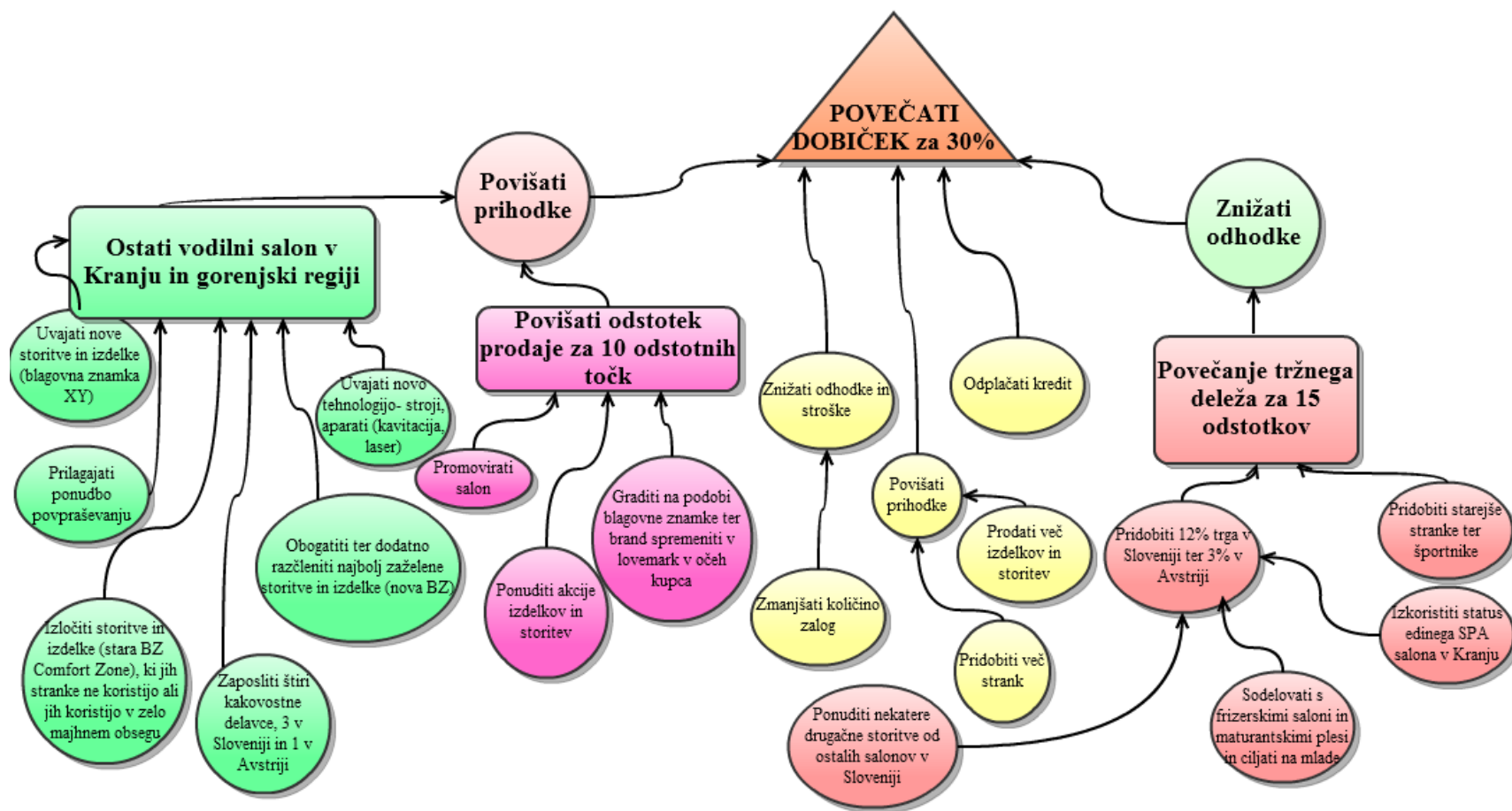
*Tabela 8: Plan ciljev in aktivnosti*

CILJI	AKTIVNOSTI
<p><b>Ostati vodilni salon v Kranju in gorenjski regiji</b></p>	<p>Uvajati novo tehnologijo - stroji, aparati, uvajati nove storitve, zaposliti štiri kakovostne osebe (tri v Sloveniji in eno v Avstriji), prilagajati ponudbo povpraševanju: izločiti storitve in izdelke, ki jih stranke ne koristijo (stara blagovna znamka Comfort Zone) ali jih koristijo v zelo majhnem obsegu, obogatiti (aparat za kavitacijo, laser, izdelki nove blagovne znamke XY) ter dodatno razčleniti najbolj zaželeno storitve</p>
<p><b>Prodreti na avstrijski trg</b></p>	<p>Oglaševati v revijah in časopisih za avstrijski trg (spletne strani, letaki, avstrijska radijska postaja...), odpreti podružnico ob meji z Avstrijo, integrirati ponudbo salona v turistične pakete za tujce (sodelovati s turističnimi agencijami, prevozniki, hoteli, občinami...), zaposliti eno delavko v salonu.</p>

<p><b>Pridobiti ekskluzivo za prodajo in uvoz kozmetike GUINOT ter opravljanje Anastasia Beverly Hills postopka za oblikovanje ter barvanje obrvi</b></p>	<p>Dogovoriti se in podpisati pogodbo z Guinot kozmetično hišo v Franciji ter Anastasia blagovno znamko v ZDA.</p>
<p><b>Povečati tržnega deleža za 15 odstotkov</b></p>	<p>Pridobiti 12 % trga v Sloveniji ter 3 % trga v Avstriji (sodelovati s frizerskimi saloni in maturantskimi plesi in ciljati na mlade, pridobiti starejše stranke ter športnike, izkoristiti status edinega SPA salona v Kranju, ponuditi nekatere drugačne storitve od ostalih salonov v Sloveniji).</p>
<p><b>Povišati odstotek prodaje za 10 odstotnih točk</b></p>	<p>Graditi na podobi blagovne znamke ter brand spremeniti v lovemark v očeh kupca, promovirati salon, ponuditi akcije izdelkov in storitev.</p>
<p><b>Povečati dobiček za 30 odstotkov</b></p>	<p>Povišati prihodke (pridobiti več strank, prodati več izdelkov in storitev), znižati odhodke in stroške (zmanjšati količino zalog, odplačati kredit)</p>
<p><b>Kupiti ekskluzivo za eko kozmetiko, ki je še ni pri nas</b></p>	<p>Kontaktirati tujo eko blagovno znamko proizvodov (XY) in se dogovoriti za čimbolj ugodne pogoje poslovanja.</p>

## 8.1 Strateški diagram

Slika 1: Strateški diagram ciljev in aktivnosti salona ABC do leta 2015



## SKLEP

V diplomskem delu sem izpostavila problematiko mikro podjetij, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi. Ker vsako, še posebej majhno podjetje, ki nima veliko podjetniške zgodovine, potrebuje lastno strategijo, sem se odločila, da jo oblikujem za kozmetični salon ABC, ki je obravnavan v diplomskem delu. Strategija (vsebinsko) oziroma strateški diagram (grafično) bo v prihodnje pomagala lastnici salona, da spremlja in sledi svojim ciljem ter viziji in tudi lažje opravlja kontrolo planov.

Do oblikovanja strategije sem prišla preko širšega zapisa vizije salona ABC za leto 2017, in sicer skladno z metodologijo Balanced Scorecard. Prioritetne izjave v viziji sem uporabila kot vodilo za strateški plan salona ABC do leta 2015. V tem okviru sem razmišljala o aktivnostih (projektih), ki so poti podjetja do uresničitve strateških ciljev, in oboje združila v sliki oziroma strateškem diagramu. Lastnici salona predlagam, da se strateško najprej loti uresničevanja prioritarnih projektov: ostati vodilni salon v Kranju in gorenjski regiji, povečati tržni delež za 15 %, povišati odstotek prodaje za 10 odstotnih točk, povečati dobiček za 30 odstotkov.

S strateškim planom se bo lastnica salona ABC v prihodnje bolje pozicionirala na trgu, podjetje bo bolj konkurenčno ostalim v kozmetični panogi in lastnica bo uspešneje poslovala. S pomočjo strateškega diagrama bo lahko spremljala uresničevanje svojih ciljev, ugotavljala morebitna odstopanja ter njihove vzroke. Lažje bo opredeljevala krajše, sprotne cilje in uresničevala projekte.

V prihodnje se lahko lastnica salona ABC drži obstoječe strategije z zelenimi dodatnimi projekti ali manjšimi odstopanji. Zaveda pa naj se, da je kozmetična panoga iz leta v leto bolj dinamična ter zasičena, podjetja v njej pa morajo biti prilagodljiva.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Indeksi cen življenjskih potrebščin (Storitve za osebno nego) po mesecih*. Najdeno 6.junija 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04\\_cene/04006\\_ICZP/04006\\_ICZP.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/04006_ICZP.asp)
2. Ittner, C. D. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
3. *Izdatki gospodinjstev za končno potrošnjo, 2011*. Najdeno 20.junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2011/26\\_11/26-06-11.htm](http://www.stat.si/letopis/2011/26_11/26-06-11.htm)
4. *Izračuni povprečne relativne vlažnosti, število ur sončnega obsevanja in pogostost vetrov na meteorološki postaji Lesce*. Najdeno 6.junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3939](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3939)
5. Kaplan, R. S. (2008). *Mastering the management system*. Harvard: Harvard Business Review.
6. Kos, B. (2007). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 18.junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php/>
7. Kos, B. (2010, 12.marec). SWOT analiza. Najdeno 18.junija 2011 na <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php/>
8. *Kozmetični proizvodi*. Najdeno 20.junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.uk.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kozmeticni\\_proizvodi/](http://www.uk.gov.si/si/delovna_podrocja/kozmeticni_proizvodi/)
9. Larcker, D. F. (2003) (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania.
10. Lipe, M. G. (2002). *A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization*. Norman: University of Oklahoma. Price College of Business.
11. Mankins, M. C. (2005). *Turning Great Strategy into Great Performance*. Harvard: Harvard Business School.
12. Mitreanu, C. (2004). *Strategy, Redefined*. Cristian Mitreanu (samozaložba).
13. Niven, P. R. (2002). *Maintaining the Balanced Scorecard: An Excerpt from Balanced Scorecard Step-by-Step*. John Wiley & Sons.

14. Norreklit, H. (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. Aarhus: Department of International Business. Aarhus School of Business.
15. Norton, D. P. (2008). *Mastering the management system*. Harvard: Harvard Business Review.
16. *Opremljenost gospodinjstev z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT)*. Najdeno 6.junija 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/23\\_29\\_informacijska\\_druzba/05\\_IKT\\_podjetja/02\\_29651\\_strojna\\_prog\\_oprema/02\\_29651\\_strojna\\_prog\\_oprema.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/23_29_informacijska_druzba/05_IKT_podjetja/02_29651_strojna_prog_oprema/02_29651_strojna_prog_oprema.asp)
17. *Osnovni finančni podatki BIS d.o.o. leta 2011 v AJPEsu*. Najdeno 18.junija 2011 na spletni strani [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Druzbe\\_in\\_zadruge/Predlozitev](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Druzbe_in_zadruge/Predlozitev)
18. *Osnovni finančni podatki Studia Sonce leta 2011 v AJPEsu*. Najdeno 18.junija 2011 na spletni strani [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Podjetniki/Predlozitev](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Podjetniki/Predlozitev)
19. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon & Schuster, Inc.
20. *Primerjava cen salona ABC in obeh konkurentov leta 2011*. Najdeno 20.junija 2011 na <http://www.rabim.info/Domov/Rezultati/224786/12250924/SALON+LEPOTE+IN+DOBREGA+PO%4%8CUTJA?tag=237246>
21. Randall, T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Salt Lake City: Eccles School of Business. University of Utah.
22. *Regionalni BDP po meritvah in letu v gorenjski regiji*. Najdeno 30.maja 2011 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/03\\_nacionalni\\_racuni/05\\_03019\\_BDP\\_letni/05\\_03019\\_BDP\\_letni.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/05_03019_BDP_letni.asp)
23. Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007), *Management Tools and Trends 2007*. Boston. Bain & Company, Inc.
24. Rogers, P. (2005). *The decision-driven organization*. Boston: Bain & Company, Inc.
25. Salterio, S. (2002). *A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization*. Ontario: University of Waterloo, School of Accountancy, Waterloo.
26. *SPA Natura Kranj – cenik*. Najdeno 5. Januarja na spletnem naslovu 2012 na <http://www.spanatura.si/ceniki.php>

27. Steele, R. (2005). *Turning Great Strategy into Great Performance*. Harvard: Harvard Business School.
28. *Strategije odziva na spremembe v poslovnem okolju*. Najdeno 20.junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja/strategije-odziva-na-spremembe-v-poslovnem-okolju>
29. *Studio Sonce – cenik*. Najdeno 5. Januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.studiosonce.com/slo/cenik/>
30. *Umestitev kozmetične dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti Klasje 2008*. Najdeno 15.maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>



## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1.....	1
Osnovni in finančni (načrtovani) podatki podjetja ABC .....	1
Priloga 2.....	2
Priloga 3.....	6
Vprašalnik (intervju z lastnico salona ABC) .....	6
Priloga 4.....	8



# **Priloga 1**

## **Osnovni in finančni (načrtovani) podatki podjetja ABC**

Osnovni podatki o podjetju

Lastnica: samostojna podjetnica

Lokacija: Kranj

Dolgo ime: SALON LEPOTE IN DOBREGA POČUTJA

Kratko ime: ABC

Naslov: NA SKALI 7

Kraj: KRANJ

Pošta: 4000

Občina: KRANJ

Statistična regija: GORENJSKA

Davčna številka: 87135396

Matična številka: 3542700000

Dejavnosti: opravljanje kozmetičnih storitev ter prodaja kozmetičnih proizvodov

## Priloga 2

Tabela 1: Osnovni in finančni podatki salona Studio sonce in podjetja SPA Natura

	Studio Sonce	SPA Natura
<b>Lokacija in kontakt</b>	Likozarjeva 28, 4000 Kranj 04 23 54 400 - Telefon 04 23 54 401 – Faks	Ljubljanska Cesta 34C 4000 Kranj Telefon: 04 287 22 22 Telefax: 04 287 22 88
<b>Parkirno mesto</b>	DA (lastno)	DA (lastno)
<b>Delovni čas</b>	pon - pet: 8:00 - 22:00 sobota: 9:00 - 20:00 nedelje in prazniki: 13:00 - 20:00	Ponedeljek 08:00 - 16:00 Torek 08:00 - 16:00 Sreda 08:00 - 16:00 Četrtek 08:00 - 16:00 Petek 08:00 - 16:00 Sobota: Zaprto Nedelja: Zaprto
<b>Čisti prihodki od prodaje</b>	166.681 EUR	1.206.308 EUR
<b>Čisti dobiček ali izguba obračunskega obdobja</b>	1.235 EUR	12.846 EUR
<b>Dolgo ime PRS</b>	TAG TRADE, trgovina in gostinstvo, d.o.o.	BIS d.o.o. Trgovina in storitve
<b>Kratko ime PRS</b>	TAG TRADE, d.o.o.	BIS d.o.o. Kranj
<b>Naslov</b>	HOTEMAŽE 55	LJUBLJANSKA CESTA 34C
<b>Naselje</b>	HOTEMAŽE	KRANJ
<b>Pošta</b>	4205 PREDDVOR	4000 KRANJ
<b>Občina</b>	ŠENČUR	KRANJ
<b>Upravna enota</b>	KRANJ	KRANJ

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

<b>Statistična regija</b>	GORENJSKA	GORENJSKA
<b>Matična številka</b>	1331396000	5831598000
<b>Davčna številka</b>	SI 62571524	SI 69272808
<b>Davčni zavezanec</b>	DA	DA
<b>Transakcijski računi</b>	IBAN SI56 0206 8005 1541 081 (NLB d.d.) zaprt IBAN SI56 0700 0000 1418 618 (GB d.d., Kranj) odprt IBAN SI56 2510 0971 9292 197 (PROBANKA, d.d.) odprt	IBAN SI56 0700 0000 0144 135 (GB d.d., Kranj) zaprt IBAN SI56 2900 0005 0031 196 (UNICREDIT BANKA SLOVENIJA d.d.)odprt IBAN SI56 3400 0100 1951 097 (Sparkasse d.d.) odprt
<b>Pravnoorganizacijska oblika</b>	Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)	Družba z omejeno odgovornostjo d.o.o.
<b>Število zaposlenih</b>	3 ali 4	10 do 19
<b>Registrski organ</b>	Okrožno sodišče Kranj	Okrožno sodišče Kranj
<b>Datum vpisa</b>	5.11.1998 0:00:00	22.2.1994 0:00:00
<b>Poreklo kapitala</b>	Domači kapital	Domači kapital
<b>Vrsta lastnine</b>	Zasebna lastnina	Zasebna lastnina
<b>Ustanovitelji</b>	Zakoniti zastopniki	Zakoniti zastopniki
<b>Dejavnosti SKD</b>	S96.022 - Kozmetična in pedikerska dejavnost	G46.900 - Nespecializirana trgovina na debelo

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

<b>Dejavnosti CPA</b>	O93.02.23 - Kozmetične, manikirske in pedikerske storitve O93.04.10 - Storitve za nego telesa  <i>se nadaljuje...</i>	G51.90.1 - Druga trgovina na debelo G52.33.1 - Trgovina na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki O93.02.2 - Frizerske in druge lepotilne storitve O93.04.10 - Storitve za nego telesa
<b>Dejavnosti CPV</b>	24521200-4 - Preparati za ličenje 24521300-5 - Preparati za manikiranje ali pedikiranje 24521500-7 - Izdelki za nego kože	52000000-9 - Storitve trgovine na drobno 74870000-8 - Razne storitve za podjetja 93200000-0 - Frizerske storitve in storitve na področju lepotilne nege 93330000-0 - Masažne storitve
<b>Datum zadnje spremembe poslovnega subjekta</b>	23.9.2010	6.10.2010
<b>Zadnja sprememba poslovnega subjekta</b>	Ažuriranje podatkov PRS	Spremembe pri zastopnikih
<b>Status poslovnega subjekta</b>	Poslovni subject posluje	Poslovni subjekt posluje

Vir: Osnovni finančni podatki Studia Sonce in SPA Natura Kranj, 2011.



Tabela 2: Primerjava cen podobnih storitev Studia Sonce, SPA Natura Kranj in salona ABC

STORITEV	STUDIO SONCE- CENA (v €)	SPA NATURA KRANJ	ABC
Osnovna nega obraza	39	45	60
Kratka nega	42	/	/
Nega mastne ali mešane kože	50	45	62
Derma prenova z globinskim čiščenjem	58	60	66
Obnovitvena nega	49	60	76
LPG Liftmassage 40 min	45	50	/
Body wrapping z limfno drenažo	28	50	40
Limfna drenaža	25	30	50
Nežen poživljajoč piling	24	40 (skupaj z masko in masažo)	25
Klasična masaža - celotna	35	45	45
Depilacija celih nog	29	25	30
Pedikura	28	25	30
Klasična manikira	21	20	22

Vir: Primerjava cen salona ABC in obeh konkurentov, 2012.

## Priloga 3

### Vprašalnik (intervju z lastnico salona ABC)

1. Katere so Vaše ključne ciljne stranke oz. kakšna je struktura strank po statusu, izobrazbi, spolu in starosti?

O: Pravzaprav vse, s poudarkom na zaposlenih mladih in srednjih let (nekje med 25. in 60. letom starosti). Po spolu sploh ne ciljам na nobeno skupino, imam pa zaenkrat več strank ženskega spola. Status je srednji oziroma srednji – višji, izobrazba pa zelo raznovrstna.

2. Kakšni so obstoječi cilji Vašega salona v roku petih in destih let glede nabora storitev, zaposlitve novih delavcev, širjenja trga?

O: Nabor storitev bom nekoliko povečala, s tem da bom uvedla kar nekaj novih (laser, kavitacijo), vendar jih bom nekaj tudi sigurno odstranila iz ponudbe, saj se bo sčasoma pokazalo, po katerih tretmajih stranke ne povprašujejo dovolj.

V kratkem (še letos) bom zaposlila vsaj eno delavko, v roku enega leta pa še dodatno. V planu imam tudi širitev na avstrijski trg, vendar je to še v povojih, saj so drugi cilji principalni.

3. Kako bi ocenili obstoječo konkurenco na trgu v strogem smislu (v Vaši regiji, v kozmetični dejavnosti) in kateri dve podjetji smatrate na najožja konkurenta?

O: Najožja konkurenta sta definitivno Studio Sonce in SPA Natura Kranj. Imata zelo bogato ponudbo storitev, dobro pokrit trg in sta v tej panogi prisotna že mnogo let.

Sicer pa je konkurenca precej šibka. Moj je edini wellness salon v Kranju, oprema je vrhunska, storitve so kakovostne in stranki se res posvetim v celoti, ponudba je individualizirana.

4. Kako je s širšo konkurenco (po celotnem območju Slovenije in s substituti)? Kakšno grožnjo predstavljajo substituti, se pravi podjetja, ki ne delujejo nujno samo v kozmetični dejavnosti, njihove storitve/proizvode pa koristijo kupci, ki bi sicer koristili Vaše?

O: Po celi Sloveniji je seveda konkurenca obširnejša kot le v Kranju ali na Gorenjskem, saj je območje toliko večje. Bi se pa omejila na Ljubljano z okolico in mogoče obalno

regijo. Ostali predeli države po mojih ocenah in preverjanjih niso visoko konkurenčni, morebitne terme pa ne štejem več v ožjo konkurenco.

In ravno na tem mestu bi zato izpostavila pojem širše konkurence, ki pa je precej velika. Substituti seveda predstavljajo določeno mero nevarnosti, vendar to le pomeni, da se ne sme stagnirati v takem poslu, da je treba ves čas iskati nove rešitve in optimalne možnosti.

5. Kakšna je po Vašem mnenju pogajalska moč kupcev v kozmetični dejavnosti? Lahko kupci izbirajo med številnimi saloni?

O: Nekaj srednjega. Lahko sicer izbirajo med številnimi saloni, in v tem smislu je pogajalska moč velika. Ker pa je res vrhunskih salonov (s tem mislim na celoten salon – storitve, zaposleni, ambient) relativno malo, se tu pogajalska moč zmanjša.

6. Kako pa je z dobavitelji? Jih je veliko na voljo v kozmetični panogi? Izbirate samo slovenske ali tudi tuje?

O: Dobaviteljev je veliko, njihova pogajalska moč je precej visoka. Zaenkrat imam slovenske dobavitelje, ki poslujejo s tujimi blagovnimi znamkami.

7. Ali v panogo vstopa veliko novih konkurentov?

O: Vedno več. Kozmetična panoga je postal zelo mamljiva in mnogim odpira vrata. Veliko se jih zaposluje kot samostojni podjetniki, po narejeni srednji kozmetični šoli ali celo po prekvalifikaciji ob dejstvu, da so prej delovali v posvem drugi branži. To je res fenomen zadnjega desetletja ali še manj.

8. Mi lahko opišete Vašo obstoječo strategijo? Kateri so glavni cilji v roku naslednjih petih let?

O: Strategije kot take še nimam izdelane. Imam pa okvirne cilje za obdobje petih let in natančejše za naslednji dve leti. Glavni cilji so dobra pozicija na trgu, izdelava marketinške mreže, poslovanje s tujino, novi zaposlenci.

## Priloga 4

Tabela 3: Bilanca stanja za kozmetični salon ABC v letu 2010\*

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	<b>SREDSTVA (002+012+024+025)</b>	001	5.195	577
	<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA (003+006+007+008+011)</b>	002	0	0
	<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev (004+005)</b>	003	0	0
del 00, del 08, del 13	1. Neopredmetena sredstva	004	0	0
del 00	2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	005	0	0
02, 03, 04, 05, del 08, del 13	<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	006	0	0
01	<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	007	0	0
	<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe (009+010)</b>	008	0	0
06	1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	009	0	0
del 07	2. Dolgoročna posojila	010	0	0
del 08	<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	011	0	0
	<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA (013+014+019+022+023)</b>	012	5.195	577
67	<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	013	0	0
	<b>II. Zaloge (015 do 018)</b>	014	0	0

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

30, 31, 32	1.	Surovine in material	015	0	0
60	2.	Nedokončana proizvodnja in storitve	016	0	0
63	3.	Proizvodi	017	0	0
65, 66	4.	Blago	018	0	0
	<b>III.</b>	<b>Kratkoročne finančne naložbe (020+021)</b>	019	0	0
17	1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	020	0	0
del 07, 18	2.	Kratkoročna posojila	021	0	0
del 08, 12, del 13, 14,15,16	<b>IV.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve</b>	022	5.019	0
10, 11	<b>V.</b>	<b>Denarna sredstva</b>	023	176	577
19	<b>C.</b>	<b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	024	0	0
09	<b>Č.</b>	<b>TERJATVE DO PODJETNIKA</b>	025	0	0
		<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (027+028+031+034+038)</b>	026	5.195	577
90, 91, 92, 93, 95	<b>A.</b>	<b>PODJETNIKOV KAPITAL</b>	027	2.549	85
	<b>B.</b>	<b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (029+030)</b>	028	0	0
del 96	1.	Rezervacije	029	0	0
del 96	2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	030	0	0

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

	<b>C.</b>	<b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (032+033)</b>	031	0	0
<b>del 97</b>	<b>I.</b>	<b>Dolgoročne finančne obveznosti</b>	032	0	0
<b>del 98</b>	<b>II.</b>	<b>Dolgoročne poslovne obveznosti</b>	033	0	0
	<b>Č.</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (035 do 037)</b>	034	2.646	492
<b>21</b>	<b>I.</b>	<b>Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	035	0	0
<b>27, del 97</b>	<b>II.</b>	<b>Kratkoročne finančne obveznosti</b>	036	0	0
<b>22, 23, 24, 25, 26, 28, del 98</b>	<b>III.</b>	<b>Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	037	2.646	492
<b>29</b>	<b>D.</b>	<b>KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	038	0	0

Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida za kozmetični salon ABC v letu 2010

Konto	Postavka	Oznaka za AOP	Znesek	
			Tekočega leta	Prejšnjega leta
1	2	3	4	5
<b>1.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje (051 do 053)</b>	050	22.926	7.633
<b>del 76</b>	a) Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	051	22.926	7.633
<b>del 76</b>	b) Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	052	0	0
<b>del 76</b>	c) Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	053	0	0
<b>2.</b>	<b>Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>	054	0	0
<b>3.</b>	<b>Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje</b>	055	0	0

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

79	4.	<b>Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>	056	0	0
	5.	<b>Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki), od tega:</b>	057	0	0
del 76		- subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	058	0	0
del 76		- prevrednotovalni poslovni prihodki	059	0	0
	6.	<b>Stroški blaga, materiala in storitev (061 do 063)</b>	060	3.433	770
71		a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	061	0	0
40		b) Stroški porabljenega materiala	062	810	0
41		c) Stroški storitev	063	2.623	770
	7.	<b>Stroški dela (065 do 068)</b>	064	0	0
del 47		a) Stroški plač	065	0	0
del 47		b) Stroški pokojninskih zavarovanj	066	0	0
del 47		c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	067	0	0
del 47		č) Drugi stroški dela	068	0	0
	8.	<b>Odpisi vrednosti (070 do 072)</b>	069	0	0
43		a) Amortizacija	070	0	0
del 72		b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	071	0	0
del 72		c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	072	0	0
	9.	<b>Drugi poslovni odhodki (074+075)</b>	073	8.578	4.004
del 48		a) Prispevki za socialno varnost podjetnika	074	4.709	1.366
44, del 48		b) Ostali stroški	075	3.869	2.638
del 77	10.	<b>Finančni prihodki iz deležev</b>	076	0	0
del 77	11.	<b>Finančni prihodki iz danih posojil</b>	077	0	0
del 77	12.	<b>Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>	078	1	0
del 74	13.	<b>Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	079	0	0
del 74	14.	<b>Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>	080	0	0
del 74	15.	<b>Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</b>	081	19	0
del 74		Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v 14. in 15.)	082	19	0
	16.	<b>Drugi prihodki (084+085)</b>	083	0	0
del 78		a) Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	084	0	0
del 78		b) Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	085	0	0
75	17.	<b>Drugi odhodki</b>	086	0	0

Se nadaljuje...

...nadaljevanje

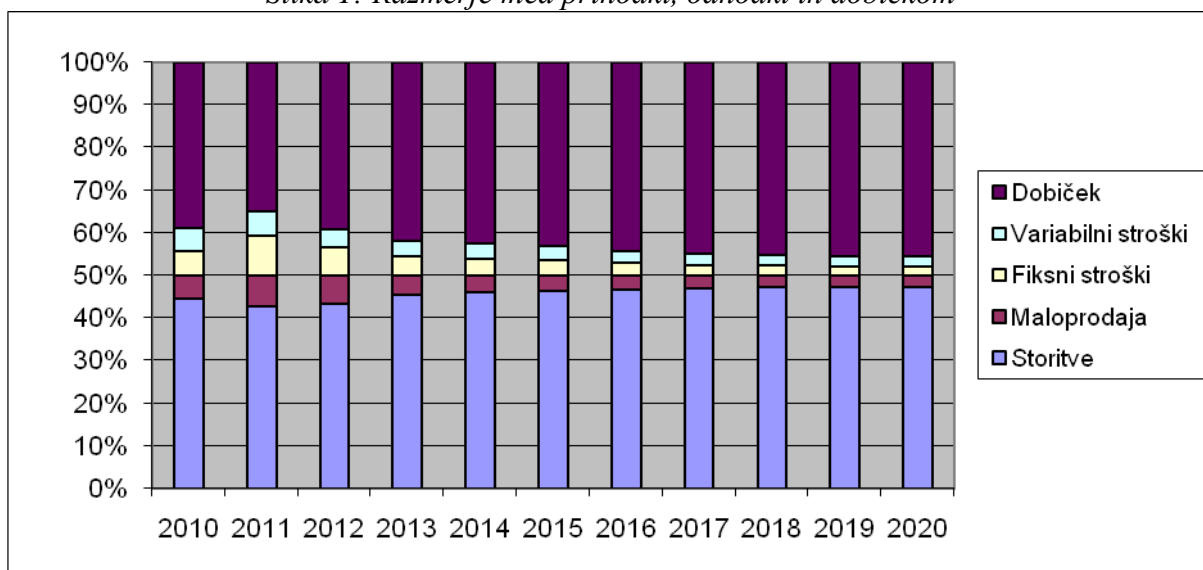
80+	18.	<b>Podjetnikov dohodek (050+054-055+056+057-060-064-069-073+076+077+078-079-080-081+083-086)</b>	087	10.897	2.859
80-	19.	<b>Negativni poslovni izid (055-050-054-056-057+060+064+069+073 -076-077-078+079+080+081-083+086)</b>	088	0	0
		<b>*Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju (na dve decimalki)</b>	089	0,00	0,00
		<b>Število mesecev poslovanja</b>	090	12	6

Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.

\* Izračun podatka na AOP 089: Število delovnih ur v koledarskem (obračunskem) letu, za katere so zaposlenci dobili plačo in nadomestilo plače /(deljeno) s številom možnih delovnih ur za koledarsko (poslovno) leto.

Slika 1 grafično prikazuje dobiček, spremenljive stroške, stalne stroške, maloprodajo in storitve v strukturnih deležih do leta 2020.

Slika 1: Razmerje med prihodki, odhodki in dobičkom

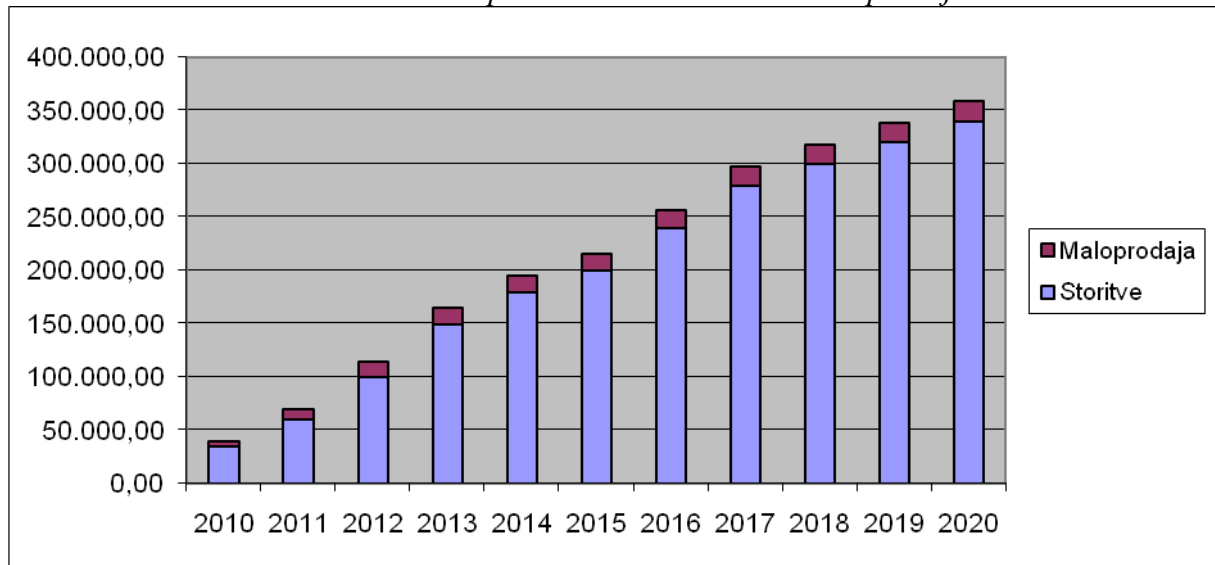


Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.

Slika 2 grafično prikazuje razmerje med prihodki od maloprodaje in storitev v naslednjih osmih letih.



Slika 2: Deleži prihodkov od storitev in maloprodaje



Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.

Tabela 4: Načrtovani denarni tokovi podjetja ABC

	Prihodki		Odhodki		Dobiček
	Storitve	Maloprodaja	Fiksni stroški	Variabilni stroški	
<b>2010</b>	35.000,00	4.350,00	4.400,00	4.450,00	<b>30.500,00</b>
<b>2011</b>	60.000,00	10.000,00	13.000,00	8.000,00	<b>49.000,00</b>
<b>2012</b>	100.000,00	15.000,00	15.000,00	10.000,00	<b>90.000,00</b>
<b>2013</b>	150.000,00	15.000,00	15.000,00	12.000,00	<b>138.000,00</b>
<b>2014</b>	180.000,00	15.000,00	15.000,00	14.000,00	<b>166.000,00</b>
<b>2015</b>	200.000,00	16.000,00	15.000,00	15.000,00	<b>186.000,00</b>

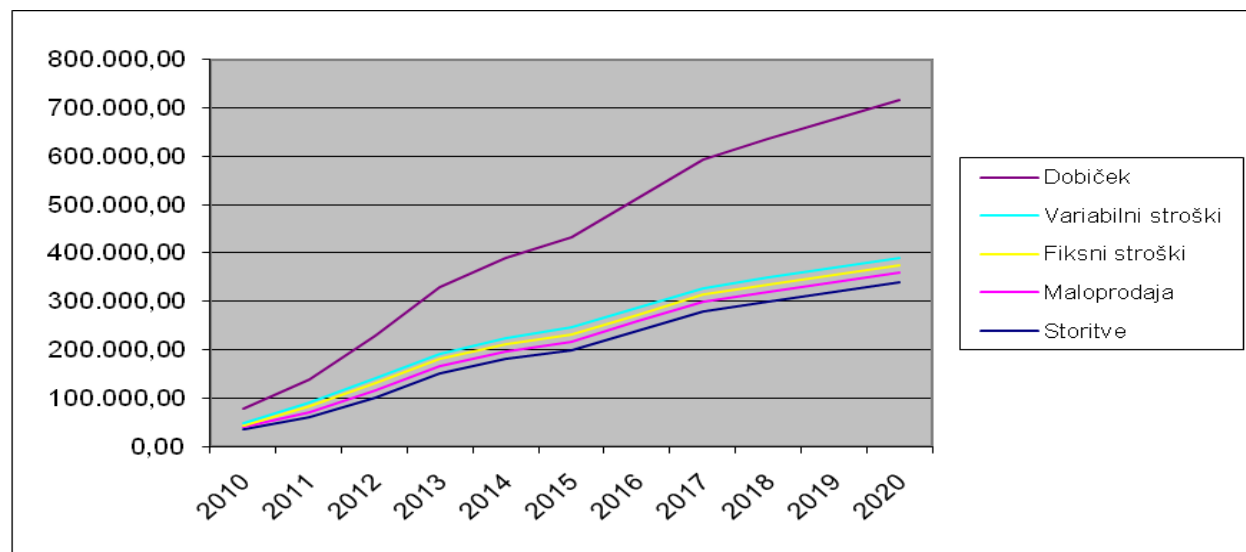
Se nadaljuje...

					<i>...nadaljevanje</i>
<b>2016</b>	240.000,00	17.000,00	15.000,00	15.000,00	<b>227.000,00</b>
<b>2017</b>	280.000,00	17.500,00	15.000,00	15.500,00	<b>267.000,00</b>
<b>2018</b>	300.000,00	18.000,00	15.000,00	16.000,00	<b>287.000,00</b>
<b>2019</b>	320.000,00	18.000,00	15.000,00	16.000,00	<b>307.000,00</b>
<b>2020</b>	340.000,00	18.500,00	15.000,00	16.500,00	<b>327.000,00</b>

*Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.*

Slika 3 predstavlja amortizacijski načrt salona ABC za prihodnjih osem let.

***Slika 3: Amortizacijski načrt podjetja ABC za 10 let***



*Vir: Osnovni podatki salona ABC, 2011.*