

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA INTI KOZMETIKA ZA
OBDOBJE 2020–2025**

Ljubljana, november 2020

ROK MARENTIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Marentič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj strategije podjetja INTI kozmetika za obdobje 2020–2025, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 13. 11. 2020

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	8
1 KLJUČNI IZZIVI RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJ	10
1.1 Ključni izzivi razvijanja strategij	10
1.1.1 Proces strateškega managementa v podjetju	11
1.1.2 Ovire pri razvijanju strategij	14
1.2 Ključni izzivi uresničevanja strategij	14
1.2.1 Komuniciranje strategije	15
1.2.2 Ovire za management sprememb	16
1.2.3 Strateška kontrola in revizija strategije	18
2 PREDSTAVITEV PODJETJA INTI	21
2.1 Razvoj podjetja	21
2.2 Proizvodni program podjetja	21
2.3 Poslovna uspešnost in razvojni izzivi	23
3 RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA INTI 2020–2025	24
3.1 Planska pričakovanja lastnice	24
3.2 Analiza širšega okolja Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške in Romunije	26
3.2.1 Ekonomsko okolje	26
3.2.2 Demografsko okolje	30
3.2.3 Tehnološko okolje	32
3.2.4 Kulturno okolje	34
3.2.5 Naravno okolje	36
3.2.6 Prikaz ključnih dogodkov iz širšega okolja Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške in Romunije	38
3.3 Analiza kozmetične panoge v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem	40
3.3.1 Tekmovalnost med podjetji	41
3.3.2 Možnost pojava novih substitutov	44
3.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev	45
3.3.4 Pogajalska moč kupcev	46
3.3.5 Vstopne ovire v panogo	47
3.3.6 Globalni trendi v kozmetični panogi	47

3.3.7	Prikaz ključnih dogodkov iz kozmetične panoge v Sloveniji, Romuniji in na Hrvaškem	
3.3.8	Ocena tržnega potenciala	49
3.4	Strateška analiza poslovanja podjetja.....	50
3.5	Povzetek analitičnih ugotovitev in identifikacija elementov konkurenčne prednosti	51
3.6	Opredelitev vizije strateškega uspeha in poslanstva podjetja	56
3.7	Razvoj strategije.....	58
3.8	Časovnica strateških aktivnosti z opisom skrbnikov in vsebin.....	59
4	URESNIČEVANJE STRATEGIJE	62
4.1	Kazalci za strateško kontrolo.....	62
4.2	Drugi vidiki uresničevanja strategije	63
	SKLEP.....	65
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGE	78

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Planirani obsegi prodaje podjetja INTI v letu 2019	25
Tabela 2:	Ocene planiranih obsegov prodaje obstoječih izdelkov Intheline na obstoječih trgih v obdobju 2020–2025.....	25
Tabela 3:	Pregled ključnih dogodkov iz širšega okolja podjetja INTI.....	39
Tabela 4:	Pregled ključnih dogodkov iz panoge podjetja INTI	48
Tabela 5:	Ocena tržnega potenciala podjetja INTI do leta 2025	50
Tabela 6:	Prednosti in slabosti podjetja INTI.....	53
Tabela 7:	Priložnosti in nevarnosti za podjetje INTI	53
Tabela 8:	Pregled obstoječih in potencialnih elementov konkurenčnega položaja.....	55
Tabela 9:	Vizija strateškega uspeha podjetja INTI 31. 12. 2025	56
Tabela 10:	Opis strateške aktivnosti SA1	60
Tabela 11:	Časovnica izvedbe strateških aktivnosti podjetja INTI v obdobju 2020–2022.....	61
Tabela 12:	Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti podjetja INTI v obdobju 2020–2022 s ciljnim vrednostmi	62

Tabela 13: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov podjetja INTI v obdobju 2020–2022 s ciljnim vrednostmi	62
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces strateškega managementa po Davidu	12
Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa	13
Slika 3: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu.....	13
Slika 4: Ključni element uspešnega uresničevanja strategije in kontrole	16
Slika 5: Strateška kontrola v okviru strateškega procesa	19
Slika 6: Sistem uravnoteženih kazalcev kot orodje za doseganje strateških ciljev	20
Slika 7: Primerjava rasti BDP-ja v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2006–2018 ter napovedi Evropske komisije za leti 2019 in 2020 (črtkano)	27
Slika 8: Primerjava ravni potrošnje gospodinjstev v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2005–2018, verižni indeks, 100 = 2005.....	28
Slika 9: Primerjava stroškov dela v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018	28
Slika 10: Pregled davčnih stopenj v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	29
Slika 11: Primerjava populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	30
Slika 12: Primerjava spolne strukture populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019.....	30
Slika 13: Primerjava starostnih porazdelitev populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019.....	31
Slika 14: Primerjava razširjenosti kožnih obolenj in alergij v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019.....	31
Slika 15: Primerjava okuženosti populacije s COVID-19 v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019.....	32
Slika 16: Primerjava deleža gospodinjstev z dostopom do interneta v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	33

Slika 17: Primerjava deleža posameznikov, ki uporabljajo internet v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	33
Slika 18: Primerjava deleža posameznikov s sklenjeno naročnino za uporabo širokopasovnih povezav v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, na 100 prebivalcev, 2015	34
Slika 19: Primerjava nakupnih navad – spletni nakupi posameznikov, opravljeni v zadnjih treh mesecih v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	35
Slika 20: Primerjava vrednot – pomembnost skrbeti za naravo in okolje v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018	35
Slika 21: Primerjava stopenj recikliranja komunalnih odpadkov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018	36
Slika 22: Primerjava cen električne energije za negospodinjstvo uporabo v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019	37
Slika 23: Primerjava onesnaženosti zraka Slovenije, Romunije, Hrvaške, Madžarske, Češke in Slovaške, 2017	37
Slika 24: Primerjava višine okoljskih dajatev v deležu BDP-ja Slovenije, Romunije, Hrvaške, Madžarske, Češke in Slovaške, 2018	38
Slika 25: Matrika ključnih dogodkov iz širšega okolja podjetja INTI	39
Slika 26: Obseg prodaje v specializiranih trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017	41
Slika 27: Raven prodaje v trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki v Sloveniji, Romuniji, na Slovaškem in Madžarskem, indeks, 100 = 2008	42
Slika 28: Gibanje dodane vrednosti v dejavnosti prodaje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2013–2017	42
Slika 29: Rast števila podjetij v kozmetični panogi v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017	43
Slika 30: Strateški grafikon panoge prodaje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji in Vzhodni Evropi	44
Slika 31: Povprečni bruto poslovni presežek podjetij v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017	45
Slika 32: Primerjava med izdatki za kozmetične izdelke na osebo in BDP na osebo v Sloveniji, Romuniji, na Madžarskem, Češkem in Slovaškem v letu 2018	46
Slika 33: Matrika ključnih dogodkov iz panoge podjetja INTI	49

Slika 34: Strateški diagram razvoja podjetja INTI 2020–2025	58
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida na dan 31. 12. 2019.....	1
Priloga 2: Opisi strateških aktivnosti SA2 do SA7	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

DDV – davek na dodano vrednost

GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba EU o varstvu podatkov

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PSPN – prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

RPA – (angl. Risk and Policy Analysts); podjetje Risk and Policy Analysts

SA – strateška aktivnost

SR – strateški rezultat

UVOD

Spremembe v okolju narekujejo nenehno prilagajanje poslovanja podjetij. Zato je ključno, da vodilni v podjetjih te spremembe identificirajo in razvijajo ustrezna znanja za izvedbo ukrepov. Osnova za premik v zeleno stanje je natančno definirana vizija, ki pomeni nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja (Pučko, 2003, str. 102). Če želi vodstvo vizijo učinkovito doseči, mora imeti načrtano jasno pot razvoja podjetja in vzpostavljeno projektno vodenje, v uvajanje sprememb pa mora vključiti vse zaposlene (Kovač, Mühlbacher, Kodydek, Ferjan & Hauc, 2012, str. 8).

Strateški management je definiran kot nabor odločitev in dejanj za namen kreiranja strategij in njihovega uresničevanja. Podjetje, ki ima logično, vsem razumljivo strategijo, bo tako usmerjeno v doseganje strateških ciljev in se bo, če bo vzpostavilo ustrezne mehanizme, na spremembe v okolju prilagajalo hitreje in uspešneje od konkurence (Dimovski, Pengar & Žnidaršič, 2003, str. 98). Možina in drugi (1994, str. 312) navajajo, da strategije predstavljajo vse razpoložljive poslovne usmeritve organizacije, z uresnitvijo katerih lahko slednja doseže zelene strateške cilje. Belak (2002, str. 146) dodaja, da strategije ne služijo le kot orodje za definiranje možnih načinov razvoja podjetij, temveč poleg tega ustvarjajo tudi možnosti za njihov razvoj. Porter (1998, str. 1) na oblikovanje strategije gleda nekoliko drugače in kot osnovno funkcijo strategije poudarja izvedbo diverzifikacije podjetja prek doseganja svojih konkurenčnih prednosti. Strateški management se torej ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 13).

Glavni strateški cilj večine managerjev je rast, ki je ključna za obstanek, še posebno v panogah, kjer je rast visoka. Rast podjetja v zreli panogi običajno privede do zvišanja tržnega deleža in pogajalske moči. V primeru panoge, ki je v upadu, pa lahko podjetje rast dosega z uresničevanjem strategije diverzifikacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 61). Analiza poslovnega okolja oziroma panoge, posebej pa strateških odločitev konkurentov, je torej pomemben dejavnik kreiranja strategije podjetja.

V Sloveniji okoli 99 % vseh podjetij predstavljajo mikro in mala podjetja, ki imajo izredno velik prispevek k celotni gospodarski aktivnosti, produktivnosti, dodani vrednosti in zaposlovanju (Dremelj Ribič, 2018). Kljub njihovi pomembni razvojni vlogi pa je moč opaziti, da se prijemi strateškega managementa v mikro in majhnih podjetjih ne uporabljajo oziroma se uporabljajo v omejenem obsegu, slabše pa so mikro in majhna podjetja obravnavana tudi v strokovni literaturi, ki temelji bolj na korporativnih osnovah.

Moč marsikatero panogo leži v mešanici velikih in malih podjetij. To še posebej velja za podjetniško kozmetično industrijo. V zadnjem poročilu svetovalnega podjetja Risk and Policy Analysts (v nadaljevanju RPA), ki je bilo leta 2017 objavljeno po naročilu združenja kozmetične industrije in industrije za osebno nego Cosmetics Europe, je bilo ugotovljeno, da kozmetična industrija podpira vsaj 2 milijona delovnih mest. Evropska kozmetična industrija je zelo znanstveno usmerjena. Gre za zelo inovativen sektor, ki veliko vlaga v raziskave in

razvoj ter zaposluje več kot 27.000 znanstvenikov. Podjetja, ki delujejo v kozmetični industriji, pogosto sodelujejo z drugimi organizacijami, ki se ukvarjajo z raziskavami, na primer z evropskimi univerzami, znanstvenoraziskovalnimi inštituti, nevladnimi organizacijami in ustanovami. Kozmetična industrija je v letu 2016 s 77,6 mrd. EUR prometa pomembno prispevala k evropskemu gospodarstvu (Cosmetics Europe, 2019).

Evropa velja za največji kozmetični trg na svetu. Trgovina s kozmetičnimi izdelki in sestavinami je v letu 2016 presegla 33 mrd. EUR, v države zunaj Evropske unije pa se je izvozilo za slabih 18 mrd. EUR kozmetičnih izdelkov. Študija RPA navaja, da je prodaja kozmetičnih izdelkov prek spleta predstavljala manj kot 2 % celotne prodaje, kar pa ni razlog za skrb, saj raziskave napovedujejo visoko rast tega segmenta v prihodnjih letih (Cosmetics Europe, 2017b).

Predmet magistrskega dela je podjetje INTI, kozmetika, trgovina in svetovanje, d. o. o. (v nadaljevanju INTI), ki se od leta 2019 ukvarja s proizvodnjo in prodajo kozmetičnih izdelkov. Njihova blagovna znamka Intheline se je v Sloveniji hitro uveljavila. Njihovi izdelki se prodajajo tako v veleblagovnicah in drogerijah kot tudi prek spleta, ki predstavlja primaren prodajni kanal. Izdelke pošiljajo po celem svetu. Njihova prodajna mreža se vztrajno širi na tuje trge, predvsem hrvaškega, češkega, slovaškega, romunskega in madžarskega, kjer pa trenutno še niso tako prepoznavni kot doma. Poleg tega spremljajo svetovne smernice razvoja novih izdelkov s področja osebne nege in v prihodnje načrtujejo dodatno širitev proizvodnega asortimana. Gre za ambiciozno mlado podjetje, ki nima razvite lastne strategije. Zato lastnica poslovne odločitve sprejema predvsem kot odziv na aktualne tržne trende. Podjetje potrebuje natančne usmeritve glede prihodnjega razvoja oziroma usmerjanja aktivnosti za doseganje nadaljnje stabilne rasti prodaje.

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu podjetja INTI sprejeti najprimernejšo odločitev glede dolgoročnega strateškega razvoja na ciljnih trgih. To je moč izvesti skozi strukturiran proces analize notranjega in zunanjega okolja podjetja ter usmerjanja vodstva podjetja skozi faze razvoja strategije. V okviru teh faz bom sledil naslednjim **ciljem** magistrskega dela:

- strateško analizirati poslovanje in poslovno okolje podjetja INTI – to vključuje slovenski, hrvaški, češki, slovaški, romunski in madžarski trg kozmetičnih izdelkov,
- definirati vizijo strateškega uspeha podjetja INTI (angl. Destination Statement) in razviti strategijo za obdobje 2020–2025,
- razviti kazalce za strateško kontrolo uresničevanja strategije.

S pomočjo zastavljenih ciljev bom odgovoril na temeljno raziskovalno vprašanje, in sicer katera strategija podjetja je glede na trenutno poslovno okolje in analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN) podjetja za lastnico podjetja najustreznejša.

Kot temeljni pristop k razvoju strategije sem uporabil metodo Balanced Scorecard 3. generacije (Cobbold & Lawrie, 2002, str. 125). V okviru razvoja strategije so bili izvedeni intervjuji in

strukturirane strateške delavnice za razvijanje vizije strateškega uspeha, strategije in strateških aktivnosti. Vizijo strateškega uspeha podjetja za ciljno leto sem v prvi fazi definiral skozi izvedbo polstrukturiranih intervjujev z lastnico podjetja Tino Dular Ferlež. V nadaljevanju so bile izvedene delavnice s preostalimi sodelavci v podjetju, s katerimi smo zapisali končno vizijo podjetja. V zaključni fazi smo skupaj definirali strateške aktivnosti za doseganje zapisane vizije in izrisali strategijo razvoja do leta 2025. Rezultate posameznih delavnic sva z lastnico tudi medfazno preverjala.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih vsebinskih poglavij. Prvo poglavje govori o ključnih izzivih, s katerimi se dandanes srečujejo podjetja pri razvijanju in uresničevanju strategij. Tu uporabim splošno raziskovalno metodo – metodo spoznavnega procesa. Ta metoda temelji na pridobivanju in analizi sekundarnih virov podatkov, natančneje na proučevanju tuje in domače znanstvene literature, praktičnih primerov ter drugih internetnih virov. Ti so v večini pridobljeni iz podatkovnih baz Emerald, ProQuest, NUK – Mrežnik in drugih. V drugem poglavju predstavim razvoj, proizvodni program in poslovno uspešnost podjetja INTI, ter se dotaknem njihovih prihodnjih razvojnih izzivov. Podatki so pridobljeni predvsem iz pogovora z lastnico podjetja. Tretje poglavje predstavlja ključen vsebinski del magistrskega dela. V njem predstavim planska izhodišča, analizirano okolje podjetja in njegovo poslovanje, ter opredeljene konkurenčne prednosti podjetja. V nadaljevanju sta opredeljena vizija strateškega uspeha in poslanstvo podjetja, ki predstavljata zeleno ciljno stanje podjetja, ki so mu prilagojene nadaljnje aktivnosti, ki so prav tako definirane v tem poglavju. Empirično-raziskovalni del temelji na oceni privlačnosti širšega in ožjega okolja v izbranih šestih državah ter na strateški analizi poslovanja podjetja INTI. Potrebni podatki so pridobljeni s spletnih virov ter letnih finančnih izkazov in izdelanega poslovnega načrta podjetja. Za oceno širšega okolja uporabim analizo političnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških dejavnikov in matriko kritičnih dogodkov iz širšega okolja, za oceno ožjega okolja pa silnice privlačnosti panoge po Porterju in prikaz konkurenčnosti v panogi s strateškim grafikonom (angl. strategy canvas). Izhodiščni položaj podjetja je zaokrožen s pomočjo analize PSPN. Četrto poglavje govori o uresničevanju strategije. V ta namen sem skupaj z lastnico razvil kazalce za strateško kontrolo. Na koncu je pozornost namenjena tudi spremljanju uresničevanja drugih strateških vidikov. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve magistrskega dela.

1 KLJUČNI IZZIVI RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJ

1.1 Ključni izzivi razvijanja strategij

Ključni izzivi razvijanja strategij so dandanes povezani predvsem z izvajanjem procesa strateškega managementa in premagovanjem ovir pri razvijanju strategij. Pri razvijanju strategij je v praksi prisotnih mnogo izzivov, a vendar nekoliko manj kot pri njihovem uresničevanju.

1.1.1 Proces strateškega managementa v podjetju

Strateški management je poslovna filozofija, ki išče odgovore na vprašanje, kako bo podjetje reagiralo na značilnosti svojega okolja (Pučko, 2003, str. 102). Izhaja iz neskladja med obstoječim delovanjem podjetja in spremembami iz okolja (Aaker, 1998, str. 11) ter je izziv vsakega podjetja, ki želi razviti kakovostno poslovno strategijo. Mnogi pisci na ta proces gledajo različno, zato tudi v praksi najdemo različne pristope oziroma metode, ki prikazujejo potek korakov za definiranje strategije in izvajanje zastavljenih aktivnosti.

Strateški proces načrtovanja se deli na naslednjih pet ključnih delov (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 172):

- analiza zunanjega okolja,
- analiza notranjega okolja,
- izbor primernih strategij,
- implementacija izbranih strategij,
- strateška kontrola uspešnosti izvajanja strategij.

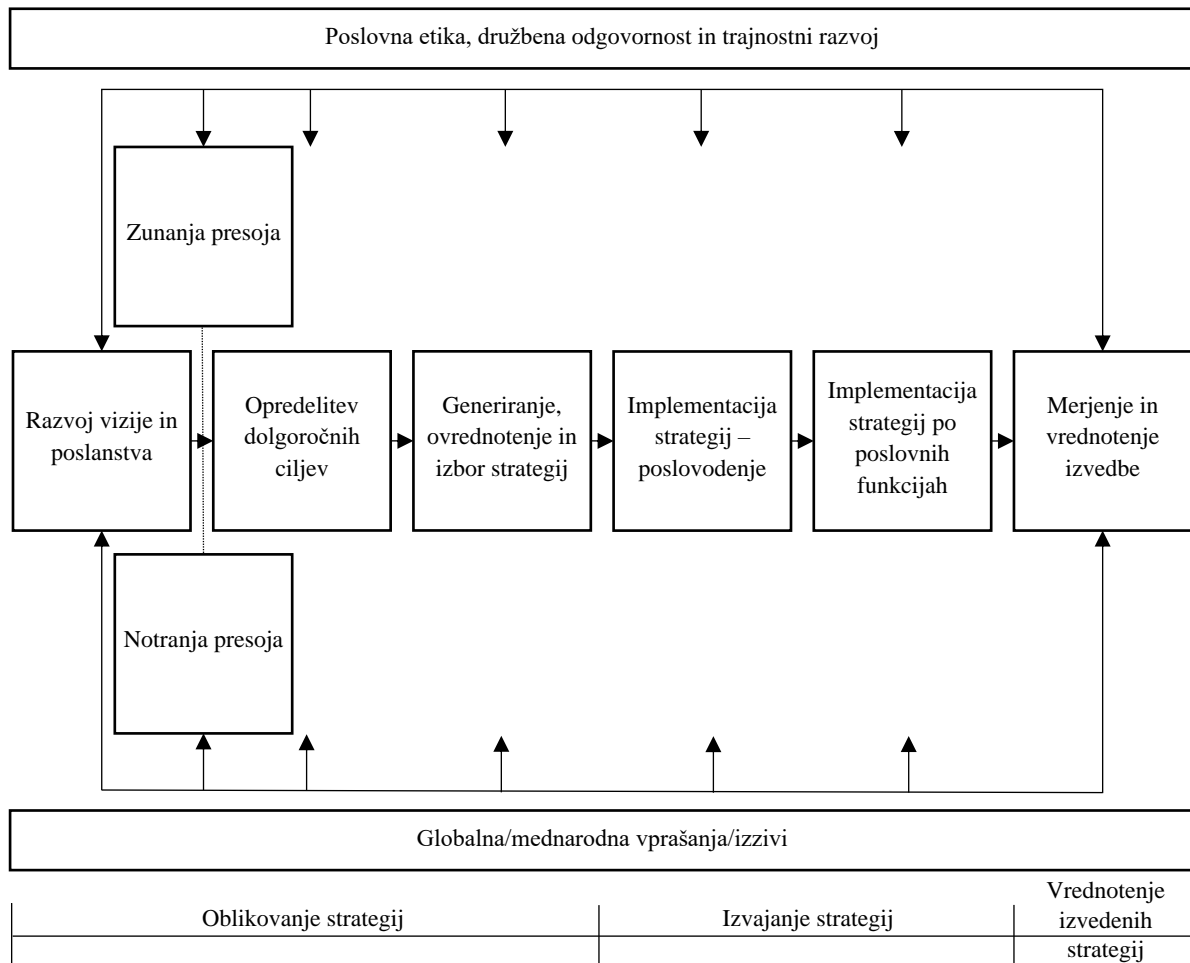
Ključna koraka analitičnega procesa predstavljata analizi zunanjega in notranjega okolja, s pomočjo katerih podjetje definira svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Na tej osnovi se definirajo potencialni elementi konkurenčnega položaja in izbere strategijo, ki je glede na dano najprimernejša za doseg le-teh. Sledi še korak implementacije strategije, ki predstavlja oblikovanje izvedbenega načrta, prek katerega bo podjetje doseglo željeno ciljno stanje. Proces se zaključi s kontinuirano kontrolo izvajanja zastavljene strategije in njenega prilagajanja glede na morebitne ugotovljene pomanjkljivosti oziroma slabosti (Steinmann & Schreyögg, 2005, str. 172–173).

Proces strateškega managementa je dinamičen in nepretrgan. Sestavljajo ga tri faze (David, 2011, str. 15):

- faza oblikovanja strategij,
- faza izvajanja strategij,
- faza ovrednotenja izvedenih strategij.

Faze sestavljajo koraki, prek katerih se proces izvaja. Slednji je izredno občutljiv na spremembe svojih sestavin, zato vsaka sprememba zahteva prilagoditev strategije podjetja. Proces se iz tega razloga ne izvaja na letni oziroma polletni ravni, temveč je nepretrgan in pravzaprav nikoli ni zaključen. Slika 1 prikazuje proces strateškega managementa po Davidu.

Slika 1: Proces strateškega managementa po Davidu



Vir: David (2011).

David (2011, str. 15) poudarja, da je pred začetkom izvajanja procesa treba izhajati iz aktualnega poslanstva in vizije, pregledati pa je treba tudi aktualne strateške cilje. Na ta način predvidimo posebnosti v delovanju podjetja. Na podlagi tega se lahko identificira in sprejme najprimernejše strategije. Za model je značilen poudarjen vpliv poslovne etike, družbene odgovornosti, trajnostnega razvoja in globalnih vplivov na vse korake strateškega procesa.

Pučko (2008, str. 17) do procesa strateškega managementa pristopa nekoliko drugače. Njegov model je namenjen predvsem lažjemu planiranju in izvajanju procesa. Slika 2 prikazuje njegov model procesa strateškega managementa v podjetju.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa

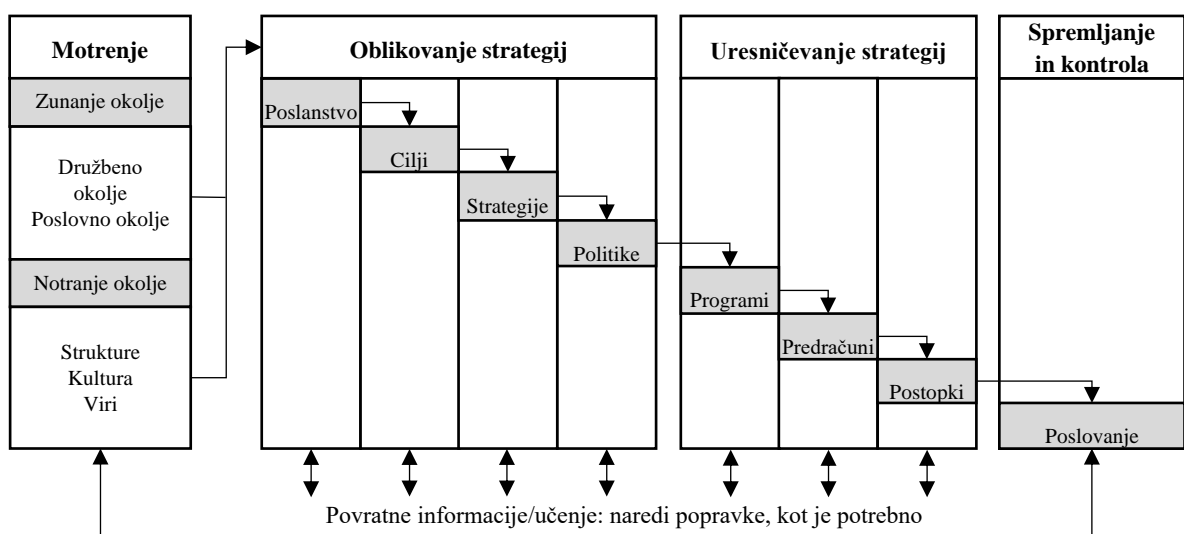


Vir: Pučko (2008).

Pučkov (2008, str. 17) proces strateškega managementa temelji na treh fazah. Prva je faza izdelave planskih predpostavk. V njej podjetje oceni in predvidi dogajanje v svojem okolju, opravi pregled že izdelanih analiz ter definira vizijo in poslanstvo. Sledi faza strateškega planiranja, ki zajema celovito oceno podjetja s pomočjo analize PSPN, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje vrzeli, zaključi pa se z razvijanjem, ocenjevanjem in izbiro strategij. Proces strateškega managementa se zaključi s fazo uresničevanja in kontrole, v sklopu katere podjetje izvede taktično planiranje aktivnosti ter se posveti definiranju posameznih projektov, izračunavanju, programiranju in zagotavljanju virov. V okviru te faze podjetje izvaja nadzor nad izvajanjem zastavljene strategije in po potrebi sprejema dodatne ukrepe oziroma spremembe strategije.

Model Hungerja in Wheelena (2012, str. 15) zajema štiri faze. Te so prikazane na sliki 3.

Slika 3: Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu



Vir: Hunger & Wheelen (2012).

V prvi fazi gre za motrenje oziroma oceno notranjega in zunanjega okolja podjetja. V okviru notranjega okolja podjetje oceni svoje lastne razpoložljive vire, v okviru zunanjega okolja pa svoje družbeno in poslovno okolje. Sledi faza, v kateri podjetje definira svoje poslanstvo in cilje ter razvije lastne strategije in politike. Ta faza se imenuje oblikovanje strategij. V tretji fazi podjetja prek izvajanja programov, predračunov in postopkov preidejo na uresničevanje zastavljenih strategij. V zadnji, četrti fazi podjetje med poslovanjem spremlja doseganje zastavljenega in primerja rezultate s strateškim planom, zato se faza imenuje spremljanje in kontrola. Podjetje lahko v tej fazi po potrebi sprejme ustrezne ukrepe, možno pa je tudi, da se predhodne aktivnosti izkažejo kot napačne, kar pomeni potrebo po ponovnem motrenju.

Andrews (1987) je za razliko od drugih avtorjev nekoliko širši. Management strateških elementov je opredelil kot zelo neoprijemljiv, saj se kljub enotnim definicijam v realnem svetu kaže na veliko različnih načinov.

1.1.2 Ovire pri razvijanju strategij

V intervjuju z red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, sem razbral nekaj ključnih izzivov, s katerimi se podjetja pogosto srečujejo.

Prvi izziv predstavlja sestava primerne ekipe za razvoj strategije. Pri razvoju strategije morajo poleg vodstva sodelovati tudi strokovnjaki, ki pri v procesu s svojimi ekspertizami vodstvu nudijo podporo v obliki ključnih informacij s posameznih področij dela. Pogosta napaka pri oblikovanju ekip je vključevanje zgolj najbolj zavzetih zaposlenih. Na uresničevanje strategij imajo izjemen vpliv neformalni mnenjski vodje, zato je treba v delovni tim vključiti tudi tiste, ki običajno negodujejo nad spremembami in jih preprečujejo. Na ta način se zagotovijo izpostavljanje problemov, križanje mnenj in iskanje rešitev.

Drugi izziv je zagotovitev sodelovanja vseh članov izbrane ekipe v vseh fazah razvoja strategije. Pogosto se namreč dogaja, da so določeni sodelujoči člani prisotni samo v posameznih segmentih razvoja strategij, ter se zato ne morejo povsem poistovetiti z obravnavano vsebino in posledično ne prispevajo k njenemu oblikovanju v tolikšni meri, kot bi lahko.

Tretji izziv je povezan z izpeljavo vseh faz razvoja strategij. Najpogosteje se namreč na koncu procesa pozabi na ključen korak, to je na strateško kontrolo, kjer se definirajo kazalci s ciljnim vrednostmi za kontrolo strateških aktivnosti in strateških rezultatov.

1.2 Ključni izzivi uresničevanja strategij

Veliko izzivom uresničevanja strategij se da izogniti z dobrim načrtovanjem strategije. Hrebiniak (2005) celostno opredeli dvanajst ključnih ovir uresničevanja strategij:

- nezmožnost učinkovitega obvladovanja sprememb ali premagovanja notranjega upora proti spremembam,
- neupoštevanje vpliva neformalnih vodij in oponentov,
- slaba izmenjava informacij med posamezniki ali poslovnimi enotami, odgovornimi za izvajanje strategije,
- nejasno komuniciranje odgovornosti za odločanje ali izvajanje,
- nejasna strategija,
- pomanjkanje občutka »lastništva« strategije ali izvedbenih načrtov med ključnimi zaposlenimi,
- ni smernic ali modela, ki bi vodil prizadevanja za izvajanje strategije,
- nerazumevanje vloge organizacijske strukture in oblikovanja v postopku izvedbe,
- nezmožnost ustvarjanja dogovora o kritičnih korakih izvedbe,
- pomanjkanje spodbud ali neprimernih spodbud za podporo uresničevanju strategije,
- premalo finančnih sredstev za izvedbo strategije,
- pomanjkanje podpore višjega vodstva pri izvajanju strategije.

Naštete ovire se lahko premostijo s poznavanjem pomembnosti učinkovitega komuniciranja strategije, premagovanjem ključnih ovir za udeležanje sprememb in razvito primerno strateško kontrolo.

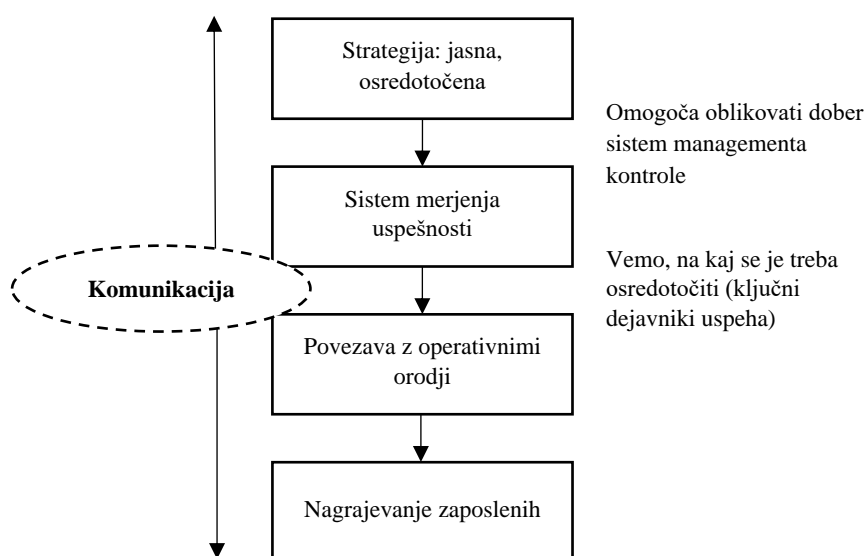
1.2.1 Komuniciranje strategije

Komuniciranje strategije predstavlja pomemben vidik njenega uspešnega uresničevanja. Vloga komuniciranja nastopi po opravljenem dokumentiranju strateških aktivnosti, razvoju kazalcev za strateško kontrolo in kaskadiranju strategije znotraj podjetja. Ključno za uspešno uresničevanje strategije je namreč seznanjanje vseh zaposlenih z njenimi cilji. Zaposleni se morajo s strategijo poistovetiti, jo razumeti in ponotranjiti. Zato je izredno pomembno, da vodstvo zna strategijo prenesti na nižje nivoje oziroma jo zna komunicirati.

V okviru poslovnega komuniciranja je vplivanje izrednega pomena. Prek vplivanja namreč spodbudimo spremembe v delu naših sodelavcev. Tu, kot že rečeno, iz takšnih ali drugačnih razlogov pogosto pride do odpora (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004).

Iz tega razloga je ključno, da vodstvo razpolaga z mehanizmi motiviranja zaposlenih v smeri izpolnjevanja zelenega. Pri tem veliko vlogo igra karizma vodje, če želi, da zaposleni sprejmejo novo strategijo za svojo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 142). Vlogo komunikacije pri uresničevanju strategije prikazuje slika 4.

Slika 4: Ključni element uspešnega uresničevanja strategije in kontrole



Vir: Pučko, Čater & Rejc Buhovac (2006).

Če je komuniciranje strategije slabo oziroma nejasno, v procesu spremljanja aktivnosti določimo neprimerne kazalce, lahko pa jih postavimo tudi preveč, kar se kasneje kaže skozi popravljane napačno zastavljenih aktivnosti. Da bi bila strategija in njeni cilji jasni vsem zaposlenim, vodilni vse pogosteje uporabljajo strateške diagrame. Ti na pregleden, jasen in razumljiv način prikazujejo, kako so medsebojno povezani strateški cilji in kazalci. Strateški diagram bo med razvojem strategije narejen tudi za podjetje INTI.

1.2.2 Ovire za management sprememb

Management sprememb je v zadnjih letih postal izredno pomembno strokovno področje. Vodstvo podjetja je odgovorno za uspešno uvajanje sprememb (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003), saj največji del uvajanja sprememb predstavljajo ljudje. Ker človek ne deluje racionalno kot stroj, temveč se na spremembe pogosto odziva čustveno, prihaja pri uvajanju sprememb do mnogih problemov, ki se rešujejo s pomočjo managementa sprememb.

Ključ do uspešnega uvajanja sprememb je v spremembi vedenja ljudi. Vsi zaposleni so povrženi prilagajanju na spremembe, kar pomeni, da so primorani usvajati nova znanja, ki podjetju omogočajo preboj na nova področja dela. Slednje pogosto predstavlja velik problem pri uvajanju sprememb. Managerji se namreč pogosto srečujejo z različnimi oblikami odpora, ki se lahko odraža v zmanjšani produktivnosti, neprilagodljivosti, kontriranju itd. Vse to predstavlja veliko nevarnost podjetjem, da spremembe ne bodo uspešno uvedene (Smith, 2005).

Različni avtorji prepoznajo več vrst odpora do sprememb v podjetjih. Ena izmed prvih, ki sta podrobno obravnavala to tematiko, sta bila Kotter in Schlesinger (1979), ki sta identificirala naslednje oblike odpora:

- zasledovanje izrecno lastnih interesov,
- nerazumevanje in nizka stopnja zaupanja,
- netolerantnost do sprememb,
- drugačen pogled.

Nekoliko drugače na ta problem gleda Dawson (2003). Meni, da spremembe dostikrat privedejo do negativnih vplivov na vpeljane poslovne procese in povzročajo slabo delovno klimo, kar pri zaposlenih privede do strahu in nezadovoljstva. Ti zato pogosto ravnajo v nasprotju s pričakovanim ali celo dovoljenim. Po njegovem obstaja pet ključnih razlogov oziroma elementov odpora pri uvajanju sprememb v podjetje, ki se medsebojno lahko tudi povezujejo. Ti razlogi so naslednji:

- velike spremembe v delovnih nalogah pomenijo potrebo po novih znanjih,
- strah pred izgubo zaposlitve zaradi znižanega občutka varnosti zaposlitve,
- domnevne in dejanske psihološke grožnje,
- socialne motnje nove delovne ureditve,
- znižanje položaja v podjetju zaradi novih razmerij moči.

Lawson in Price (2003) sta management sprememb analizirala s psihološkega vidika in ugotovila, da je uspešno uvajanje sprememb odvisno od zagotovitve štirih ključnih pogojev:

- privlačnosti zgodbe z vidika koristi za podjetje,
- pripravljenosti na spremembe s strani vodij,
- razvoja ojačevalnih mehanizmov vedenja s strani pobudnikov (npr. nagrajevanje),
- urjenja zaposlenih v sposobnostih in veščinah, potrebnih za uspešno uvajanje sprememb.

Hoag in drugi (2002) navajajo naslednje ključne ovire v procesu managementa sprememb:

- slabo vodenje (brez vizije, podpore, prelaganje spremembe itd.),
- šibkost managementa (neprimeren pristop itd.),
- problem v kulturi podjetja (sprememba predstavljena kot grožnja, pomanjkanje samozavesti itd.).

Odpor pa ni edini razlog za pogosto neuspešno uvajanje sprememb v podjetjih. Uspešnost uvajanja sprememb je odvisna od razpoložljivosti časa za to odgovornih ljudi. Ker so ti pogosto prezaposleni in se posvečajo tekočim prioritarnim zadevam, za spremembe pogosto zmanjka časa (Senge in drugi, 1999). O tem piše tudi Kotter (1995), ki navaja, da je odnos managerjev do sprememb izredno pomemben za percepcijo zaposlenih. Če torej vodstvo ne posveča pozornosti uvajanju sprememb, potem se tudi zaposlenim to ne bo zdelo pomembno. Pogosto pri tem ne gre zgolj za to, da managerji nimajo na voljo zadosti časa oziroma so prezaposleni, temveč za dejstvo, da so neprilagodljivi in spremembam ne dajejo dovolj visoke prioritete. Tak pristop do sprememb običajno ne zagotavlja zadostnega zagona s strani zaposlenih, kar vodi v

slabo ali neuspešno uvajanje sprememb. Posledično je zaradi tega zmanjšan tudi prihodnji zagon zaposlenih za uvajanje sprememb v podjetju (Senge in drugi, 1999).

Izzivov managementa sprememb je torej veliko. Razdelimo jih lahko v tri skupine, in sicer glede na različna časovna obdobja njihovega pojavljanja (Senge in drugi, 1999):

- izzivi podjetja ob začetku spodbujanja uvedbe sprememb,
- izzivi ohranjanja potrebnega zagona med uvajanjem sprememb,
- izzivi umeščanja širše sprejetih sprememb v obstoječe delovanje in navade podjetja.

Medtem ko se mnogokrat velika pozornost namenja predvsem prvima dvema skupinama, je treba poudariti pomen tretje. Ta podjetje izzove k razmisleku o vplivu sprememb na svojo obstoječo organizacijsko strukturo, kulturo, vrednote in navade ter možnosti za njihovo redefiniranje v smeri delovanja v skladu z uvedenimi spremembami.

1.2.3 Strateška kontrola in revizija strategije

Strateška kontrola je pomemben del procesa izvajanja strategije v vsakem podjetju. O strateški kontroli govorimo, kadar preverjamo odstopanje realizacije strateških ciljev od planiranih. Omogoča nam minimiziranje napak in neskladij ter sprejemanje sprotnih korektivnih ukrepov v smeri sledenja strateškim ciljem. Učinkovit proces kontrole je tisti, ki ta neskladja uspešno blaži in podjetje pripelje do zastavljenih ciljev.

Kontrola je definirana kot funkcija vodstvenega kadra, njen osnovni cilj pa je omogočiti podjetju poslovanje v skladu z zastavljenimi cilji. Začetek procesa kontrole predstavljajo ugotavljanje, evidentiranje ali spremljanje aktivnosti podjetja, v nadaljevanju se ugotavljajo njihova odstopanja od plana in vzroki, eventualno pa se definirajo tudi korektivni ukrepi. Ključna funkcija kontrole je torej omogočati delovanje, ki je v skladu s planom (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 254–255).

Strateška kontrola torej poteka znotraj procesa strateškega managementa in preverja, kako se strategija uresničuje in ali je pravilno zastavljena. Njen cilj je vodstvenemu kadru omogočiti zasledovati in izpolnjevati zastavljene strateške cilje.

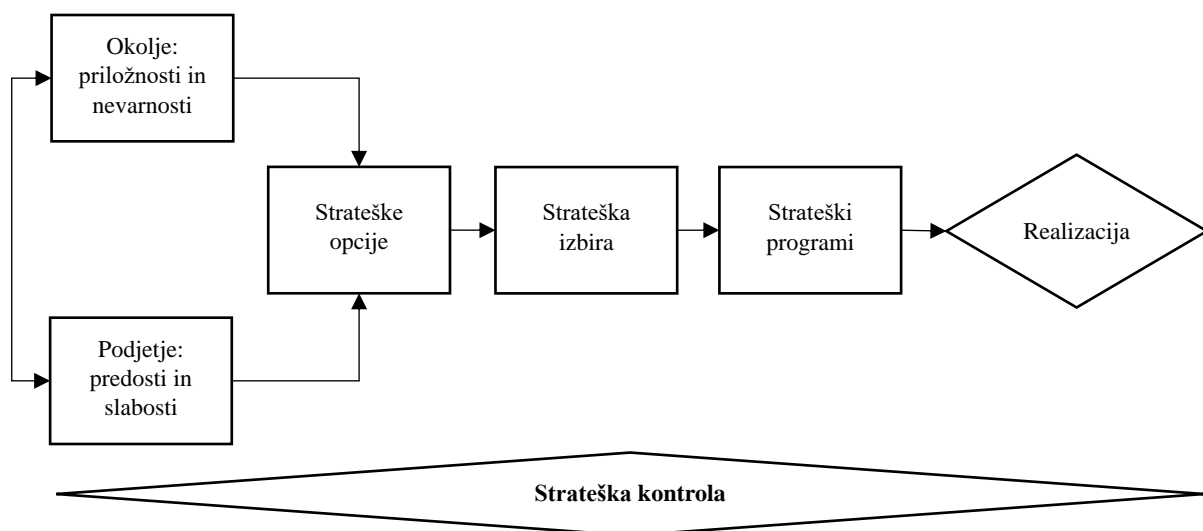
V konceptu strateške kontrole je najpomembnejši človek. Ta namreč predstavlja ključen element delovanja kontrolnih procesov. Parker (1998, str. 35–37) zato poudarja pomen motiviranja vodilnih kadrov za izpolnjevanje sprejetih strateških ciljev. Do izgube motivacije lahko pride v primeru slabih in nevzdrževanih sistemov kontrole, iz katerih lahko izvirajo tudi togost odločanja in neodgovornost vodstva ter neizkoriščanje strateških priložnosti.

Glavni namen strateške kontrole je definiranje in postavitev ustreznih standardov in strateških ciljev, ki služijo kot osnova za spremljanje uspešnosti realizacije. Poleg tega je njen namen vzpostavitev sistemov merjenja doseganja ciljev, prek katerih se ugotavlja odmik od

načrtovanega in se odločamo za popravne ukrepe. Poleg tega strateška kontrola vodstvu nudi orodja za spodbujanje zaposlenih. Njihov namen je zagotoviti motivacijo, zvišati kakovost in uspešnost dela ter inovativnost v podjetju. Ključno je zaposlene spodbuditi, da skozi proces strateške kontrole doprinašajo k razvoju konkurenčnih prednosti podjetja (Hill & Jones, 2010, str. 362–380).

Pri strateški kontroli torej ne gre samo za kontrolo doseganja zastavljenih strateških ciljev podjetja znotraj zastavljenih virov, temveč tudi za uporabo vzvodov za dvigovanje motiviranosti med zaposlenimi za pripravljenost soočanja s problemi v podjetju. Ključ do uspešnega reševanja problemov pa je v skupnem pristopu oziroma sodelovanju zaposlenih, kar podjetjem dolgoročno prinaša višjo poslovno uspešnost (Hill & Jones, 2010, str. 388). Slika 5 prikazuje strateško kontrolo v okviru strateškega procesa.

Slika 5: Strateška kontrola v okviru strateškega procesa



Vir: Steinmann & Schreyögg (2005).

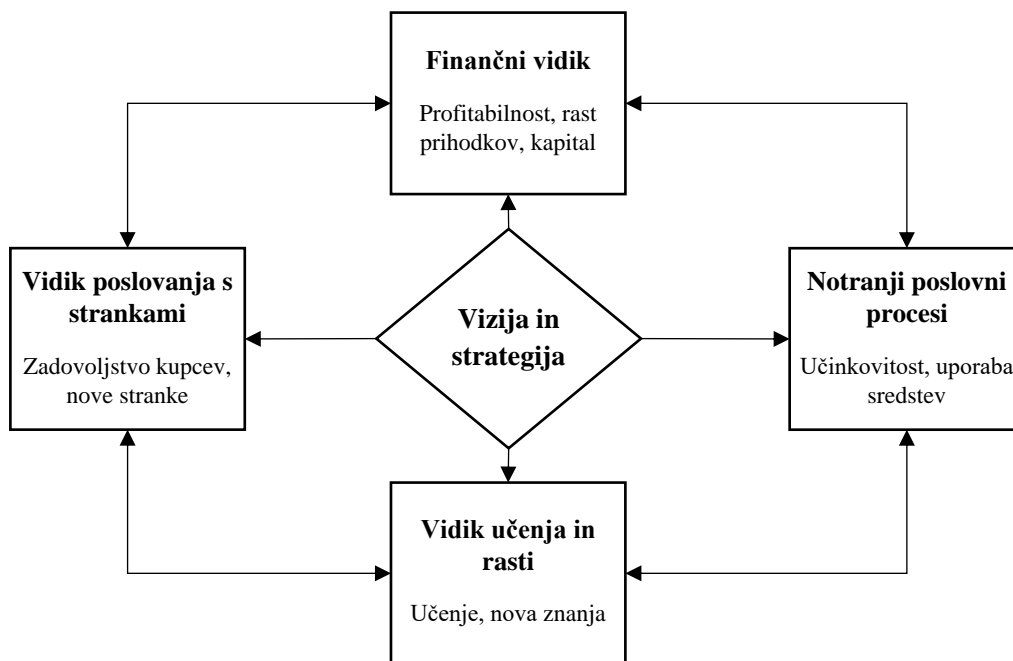
Po Pučku (2008, str. 184) kontrola običajno predstavlja vzporednico planiranju, njene glavne funkcije pa so uresničevati zastavljene cilje, ocenjevati morebitna odstopanja med realiziranim in planiranim ter po potrebi sprejemati korektivne ukrepe.

Asch (1992, str. 105) je strateško kontrolo definiriral kot vnaprejšnjo. Ta se osredotoča na kontrolo ustreznosti oziroma primernosti ukrepov glede na zastavljeno strategijo in preverja njeno nadaljnjo ustreznost glede na tekoče dogajanje iz okolja in učinke, ki se kažejo kot posledica izvedenih ukrepov.

Vnaprejšnja strateška kontrola se uporablja predvsem v podjetjih, kjer potekata nenehen razvoj in kontrola realizacije strateških ciljev. Na tem konceptu sta Kaplan in Norton (2000) definirala osnovo nadgrajujočega sistema uravnoveženih kazalcev, ki podjetju prinaša možnost spremljanja realizacije strateških ciljev. Sistem uravnoveženih kazalcev prve generacije po

Kaplanu in Nortonu zajema štiri različne vidike, in sicer: vidik odjemalcev oziroma tržni vidik, finančni vidik, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti. Sistem deluje tako, da prek vzorčno-posledične povezanosti znotraj naštetih vidikov tečejo strateške aktivnosti, ki vodijo v doseganje zastavljene strategije podjetja. Sistem uravnoteženih kazalcev pojasnjuje in uresničuje vizijo in strategijo prek povezovanja ciljev strategije s kazalci, ki odražajo zastavljene strateške cilje in strateške pobude, pridobljene iz informacij, pridobljenih skozi celoten proces uporabe sistema. Slika 6 prikazuje štiri vidike sistema uravnoteženih kazalcev prve generacije.

Slika 6: Sistem uravnoteženih kazalcev kot orodje za doseganje strateških ciljev



Prirajeno po Kaplan & Norton (2000); Olve & Sjöstrand (2002).

Glavni pomanjkljivosti tega pristopa sta močno navezovanje na vizijo in slabo pojasnjevanje procesa definiranja strateških ciljev in kazalcev. Cobbold in Lawrie (2002, str. 125) sta zato sistem uravnoteženih kazalcev nekoliko nadgradila. Imenuje se sistem uravnoteženih kazalcev tretje generacije in temelji na viziji, zapisani v obliki ciljne destinacije, zajete v štirih vidikih: vidiku pričakovanj ključnih deležnikov, vidiku zunanjih razmerij, vidiku notranjih procesov in sposobnosti ter vidiku organizacijske strukture, kulture in virov. Predstavlja temelj za oblikovanje strateških aktivnosti in rezultatov.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA INTI

2.1 Razvoj podjetja

Podjetje INTI je bilo ustanovljeno na začetku leta 2019 kot odziv na prepoznane vrzeli na kozmetičnem trgu. Ukvarja se s proizvodnjo in prodajo lastne blagovne znamke INTHELIN, ki jo tržijo predvsem prek spleta in nekaterih trgovin v Sloveniji in na Hrvaškem, na primer v Sparu in DM-ju.

Podjetje INTI je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Glavna dejavnost podjetja je trgovina na debelo s parfumi in kozmetiko, registrirane pa ima tudi dejavnosti proizvodnja, distribucija in prodaja izdelkov po spletu.

Trenutno je podjetje v 100-odstotni lasti Tine Dular Ferlež, diplomantke Pravne fakultete v Ljubljani in magistrice ekonomskih znanosti Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki tudi uradno vodi podjetje. Podjetje ima sedež na naslovu Breg 23 v Novem mestu. Poslovni prostori podjetja so v Smolenji vasi v Novem mestu, kjer je tudi manjše skladišče. V naslednjih dveh letih imajo zaradi širitve v planu urediti svoje poslovne prostore v Novem mestu.

Del trenutnega tima podjetja je tudi sestra Aleša Dular Vovko, ki je po poklicu magistrica farmacije in je redno zaposlena v Tovarni zdravil Krka, d. d. Ima več kot sedem let delovnih izkušenj s področja razvoja farmacevtskih izdelkov, zato je v podjetju ključna oseba za razvoj novih izdelkov.

Ker gre za novo podjetje, ki je še v fazi vzpostavljanja prodajne mreže in razvoja prodajnega asortimana, v ta namen potrebuje širši nabor zaposlenih z različnimi specifičnimi znanji. Iz tega razloga se je podjetje odločilo trenutne kadrovske potrebe zagotavljati z zaposlovanjem študentov in najemanjem zunanjih storitev. Podjetje sodeluje z zunanjimi izvajalci, ki pomagajo pri razvoju izdelkov in proizvodnji. Spletno stran in digitalni marketing vodi zunanje podjetje, za celostno podobo pa skrbita dva grafična oblikovalca.

Podjetje INTI, d. o. o., vlaga v razvoj kadrov in izobraževanje zaposlenih in zunanjih sodelavcev, predvsem na področju digitalnega marketinga, oglaševanja in neposredne prodaje. V prihodnje namerava podjetje sodelovati tudi v raznih združenjih, kjer bi se lahko povezovalo in koristilo sinergijo sodelovanja z drugimi sorodnimi perspektivnimi podjetji.

2.2 Proizvodni program podjetja

V podjetju INTI, d. o. o., proizvajajo in prodajajo inovativne kozmetične izdelke, ustvarjene po meri sodobnega potrošnika. Njihovi ciljni kupci so v večini sodobne ženske, ki se spopadajo z vsakodnevnimi izzivi, ki jih prinaša hiter življenjski tempo. Njihov ciljni uporabnik želi visokokakovostne, učinkovite izdelke, izdelane iz naravnih sestavin.

Njihov prodajni program, ki ga tržijo pod blagovno znamko Intheline, vključuje (Intheline, 2019):

- kremo Slimming,
- masko za obraz Splash Mask,
- piling za obraz Lilith (linija Poppy Delight),
- naravni pomlajevalni serum za obraz Jolie (linija Poppy Delight) in
- naravni serum za nego kože okrog oči Janie (linija Poppy Delight).

Vsi njihovi izdelki so narejeni iz popolnoma naravnih, visokokakovostnih sestavin, ki imajo znanstveno dokazano učinkovitost in niso testirane na živalih. Najbolj prodajani izdelek je krema Intheline Slimming, popolnoma naravna in izredno učinkovita krema, ki zmanjšuje obseg podkožnih maščob. Ob redni uporabi, dvakrat dnevno vsaj mesec dni, učinkovito zmanjša videz celulita in pomaga izgubiti neželene maščobne obloge na problematičnih področjih, kot so stegna, boki, trebuh in zadnjica. Čeprav so njihovi ključni ciljni kupci predvsem ženske, pa kremo Intheline Slimming redno uporabljajo tudi moški.

Glavna sestavina njihovega revolucionarnega izdelka je 2,5-odstotna gliciretinska kislina, pridobljena iz izvlečka sladkega korena. Gliciretinska kislina v tej konkretni količini znanstveno dokazano občutno pripomore k zmanjšanju podkožnih maščob. To osupljivo dognanje temelji na znanstveni raziskavi, izvedeni na Oddelku za medicinske in kirurške študije – endokrinologijo na Univerzi v Padovi v Italiji (Armanini in drugi, 2005).

Pri razvoju formule za kremo Intheline Slimming so sodelovali strokovnjaki z različnih področij, kot so farmacija, eksperimentalna medicina in lepotna kirurgija, ki so gliciretinsko kislino uporabili v kombinaciji z drugimi naravnimi sestavinami, kot so Rhodiola Rosea, visokokakovostni izvlečki citrusov in bogata hranljiva olja, ki skupaj uspešno zgladijo in učvrstijo kožo.

Prodajni program so s strokovnjaki s področja kozmetike in prodaje dopolnili z razvojem izdelka Splash Mask, revolucionarnega naravnega izdelka za preprečevanje prezgodnjega staranja, ki deluje kot dnevni tretma za čiščenje kože. Gre za inovativen izdelek, ki ima izjemen potencial na področju obrazne kozmetike, v segmentu tekočih obraznih mask.

Njihova najnovejša linija izdelkov za obraz je Poppy Delight, ki vključuje serum za obraz Jolie, serum za nego kože okrog oči Janie in piling za obraz Lilith. Gre za prvo linijo izdelkov na svetu, ki kot vodilno nit oziroma ključno sestavino uporablja mak – makovo olje in makova semena. Gre za 100-odstotno naravne izdelke, ki nosijo certifikat Aromacert. Vsi izdelki vsebujejo bogate aktivne sestavine, kar skrajšuje dnevno rutino nege obraza, hkrati pa zagotavlja optimalno nego tako za mlajšo, srednjo kot zrelo generacijo.

Piling za obraz Lilith z izvlečkom groznih pešk in makovih semen omogoči, da se koža globinsko razstrupi, olje oljne ogrščice pa poskrbi, da se s kože sperejo vse nečistoče in

umazanija. Uporaba pilinga spodbudi absorpcijo vlage in regeneracijo kože ter pospeši samoobnavljanja povrhnjice, kožo pa optimalno pripravi na nadaljnjo nego.

Naravni pomlajevalni serum za obraz Jolie ohranja mladosten in napet videz kože na obrazu. Makovo olje v serumu kožo globinsko nahrani, jo naredi svilnato mehko in ji omogoči dolgotrajno zaščito ter zagotavlja lahek in nežen občutek na koži. Edinstvena kombinacija izvlečkov gotu kole, virginskega nepozebnika, aloje, gliceritinska in hialuronska kislina ter vitamin A pa stimulirajo nastajanje kolagena, skrbijo za regeneracijo in hidratacijo kože, jo varujejo pred oksidacijskim stresom, obnavljajo povrhnjico, povečajo elastičnost in čvrstost kože ter preprečujejo nastajanje gub. Prav tako delujejo protivnetno, protibakterijsko in protimikrobno ter izboljšujejo videz nepravilnosti na koži, zato je serum odličen tudi za nego aknaste kože.

Naravnemu serumu za nego kože okrog oči Janie pa so poleg prej naštetih sestavin dodani še izvlečki zelenega čaja, borovnice in aloje ter vitamin E, ki kožo pomirijo in hladijo ter preprečujejo zabuhlost in videz podočnjakov, hkrati pa ohranjajo kožo napeto, sijočo in mladostno. Že ob prvi uporabi se lahko opazijo zmanjšan videz podočnjakov, bolj gladka koža okrog oči in mladosten videz. »Roll-on« aplikator daje dodatno sproščujoč občutek ob nanosu seruma, hkrati pa aktivira limfo, da so rezultati še hitrejši in boljši.

2.3 Poslovna uspešnost in razvojni izzivi

Sredstva podjetja INTI so na dan 31. 12. 2019 znašala 92.500 EUR, od tega je bilo za 44.000 EUR dolgoročnih. Kapital podjetja bil negativen, in sicer –18.500 EUR. Kratkoročne poslovne obveznosti so znašale 16.600 EUR. Podjetje je poslovno leto 2019 zaključilo s 66.000 EUR čistih prihodkov od prodaje, od tega 34.600 EUR na domačem trgu. Po pričakovanjih je podjetje beležilo izgubo v višini 26.000 EUR, predvsem na račun visokih stroškov storitev, povezanih predvsem z razvojem izdelkov. Podjetje je vknjižilo tudi relativno visoke zaloge blaga, in sicer v višini 38.000 EUR. Računovodski izkazi za leto 2019 so v prilogi 1.

Podjetje pospešeno razvija tudi druge nove izdelke, ki bi kakovostno in funkcionalno dopolnili obstoječ prodajni asortiman. Cilj je namreč oblikovati celotne linije izdelkov, ki bi jih lahko prodajali tudi v paketih, kar bi s pomočjo dobrega marketinga še dodatno povečalo prodajne številke.

Prodaja, kot že omenjeno, trenutno poteka prek spleta in trgovskih verig. Podjetje INTI se zaveda, da ne izkorišča celotnega tržnega potenciala, zato želi v prihodnje prodajo izdelkov Intheline razširiti tudi na police drugih specializiranih trgovin, lepotnih in estetskih salonov ter drugih spletnih trgovin. »Izkoriščamo le en majhen del prodajnih poti. Potrebno bo pričeti s prodajo tudi po drugih kanalih. Predvsem nas zanimajo estetske klinike in lepotni saloni,« pravi Tina Dular.

Eden večjih izzivov bo predvidena širitev prodajnih kanalov podjetja na tuje trge, primarno predvsem na hrvaškega, slovaškega, češkega, madžarskega in romunskega. Tina Dular pojasnjuje: »Že nekaj časa razmišljamo o trgih Vzhodne Evrope, kjer vidimo velik potencial za rast panoge kozmetičnih izdelkov.« Nekaj ključnih dogovorov s prodajalci je podjetje že sklenilo in izdelki se ponekod že prodajajo, vendar bo v naslednjih letih treba narediti preboj na te trge z razširjenim prodajnim programom. Izbrati bo treba optimalne prodajne kanale in pridobiti sredstva za načrtovan povečan obseg proizvodnje.

Sekundarni ciljni trgi so bolj razvite in večje države (Italija, Nemčija, Velika Britanija) ter države zunaj Evropske unije (Črna gora, Združeni arabski emirati). V prihodnosti si podjetje želi razviti prodajno mrežo tudi v ZDA, pri tem pa izkoristiti predvsem prodajne platforme, kot je Amazon. Lastnica podjetja pravi: »Dolgoročni cilj podjetja je vsekakor vstop na ameriški trg, vendar smo realni in mislimo, da za tak premik potrebujemo določena specifična znanja s področja marketinga.«

Uporabnikom izdelkov želi podjetje zagotoviti varne, zdrave in učinkovite alternative kozmetičnim izdelkom, ki jih že uporabljajo, hkrati pa zadovoljiti njihove potrebe po učinkovitejših rešitvah za njihove vsakodnevne težave, povezane s sodobnim načinom življenja, ki jih ne najdejo nikjer drugje. Cilj, ki je je med drugim izpostavila Tina Dular, je: »Ponujati želimo izdelke, ki zares delujejo in katere si uporabniki po tem tudi zapomnijo.«

Načrtovani poslovni premiki pa bodo pomenili tudi potrebo po zagotovitvi zadostnega obsega finančnih sredstev. Lastnica Tina Dular se zaveda: »Za poslovanje v velikem obsegu je v takšni panogi potrebnih ogromno sredstev, zato se zavedamo, da bomo v prihodnjih letih potrebovali finančno injekcijo.« Podjetje bo v naslednjih letih poslovni presežek skoraj v celoti investiralo v razvoj, kar pa glede na naravo posla, načrtovane obsege prodaje in trženjske aktivnosti ne bo zadostovalo. Podjetje bo namreč za ustvarjanje zadostnega obsega zalog potrebovalo dodatna sredstva, ki jih namerava pridobiti na SID banki ali pri katerem drugem ugodnem viru.

3 RAZVOJ STRATEGIJE PODJETJA INTI 2020–2025

3.1 Planska pričakovanja lastnice

Podjetje INTI je za leto 2019 načrtovalo skupno prodajo v višini 73.000 EUR, od tega 63.000 EUR na domačem in 10.000 EUR na tujih trgih. Natančnejši pregled planskih postavk je predstavljen v tabeli 1.

Tabela 1: Planirani obsegi prodaje podjetja INTI v letu 2019

V EUR	Slovenija		Hrvaška
	splet (mednarodno)	trgovske verige	
Krema Slimming	50.000	10.000	10.000
Splash Mask	2.000	0	0
Linija Poppy Delight	1.000	0	0
SKUPAJ	53.000	10.000	10.000

Vir: lastno delo.

Načrtovana prodaja je v letu 2019 temeljila predvsem na kremi Slimming. Ob koncu leta je bil predviden tudi začetek trženja linije izdelkov za obraz Poppy Delight. Začetek intenzivnega trženja linije Poppy Delight, ki vključuje serum za obraz, serum za nego kože okrog oči in piling za obraz, pa je predviden od začetka leta 2020.

Podjetje je zelo ambiciozno, verjame v kakovost svojih izdelkov in trdno verjame v hitro širitev svoje prodajne mreže, tako doma kot na tujih trgih. Temu primeren je tudi plan prodaje za obdobje 2020–2025, v katerem želi podjetje narediti ključen preboj, s katerim si bo izborilo mesto na sicer zelo konkurenčnem kozmetičnem trgu. Z vidika poslovanja podjetja je primarni cilj v teh letih dosegati prodajne številke, ki bi pokrivale stroške poslovanja. Ti se bodo v naslednjih letih močno povečali, predvsem na račun višjih stroškov dela iz naslova dodatnega zaposlovanja, večjega obsega proizvodnje in večjega obsega zalog. Tabela 2 prikazuje, kako bo podjetje stopnjevalo svojo prodajno uspešnost v tem obdobju.

Tabela 2: Ocene planiranih obsegov prodaje obstoječih izdelkov Intheline na obstoječih trgih v obdobju 2020–2025

V EUR	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Krema Slimming	100.000	120.000	140.000	160.000	180.000	200.000
Serum za nego kože okrog oči Janie	15.000	20.000	25.000	30.000	35.000	40.000
Piling za obraz Lilith	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000
Serum za obraz	20.000	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000
Splash Mask	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
SKUPAJ	150.000	195.000	245.000	285.000	330.000	375.000

Vir: lastno delo.

Glede na dejstvo, da je bil krema Slimming na dosedanjih trgih prepoznana in s strani strank zelo dobro sprejeta kot učinkovita naravna alternativa kremam za zmanjšanje telesnega obsega in celulita, je namen, da se še naprej vlaga v širjenje na nove trge in iskanje novih poslovnih partnerjev (fitnes centrov, lepotnih salonov, trgovskih mrež). Ker pa je linija izdelkov Poppy Delight prav tako novost, ne le na slovenskem, ampak tudi na svetovnem trgu, saj gre za prvo linijo izdelkov z makom kot vodilno aktivno sestavino, se pričakuje, da bo trg kljub veliki konkurenci prepoznal potencial in dejansko novost na trgu naravne kozmetične industrije, ki skrajšuje dnevno rutino nege obraza. Podjetje bo za to linijo izdelkov iskalo poslovne partnerje in se širilo na tuje trge tudi s temi izdelki. Izdelek Splash Mask pa s strani kupcev ni bil najbolj množično sprejet, zato podjetje za zdaj ne načrtuje širjenja prodaje tega izdelka, temveč zgolj ohranjanje prodaje na sedanji ravni.

Hiter razvoj podjetja INTI temelji na vsakodnevem iskanju idej in razvoju novih produktov, zato je v prihodnjih letih v njihovem prodajnem programu moč pričakovati kar nekaj novih izdelkov.

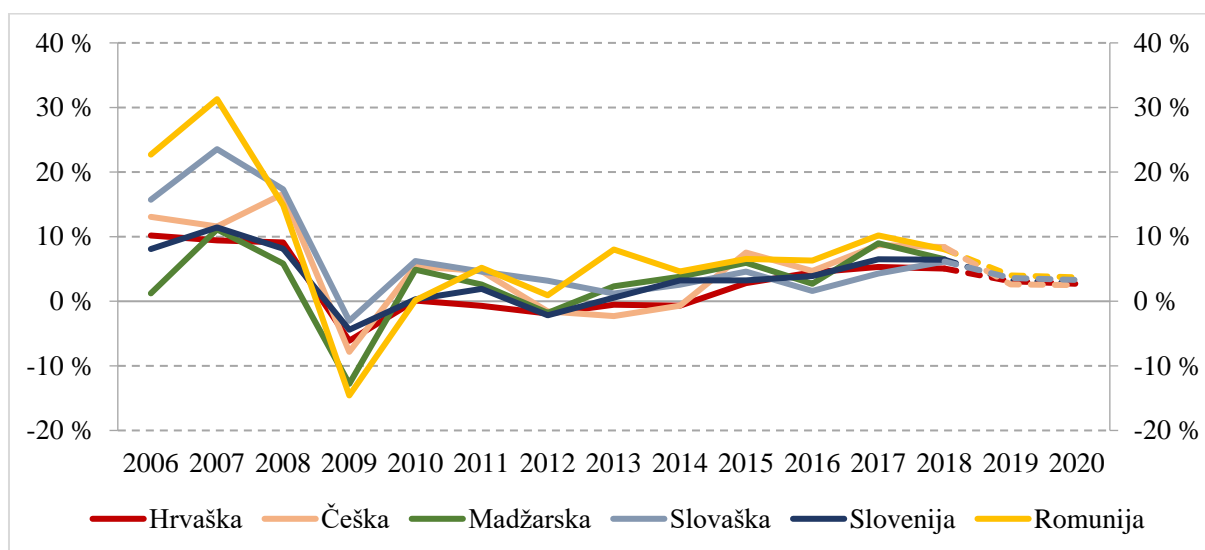
3.2 Analiza širšega okolja Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške in Romunije

Ključni del poslovnega modela podjetja INTI predstavlja poslovanje v tujini. Podjetje si na ta način želi razširiti svoj krog potrošnikov in graditi na mednarodni prepoznavnosti blagovne znamke Intheline. V obdobju naslednjih petih let je njihov cilj predvsem širitev prodaje po državah Vzhodne Evrope, natančneje Hrvaški, Slovaški, Češki, Madžarski in Romuniji. Njihova spletna stran sicer že omogoča nakupovanje iz omenjenih držav, vendar želijo izdelke prodajati tudi v trgovinah na drobno in okrepiti lokalno trženje. Podjetje se zaveda velikosti izzivov, ki jih predstavljajo želeni koraki, zato je poglobljena analiza širšega okolja Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške in Romunije ključnega pomena za sprejemanje strateških odločitev.

3.2.1 Ekonomsko okolje

V analizi ekonomskega okolja ciljnih držav so zajeti ključni makroekonomski dejavniki, ki lahko pomembno vplivajo na odločitev podjetja INTI o času in načinu vstopu na njihov trg. Zbrani podatki so primerjani med državami, njihovi rezultati pa predstavljajo temelj za izdelavo akcijskega plana vstopanja na trge omenjenih držav. Analizo začnemo s primerjavo letne rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v izbranih državah, kot je prikazano na sliki 7.

Slika 7: Primerjava rasti BDP-ja v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2006–2018 ter napovedi Evropske komisije za leti 2019 in 2020 (črtkano)

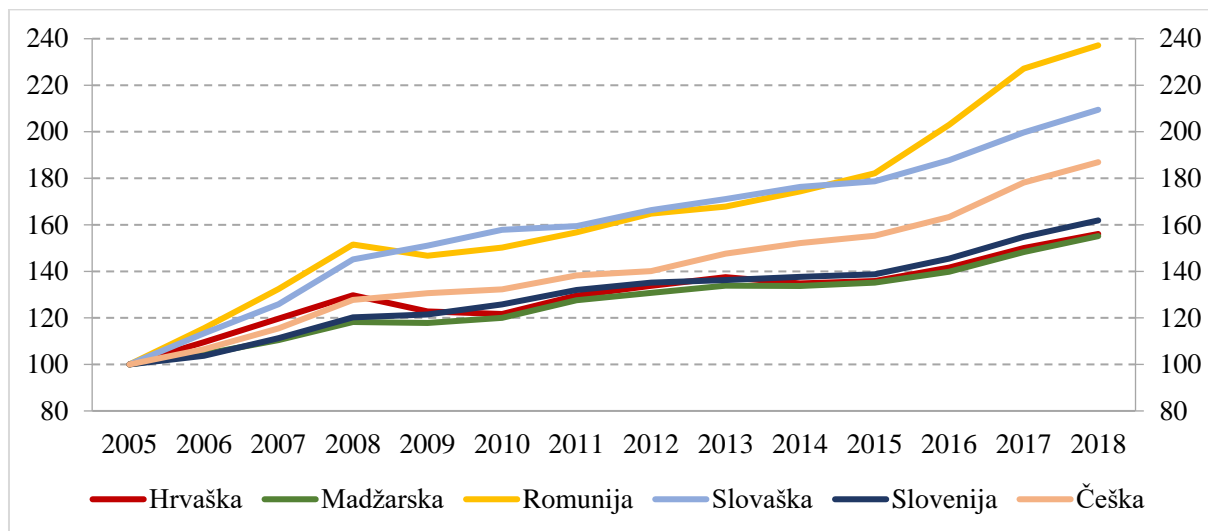


Vir: European Central Bank (2019); European Commission (2019).

BDP je med izbranimi državami v letih po krizi najbolj rasel v Romuniji, kjer se je gibal v razponu 5–10 %. Slika v času mednarodne gospodarske krize na drugi strani pokaže tudi neodpornost Romunije na zaostreno gospodarsko stanje. Med državami z nižjimi vrednostmi rasti v zadnjih letih izstopa predvsem Hrvaška, kjer rast BDP-ja ni presegala 5 %. Podobno kot hrvaška je tudi češka gospodarska rast šele v letu 2015 postala pozitivna, vendar je v zadnjih letih dosegala višje letne vrednosti. Gospodarska rast Madžarske je v času krize močno upadla, vendar se je v zadnjih letih močno popravila, in sicer na nivoje 4–9 % letno. Zanimivo je gibanje gospodarske rasti Slovaške, ki je med krizo pokazala odpornost na zaostrene gospodarske razmere in v drugem valu krize ostala pozitivna, vendar pa v zadnjih letih ni naredila nadpovprečnega preboja. Slovenija je vseskozi rasla dokaj stabilno oziroma z manj nihanji kot ostale države. Napovedi Evropske komisije (glej sliko 7, črtkano) kažejo na splošno ohlajanje gospodarske aktivnosti izbranih držav in stabiliziranje rasti na nivoju okoli 3 %.

Pomemben indikator gospodarskega stanja v državah je raven potrošnje. Višje vrednosti potrošnje namreč odražajo splošno ugodno gospodarsko klimo in potrošno naravnost gospodinjstev. Poleg tega je zanimiv pogled na gibanje potrošnje gospodinjstev v obdobju pred, med in po mednarodni gospodarski krizi, ki je pomembno zaznamovala vse primerjane države. Primerjavo ravni potrošnje med državami prikazuje slika 8.

Slika 8: Primerjava ravni potrošnje gospodinjstev v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2005–2018, verižni indeks, 100 = 2005

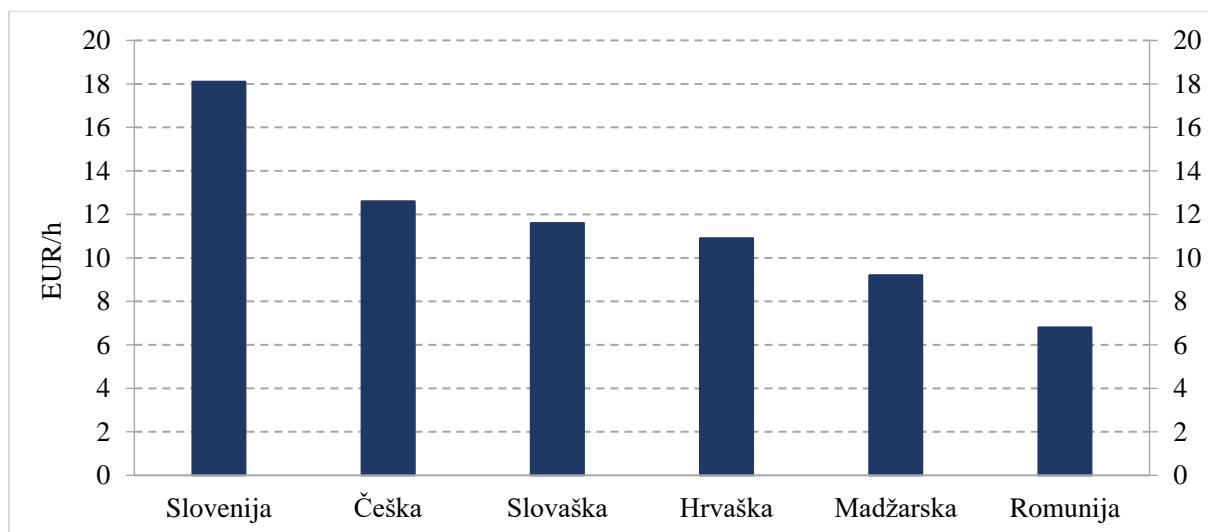


Vir: OECD (2019).

Prav vse izbrane države so raven potrošnje gospodinjstev glede na predkrizni čas močno povečale. Raven potrošnje gospodinjstev je od leta 2005 do leta 2018 najbolj rasla v Romuniji, za skoraj 140 %, predvsem v zadnjih nekaj letih. Sledita ji Slovaška in Češka. V Sloveniji, na Madžarskem in Hrvaškem se je potrošnja gospodinjstev med izbranimi državami povečala najmanj, in sicer 55–62 %.

Zelo pomembna z vidika določanja končne prodajne cene v trgovinah na drobno je analiza stroškov dela v posameznih državah, ki je prikazana na sliki 9.

Slika 9: Primerjava stroškov dela v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018

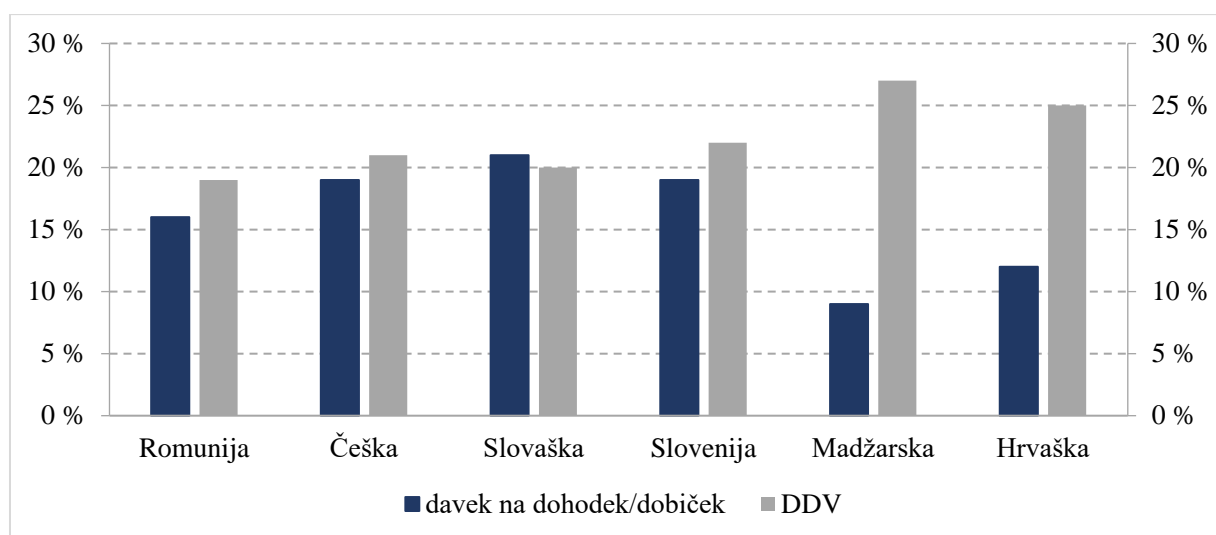


Vir: Eurostat (2019b).

Primerjava kaže na relativno visoke stroške dela v Sloveniji, ki presegajo 18 EUR na uro dela. Stroški dela v primerjanih državah se gibljejo od slabih 7 EUR na uro dela v Romuniji do slabih 13 EUR na uro dela na Češkem. Romunija je torej s tega vidika najugodnejša. Sledijo ji Madžarska, Hrvaška, Slovaška in Češka.

Prav tako je z vidika postavitve maloprodajnih cen potrebno dobro poznavanje davčnih stopenj v izbranih državah, predvsem davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Zaradi različne zakonodaje med državami je nujno tudi natančno poznavanje metodologije obračuna davka na dohodek pravnih oseb, ki lahko pomembno vpliva na odločitev o tem, ali bo podjetje vstopilo na tuji trg kot slovensko podjetje ali bo za ta namen raje ustanovilo podružnico v izbrani državi. Primerjava davčnih stopenj je prikazana na sliki 10.

Slika 10: Pregled davčnih stopenj v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019



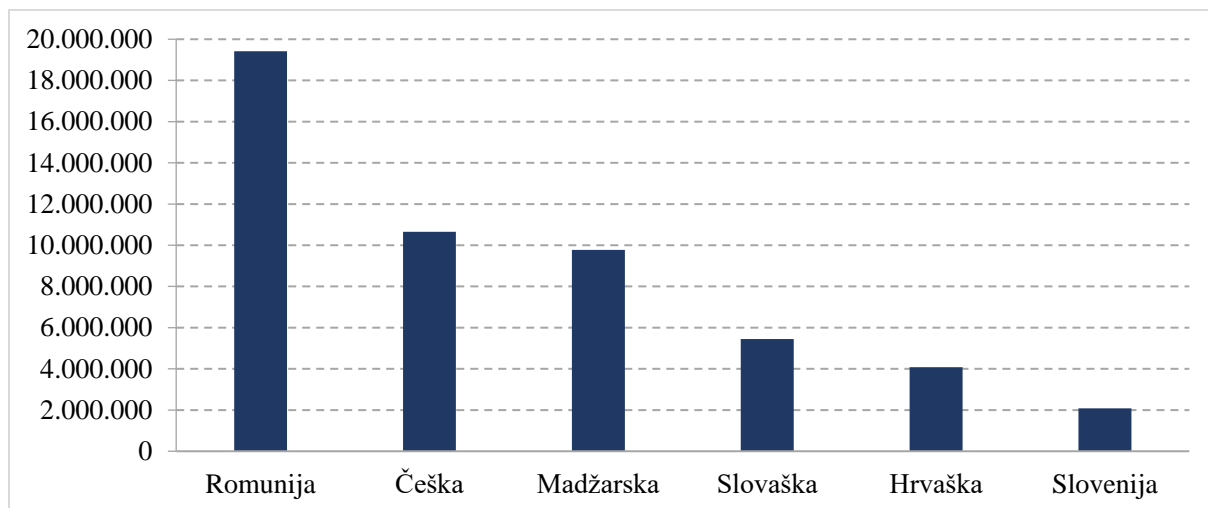
Vir: Izvozno okno (2019).

Primerjava DDV-ja izbranih držav kaže na najvišjo stopnjo na Madžarskem, kjer znaša 27 %. Sledijo Hrvaška s 25 %, Slovenija z 22 %, Češka z 21 %, Slovaška z 20 % in Romunija z 19 %. Z vidika obdavčitve dohodka pravnih oseb je najugodnejša Madžarska, kjer davčna stopnja znaša 9 %. Pri tem je treba omeniti, da so družbe na Madžarskem v nekaterih primerih primorane poravnati davek v višini 2 % ustvarjenega letnega dohodka, kadar ob koncu leta ne izkazujejo dobička. Na Hrvaškem standardna davčna stopnja na dohodek znaša 18 %, vendar so pravne osebe z letnim dohodkom, nižjim od 3 mio. HRK, obdavčene po stopnji, ki znaša 12 %. Tudi v Romuniji veljajo pri določanju stopnje davka na dobiček določene posebnosti. Standardna stopnja sicer znaša 16 %, vendar so mikro podjetja ob izpolnjevanju določenih pogojev obdavčena v višini 1–3 %. Stopnja davka na dohodek pravnih oseb na Češkem znaša enako kot v Sloveniji, to je 19 %. Najvišja stopnja obdavčitve dohodka pravnih oseb je na Slovaškem, kjer znaša 21 %.

3.2.2 Demografsko okolje

Ključen podatek za pridobitev predstave o velikosti potencialnega trga predstavlja obseg populacije, ki ga prikazuje slika 11.

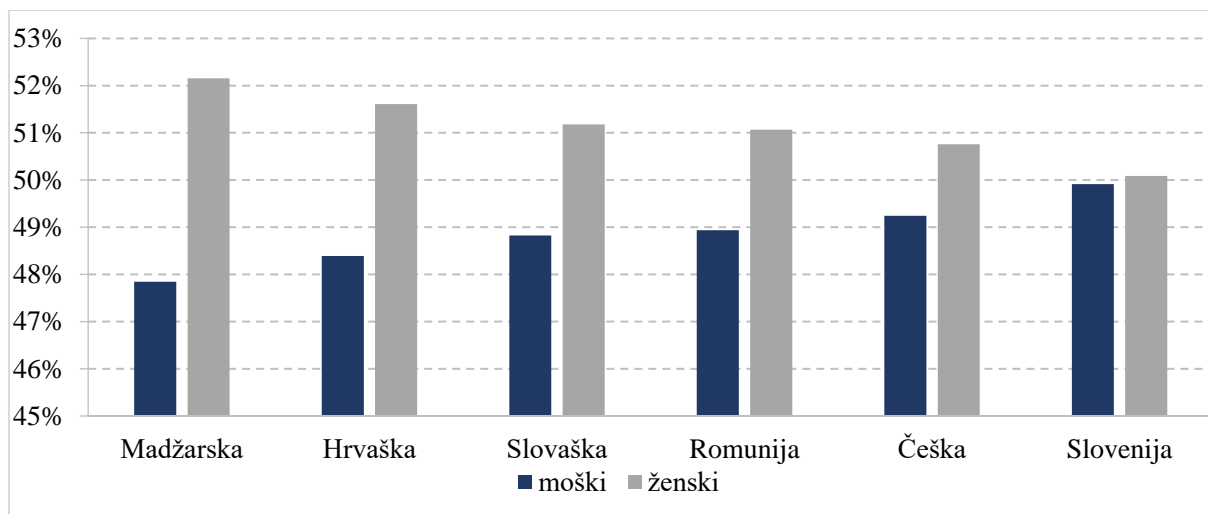
Slika 11: Primerjava populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019



Vir: Eurostat (2020f).

Populacija je največja v Romuniji, kjer presega 19 milijonov prebivalcev. Po velikosti sledita Češka z dobrimi 10 milijoni in Madžarska s slabimi 10 milijoni prebivalcev. Na Slovaškem živi dobrih 5 milijonov prebivalcev in na Hrvaškem 4 milijoni. Slovenija je v tem pogledu na zadnjem mestu. Strukturo prebivalstva po spolu prikazuje slika 12.

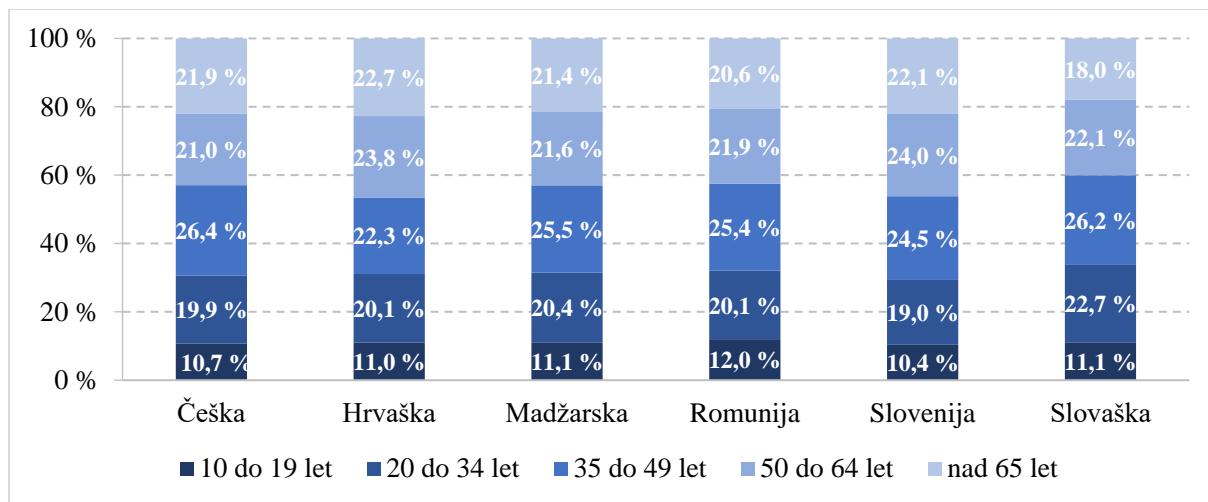
Slika 12: Primerjava spolne strukture populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019



Vir: Eurostat (2020g).

Primerjava spolne strukture prebivalstva ne kaže drastičnih neenakosti v porazdelitvi spolov. Največja razlika med zastopanostjo spolov je na Hrvaškem in Madžarskem, kjer ženske predstavljajo 51,6 % in 52,2 % populacije. Zanimiv je tudi pogled na starostno strukturo prebivalstva, ki ga prikazuje slika 13.

Slika 13: Primerjava starostnih porazdelitev populacije v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019

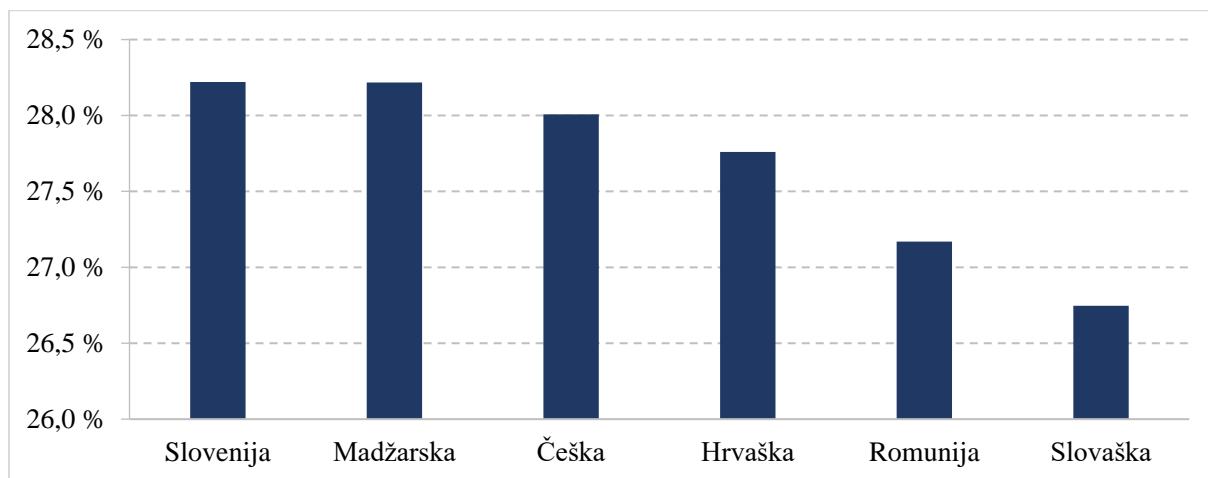


Vir: Eurostat (2020g).

Primerjava starostnih struktur prebivalstva primerjanih držav kaže na to, da imata Hrvaška in Slovenija najstarejšo populacijo. Največ mladih do 34 let je na Slovaškem.

Z vidika vstopa na kozmetični trg je smiselno primerjati tudi samo razširjenost raznih kožnih obolenj in alergij v proučevanih državah. Slednje prikazuje slika 14.

Slika 14: Primerjava razširjenosti kožnih obolenj in alergij v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2017

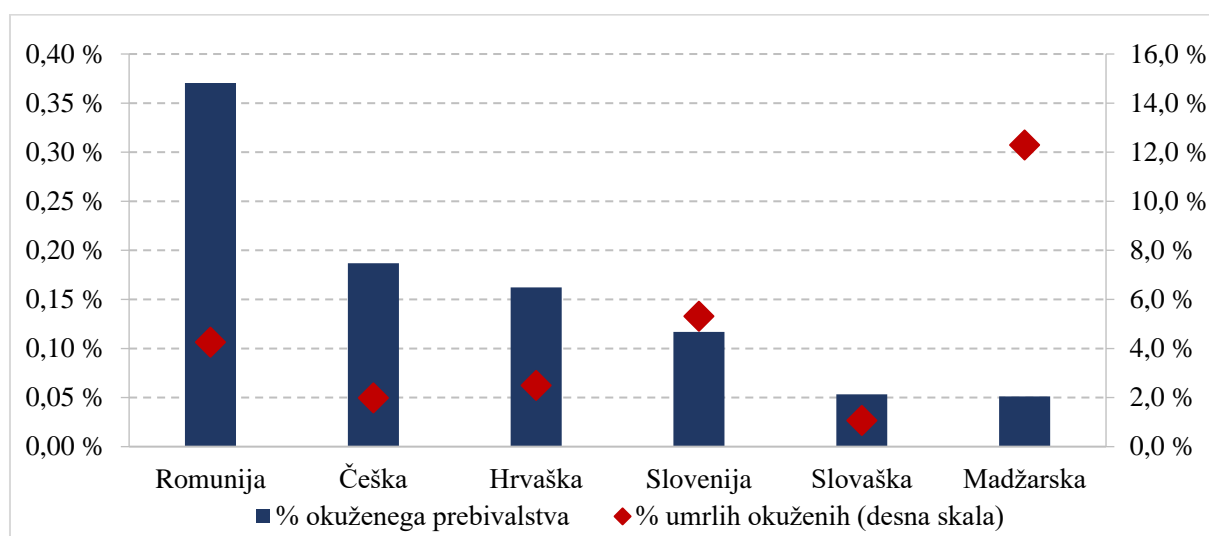


Vir: Institute for Health Metrics and Evaluation (2020).

Primerjava razširjenosti kožnih obolenj in alergij v ciljnih državah kaže na največji delež obolele populacije, to je več kot 28 %, v Sloveniji in na Madžarskem. Najnižja razširjenost kožnih bolezni je na Slovaškem, kjer znaša 26,7 %.

Glede na nenaden izbruh epidemije COVID-19 na začetku leta 2020 in izjemno negativne posledice za svetovno gospodarstvo je zelo zanimiv tudi pogled na to, kako so se s tem pojavom spopadali zdravstveni sistemi v proučevanih državah. Odstotek okuženega prebivalstva in umrljivost prikazuje slika 15.

Slika 15: Primerjava okuženosti populacije s COVID-19 v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2020



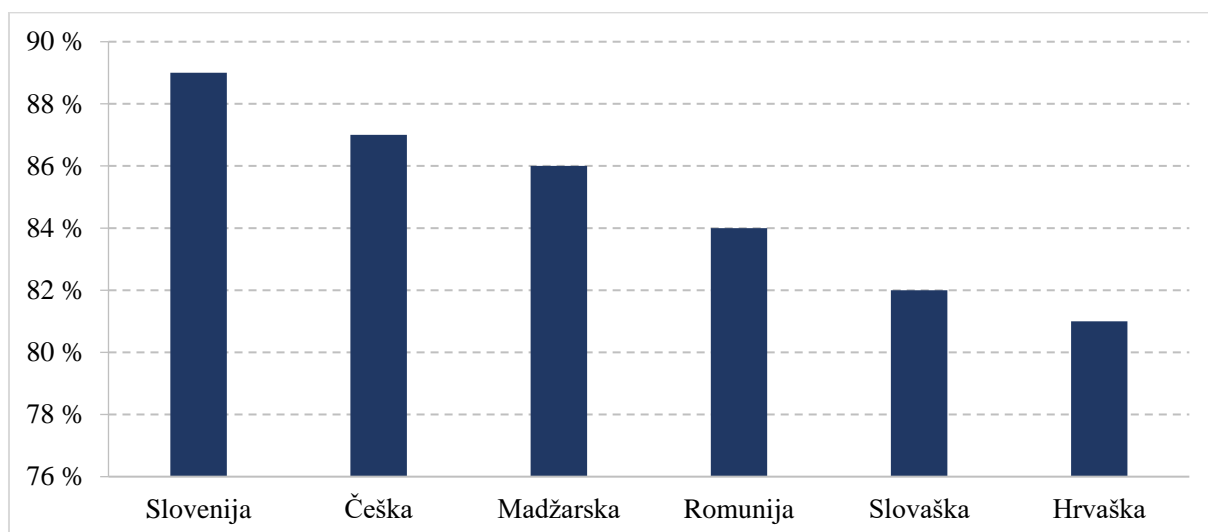
Vir: Worldometer (2020).

Podatki kažejo na najvišji delež okuženosti prebivalstva v Romuniji, kjer je ta znašala 0,37 %. Najnižjo okuženost, to je 0,05 %, beležijo na Madžarskem, ki ima na drugi strani izjemno visok delež umrlih, in sicer 12,3 % okuženih. Najnižji delež umrlih je na Slovaškem, kjer znaša 1,1 % vseh okuženih.

3.2.3 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje pogosto ocenjujemo z uporabo kazalca razvitosti tehnološke infrastrukture, poimenovanega pokritost z internetom. Dostop do interneta dandanes namreč predstavlja enega izmed ključnih komunikacijskih kanalov, ki pomembno vpliva na splošno razvitost države. Primerjavo razširjenosti dostopa gospodinjstev do interneta v proučevanih državah prikazuje slika 16.

Slika 16: Primerjava deleža gospodinjstev z dostopom do interneta v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019

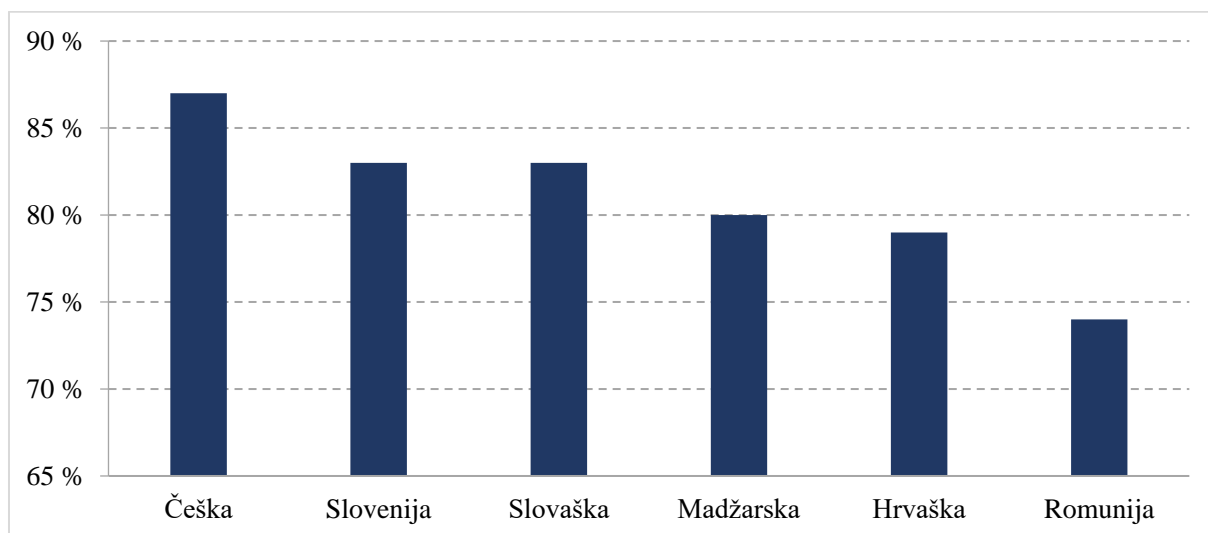


Vir: Eurostat (2020e).

Po razvitosti tehnološke infrastrukture in s tem dostopu gospodinjstev do interneta prednjači Slovenija z 89-odstotno pokritostjo. Sledita ji Češka s 87 % in Madžarska s 86 %. Najmanj gospodinjstev z dostopom do interneta je na Hrvaškem, in sicer 81 %.

Dopolnilno je rezultate smiselno dopolniti s kazalcem razširjenosti uporabe interneta. Prikaz slednje za primerjane države je na sliki 17.

Slika 17: Primerjava deleža posameznikov, ki uporabljajo internet, v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019

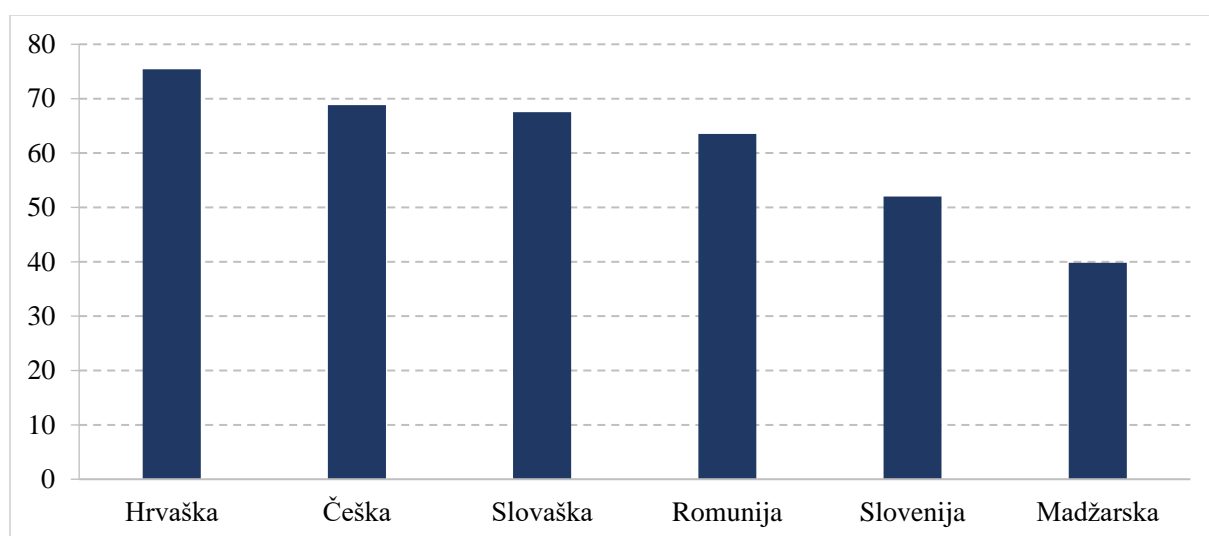


Vir: Eurostat (2020c).

Po uporabi interneta prednjači Češka, kjer internet uporablja 87 % posameznikov. Sledita Slovenija in Slovaška z okoli 83 %. Glede na stopnjo uporabe interneta med primerjanimi državami najbolj zaostaja Romunija, kjer ta znaša 73 %.

V zadnjih letih je v vsakdanjem življenju moč opaziti vse večjo uporabo pametnih mobilnih telefonov, ki počasi nadomeščajo tudi nekatere vsakodnevno uporabne funkcije osebnih računalnikov. Zato je smiselno analizo dostopa do interneta nadgraditi s podatki o razširjenosti uporabe mobilnega interneta. Slika 18 prikazuje število sklenjenih naročniških razmerij za uporabo širokopolasovnih povezav na 100 prebivalcev.

Slika 18: Primerjava deleža posameznikov s sklenjeno naročnino za uporabo širokopolasovnih povezav v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, na 100 prebivalcev, 2015



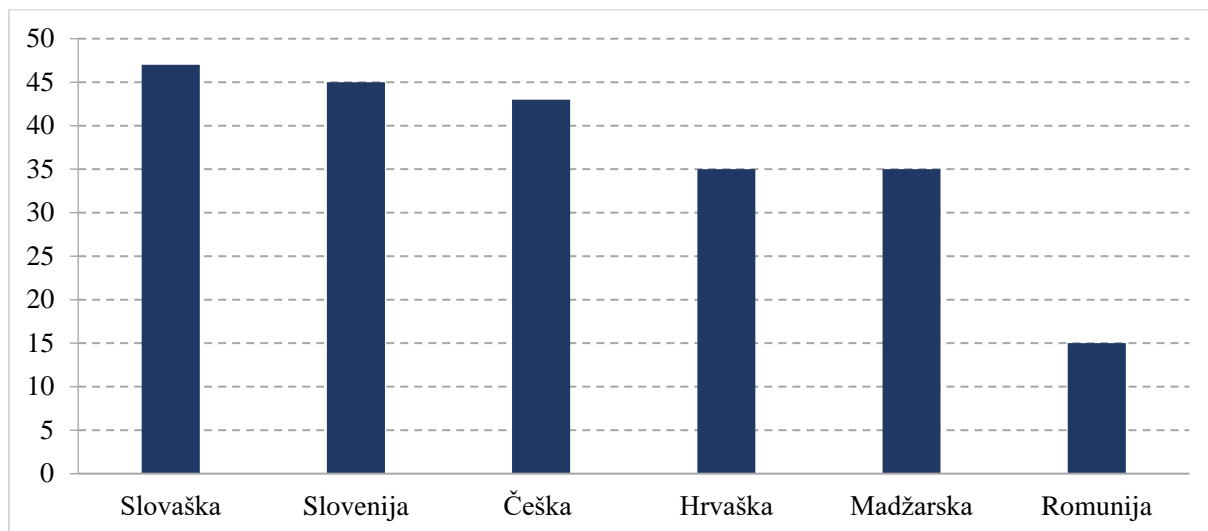
Vir: World Bank (2020).

Na 100 prebivalcev ima največ, kar 75, sklenjenih naročnin za uporabo širokopolasovnih povezav Hrvaška. Sledita ji Češka in Slovaška z malo manj kot 70 naročninami na 100 prebivalcev. Presenetljivo je Slovenija na tem področju med primerjanimi državami na predzadnjem mestu. Najmanj naročnin na 100 prebivalcev, to je 40, ima Madžarska.

3.2.4 Kulturno okolje

Kulturno okolje za namen te analize najbolje opisuje primerjava nakupnih navad prebivalstva. Ker je poslovni model podjetja INTI primarno usmerjen v spletno prodajo izdelkov, je primerjava razširjenosti spletnega nakupovanja v proučevanih državah zelo dober pokazatelj razvitosti posameznih držav. Slednje prikazuje slika 19.

Slika 19: Primerjava nakupnih navad – spletni nakupi posameznikov, opravljeni v zadnjih treh mesecih, v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019

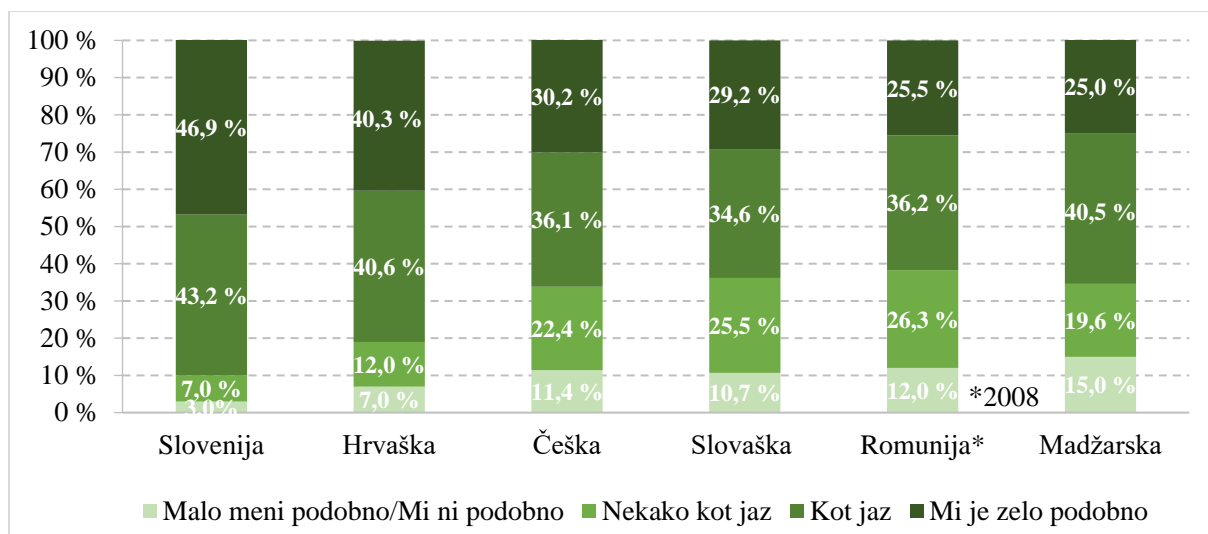


Vir: Eurostat (2020d).

Primerjava kaže, da po uveljavljenosti spletnega nakupovanja prednjačijo Slovaška, Češka in Slovenija, kjer se tovrstnih navad poslužuje 43–47 % posameznikov. Okoli 35 % posameznikov nakupuje prek spleta na Hrvaškem in Madžarskem, medtem ko v Romuniji spletno nakupovanje močno zaostaja za primerjanimi državami (15 % posameznikov).

V analizo kulturnega okolja je zaradi trajnostne naravnosti prodajnega programa podjetja INTI smiselno vključiti tudi odnos ljudi do naravnega okolja. Primerjavo anketnih odgovorov prikazuje slika 20.

Slika 20: Primerjava vrednot – pomembnost skrbeti za naravo in okolje v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018

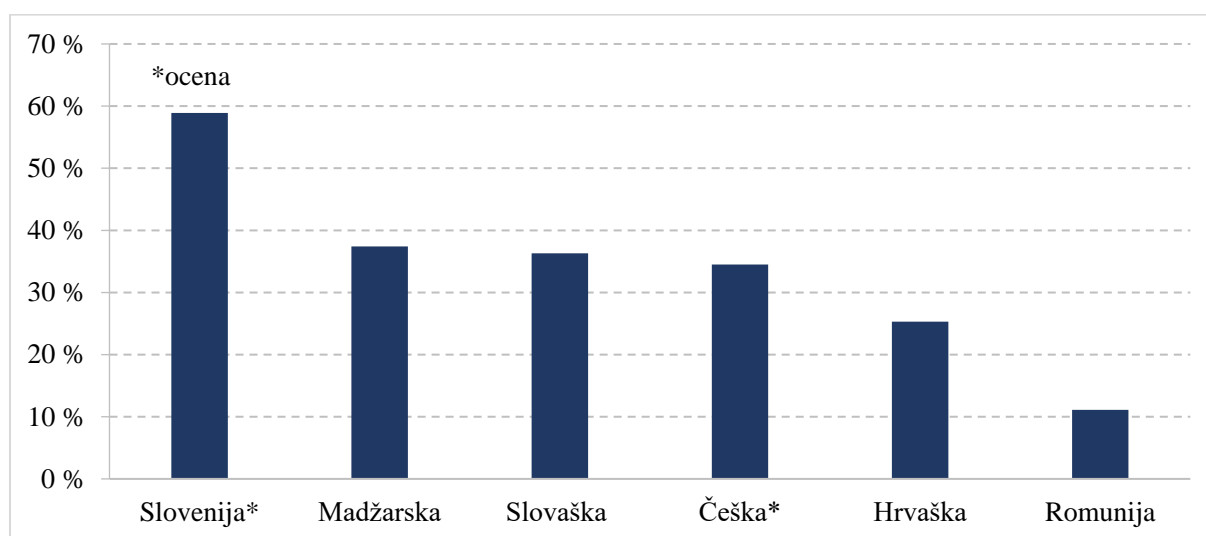


Vir: European social survey (2020).

Anketni podatki kažejo, da smo Slovenci najbolj ozaveščeni in skrbni pri varovanju narave in okolja. Izraziteje nižja skrb za naravo in okolje je med analiziranimi državami prisotna na Madžarskem in v Romuniji (sicer zadnji razpoložljivi podatki za leto 2008).

Zanimiv dodaten pogled na kulturo udejstvovanja na področju varovanja okolja in trajnostni razvoj dajejo tudi podatki o recikliranju komunalnih odpadkov v proučevanih državah. Recikliranje kot tako je po mojem mnenju bolj kot s tehnologijo pogojeno s kulturo neke družbe. Primerjavo stopenj recikliranja po državah prikazuje slika 21.

Slika 21: Primerjava stopenj recikliranja komunalnih odpadkov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2018



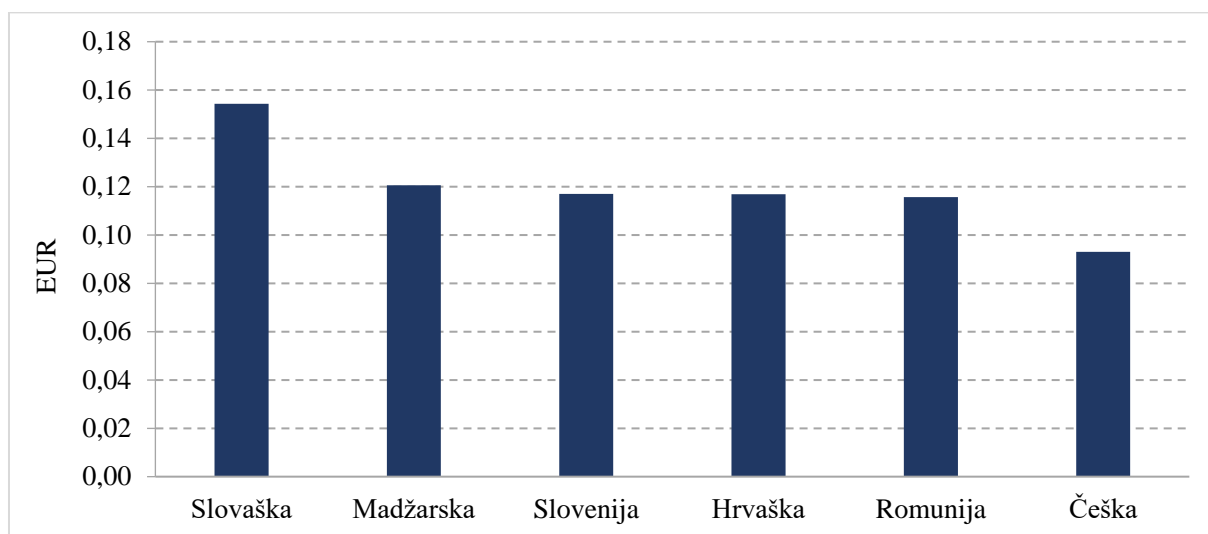
Vir: Eurostat (2020h).

Podatki kažejo na visoko stopnjo recikliranja komunalnih odpadkov v Sloveniji, in sicer v višini slabih 60 % vseh odpadkov. Na Madžarskem, Slovaškem in Češkem reciklirajo okoli tretjino odpadkov. Recikliranje na Hrvaškem dosega četrtno vseh odpadkov, najmanj, le desetino, pa jih reciklirajo v Romuniji.

3.2.5 Naravno okolje

Na naravno okolje je v primeru podjetja INTI zanimivo gledati z vidika cen naravnih virov. Slika 22 prikazuje primerjavo cen električne energije (poraba 500–2000 MWh) za negospodinjstvo rabo v analiziranih državah.

Slika 22: Primerjava cen električne energije za negospodinjstvo uporabo v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2019

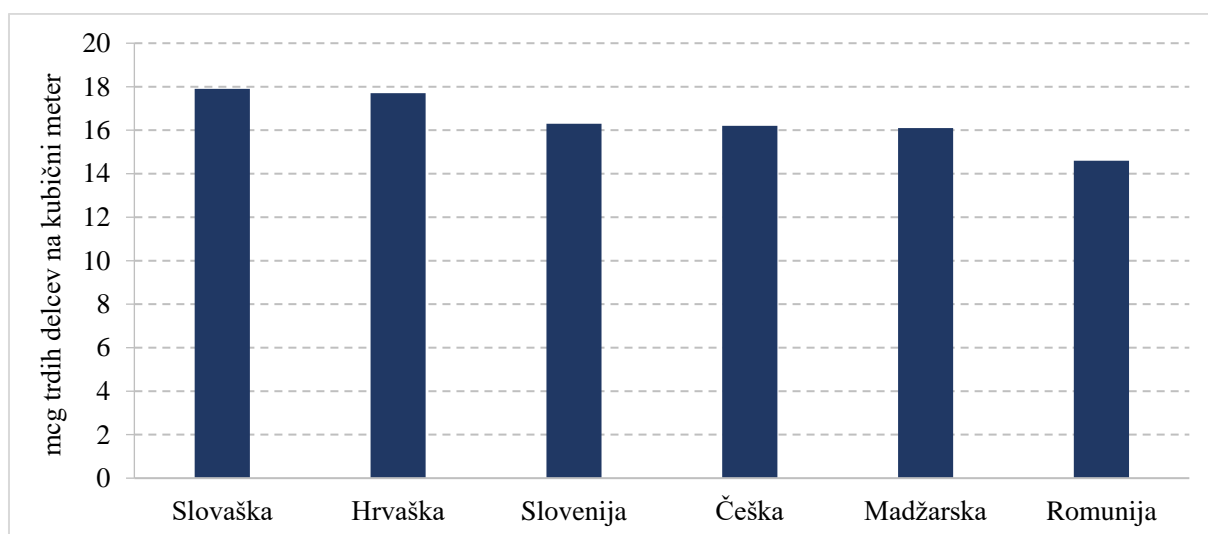


Vir: Eurostat (2020a).

Cene električne energije na Madžarskem, Hrvaškem, v Romuniji in Sloveniji so dokaj izenačene, in sicer pri okoli 0,12 EUR na kilovatno uro. Nekoliko dražja je električna energija na Slovaškem, kjer kilovatna ura stane dobrih 0,15 EUR. Najcenejša kilovatna ura električne energije je na Češkem, kjer znaša 0,9 EUR.

Smiselno je primerjati tudi onesnaženost zraka v proučevanih državah. Ta se meri v prisotnosti trdih delcev (PM_{2,5}) v zraku. Primerjavo prikazuje slika 23.

Slika 23: Primerjava onesnaženosti zraka Slovenije, Romunije, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2017

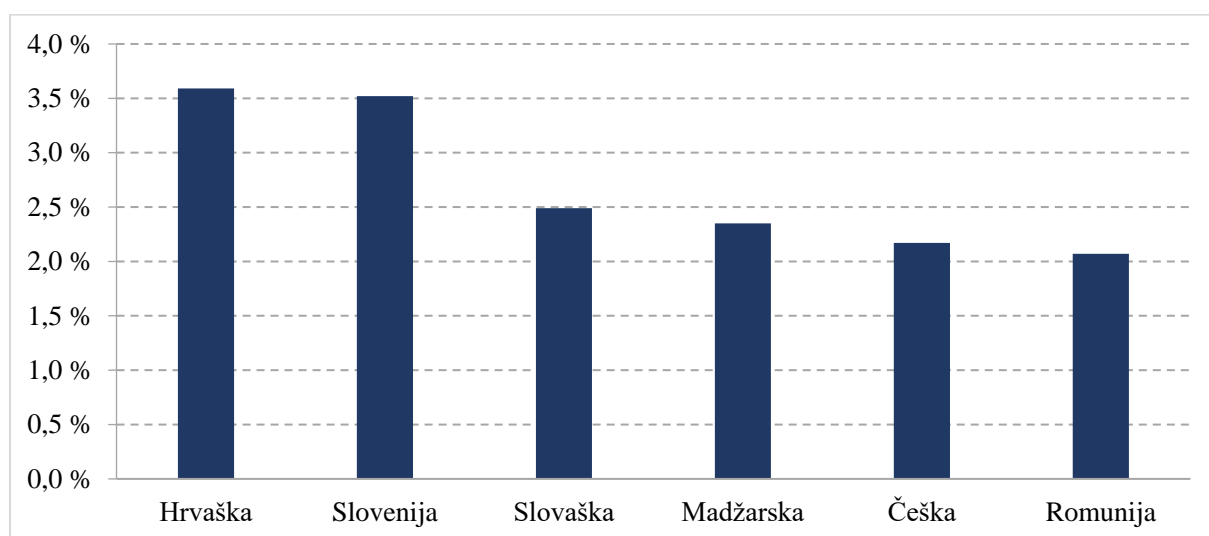


Vir: OECD (2020).

Večjih razlik v onesnaženosti zraka med proučevanimi državami ni. Najvišje vrednosti trdih delcev v zraku so beležene na Slovaškem in Hrvaškem (slabih 18 mcg na kubični meter). Najnižja onesnaženost je zabeležena v Romuniji, kjer je znašala 14,6 mcg trdih delcev na kubični meter.

Zanimiv pogled na skrb za ohranjanje naravnega okolja razkriva tudi slika 24, kjer so primerjane višine okoljskih dajatev v deležu BDP-ja v analiziranih državah. Višina dajatev je izražena v deležu BDP-ja.

Slika 24: Primerjava višine okoljskih dajatev v deležu BDP-ja Slovenije, Romunije, Hrvaške, Madžarske, Češke in Slovaške, 2018



Vir: Eurostat (2020b).

Podatki kažejo, da so okoljske dajatve glede na BDP najvišje na Hrvaškem in v Sloveniji, kjer predstavljajo okoli 3,5 % BDP-ja. Višina dajatev glede na BDP je v ostalih državah nekoliko nižja, in sicer se giblje okoli 2–2,5 % BDP-ja.

3.2.6 Prikaz ključnih dogodkov iz širšega okolja Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške in Romunije

Ker lahko nekatere spremembe v širšem okolju vplivajo na poslovanje podjetja INTI, je v tabeli 3 predstavljen njihov pregled po verjetnosti uresničitve in velikosti vpliva na poslovanje podjetja (lastna ocena na lestvici od 1 – majhen vpliv do 7 – velik vpliv).

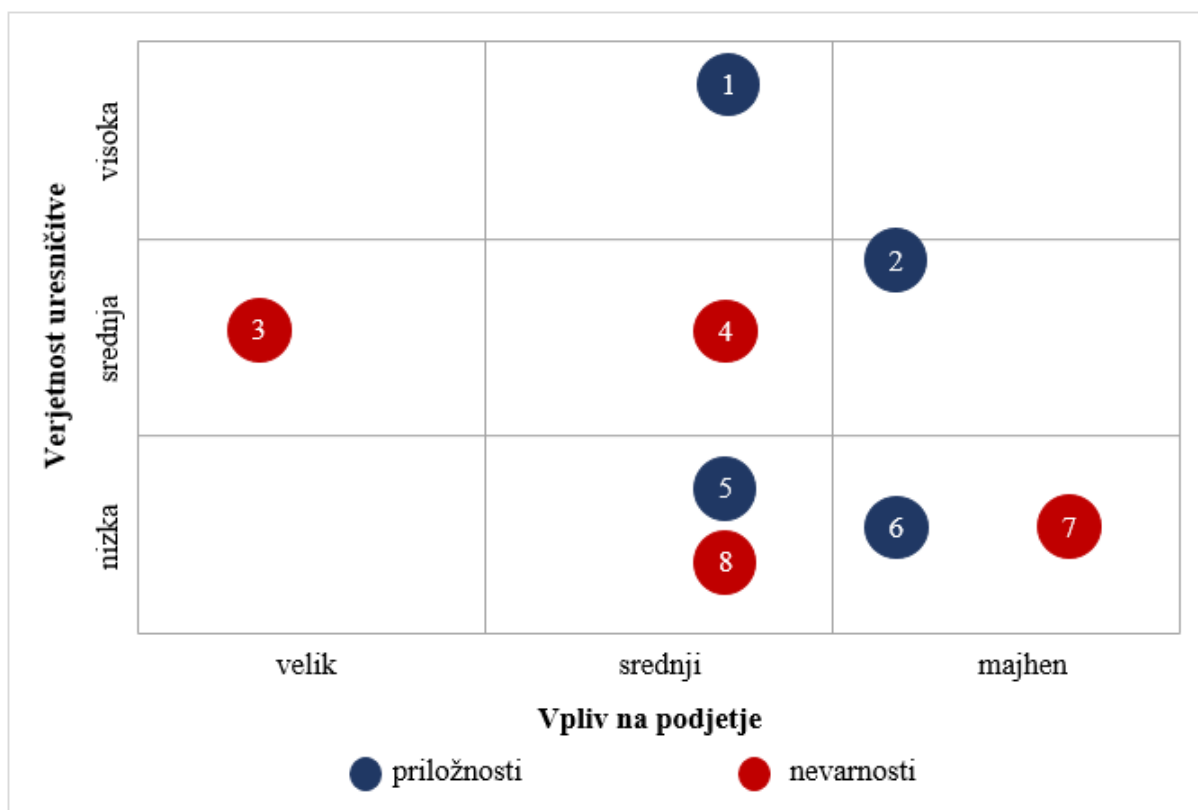
Tabela 3: Pregled ključnih dogodkov iz širšega okolja podjetja INTI

Dogodek		Vpliv	Učinek	Verjetnost
1	Zvišanje spletne prodaje v Romuniji	3	Porast prodaje	90 %
2	Zvišanje spletne prodaje v Sloveniji, na Madžarskem, Slovaškem, Hrvaškem in Češkem	2	Porast prodaje	60 %
3	»Črni labod« – epidemija, naravna katastrofa, vojne itd.	6	Nižja potrošnja gospodinjstev in upad prodaje	30 %
4	Znižanje ravni potrošnje gospodinjstev v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem	3	Upad prodaje	50 %
5	Zvišanje skrbi za okolje v Vzhodni Evropi – recikliranje	3	Porast prodaje	25 %
6	Zvišanje spletnih nakupnih navad v Romuniji	2	Porast prodaje	20 %
7	Zvišanje cen električne energije in drugih energentov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem	1	Nižja prodajna marža	20 %
8	Zvišanje stroškov dela v Romuniji	3	Nižja prodajna marža	15 %

Vir: lastno delo.

Slika 25 prikazuje grafični pregled ključnih dogodkov iz okolja po verjetnosti uresničitve in velikosti vpliva na poslovanje podjetja.

Slika 25: Matrika ključnih dogodkov iz širšega okolja podjetja INTI



Vir: lastno delo.

3.3 Analiza kozmetične panoge v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem

Podjetje INTI bo ob širitvi svojega prodajnega programa soočeno tudi z določenimi posebnostmi trga s kozmetičnimi izdelki v posameznih državah. Za namen sprejemanja strateških odločitev in kreiranja akcijskega načrta vstopanja na tuje trge je zato potrebno dobro poznavanje panožnih trendov. Primerjalna analiza panoge zajema nekatere pomembne podatke, ki povzemajo stanje v posamezni državi in hkrati indicirajo, kateri trg je za podjetje INTI dostopnejši in privlačnejši.

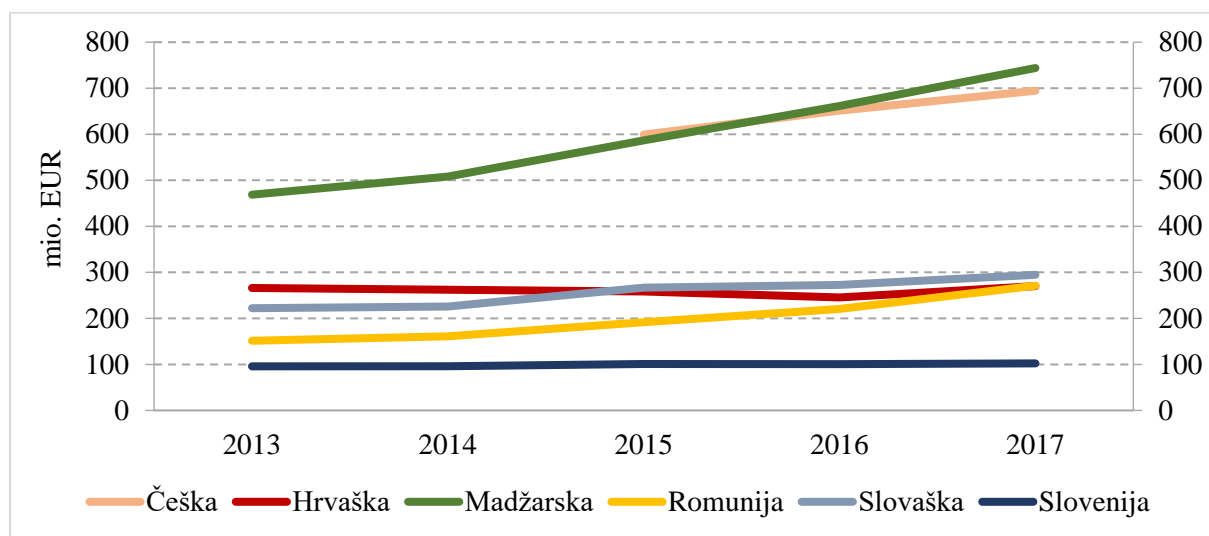
Za ocenjevanje stopnje privlačnosti panoge se pogosto uporablja Porterjev model petih silnic (1985, str. 4). Gre za analizo dejavnikov, ki pomembno vplivajo na strateško odločanje o vstopu v panogo:

- tekmovalnost med podjetji,
- možnost pojava novih substitutov,
- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev,
- vstopne ovire v panogo.

3.3.1 Tekmovalnost med podjetji

Analizo tekmovalnosti med podjetji začnemo s pregledom velikosti trgov po izbranih državah. Za slednje so pridobljeni zadnji razpoložljivi podatki o obsegu prodaje v specializiranih trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki v obdobju od leta 2013 do leta 2017. Poleg velikosti trgov je iz slike 26 možno razbrati tudi gibanje njihove rasti, ki se med državami dokaj razlikuje.

Slika 26: Obseg prodaje v specializiranih trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017

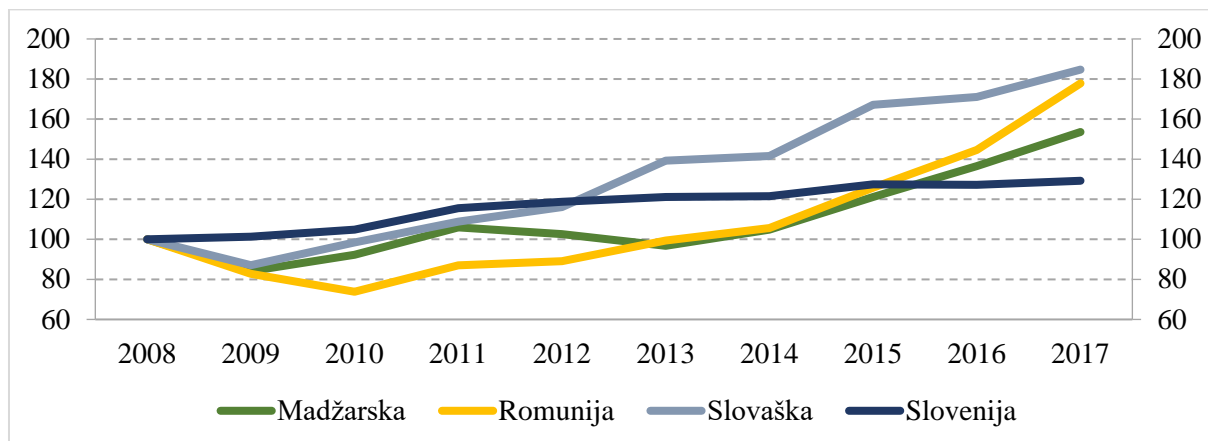


Vir: Eurostat (2019c).

Po zbranih podatkih je največji trg madžarski. Ta je v letu 2017 dosegel okoli 750 mio. EUR prodaje in v štirih letih proučevanega obdobja zrasel za 57 %. Podobno velja za obseg prodaje na češkem trgu, ki je v letu 2017 znašal slabih 700 mio. EUR. Zaradi nerazpoložljivosti podatkov žal ni možno natančno opredeliti rasti prodaje na Češkem, je pa od leta 2015 vseeno razviden trend nadpovprečne rasti. Po obsegu prodaje, ki znaša nekoliko pod 300 mio. EUR, sledijo Slovaška, Hrvaška in Romunija. Slednja je v obdobju proučevanih štirih let zrasla za visokih 79 %, medtem ko je bila rast na Slovaškem okoli 33-odstotna, na Hrvaškem pa je ostala nekje na ravni iz leta 2013. Slovenski trg je po obsegu prodaje kozmetičnih izdelkov najmanjši in se je skozi celotno obdobje gibal na ravni okoli 100 mio. EUR.

Drug pogled na prodajno aktivnost v posameznih državah daje primerjava rasti ravni prodaje od začetka mednarodne gospodarske krize v letu 2008. Zaradi omejenosti podatkov je na sliki 27 predstavljena primerjava brez Češke in Hrvaške.

Slika 27: Raven prodaje v trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki v Sloveniji, Romuniji, na Slovaškem in Madžarskem, indeks, 100 = 2008

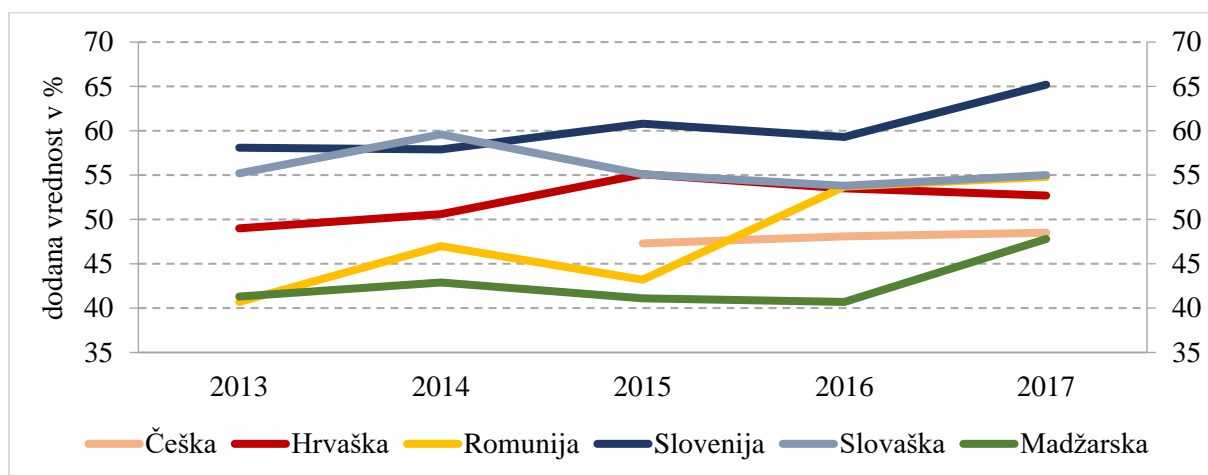


Vir: Eurostat (2019c).

Mednarodna gospodarska kriza očitno ni imela negativnega učinka na rast kozmetičnih in toaletnih izdelkov na drobno v Sloveniji. Na drugi strani je Romunija v času krize beležila velik padec ravni prodaje, ki se je na raven iz leta 2008 povrnila šele v letu 2013. Prav tako se je učinek krize poznal na ravni prodaje na Madžarskem in Slovaškem, kjer pa se je obseg prodaje na predkrizno raven povrnil že pred letom 2011. Slovaška v letu 2017 beleži najvišjo raven prodaje v trgovinah na drobno s kozmetičnimi in toaletnimi izdelki od leta 2008, najnižjo pa Slovenija.

Eno izmed temeljnih meril uspešnosti poslovanja podjetij predstavlja dodana vrednost. Na sliki 28 je prikazana primerjava gibanja dodane vrednosti v dejavnosti prodaje kozmetičnih izdelkov med izbranimi državami v obdobju od 2013 do 2017.

Slika 28: Gibanje dodane vrednosti v dejavnosti prodaje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem, 2013–2017

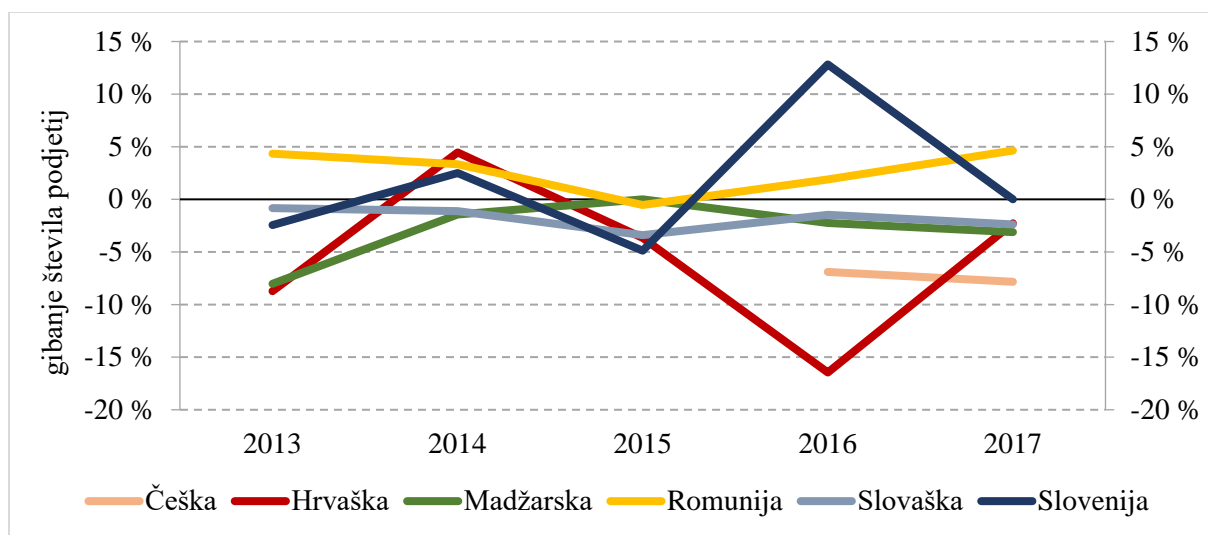


Vir: Eurostat (2019d).

Najvišjo dodano vrednost so v tem obdobju dosegala podjetja v Sloveniji, in sicer v letu 2017 v višini 65 %. Najnižjo dodano vrednost v tej dejavnosti beleži Madžarska, kjer se je v letu 2017 sicer povišala na 48 %, vendar se je pred tem gibala na ravni okoli 5 odstotnih točk nižje. Romunija izkazuje trend visoke rasti dodane vrednosti, ki je v obdobju štirih let zrasla za skoraj 13 odstotnih točk in je konec leta 2017 znašala 55 %. Enako vrednost beležijo tudi slovaška podjetja in nekoliko nižjo hrvaška. Podatki za Češko so omejeni na leta od 2015 do 2017, kjer je razvidna blaga rast dodane vrednosti, ki sicer ostaja na ravni pod 50 %.

Zanimiv pogled na dogajanje v panogi po državah daje slika 29, ki prikazuje gibanje števila podjetij v kozmetični panogi proučevanih držav.

Slika 29: Rast števila podjetij v kozmetični panogi v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017

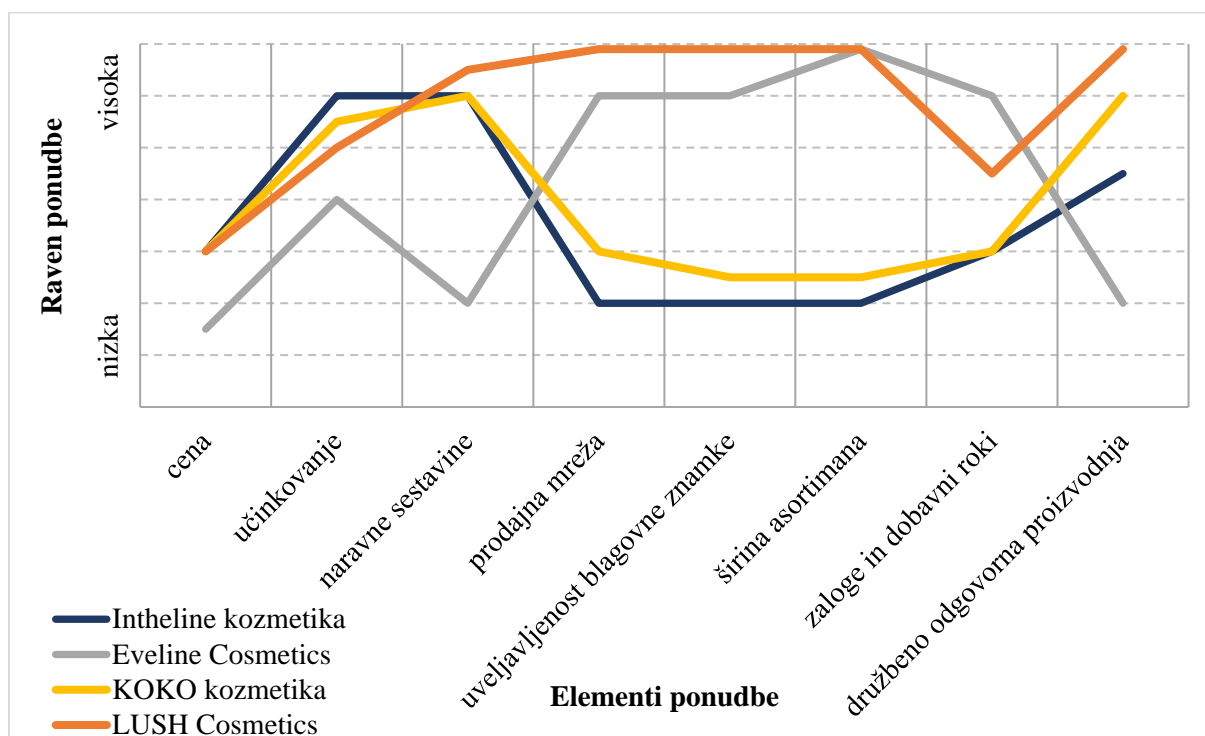


Vir: Eurostat (2019e).

Kljub splošnemu trendu rasti prodaje kozmetičnih izdelkov v izbranih državah je v letih od 2015 do 2017 opazen izrazit negativen trend gibanja števila podjetij v tej panogi. Najizraziteje se je v letu 2016 znižalo število podjetij na Hrvaškem, in sicer za 16 %. Na drugi strani se je v tem letu najbolj, to je za 13 %, povečalo število podjetij v Sloveniji. V Romuniji je število podjetij, razen v letu 2015 (upad za 1 %), dokaj stabilno naraščalo.

Konkurenčnost v panogi je povzeta na sliki 30, kjer je predstavljen strateški grafikon (angl. strategy canvas), ki prikazuje ocenjene krivulje vrednosti za izdelke blagovnih znamk Inteline kozmetika, neposredne slovenske konkurence KOKO kozmetika ter mednarodne konkurence LUSH Cosmetics in Evelin Cosmetics, ki sta obe prisotni na trgih Vzhodne Evrope. Konkurent Evelin Cosmetics sicer ne predstavlja neposredne konkurence v smislu uporabe naravnih sestavin v izdelkih, je pa v primerjavo vključen, ker predstavlja alternativo z vidika namenskosti izdelkov po ugodnih cenah. Reprezentativni konkurenti, elementi konkuriranja in ravni ponudbe so oblikovani na podlagi strukturiranega intervjuja z lastnico podjetja INTI.

Slika 30: Strateški grafikon panoge prodaje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji in Vzhodni Evropi



Vir: lastno delo.

Izdelki Intheline so od konkurence boljši predvsem na področju doseganja njihove visoke kakovosti oziroma učinkovanja. Zaradi svoje mladosti je podjetje INTI v nekoliko slabšem položaju, kar se tiče uveljavljenosti blagovne znamke, razvitosti prodajne mreže in širine prodajnega asortimana. Nekaj prostora za izboljšave je še na področju družbeno odgovorne proizvodnje, kjer prednjačita konkurenta LUSH in KOKO. Oba namreč uporabljata okolju prijazno embalažo. Na podlagi zbranih podatkov je tekmovalnost med podjetji ocenjena kot visoka.

3.3.2 Možnost pojava novih substitutov

Na trgu kozmetičnih izdelkov se v zadnjih letih pojavlja izjemno veliko nišnih izdelkov, ki se od ostale ponudbe diferencirajo z uporabo naravnih sestavin, netestiranjem na živalih ali z inovativnimi učinkovinami. Trženje nišnih izdelkov je lahko širše od »običajnih« v smislu prodaje prek alternativnih kanalov, kot so specializirane trgovine ter lepotni in estetski saloni, ki željo svojim strankam nuditi najboljše, kar trg ponuja.

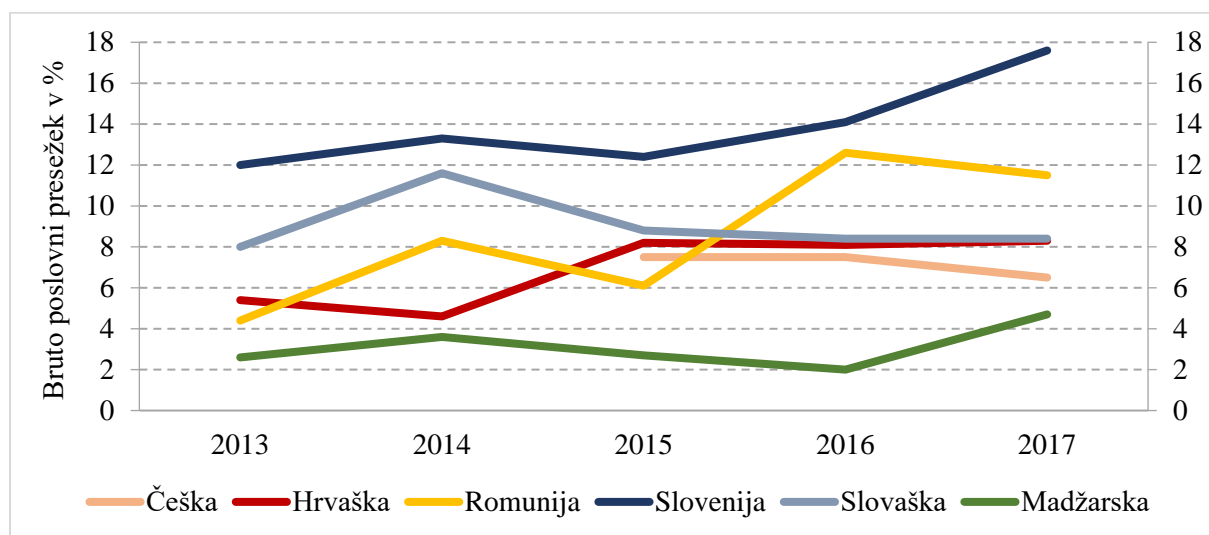
Kot substituti so definirani izdelki, s katerimi potrošnik lahko zadovoljuje enake potrebe ali jih uporablja za enak namen (Byars, Rue & Zahra, 1996, str. 70). Neposrednega konkuriranja oziroma možnosti pojava substitutov je na trgu zelo veliko, saj je v zadnjih letih v izjemnem porastu ponudba podobnih nišnih izdelkov podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo naravne

kozmetike in v očeh potrošnika mnogokrat predstavljajo substitut. Panoga je na splošno izjemno konkurenčna in nišnost izdelkov ni nujno zagotovilo za neizrivanje s strani substitutov drugih podjetij, katerih razvoj je relativno enostaven. Nagnjenost kupcev k substituciji je srednje visoka. Čeprav imajo kupci na izbiro veliko podobnih izdelkov, je treba upoštevati, da v kozmetični panogi ljudje pogosto ostajajo zvesti določenim izdelkom, ki jim odgovarjajo. Razmerje med zaznano vrednostjo in ceno v panogi je še posebej pri nišnih izdelkih, kot je naravna kozmetika, visoko. Možnost pojava novih substitutov je zato ocenjena kot visoka.

3.3.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Veliko je mednarodnih in lokalnih dobaviteljev, katerih prodajni asortimani si glede na namen uporabe pogosto konkurirajo. Med seboj se zato dobavitelji diferencirajo z različno nišno usmerjenostjo izdelkov. Nekateri so usmerjeni v zagotavljanje najvišje kakovosti izdelkov, drugi v njihovo cenovno dostopnost, spet tretji v okolju prijazno proizvodnjo ipd. Bolj kot je izdelek nišen, višja je pogajalska moč dobavitelja, vendar je možnost pojava substitutov vseeno tako visoka, da je v tem segmentu pogajalska moč dobaviteljev nizka. Dobavitelji v kozmetični panogi lahko oblikujejo svoje distribucijske kanale in se vertikalno integrirajo. Omeniti je treba tudi, da dobavitelji v panogi kozmetičnih izdelkov kljub konkurenci v povprečju dosegajo relativno ugodne donose, kot prikazuje slika 31. Pogajalska moč dobaviteljev v panogi proizvodnje in prodaje kozmetičnih izdelkov je iz omenjenih razlogov ocenjena kot srednje visoka.

Slika 31: Povprečni bruto poslovni presežek podjetij v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem v obdobju 2013–2017



Vir: Eurostat (2019f).

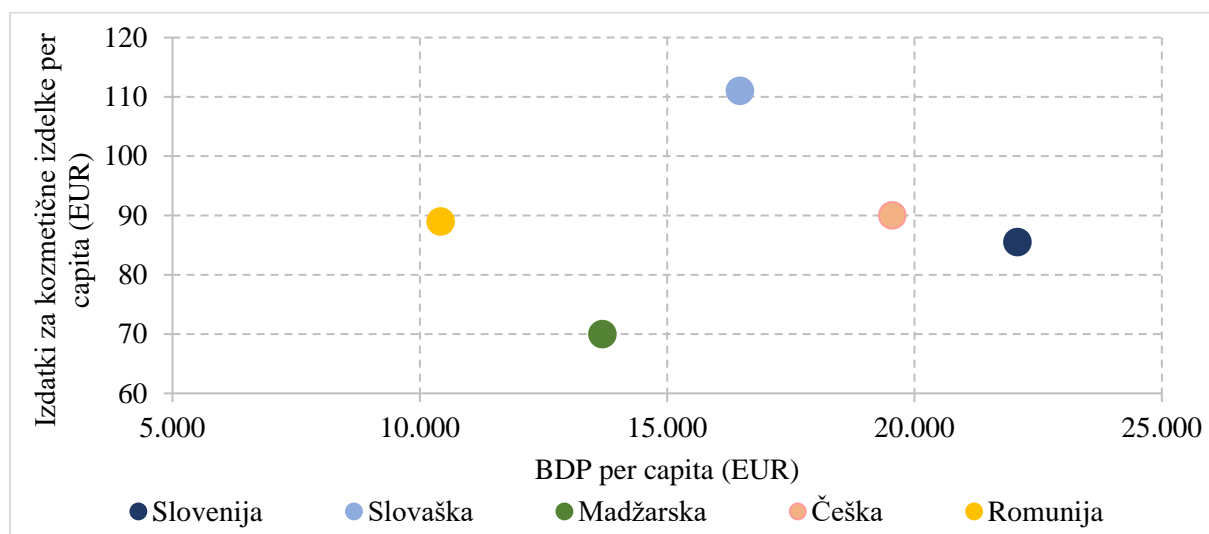
Glede na poslovno uspešnost med analiziranimi državami izstopajo slovenska podjetja v kozmetični panogi, ki v letu 2017 beležijo bruto poslovni presežek v višini slabih 18 %. Poslovni presežek podjetij v Romuniji, na Hrvaškem, Češkem in Slovaškem se je v zadnjem

obdobju v povprečju gibal v razponu 6–12 %. Izredno nizek povprečen bruto poslovni presežek beležijo madžarska podjetja (5 % v 2017).

3.3.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je močno povezana s stopnjo potrošnje. Slednjo povzema slika 32, ki prikazuje primerjavo višine letnih izdatkov za kozmetične izdelke na osebo glede na BDP na osebo v proučevanih državah. Podatki za Hrvaško niso razpoložljivi.

Slika 32: Primerjava med izdatki za kozmetične izdelke na osebo in BDP na osebo v Sloveniji, Romuniji, na Madžarskem, Češkem in Slovaškem v letu 2018



Vir: Eurostat (2019a); Cosmetics Europe (2017a).

Glede na zbrane podatke o BDP-ju na osebo je v letu 2018 največ zapravil romunski potrošnik, ki je letno za kozmetične izdelke namenil slabih 90 EUR. Prav toliko je za nakup kozmetičnih izdelkov porabil češki potrošnik, vendar ob dejstvu, da ustvari skoraj enkrat več BDP-ja. Slovenci za ta namen potrošimo nekoliko manj, okoli 85 EUR, čeprav izmed vseh izbranih držav ustvarimo največ BDP-ja na osebo. Najmanj, to je 70 EUR, v povprečju potroši Madžar, čigar ustvarjeni BDP na osebo je prav tako med nižjimi. Najbolj potrošni v tem segmentu so z naskokom Slovaki, ki na osebo potrošijo več kot 110 EUR letno, njihov BDP na osebo pa je več kot 5.000 EUR nižji od slovenskega.

Kupci kozmetičnih izdelkov v primerjanih državah lahko prosto menjajo ponudnika izdelkov, vendar na oceno privlačnosti panoge s tega vidika pomembno vpliva nišnost izdelkov. Izdelki podjetja INTI so nišni in z manj substituti kot pri običajnih dobaviteljnih kozmetičnih izdelkih. Poleg tega nišni izdelki ciljajo specifične skupine običajno zahtevnejših kupcev, ki so na daljši rok tudi lojalnejši od povprečnih kupcev, cena izdelka pa jim običajno ne predstavlja glavnega merila pri nakupnem odločanju. Pogajalska moč kupcev v panogi prodaje kozmetičnih izdelkov je ocenjena kot srednje visoka.

3.3.5 Vstopne ovire v panogo

Z vidika butične proizvodnje naravne kozmetike, ki jo tržimo sami, je vstop na trg relativno enostaven, medtem ko so pri prodaji prek drugih kanalov prisotne nekoliko višje vstopne ovire. Podjetja v panogi imajo na voljo raznolike distribucijske kanale, ki so relativno dostopni. Med težje dostopne spada prodaja v večjih trgovskih verigah. Vstop na kozmetični trg je ocenjen kot kapitalsko srednje intenziven. Podjetja morajo za vstop v panogo izpolnjevati stroga lokalna določila o ustreznosti proizvodnje in sestave kozmetičnih izdelkov. Patentiranih formul v segmentu naravne kozmetike ni veliko, so pa prisotne pri večjih proizvajalcih. V primeru podjetja INTI so na podlagi vseh naštetih dejavnikov vstopne ovire ocenjene kot srednje visoke.

3.3.6 Globalni trendi v kozmetični panogi

Podatki iz raziskave največjega podjetja na globalnem kozmetičnem trgu L'Oreal kažejo, da je ta v zadnjih desetih letih v povprečju rasel 4 % letno, v letu 2018 pa kar 5,5 % (L'Oreal 2018 Annual Report, 2019). Svetovna prodaja kozmetičnih izdelkov naj bi v 2018 presegla 200 mrd. EUR. Največji delež, kar 39 % svetovne prodaje kozmetičnih izdelkov, beležijo v Aziji, 25 % pa v Severni Ameriki. Evropa predstavlja 24 % vse prodaje, od tega Vzhodna Evropa le 6 %. Ključni razlogi za hitro rast kozmetičnega trga so (L'Oreal 2018 Annual Report, 2019):

- nenehno povečevanje spletne potrošnje za lepoto,
- širitev socialnih omrežij,
- zanimanje potrošnikov za nove, drugačne in vrhunske izdelke,
- pospeševanje urbanizacije po vsem svetu,
- povečanje števila starejših po vsem svetu,
- rast zgornjih srednjih slojev.

Rast spletne prodaje kozmetičnih izdelkov je v letu 2018 znašala 25 %, kar kaže na izjemno močan trend uveljavljanja spletnega nakupovanja v tem segmentu izdelkov. Globalni delež spletne prodaje kozmetičnih izdelkov je tako v letu 2018 znašal 12,5 % (L'Oreal 2018 Annual Report, 2019).

Znotraj svetovnega kozmetičnega trga največji delež, okoli 40 %, predstavljajo izdelki za nego kože. Rast prodaje v tem segmentu je bila v zadnjih letih hitrejša od rasti celotnega kozmetičnega trga in je v letu 2018 znašala visokih 9 %. Največ na račun potrošnje zgornjih srednjih razredov po svetu, predvsem v Aziji, ki predstavlja 55 % celotnega trga izdelkov za nego kože. Sledita Severna Amerika z 20 % in Zahodna Evropa s 15 %. Vzhodna Evropa v tem segmentu predstavlja izredno nizek tržni delež v višini 4 % (L'Oreal 2018 Annual Report, 2019).

Po podatkih podjetja L'Oreal (L'Oreal 2018 Annual Report, 2019) so v Vzhodni Evropi v letu 2018 beležili dinamično rast prodaje kozmetičnih izdelkov v Turčiji, Ukrajini, Romuniji in na Češkem. Poleg tega v Vzhodni Evropi beležijo izjemno hitro rast spletne prodaje, ki je v letu

2018 preseгла 50 %. Ta podatek je za podjetje INTI pomemben indikator, ki potrjuje ustreznost izbranega poslovnega modela, temelječega prav na spletni prodaji kozmetičnih izdelkov v državah Vzhodne Evrope.

3.3.7 Prikaz ključnih dogodkov iz kozmetične panoge v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem

Ker lahko nekatere spremembe v kozmetični panogi vplivajo na poslovanje podjetja INTI, je v tabeli 4 predstavljen njihov pregled po verjetnosti uresničitve in velikosti vpliva na poslovanje podjetja (lastna ocena na lestvici od 1 – majhen vpliv do 7 – velik vpliv).

Tabela 4: Pregled ključnih dogodkov iz panoge podjetja INTI

Dogodek		Vpliv	Učinek	Verjetnost
1	Povečevanje obsega prodaje kozmetičnih izdelkov prek spleta v Vzhodni Evropi	4	Povišan obseg prodaje	70 %
2	Konkurenčno podjetje v Sloveniji ustvari substitut, ki ga trži po istih prodajnih poteh	4	Izrivanje iz prodajnih polic in upad prodaje	50 %
3	Povečevanje obsega prodaje kozmetičnih izdelkov v trgovskih verigah v Vzhodni Evropi	2	Povišan obseg prodaje	30 %
4	Povišanje svetovnih cen surovin za proizvodnjo kozmetičnih izdelkov	3	Znižanje dodane vrednosti v panogi	25 %
5	Konkurenčno mednarodno podjetje ustvari substitut, ki ga trži po istih prodajnih poteh na vseh proučevanih trgih Vzhodne Evrope	5	Izrivanje iz prodajnih polic in upad prodaje	20 %

se nadaljuje

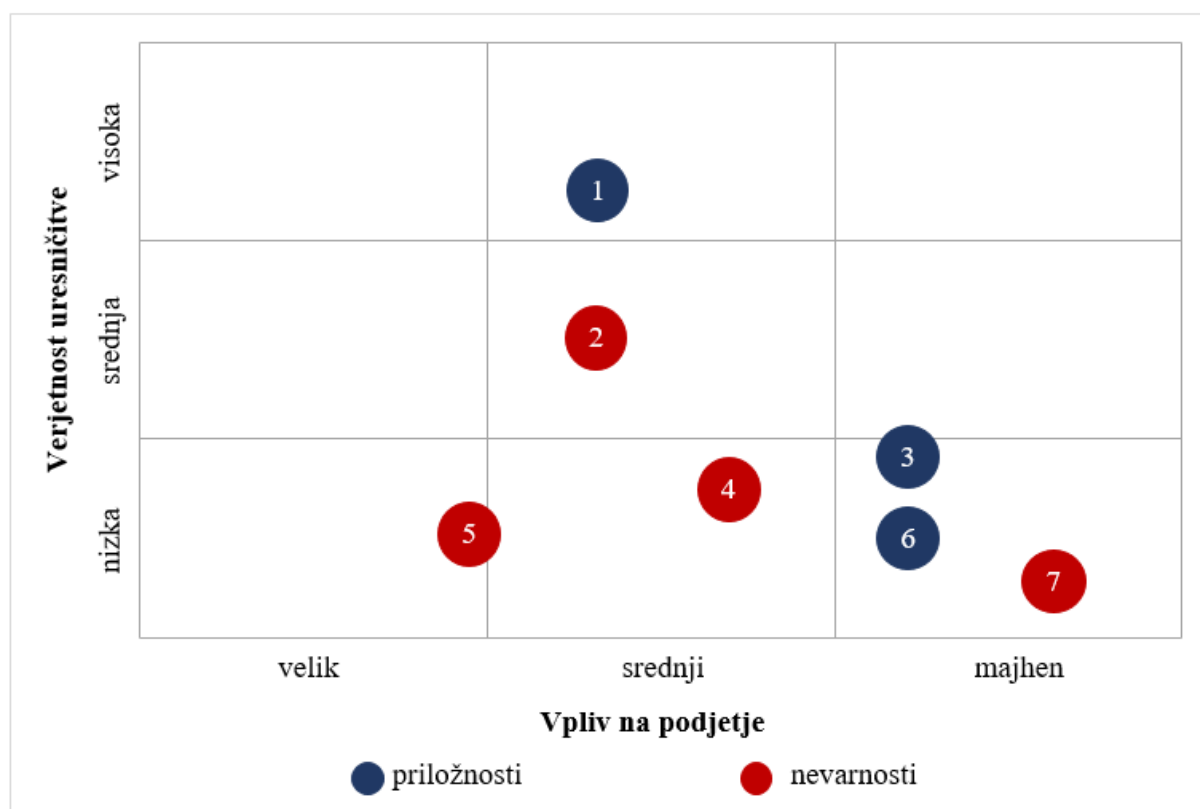
Tabela 4: Pregled ključnih dogodkov iz panoge podjetja INTI (nad.)

6	Zvišanje potrošnje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji	2	Povišan obseg prodaje	20 %
7	Nizke vstopne ovire v kozmetični panogi v Vzhodni Evropi	1	Večja konkurenca	15 %

Vir: lastno delo.

Slika 33 prikazuje grafični pregled ključnih dogodkov iz panoge po verjetnosti uresničitve in velikosti vpliva na poslovanje podjetja.

Slika 33: Matrika ključnih dogodkov iz panoge podjetja INTI



Vir: lastno delo.

3.3.8 Ocena tržnega potenciala

Tabela 5 prikazuje ocene potencialnih tržnih deležev in ciljno porazdelitev prodaje podjetja INTI po posameznih analiziranih državah do leta 2025. Potencialni tržni delež je ocenjen za segment naravne kozmetike.

Tabela 5: Ocena tržnega potenciala podjetja INTI do leta 2025

Država	Ciljni delež prodaje podjetja INTI	Potencialni tržni delež podjetja INTI
Slovenija	40 %	3 %
Madžarska	15 %	0,5 %
Češka	15 %	0,5 %
Hrvaška	10 %	0,5 %
Romunija	10 %	0,5 %
Slovaška	10 %	0,5 %

Vir: lastno delo.

Podjetje INTI bo največji obseg prodaje (40 %) in tržni delež (3 %) dosegalo na slovenskem trgu. Tu bo prodajna mreža najširša in trženjske aktivnosti najobsežnejše. Glede na velikost trgov bosta največji delež prodaje v tujini predstavljala madžarski in češki trg (vsak 15 %). Na Hrvaškem, Slovaškem in v Romuniji je skupno predvidenih 30 % prodaje (10 % v vsaki državi). Potencialni tržni deleži na tujih trgih do leta 2025 so ocenjeni v višini 0,5 %.

3.4 Strateška analiza poslovanja podjetja

Strateška analiza poslovanja temelji na podatkih, pridobljenih na podlagi intervjuja z lastnico, ki je omogočila vpogled v statistiko prodaje prek spleta in v trgovinah na drobno, ter na pregledu računovodskih izkazov za leto 2019, ki se nahajajo v prilogi 1.

Prodajne številke v tekočem poslovnem letu so, upoštevajoč dejstvo, da je podjetje novo, relativno obetavne. Glavni prodajni kanal predstavlja prodaja prek spleta, ki predstavlja približno 83 % celotne prodaje. Dnevno prek spleta podjetje v povprečju prejme pet naročil, kar pa je odvisno tudi od sezone. Ob koncu leta namreč pričakujejo visok poskok prodaje. Drugi del prodaje se odvija v trgovinah na drobno, in sicer podjetje polni police v trgovski verigi Špar in DM-ih na Hrvaškem. Seveda je primarni prodajni kanal z vidika doseganja višjega donosa na prodani izdelek še vedno spletna prodaja po celem svetu, vendar se podjetje zaveda pomembnosti prodaje tudi v trgovinah, saj na ta način dosega širšo populacijo. Njihov trenutno najbolj prodajan izdelek je krema Intheline Slimming, katere prodaja predstavlja večino vseh prihodkov.

Stroški podjetja so v tej fazi poslovanja višji od prihodkov. Tako je predvsem zaradi visokih razvojnih stroškov, stroškov trženja in stroškov zalog. Predvsem zaradi pogodb s trgovinami na

drobno je podjetje primorano investirati v zagotavljanje zadostnih zalog in s tem v izpolnjevanje pogodbenih zavez. Poleg tega je podjetje v začetni fazi velik del sredstev porabilo za razvoj in nadgradnjo spletne trgovine, ki je že prilagojena za sprejemanje naročil iz tujine. Stroškov najema poslovnih prostorov podjetje trenutno še nima, bo pa v kratkem treba zagotoviti večje skladišče. Podjetje pričakuje, da bo točko preloma doseglo v letu 2020.

Lastna cena proizvodnega programa Intheline predstavlja v povprečju polovico prodajne cene izdelkov, od tega stroški dela, materiala in drugi posredni proizvodjalni stroški znašajo okoli tretjino končne cene, ostali stroški pa so v glavnem povezani s trženjskimi aktivnostmi. Kot omenjeno, podjetje trenutno največji donos ustvari z neposredno prodajo prek spleta. V trgovinah na drobno je prodajna marža nižja na račun nižje odkupne cene blaga in stroška dodatnih zalog, ki zvišuje lastne cene izdelkov.

Pogost problem mladih podjetij, ki vstopajo v svet maloprodaje v večjih trgovskih verigah, je predvsem likvidnost, ki se lahko zaradi dolgih plačilnih rokov in mnogih nepredvidenih povezanih stroškov pojavi zelo hitro. V podjetju INTI je likvidnost na zadovoljivi ravni, vendar je v prihodnje treba pričakovati spremembo, povezano s povečevanjem zalog in s tem povezanih dodatnih kratkoročnih finančnih obveznosti. Ker zaloge v tem poslu veljajo za počasneje unovčljive, je lahko podjetje v prihodnje izpostavljeno likvidnostnemu tveganju.

Podjetje INTI ima enostavno organizacijsko strukturo, deljeno na prodajni in proizvodni del. Trenutno podjetje veliko sodeluje z zunanji izvjalci, ki pomagajo pri razvoju izdelkov, proizvodnji in trženju. V podjetju razpolagajo z znanjem s področja farmacije, kar jim omogoča neodvisen razvoj novih izdelkov. Izdelki podjetja INTL so iz naravnih sestavin in znanstveno dokazanih učinkovin ter niso testirani na živalih. Kljub relativno uspešni začetni prodaji se podjetje zaveda, da je na tem področju še dokaj neizkušeno. Pri trženju podjetje sodeluje z znanimi osebnostmi, aktivnimi na socialnih omrežjih. Dolgoročni cilj je približanje blagovne znamke Intheline širši populaciji.

3.5 Povzetek analitičnih ugotovitev in identifikacija elementov konkurenčnega položaja

Analiza okolja in panoge podaja kar nekaj koristnih ugotovitev, iz katerih lahko oblikujemo strateške usmeritve podjetja za obdobje 2020–2025. Usmeritev podjetja INTI v širitev poslovanja po Vzhodni Evropi se je izkazala za primerno, saj podatki kažejo na izredno hitro rast panoge v tej regiji, še posebej na področju spletne prodaje, ki je ključna prodajna pot podjetja INTI.

Med primerjanimi državami glede na ugodnost razmer v panogi izstopa Romunija. Kot ugotovljeno beleži visoko gospodarsko rast, nizke stroške dela in relativno ugodne davčne stopnje. Poleg tega je rast prodaje znotraj panoge izredno visoka, kar kažejo tudi prodajne številke podjetja L'Oreal. Še posebej presenetljiva je relativno visoka raven potrošnje Romunov glede na BDP na prebivalca. Nekoliko nižje kot v ostalih državah so njihove spletne nakupne

navade, predvidoma zaradi nekoliko nižje stopnje dostopa gospodinjestev do interneta. V odnosu do okolja Romunija zaostaja za primerjanimi državami. Predvsem zaskrbljujoča je izredno nizka stopnja recikliranja komunalnih odpadkov. Rast števila podjetij v panogi v zadnjih letih nakazuje izredno ugodne pogoje in množičen vstop novih podjetij na ta srednje velik trg. Morebitna šibkost Romunije obstaja na strani gospodarske stabilnosti, ki je bila izpostavljena v zadnji krizi.

Prav tako iz množice ciljnih držav za širitev prodajne mreže izstopa Slovaška, ki sicer beleži relativno nekoliko nižjo, vendar izredno stabilno gospodarsko rast, tudi med krizo. To se odraža tudi na izredno visoki ravni prodaje kozmetičnih izdelkov v letu 2018, merjeno od leta 2008. Po velikosti se slovaški kozmetični trg med primerjanimi državami uvršča med srednje velike trge, kar pomeni, da je približno trikrat večji od slovenskega. Z vidika potrošnje Slovaška izstopa po izdatkih na prebivalca za kozmetične izdelke, ki so glede na BDP na prebivalca izredno visoki. Tako so tudi spletne nakupne navade kljub nižji dostopnosti do interneta najvišje med primerjanimi državami. Med višjimi je tudi dodana vrednost v panogi, medtem ko so stroški dela za več kot tretjino nižji kot v Sloveniji. Davek na dohodek gospodarskih družb je na Slovaškem nekoliko višji kot v Sloveniji, medtem ko je stopnja DDV-ja nižja. Davčne stopnje so, primerjano z ostalimi državami, nekoliko višje. Kljub naštetemu podatki kažejo na rahel upad števila podjetij v panogi.

Madžarska je zanimiva predvsem z vidika velikosti trga, nizkih stroškov dela in izredno ugodne davčne stopnje na dohodek pravnih oseb. Stopnja DDV-ja na drugi strani je med primerjanimi državami najvišja, kar zna vplivati na prodajne cene ali marže. Delno na to nakazujejo tudi najnižje stopnje dodane vrednosti v panogi. Gospodarska rast in raven potrošnje sta primerljivi s Slovenijo. Kot omenjeno gre za največji trg med primerjanimi državami, na katerem pa potrošniki v povprečju za kozmetične izdelke zapravijo najmanj. Demografski podatki kažejo na visok delež ženskega spola ter razširjenost kožnih obolenj in alergij. Uporaba interneta je nekoliko nižja kot v ostalih državah, kar se odraža tudi v nižjih nakupnih navadah preko spleta. Izpostaviti velja tudi nižjo okoljsko ozaveščenost prebivalstva. Stopnja recikliranja komunalnih odpadkov je med primerjanimi državami sicer med najvišjimi, vendar še vedno krepko zaostaja za Slovenijo.

Tudi češki kozmetični trg je zelo velik in s tega pogleda zelo zanimiv za vstop, vendar podatki kažejo nizko stopnjo dodane vrednosti v panogi in visoko stopnjo izstopa podjetij s trga kozmetičnih izdelkov. Davčne stopnje so primerljive s slovenskimi, medtem ko so stroški dela za okoli 30 % nižji kot v Sloveniji. Primerljiva oziroma malo višja je tudi raven potrošnje za kozmetične izdelke. Ugodno visoka je razširjenost uporabe interneta in spletnih nakupnih navad.

Podatki za Hrvaško kažejo na nekoliko nižjo gospodarsko rast v zadnjem desetletju in raven potrošnje primerljivo s slovensko. Stroški dela in davčna stopnja na dohodek pravnih oseb so dokaj ugodni, stopnja DDV-ja pa znaša 25 %. Med primerjanimi državami gre za srednje velik trg, ki ustvarja srednje visoko dodano vrednost in ga zadnja leta zaznamuje visok upad števila

podjetij v panogi. Tako kot v Sloveniji je tudi na Hrvaškem anketna ozaveščenost za skrb do okolja na dokaj visoki ravni, vendar se slednja, razen pri višini okoljskih dajatev, ne odraža na stopnji recikliranja odpadkov.

Primerjava med državami in panogami kaže na majhnost slovenskega trga, ki pa je zelo stabilen z vidika potrošnje in podjetja na njem ustvarjajo visoko dodano vrednost. Širitev prodajne mreže kozmetike Intheline na analizirane tuje trge je smiselna predvsem zaradi prednosti, ki jih prinaša prodaja na velikih trgih oziroma ekonomija obsega in občutno nižjih stroškov dela. Gre za trge, ki so skupno 22-krat večji od slovenskega in za podjetje INTI predstavljajo velik razvojni izziv, do katerega bo podjetje pristopilo s postopnim izvajanjem v nadaljevanju načrtovanih strateških korakov. Pred začetkom procesa kreiranja strategije vključevanja podjetja na tuje trge pa je treba s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti realno oceniti položaj podjetja glede na razmere v zunanjem okolju. Analiza predstavlja del strategije podjetja INTI, zato je zapisana v prvi osebi množine. Pregled prednosti in slabosti prikazuje tabela 6.

Tabela 6: Prednosti in slabosti podjetja INTI

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> – Imamo znanje za razvoj novih izdelkov. – Naši izdelki niso testirani na živalih. – Naši izdelki so iz naravnih sestavin. – Učinki naših izdelkov so znanstveno dokazani. – Zaradi zaposlovanja prek študentskega servisa in najemanja zunanjih storitev smo zelo prilagodljivi. – Sodelujemo z znanimi osebnostmi, ki nam pospešujejo prodajo. – Smo dobavitelj trgovske verige Špar v Sloveniji in DM-a na Hrvaškem. – Naša spletna trgovina omogoča naročanje iz vsega sveta. – Stalne zaloge omogočajo hitro dobavo do kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> – Na področju prodaje kozmetike nimamo veliko izkušenj. – Smo novo podjetje, ki je na trgu nepoznano in ne izkorišča poslovnih zvez ali sinergij. – Sredstva za razvoj in proizvodnjo so omejena, kar v prihodnje pomeni potrebo po zadolževanju. – Blagovna znamka Intheline še ni zadosti uveljavljena med splošno populacijo – ljudje je ne poznajo. – Stroški trženja izdelkov so visoki. – Plačilni roki pri prodaji v trgovinah so zelo dolgi. – Ni stalnega delovnega tima in poslovnih prostorov. – Trženje lastne blagovne znamke se odraža na visokih stroških zalog.

Vir: lastno delo.

Pregled priložnosti in nevarnosti prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Priložnosti in nevarnosti za podjetje INTI

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – Povečevanje obsega prodaje kozmetičnih izdelkov prek spleta v Vzhodni Evropi. – Povečevanje obsega prodaje kozmetičnih izdelkov v trgovskih verigah v Vzhodni Evropi. – Zvišanje potrošnje kozmetičnih izdelkov v Sloveniji. – Zvišanje spletne prodaje v Romuniji. – Zvišanje spletne prodaje v Sloveniji, na Madžarskem, Slovaškem, Hrvaškem in Češkem. – Zvišanje okoljske ozaveščenosti v Vzhodni Evropi – recikliranje. 	<ul style="list-style-type: none"> – Panoga je privlačna za razvijanje substitutov. – Povišanje svetovnih cen surovin za proizvodnjo kozmetičnih izdelkov. – Konkurenčno mednarodno podjetje ustvari substitut, ki ga trži po istih prodajnih poteh na vseh proučevanih trgih Vzhodne Evrope. – Nizke vstopne ovire rezultirajo v zvišanju števila podjetij v kozmetični panogi v Vzhodni Evropi. – Ponovitev mednarodne gospodarske krize. – Znižanje ravni potrošnje gospodinjstev v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem. – Zvišanje stroškov dela v Romuniji. – Zvišanje stopenj obdavčitve dohodka pravnih oseb na Madžarskem in Hrvaškem. – Zvišanje cen električne energije in drugih energentov v Sloveniji, Romuniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Češkem in Slovaškem. – Zvišanje stroškov dela na Madžarskem in Hrvaškem.

Vir: lastno delo.

Z lastnico podjetja INTI sva identificirala tudi obstoječe in potencialne elemente konkurenčnega položaja, prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: Pregled obstoječih in potencialnih elementov konkurenčnega položaja

Elementi in viri konkurenčnega položaja danes		Elementi in viri konkurenčnega položaja 2020–2025	
Elementi konkurenčnega položaja	Viri	Elementi konkurenčnega položaja	Viri
Cena	Cene surovin, lasten »know-how«, lastni poslovni prostori	Cena	Cene surovin, lasten »know-how«, lastno trženje, proizvodnja obsega, ugodni viri financiranja
Naravne učinkovine	Dostop do surovin, farmacevtska znanja	Naravne učinkovine	Dostop do surovin, farmacevtska znanja, znanja s področja naravne kozmetike
Zaloge in kratki dobavni roki	Dostop do surovin, zagonski kapital, lastno skladišče	Prodajna mreža	Pogajalske sposobnosti, trženjska znanja, novodobni prodajni kanali
		Širina asortimana	Kreativnost zaposlenih, uporaba specifičnih tehnologij, učinkovin in znanj
		Zaloge in kratki dobavni roki	Dostop do surovin, organiziranost – optimiziran proces upravljanja zalog in naročil, ugodni viri financiranja
		Družbeno odgovorna proizvodnja	Uporaba okolju prijaznih materialov in proizvodnih procesov

Vir: lastno delo.

3.6 Opredelitev vizije strateškega uspeha in poslanstva podjetja

Na podlagi delavnice, izvedene 16. 11. 2019 z lastnico Tino Dular Frlež in Alešo Dular Vovko, sem pripravil vizijo strateškega uspeha (angl. Destination Statement) podjetja INTI za leto 2025, ki prikazuje, kako bo podjetje delovalo na ciljni dan, to je na 31. 12. 2025. Razdeljena je na štiri vidike, prikazane v tabeli 9:

- vidik pričakovanj ključnih deležnikov: izjave, ki odražajo pričakovanja lastnice podjetja glede finančne uspešnosti in strank glede izdelkov, storitev, prepoznavnosti in tržne vloge,
- vidik zunanjih razmerij: izjave o strateških partnerstvih in drugih oblikah zunanjih sodelovanj,
- vidik notranjih poslovnih procesov in sposobnosti: izjave, ki opisujejo ključne notranje procese in osrednje sposobnosti zaposlenih,
- vidik organizacijske strukture, kulture in virov: izjave, ki opisujejo organizacijski, kadrovski in tehnološki razvoj podjetja.

Tabela 9: Vizija strateškega uspeha podjetja INTI – 31. 12. 2025

Šifra	Vidik pričakovanj ključnih deležnikov
KD1	Letni obseg prodaje znaša 800.000 EUR.
KD2	Struktura prodaje: <ul style="list-style-type: none"> – spletna prodaja predstavlja 55 % celotne prodaje, – prodaja prek trgovskih verig predstavlja 30 % celotne prodaje, – prodaja prek drugih kanalov predstavlja 15 % celotne prodaje.
KD3	Naši prodajni kanali so neposredna spletna prodaja, druge spletne trgovine, spletne prodajne platforme, trgovske verige, lepotni saloni, estetski saloni in fitness centri.
KD4	Države, v katerih smo prisotni v obliki neposredne prodaje (trgovine, lokalne spletne trgovine, saloni itd.), so Slovenija, Hrvaška, Madžarska, Romunija, Češka in Slovaška.
KD5	Na domačem trgu ustvarimo okoli 20 % prodaje.
KD6	Poslovni izid je pozitiven. Ustvarjamo donos od prodaje v višini 10 %.
KD7	Naši izdelki so prepoznani kot kakovostni in učinkoviti.
KD8	Smo vodilna slovenska blagovna znamka na področju »butične« kozmetike višje kakovosti.
Šifra	Vidik zunanjih razmerij
ZR1	Naši izdelki se prodajajo v vseh večjih trgovskih verigah v Sloveniji.
ZR2	Naši izdelki se prodajajo v drugih spletnih trgovinah (Spletična, Notino in Mimovrste).
ZR3	Sodelujemo z znanimi obrazi, ki naše izdelke tržijo prek socialnih omrežij.

se nadaljuje

Tabela 9: Vizija strateškega uspeha podjetja INTI – 31. 12. 2025 (nad.)

ZR4	Aktivno sodelujemo v okviru raznih združenj in inkubatorjev z namenom iskanja sinergij in poslovnih zvez.
ZR5	Naše izdelke cenijo in promovirajo znani slovenski lepotni in estetski saloni.
ZR6	Začetek prodaje izdelkov prek Amazona.
Šifra	Vidik notranjih procesov in sposobnosti
NPS1	Imamo znanja za uporabo sodobnih komunikacijskih orodij.
NPS2	Imamo vsa potrebna znanja za uspešno trženje na platformi Amazon.
NPS3	Nakupi prek naše spletne trgovine so odpremljeni isti ali najkasneje naslednji delovni dan.
NPS4	Vzpostavljeno imamo interno platformo za spremljanje prodajnih števil, stanja zalog in planiranje obsega proizvodnje.
NPS5	Vzpostavljeno imamo stroškovno računovodstvo na ravni izdelkov.
Šifra	Vidik organizacijske strukture, kulture in virov
OSKR1	V lasti imamo poslovne prostore s skladiščem.
OSKR2	Imamo štiri redno zaposlene osebe.
OSKR3	Kadrovsko strukturo podjetja ohranjamo fleksibilno v smislu prilagajanja potrebam z zaposlitvami prek študentskega servisa in najemanja zunanjih storitev.
OSKR4	Naši kadri so sposobni, prilagodljivi in inovativni.
OSKR5	Vzpostavljeno imamo projektno vodenje in delovne time.
OSKR6	Na dnevni ravni izvajamo kratke in jedrnate sestanke z namenom večje informiranosti zaposlenih in hitrejšega reševanja problemov.
OSKR7	Podjetje je razdeljeno na sektor prodaje in sektor razvoja.
OSKR8	V tujini imamo zastopnike in pogodbenike.

Vir: lastno delo.

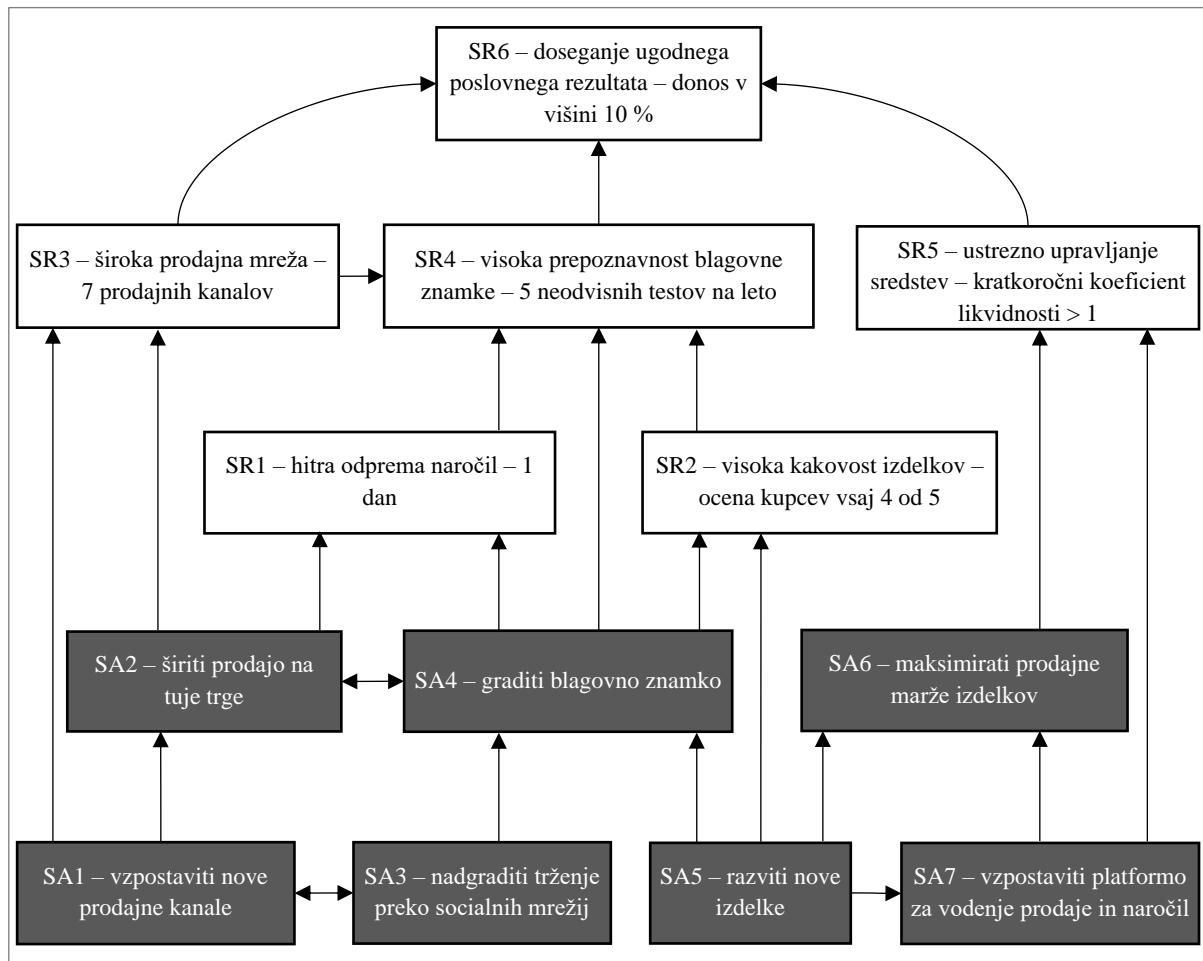
Glede na evidentirane usmeritve podjetja INTI, ki se želi na trgu kozmetike uveljaviti s svojimi nišnimi kakovostmi, sta Tina Dular Frlež in Aleša Dular Vovko oblikovali poslanstvo, ki jih celovito zajema. Poslanstvo podjetja INTI je: »Proizvajamo in prodajamo naravne, kakovostne, na živalih netestirane kozmetične in okolju prijazne izdelke z znanstveno dokazanimi učinkovinami, ki pripomorejo k izboljšanju počutja ljudi.«

Vizija podjetja INTI pa je: »Leta 2025 na domačem trgu in trgih Vzhodne Evrope postati prepoznana blagovna znamka na področju razvoja in prodaje naravnih izdelkov v kozmetični panogi.«

3.7 Razvoj strategije

Na podlagi zbranih prioritarnih izjav v viziji strateškega uspeha podjetja INTI smo na delavnici skupaj s Tino Dular Frlež in Alešo Dular Vovko definirali strateške aktivnosti in zanje predvidene pričakovane strateške rezultate. Strategija podjetja INTI je prikazana na sliki 34 v obliki strateškega diagrama za obdobje 2020–2025, ki prek vzročno-posledičnih povezav prikazuje logično odvijanje strateških aktivnosti in rezultatov.

Slika 34: Strateški diagram razvoja podjetja INTI 2020–2025



Vir: lastno delo.

Strategija podjetja INTI 2020–2025 zasleduje temeljni cilj doseganja ugodnega poslovnega rezultata (SR6), kar pomeni donos v višini 10 %. Da bo podjetje INTI v obdobju strategije doseglo svoj temeljni cilj, sta predvidena dva sklopa specifičnih strateških aktivnosti:

1. Graditev blagovne znamke Intheline in doseganje zastavljenih prodajnih števil. Prodajna mreža se bo v prvi fazi širila na podlagi vzpostavitve novih prodajnih kanalov (SA1), nadgradnje trženja prek socialnih omrežij (SA3) in razvoja novih izdelkov (SA5). Podjetje namreč želi priti na police lepotnih in estetskih salonov ter svoje izdelke ponujati tudi prek drugih spletnih trgovin in trgovskih verig. Nadgradilo in okrepilo se bo sodelovanje z

znanimi obrazi, ki bodo izdelke Intheline promovirali prek družbenih omrežij in v zameno prejeli odstotke od prodaje. Seveda bo v prvi vrsti treba zagotoviti visoko kakovost novih in obstoječih izdelkov, ki bodo tvorili linijo izdelkov Intheline. S tega vidika bo za podjetje INTI ključna aktivnost razvoja novih izdelkov (SA5).

V drugi fazi bo podjetje svojo prodajno mrežo okrepilo s širitvijo prodaje na tuje trge (SA2). Podjetje INTI v obdobju 2020–2022 zanimajo predvsem trgi Vzhodne Evrope, predvsem romunski in slovaški trg. Poleg tega bo podjetje začelo z oglaševanjem in drugimi trženjskimi aktivnostmi intenzivno nadgrajevati trženje blagovne znamke Intheline (SA4). Za namen spremljanja odziva strank bo podjetje izvedlo prilagoditev spletne strani.

2. Učinkovito upravljanje finančnih virov, zalog in kadrov. Podjetje INTI bo zaradi svoje mladosti, ki prinaša veliko razvojnih izzivov in finančne omejenosti, pomemben del svojih aktivnosti usmerilo v zagotovitev ustreznih virov za doseganje dolgoročno vzdržnega poslovnega modela. Poslovanje podjetja bo v prvi fazi nadgrajeno z aktivnostjo vzpostavitve informacijske platforme za vodenje prodaje in naročil (SA7), ki bo v omogočala večjo preglednost nad stanjem zalog in naročil, njihovo statistično obdelavo, olajšala planiranje in optimirala stanje zalog.

V nadaljevanju bo podjetje INTI začelo z izvajanjem aktivnosti v smeri maksimiranja prodajne marže izdelkov (SA6). To seveda ne pomeni, da podjetje do sedaj ni gledalo na stroške, ampak da temu ni posvečalo dovolj velike pozornosti, saj je zasledovalo primarni cilj udejanjiti idejo in začeti poslovati. Cilj aktivnosti je torej natančneje preveriti možnosti za zniževanje stroškov proizvodnje in upravljanja ter zvišanje odkupnih oziroma prodajnih cen.

Aktivnosti podjetja INTI bodo torej v naslednjih letih poleg temeljnega cilja, to je doseganja ugodnega poslovnega rezultata (SR6), usmerjene v doseganje široke prodajne mreže (SR3) in visoke prepoznavnosti blagovne znamke Intheline (SR4). Prepoznavnost blagovne znamke Intheline sloni na zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov (SR2) ter hitri odpremi spletnih naročil in naročil prodajalcev (SR1). Doseganje slednjega strateškega cilja je ključnega pomena, da lahko podjetje nemoteno posluje v načrtovanem večjem obsegu. Z vidika dolgoročne vzdržnosti poslovnega modela je za podjetje ključno zagotoviti ustrezno upravljanje sredstev (SR5).

3.8 Časovnica strateških aktivnosti z opisom skrbnikov in vsebin

Za obdobje 2020–2022 smo s Tino Dular Frlež in Alešo Dular Vovko definirali strateške aktivnosti. Vsak opis vsebuje skrbnika, to je nosilca oziroma odgovorno osebo, člane delovnega tima, zaporedje nalog in možna tveganja, ki lahko preprečijo uspešno izvedbo strateške aktivnosti. Skrbnik je odgovoren za motivirano delo članov tima in uspešno koordinacijo njihovih nalog. Sodeluje tudi z drugimi skrbniki strateških aktivnosti, saj so te med seboj povezane. Člani tima so strokovnjaki z različnih področij, ki s svojimi kompetencami in

motivacijo omogočajo uspešno realizacijo aktivnosti. V tabeli 10 je opisana strateška aktivnost SA1 – vzpostaviti nove prodajne kanale. Tabele z opisi strateških aktivnosti od SA2 do SA7 so v prilogi 2.

Tabela 10: Opis strateške aktivnosti SA1

Strateška aktivnost	SA1 – vzpostaviti nove prodajne kanale
Skrbnik	Vodja marketinga in prodaje
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pripraviti »multichannel« strategijo trženja, ki bo vključevala prodajo prek estetskih in kozmetičnih salonov ter drugih spletnih platform. 2. Zagotoviti kadrovske kompetence in zmogljivosti za trženje prek sodobnih omrežij. 3. Povečati trženjske aktivnosti s spremljavo učinkovitosti. 4. Trženjsko povezovanje z različnimi sorodnimi podjetji, možnosti organizacije skupnih akcij oziroma aktivna udeležba na njihovih dogodkih. 5. Prodaja izdelkov v lepotnih in estetskih salonih.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Nezagotovljena znanja s področja marketinga. – Potencialno visoki stroški. – Negativen odziv posameznih potencialnih tržnih posrednikov. – S povečano pojavnostjo se zviša tveganje negativne publicitete. – GDPR tveganja.
Tim	Vodja marketinga in prodaje, pomočnik za marketing in prodajo.

Vir: lastno delo.

Za uresničevanje strategije podjetja INTI je v spodnji tabeli 11 predstavljena časovnica izvajanja strateških aktivnosti, ki bo pripomogla k lažjemu usklajevanju strateških aktivnosti in nadziranju njihovega poteka:

- sklenjena črta predstavlja trajanje strateške aktivnosti kot projekta, ki ima svoj začetek in konec,
- črna črtkana črta predstavlja nadaljevanje strateške aktivnosti kot dela poslovnega procesa.

Zaradi omejenih kadrovskih in finančnih virov podjetje INTI načrtuje izvajanje strateških aktivnosti v določenem smiselnem zaporedju. S tem se zagotavlja osredotočen pristop k izvajanju posamezne strateške aktivnosti in tako se povečujejo možnosti za njeno uspešno in pravočasno izvedbo.

4 URESNIČEVANJE STRATEGIJE

4.1 Kazalci za strateško kontrolo

Za kontrolo uresničevanja strategije podjetja INTI v obdobju 2020–2022 so v nadaljevanju predstavljeni predlogi kazalcev. Tabela 12 prikazuje kazalce za kontrolo strateških aktivnosti.

Tabela 12: Kazalci za kontrolo strateških aktivnosti v podjetja INTI v obdobju 2020–2022 s ciljnimi vrednostmi

Šifra	Strateška aktivnost	Kazalec	2020	2021	2022
SA1	Vzpostaviti nove prodajne kanale	Realizirani koraki strateške aktivnosti	1–3	4–5	/
SA2	Širiti prodajo na tuje trge	Realizirani koraki strateške aktivnosti	1–3	4–7	8–11
SA3	Nadgraditi trženje prek socialnih omrežij	Število sodelujočih znanih obrazov	≥ 3	≥ 6	≥ 9
SA4	Graditi blagovno znamko	Število različnih promocijskih predstavitev	≥ 3	≥ 5	≥ 7
SA5	Razviti nove izdelke	Število novih izdelkov	≥ 1	≥ 1	≥ 1
SA6	Maksimirati prodajne marže izdelkov	% rasti povprečne prodajne marže glede na stanje konec 2019	10 %	15 %	20 %
SA7	Vzpostaviti platformo za vodenje prodaje in naročil	% realiziranih nalog v okviru strateške aktivnosti	100 %	/	/

Vir: lastno delo.

Tabela 13 prikazuje kazalce za kontrolo strateških rezultatov.

Tabela 13: Kazalci za kontrolo strateških rezultatov podjetja INTI v obdobju 2020–2022 s ciljnimi vrednostmi

Šifra	Strateški rezultat	Kazalec	2020	2021	2022
SR1	Hitra odprema naročil	Povprečen čas odpreme naročil preko spleta/do prodajalcev	Prek spleta 2 dni; do prodajalcev v 3 tednih	Prek spleta 1–2 dni; do prodajalcev v 2 tednih	Prek spleta 1–2 dni; do prodajalcev v 1 tednu
SR2	Visoka kakovost izdelkov	Povprečna ocena strank na spletni strani (ocena od 1 do 5)	≥ 4	≥ 4	≥ 4
SR3	Široka prodajna mreža	Št. trgovin in lepotnih/estetskih salonov, ki ponujajo izdelke Intheline	≥ 7	≥ 13	≥ 18
SR4	Visoka prepoznavnost blagovne znamke	Število neodvisnih testov/ocen izdelkov Intheline	≥ 1	≥ 3	≥ 5
SR5	Ustrezno upravljanje sredstev	Kratkoročni koeficient likvidnosti	≥ 1,3	≥ 1,2	≥ 1,1
		Povprečna lastna cena izdelkov /povprečna prodajna (odkupna) cena izdelkov	< 60 %	< 60 %	< 60 %
SR6	Doseganje ugodnega poslovnega rezultata	Čisti poslovni izid	> 0 EUR	> 0 EUR	> 20.000 EUR
		Obseg prodaje	> 150.000 EUR	> 195.000 EUR	> 245.000 EUR

Vir: lastno delo.

4.2 Drugi vidiki uresničevanja strategije

Ker je podjetje INTI zelo mlado podjetje z veliko razvojnimi izzivi, bo v prihodnjih letih veliko pozornost posvečalo razvoju kadrov. Cilj je pridobiti vsa potrebna znanja in kompetence za izvajanje zastavljenih strateških aktivnosti. Podjetje bo z vsemi zaposlenimi redno izvajalo letne razvojne razgovore, na podlagi katerih se bo ocenilo njihove razvojne možnosti ter se jih

usmerilo v potrebna usposabljanja. Primarno se bo zaposlovalo kadre s študentskim statusom, kasneje pa se načrtuje njihova redna zaposlitev. Zaradi specifičnosti potrebnih znanj želi podjetje s kadri sodelovati na dolgi rok in tako zgraditi zanesljiv, sposoben in utečen delovni tim.

Izredno pomemben del doseganja strateških ciljev predstavlja tudi vzpostavitev ustrezne delovne klime in učinkovitih delovnih timov. V tem kontekstu se bo za ta namen v podjetju krepilo vrednote, kot so sodelovanje, odgovornost, kreativnost in samoiniciativnost. Podjetje bo z uporabo kratke ankete na četrtletni ravni spremljalo zadovoljstvo zaposlenih in samooceno sledenja vrednotam. Zaposlene se bo poleg tega spodbujalo k iskanju in predstavitvi predlogov izboljšav na vseh področjih dela. Podjetje želi zaposlene čim bolj vključiti v kreiranje ključnih vsebin in s tem spodbuditi njihov občutek pripadnosti in pomembnosti.

Za doseganje ambiciozno zastavljenih strateških ciljev bo treba zagotoviti visoko raven motiviranosti zaposlenih. Podjetje bo svoje zaposlene dodatno motiviralo s stimulativnim nagrajevanjem in dobrim rednim plačilom. Še posebej bo nagrajeno uspešno zaključeno delo pri posameznih strateških aktivnostih. Zaposleni bodo poleg tega imeli zagotovljeno prijetno in domače delovno okolje, prilagodljiv delovni čas in možnost delati od doma.

Podjetje INTI se bo z naštetimi ukrepi trudilo delovati v smeri čim višje ravni družbeno odgovornega ravnanja do zaposlenih, ki se na dolgi rok kaže v pozitivnih učinkih tako z vidika podjetja kot posameznega zaposlenega. Družbeno odgovorno pa bo podjetje delovalo tudi navzven, in sicer predvsem s transparentnim poročanjem glede ustvarjanja odpadkov ter porabe surovin in energentov. Na dolgi rok se podjetje želi tudi vključevati v razne humanitarne akcije in aktivnosti za ohranjanje čistosti okolja.

Uspešnost izvajanja zastavljene strategije podjetja odraža doseganje množice vnaprej določenih strateških ciljev. Podjetje INTI želi izpolniti vse zastavljene strateške cilje, ki se odražajo v kazalcih strateških aktivnosti in rezultatov, vendar bo kot uspešno izvajanje strategije štelo udejanjanje in izpolnjevanje vsaj 80 % zastavljenih ciljev. Slednje se bo spremljalo na četrtletni ravni. Po potrebi, to je v primeru odstopanj, se bo sprejemalo ustrezne korektivne ukrepe. Revizija strategije bo potekala enkrat letno v okviru strateškega posveta. V primeru večjih sprememb v okolju in prepoznanih novih priložnosti se bo strategija ustrezno prilagodila tekom poslovnega leta.

Z uspešnostjo izvajanja strategije bo povezano tudi nagrajevanje zaposlenih. Podjetje bo zaposlene nagrajevalo s stimulativnim plačilom, vezanim na izpolnjevanje strateških aktivnosti. Vsi redno zaposleni bodo po preteku enega leta in ob izpolnjevanju planiranih nalog prejeli delež v podjetju. S tem želi podjetje INTI pri zaposlenih vzbuditi občutek pripadnosti podjetju, zvišati motiviranost in preprečiti fluktuacijo kadrov.

SKLEP

Podjetje INTI je kljub svoji mladosti in relativno novi blagovni znamki Intheline že od vsega začetka zelo ambiciozno zastavilo svoj razvoj v prihodnjih letih. Osnovni cilj je razširiti, nadgraditi in uveljaviti lastno blagovno znamko, vendar glavna želja ostaja samo ena – postati mednarodni dobavitelj. Podjetje je svoj fokus usmerilo v države Vzhodne Evrope, predvsem na slovenski, hrvaški, češki, slovaški, romunski in madžarski trg kozmetičnih izdelkov. Podatki zadnjih let namreč kažejo na izjemen potencial rasti prodaje kozmetičnih izdelkov na teh trgih. Opravljena analiza širšega okolja in panoge v omenjenih državah dokazuje, da so pogoji za poslovanje z vidika stroškov dela in ponekod tudi obdavčitve ugodnejši kot v Sloveniji, trgi pa neprimerljivo večji. Glede na vse analizirane makroekonomske dejavnike ter predvsem potrošno naravnost prebivalstva in obseg prodaje kozmetičnih izdelkov se kot najzanimivejša kažeta romunski in slovaški trg.

Doseganje zelenih razvojnih ciljev pa mora biti podkrepljeno z ustrezno strategijo. Razvoj strategije podjetja INTI temelji na metodologiji »Balanced scorecard« tretje generacije, ki narekuje oblikovanje vizije, ki predstavlja ciljno destinacijo in zajema vidik pričakovanj ključnih deležnikov, vidik zunanjih razmerij, vidik notranjih procesov in sposobnosti ter vidik organizacijske strukture, kulture in virov. Slednje smo natančno definirali za ciljno leto 2025 in na tej podlagi oblikovali poslanstvo, ki odraža ključne attribute podjetja za delovanje na trgu kozmetičnih izdelkov – »proizvodnja in prodaja naravnih, kakovostnih, na živalih netestiranih kozmetičnih izdelkov z znanstveno dokazanimi učinkovinami«. Sledilo je identificiranje strateških aktivnosti in rezultatov, ki so prikazani v strateškem diagramu in predstavljajo ključ za doseganje zastavljene vizije v naslednjih treh letih. Strateške aktivnosti podjetja INTI za obdobje 2020–2022 so: SA1 – vzpostaviti nove prodajne kanale, SA2 – širiti prodajo na tuje trge, SA3 – nadgraditi trženje prek socialnih omrežij, SA4 – graditi blagovno znamko, SA5 – razviti nove izdelke, SA6 – maksimirati prodajne marže izdelkov, SA7 – vzpostaviti platformo za vodenje prodaje in naročil. Navedene strateške aktivnosti se odražajo v izpolnjevanju zastavljenih strateških rezultatov: SR1 – visoka kakovost izdelkov, SR2 – hitra odprema naročil, SR3 – široka prodajna mreža, SR4 – visoka prepoznavnost blagovne znamke, SR5 – ustrezno upravljanje sredstev, SR6 – doseganje ugodnega poslovnega rezultata.

Podjetje INTI bo realizacijo strategije spremljalo na četrtletni ravni, in sicer prek definiranih petnajstih strateških kazalcev, od tega sedmih za spremljanje izvajanja strateških aktivnosti in osmih za doseganje strateških rezultatov. Poleg tega bo pozornost namenjena vsakoletni splošni oceni izvajanja strategije in izpolnjevanja poslanstva.

Na koncu je seveda treba odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje – katera strategija podjetja je glede na trenutno poslovno okolje ter analizo PSPN podjetja za lastnika podjetja najustreznejša – in s tem hkrati pojasniti nabor sprejetih strateških aktivnosti. Omejenost virov in dejstvo, da je podjetje INTI v fazi vzpostavljanja svojega proizvodnega programa, prodajnih poti in poslovnih procesov, sta izhodišče za razvoj nekoliko bolj konservativne strategije. Veliko mladih podjetij namreč čez čas postane žrtev svoje prevelike ambicioznosti in

zaletavosti. Zavedati se je namreč treba ovir in nevarnosti v izbrani panogi ter posebnosti trgovine nasploh, predvsem pa prodaje prek trgovcev, ki prinaša veliko pogodbenih obveznosti in dolge plačilne roke. Dobra strategija je realna in dosegljiva, zato je fokus strategije razvoja podjetja INTI na aktivnostih, oblikovanih v smeri zagotavljanja dolgoročno stabilnega in uspešnega poslovanja, ki bo v naslednjih letih omogočalo zeleno širitev prodaje na tuje trge. Ključno je, da podjetje v naslednjih letih pridobi vsa potrebna znanja za razvoj novih nišnih izdelkov ter njihovo uspešno in učinkovito trženje. Pri tem je ključno delovanje v skladu s sprejetim poslanstvom, ki bo podjetje diferenciralo od konkurence na trgu kozmetičnih izdelkov in pripomoglo k gradnji prepoznavnosti blagovne znamke Intheline. Slednjo bo podjetje povečalo tudi prek širitve svoje prodajne mreže, v prvi vrsti na slovenskem trgu. Poleg obstoječih bomo ciljani tudi različni nišni segmenti kupcev, kot so obiskovalci fitness centrov ter lepotnih in estetskih salonov. Za učinkovito obvladovanje vseh naročil, distribucije in optimiziranje s tem povezane logistike je za podjetje ključno, da s pomočjo zunanjih izvajalcev izpelje razvoj in vzpostavitev ustrezne programske platforme. Izvedene aktivnosti bodo predstavljale temelj za širitev na tuje trge, ki sprva ne bo tako agresivna, kot je bilo na začetku procesa razvoja strategije zeleno. Tako je realnost podjetja v naslednjih treh letih postopno vstopiti na romunski in slovaški trg. S strategijo majhnih korakov in postopnega izvajanja strateških aktivnosti želimo zagotoviti stabilno rast podjetja in pri tem minimizirati tveganja, ki izhajajo iz naslova internacionalizacije poslovanja mladih podjetij in preobremenjenosti, do katere lahko privede, glede na omejenost virov, potencialno preveliko število načrtovanih aktivnosti. Vsakoletno revidiranje strategije podjetja omogoča prilagoditev strateških aktivnosti glede na morebitne spremenjene razmere v gospodarstvu in uspešnost realizacije strateških ciljev v zadnjem poslovnem letu. To podjetju INTI predstavlja osnovo za sprotno in tehtno odločanje o vstopu na preostale ciljne trge.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1998). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
2. Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3. izd.). Homewood: Irwin.
3. Armanini, D., Nacamulli, D., Francini-Pesenti, F., Battagin, G., Ragazzi, E. & Fiore, C. (2005, 12. april). *Glycyrrhetic acid, the active principle of licorice, can reduce the thickness of subcutaneous thigh fat through topical application*. Pridobljeno 8. februarja 2019 iz <https://intheline.si/wp-content/uploads/2020/06/Scientific-study-about-licorice.pdf>
4. Asch, D. (1992). Strategic Control: A Problem Looking for a Solution. *Long Range Planning*, 25(2), 105–110.
5. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
6. Byars, L., Rue, L. W. & Shaker, Z. A. (1996). *Strategic Management*. Chicago: Irwin.

7. Cobbold, I. M. & Lawrie G. J. G. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Proceedings from The 3rd international Conference on Performance Measurement and Management*, 125–131.
8. Cosmetics Europe. (2017a). *Consumer Insights 2017*. Pridobljeno 3. januarja 2019 iz https://cosmeticseurope.eu/files/6114/9738/2777/CE_Consumer_Insights_2017.pdf
9. Cosmetics Europe. (2017b). *Socio-economic development & environmental sustainability: the European cosmetics industry's contribution 2017*. Pridobljeno 3. januarja 2019 iz https://www.cosmeticseurope.eu/files/8614/9738/2777/CE_Socio-economic_development_and_environmental_sustainability_report_2017.pdf
10. Cosmetics Europe. (2019). *Cosmetics and personal care industry overview*. Pridobljeno 3. januarja 2019 iz <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/>
11. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
13. Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dremelj Ribič, B. (2018, 12. november). Gospodarstvo sestavljajo predvsem mala in srednje velika podjetja. Pridobljeno 8. marca 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7769>.
16. European Central Bank. (2019). *Gross domestic product at market prices*. Pridobljeno 30. novembra 2019 iz http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=320.MNA.A.N.SI.W2.S1.S1.B.B1GQ._Z._Z._Z.EUR.V.N
17. European commission (2019, 7. maj). *European Economic Forecast, Spring 2019*. Brussels: European commission. Pridobljeno 14. maja 2019 iz https://ec.europa.eu/info/publications/european-economic-forecast-spring-2019_en
18. European social survey. (2020). *Important to care for nature and environment*. Pridobljeno 3. julija 2020 iz https://www.europeansocialsurvey.org/data/country_index.html
19. Eurostat. (2019a). *Gross domestic product per capita*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_10_10/default/table?lang=en
20. Eurostat. (2019b). *Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lc_lci_lev&lang=en

21. Eurostat. (2019c). *Retail sale of cosmetic and toilet articles in specialised stores, Total purchases of goods and services*. Pridobljeno 9. aprila 2019 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_dt_r2&lang=en
22. Eurostat. (2019d). *Retail sale of cosmetic and toilet articles in specialised stores, Value added at factor cost in production value*. Pridobljeno 8. aprila 2019 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_dt_r2&lang=en
23. Eurostat. (2019e). *Retail sale of cosmetic and toilet articles in specialised stores, Enterprises*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_dt_r2&lang=en
24. Eurostat. (2019f). *Retail sale of cosmetic and toilet articles in specialised stores, Gross operating surplus/turnover (gross operating rate), percentage*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_dt_r2&lang=en
25. Eurostat. (2020a). *Electricity prices for non-household consumers*. Pridobljeno 8. marca 2020 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nrg_pc_205&lang=en
26. Eurostat. (2020b). *Environmental tax revenues*. Pridobljeno 8. marca 2020 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_rt320/default/table?lang=en
27. Eurostat. (2020c). *Individuals, internet use*. Pridobljeno 7. marec 2020 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_ifp_iu&lang=en
28. Eurostat. (2020d). *Internet purchases by individuals*. Pridobljeno 6. marca 2020 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ec_ibuy&lang=en
29. Eurostat. (2020e). *Level of internet access, households*. Pridobljeno 23. maja 2020 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00134/default/table?lang=en>
30. Eurostat. (2020f). *Population change, Demographic balance and crude rates at national level*. Pridobljeno 13. februarja 2020 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=en
31. Eurostat. (2020g). *Population on 1 January by age group and sex*. Pridobljeno 13. februarja 2020 iz https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_pjanbroad&lang=en
32. Eurostat. (2020h). *Recycling rate of municipal waste*. Pridobljeno 30. junija 2020 iz https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_11_60/default/table?lang=en
33. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: an integrated approach* (9. izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
34. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
35. Hrebiniak, L. G. (2005): *Making Strategy Work*. Upper Saddle River: Pearson Education.
36. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13. izd.). New Jersey: Prentice Hall.

37. Institute for Health Metrics and Evaluation. (2020). *Skin and subcutaneous diseases*. Pridobljeno 22. junija 2020 iz <https://vizhub.healthdata.org/gbd-compare/>
38. Intheline. (2019). *Slimming serum & paketi, Poppy Delight - nega za obraz*. Pridobljeno 18. marca 2019 iz <https://intheline.si/>
39. Izvozno okno. (2019). *Carinske dajatve in drugi ukrepi trgovinske politike*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz <https://www.izvoznookno.si/>
40. Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
41. Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March-April, 106–114.
42. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59–67.
43. Kovač, J., Mühlbacher, J., Kodydek, G., Ferjan, M. & Hauc, A. (2012). *Uvod v management sprememb*. Ljubljana: Fakulteta za organizacijske vede.
44. Lawson, E. & Price, C. (2003, 1. junij). *The psychology of change management*. Pridobljeno 5. februarja 2020 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>
45. *L'Oreal 2018 Annual Report*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/cosmetics-market-2-1/>
46. Možina, S., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Grižar, L., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Diktata.
47. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
48. OECD. (2019). *Household spending*. Pridobljeno 8. marca 2019 iz <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>
49. OECD. (2020). *Air quality and health*. Pridobljeno 8. marca 2020 iz <https://data.oecd.org/air/air-pollution-exposure.htm>
50. Olve, N. G. & Sjöstrand, A. (2002). *The balanced scorecard*. Oxford: Capstone.
51. Parker, L. (1998). Managing strategic control. *Charter*, 69(7), 35–37.
52. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
53. Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
54. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

56. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. & Guman, E. C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York: Currency/Doubleday.
59. Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the »people« side of organisational change. *Library Management*, 26(3), 152–155.
60. Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management* (6. izd.). Wiesbaden: Gabler.
61. World Bank. (2020). *Active mobile-broadband subscriptions per 100 inhabitants*. Pridobljeno 20. junija 2020 iz https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h1e032144?country=BRA&indicator=24703&viz=bar_chart&years=2015
62. Worldometer. (2020). *Coronavirus, Reported cases and deaths by country, territory, or conveyance*. Pridobljeno 22. avgusta 2020 iz <https://www.worldometers.info/coronavirus/>

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida na dan 31. 12. 2019

Zap.	Bilanca stanja 1. 1.–31. 12. 2019	Vrednost (v EUR)
1	SREDSTVA	92.470,96
2	A. DOLGOROČNA SREDSTVA	43.898,38
3	I. Neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne AČR	43.898,38
4	1. Neopredmetena sredstva	43.898,38
5	a. Dolgoročne premoženjske pravice	0,00
6	b. Dobro ime	0,00
7	c. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0,00
8	č. Druga neopredmetena sredstva	43.898,38
9	2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0,00
10	II. Opredmetena osnovna sredstva	0,00
11	1. Zemljišča	0,00
12	2. Zgradbe	0,00
13	3. Proizvajalne naprave in stroji	0,00
14	4. Druge naprave in oprema, drobní inventar in druga opr. os. s.	0,00
15	5. Biološka sredstva	0,00
16	6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	0,00
17	7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	0,00
18	III. Naložbene nepremičnine	0,00
19	IV. Dolgoročne finančne naložbe	0,00
20	1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00
21	a. Delnice in deleži v družbah v skupini	0,00
22	b. Druge delnice in deleži	0,00
23	c. Druge dolgoročne finančne naložbe	0,00
24	2. Dolgoročna posojila	0,00
25	a. Dolgoročna posojila družbam v skupini	0,00
26	b. Druga dolgoročna posojila	0,00
27	V. Dolgoročne poslovne terjatve	0,00
28	1. Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0,00
29	2. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0,00
30	3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0,00
31	VI. Odložene terjatve za davek	0,00

se nadaljuje

32	KRATKOROČNA SREDSTVA	48.572,58
33	I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0,00
34	II. Zaloga	38.011,52
35	1. Material	0,00
36	2. Nedokončana proizvodnja	0,00
37	3. Proizvodi	0,00
38	4. Trgovsko blago	38.011,52
39	5. Predujmi za zaloge	0,00
40	III. Kratkoročne finančne naložbe	0,00
41	1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0,00
42	a. Delnice in deleži v družbah v skupini	0,00
43	b. Druge delnice in deleži	0,00
44	c. Druge kratkoročne finančne naložbe	0,00
45	2. Kratkoročna posojila	0,00
46	a. Kratkoročna posojila družbam v skupini	0,00
47	b. Druga kratkoročna posojila	0,00
48	IV. Kratkoročne poslovne terjatve	7.579,11
49	1. Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	0,00
50	2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	6.140,59
51	3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	1.438,52
52	V. Denarna sredstva	2.981,95
53	C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00
54	Zabilančna sredstva	0,00
55	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	92.470,96
56	A. KAPITAL	-18.464,10
57	I. Vpoklicani kapital	7.500,00
58	1. Osnovni kapital	7.500,00
59	2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0,00
60	II. Kapitalske rezerve	0,00
61	III. Rezerve iz dobička	0,00
62	1. Zakonske rezerve	0,00
63	2. Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0,00
64	3. Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna po.	0,00
65	4. Statutarne rezerve	0,00

se nadaljuje

66	5. Druge rezerve iz dobička	0,00
67	IV. Revalorizacijske rezerve	0,00
301	V. Rezerve, nastale zaradi vrednotenja po pošteni vrednosti	0,00
68	VI. Preneseni čisti dobiček	0,00
69	VII. Prenesena čista izguba	0,00
70	VIII. Čisti dobiček poslovnega leta	0,00
71	IX. Čista izguba poslovnega leta	25.964,10
72	B. REZERVACIJE IN DOLG. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00
73	1. Rezervacije	0,00
74	2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0,00
75	C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	94.300,00
76	I. Dolgoročne finančne obveznosti	94.300,00
77	1. Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0,00
78	2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	0,00
79	3. Druge dolgoročne finančne obveznosti	94.300,00
80	II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0,00
81	1. Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	0,00
82	2. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	0,00
83	3. Druge dolgoročne poslovne obveznosti	0,00
84	III. Odložene obveznosti za davek	0,00
85	C. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	16.635,06
86	I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0,00
87	II. Kratkoročne finančne obveznosti	0,00
88	1. Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	0,00
89	2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	0,00
90	3. Druge kratkoročne finančne obveznosti	0,00
91	III. Kratkoročne poslovne obveznosti	16.635,06
92	1. Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	0,00
93	2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	15.633,95
94	3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	1.001,11
95	D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00
96	Zabilančne obveznosti	0,00

Zap.	Izkaz poslovnega izida 1. 1.–31. 12. 2019	Vrednost (v EUR)
110	A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	65.958,51
111	I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	34.634,26
112	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev, razen najema	2.179,13
113	2. Čisti prihodki od najemnin	0,00
114	3. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	32.455,13
115	II. Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	30.732,38
116	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	530,21
117	2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	30.202,17
118	III. Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	591,87
119	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	13,04
120	2. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	578,83
121	B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZV.	0,00
122	C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZ.	0,00
123	Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZV. STOR.	0,00
124	D. SUBVENCije, DOTACIJE POV. S POSL. U.	0,00
125	E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0,00
126	F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	65.958,51
127	G. POSLOVNI ODHODKI	91.039,61
128	I. Stroški blaga, materiala, storitev	84.774,10
129	1. Nabavna vred. prod. blaga in mat.	17.530,42
130	2. Stroški porabljenega materiala	568,44
131	a) Stroški materiala	131,15
132	b) Stroški energije	0,00
133	c) Drugi stroški materiala	437,29
134	3. Stroški storitev	66.675,24
135	a) Transportne storitve	8.653,98
136	b) Najemnine	1.672,27
137	c) Povračila stroška zaposlenim v zvezi z delom	0,00
138	d) Drugi stroški storitev	56.348,99
139	II. Stroški dela	0,00
140	1. Stroški plač	0,00
141	2. Stroški pokojninskih zavarovanj	0,00
142	3. Stroški drugih socialnih zavarovanj	0,00

se nadaljuje

143	4. Drugi stroški dela	0,00
144	III. Odpisi ovrednosti	5.419,27
145	1. Amortizacija	5.419,27
146	2. Prevred. posl. odh. osnovnih sred.	0,00
147	3. Prevred. posl. odh. obratnih sred.	0,00
148	IV. Drugi poslovni odhodki	846,24
149	1. Rezervacije	0,00
150	2. Drugi stroški	846,24
151	H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	0,00
152	I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	25.081,10
153	J. FINANČNI PRIHODKI	35,67
154	<i>Finančni prihodki od obresti (že v II., III.)</i>	<i>0,54</i>
155	I. Finančni prihodki iz deležev	0,00
156	1. Fin. prih. iz deležev v skupini	0,00
157	2. Fin. prih. iz deležev pridruž. pod.	0,00
158	3. Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	0,00
159	4. Finančni prihodki iz drugih naložb	0,00
160	II. Finančni prihodki iz danih posojil	0,54
161	1. Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	0,00
162	2. Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	0,54
163	III. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	35,13
164	1. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	0,00
165	2. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	35,13
166	K. FINANČNI ODHODKI	917,72
167	<i>Finančni odhodki za obresti (že v II., III.)</i>	<i>0,18</i>
168	I. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0,00
169	II. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0,18
170	1. Finančni odhodki od posojil, prejetih od družb v skupini	0,00
171	2. Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	0,18
172	3. Finančni odhodki iz izdanih obveznic	0,00
173	4. Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	0,00
174	III. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	917,54
175	1. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	0,00
176	2. Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in menič. o.	917,54
177	3. Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	0,00

se nadaljuje

178	L. DRUGI PRIHODKI	0,74
179	I. Subvencije, dotacije in podobnimi prihodki, ki niso pos. uči.	0,00
180	II. Ostali prihodki	0,74
181	M. DRUGI ODHODKI	1,69
182	N. CELOTNI DOBIČEK	0,00
183	O. CELOTNA IZGUBA	25.964,10
184	P. DAVEK IZ DOBIČKA	0,00
185	R. ODLOŽENI DAVKI	0,00
186	S. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0,00
187	Š. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	25.964,10

Priloga 2: Opisi strateških aktivnosti SA2–SA7

Strateška aktivnost	SA2 – širiti prodajo na tuje trge
Skrbnik	Vodja marketinga in prodaje
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontaktirati romunske trgovske verige in jim predstaviti ponudbo. 2. Začeti z iskanjem podjetja za distribucijo v Romuniji in oceniti potencialne prednosti selitve proizvodnje in logistike. Pridobiti oceno transportnih stroškov na izdelek. 3. Zagotovitev finančnih sredstev za obratni kapital (kreiranje zalog) s strani SID banke – potrpežljivo posojilo z dolgim moratorijem. 4. Kreiranje potrebnih dodatnih zalog in distribucija do trgovcev. 5. Začetek prodaje na romunskem trgu. 6. Promocija izdelkov v trgovskih centrih in na terenu (lepotni in estetski saloni). 7. Kontaktirati slovaške trgovske verige in jim predstaviti ponudbo. 8. Začeti z iskanjem podjetja za distribucijo na Slovaškem in oceniti potencialne prednosti selitve proizvodnje in logistike. Pridobiti oceno transportnih stroškov na izdelek. 9. Kreiranje potrebnih dodatnih zalog in distribucija do trgovcev. 10. Začetek prodaje na slovaškem trgu. 11. Promocija izdelkov v trgovskih centrih in na terenu (lepotni in estetski saloni). 12. V prihodnjih letih nadaljevati širitev prodaje po drugih ciljnih državah in začeti aktivnosti za vzpostavitev prodaje prek spletne platforme Amazon.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Nepripravljenost na sodelovanje s strani trgovskih verig. – Potencialno visoki stroški transporta, skladiščenja in distribucije v tujini. – Dvig cen surovin na svetovnem trgu. – Dvig cen storitev proizvodnje. – Ne zadostni finančni viri za financiranje zalog. – Slabe prodajne številke. – Ne zadostna prepoznavnost na večjih trgih. – Veliko konkurenčnih izdelkov na tujih trgih. – Nizke odkupne cene tujih trgovskih verig in strogi odkupni pogoji.
Tim	Vodja marketinga in prodaje, vodja razvoja izdelkov in logistike, pomočnik za razvoj izdelkov in logistiko, pomočnik za marketing in prodajo.

Strateška aktivnost	SA3 – nadgraditi trženje prek socialnih omrežij
Skrbnik	Vodja marketinga in prodaje
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Najeti svetovalca za oglaševanje prek socialnih omrežij. 2. Oblikovati politiko trženja prek socialnih omrežij, ki »influencerje« nagrajuje, tudi glede na prodajne številke. 3. Uvedba prodajnih kod in ustrezna prilagoditev spletne strani. 4. Iskanje novih obrazov za trženje izdelkov Intheline in sklepanje pogodb o dolgoročnem sodelovanju.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Nepripravljenost znanih osebnosti na sodelovanje po predstavljenih pogojih. – Negativen odziv ciljanih skupin potrošnikov. – S povečano pojavnostjo se zviša tveganje negativne publicitete. – Potencialno visoki stroški svetovalnih storitev. – Visoke zahteve glede plačila s strani »influencerjev«.
Tim	Vodja marketinga in prodaje, pomočnik za marketing in prodajo, svetovalec za oglaševanje prek socialnih omrežij.

Strateška aktivnost	SA4 – graditi blagovno znamko
Skrbnik	Vodja marketinga in prodaje
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Najeti svetovalca za razvoj blagovnih znamk. 2. Pregled, nadgradnja in osvežitev celostne podobe blagovne znamke Intheline. 3. Najeti svetovalca za oglaševanje. 4. Oblikovati akcijski načrt izvedbe oglaševalskih aktivnosti. 5. Začeti z oglaševanjem po vseh relevantnih medijskih in drugih kanalih.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Negativen odziv targetiranih skupin potrošnikov. – S povečano pojavnostjo se zviša tveganje negativne publicitete. – Potencialno visoki stroški svetovalnih storitev. – Potencialno visoki stroški oglaševalskih storitev.
Tim	Vodja marketinga in prodaje, pomočnik za marketing in prodajo, svetovalec za razvoj blagovnih znamk, svetovalec za oglaševanje.

Strateška aktivnost	SA5 – razviti nove izdelke
Skrbnik	Vodja razvoja izdelkov in logistike
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Začeti z razvojem izdelkov za moške. 2. Pripraviti ali pridobiti tržno analizo s področja negovalne kozmetike in identificirati najbolj trendne izdelke. 3. Pridobiti razpoložljive znanstvene raziskave se področja aktivnih sestavin naravne kozmetike, pripraviti analizo učinkovin in razviti lastno recepturo novih izdelkov. 4. Določiti kriterije in merila za postavitev prioritet pri razvoju izdelkov.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Nesoglasja glede predlogov novih izdelkov in prioritizacije razvoja. – Nezadostna znanja za razvoj kompleksnejših izdelkov. – Nerazpoložljivost informacij o sestavinah in njihovih učinkovinah. – Prepočasen razvoj novih izdelkov. – Potencialno visoki stroški razvoja. – Neustrezna dinamika uvajanja novih izdelkov.
Tim	Vodja razvoja izdelkov in logistike, vodja marketinga in prodaje, pomočnik za razvoj izdelkov in logistiko.

Strateška aktivnost	SA6 – maksimirati prodajne marže izdelkov
Skrbnik	Vodja razvoja izdelkov in logistike
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. S podjetjem, ki proizvaja naše izdelke, pristopiti k podpisu pogodbe o dolgoročnem sodelovanju in s tem zagotoviti ugodnejših cen ter dobavnih in plačilnih pogojev. 2. Analiza cen uporabljenih surovin. Z obstoječimi dobavitelji surovin izpogajati ugodnejše cene. V primeru neuspelega dogovora o nižjih cenah dogovor z drugimi dobavitelji. 3. Poskušati dogovoriti ugodnejše pogoje s trgovskimi verigami. Cilj je zvišati odkupne cene in doseči ugodnejše dobavne pogoje, ki se odrazijo v znižanju zalog. 4. Proučiti možnosti za selitev proizvodnje v tujino. Analiza stroškov proizvodnje in transporta. 5. Iskanje alternativnih proizvajalcev za nove izdelke na območju Slovenije in v tujini.

se nadaljuje

Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Nepripravljenost na sodelovanje s strani najetega proizvajalca. – Nepripravljenost na pogajanja s strani obstoječih dobaviteljev. – Nepripravljenost na pogajanja s strani trgovskih verig. – Potencialno visoki stroški transporta iz tujine. – Dvig cen surovin na svetovnem trgu. – Dvig cen storitev proizvodnje. – Zniževanje odkupnih cen s strani trgovskih verig in strožji odkupni pogoji.
Tim	Vodja razvoja izdelkov in logistike, vodja marketinga in prodaje.

Strateška aktivnost	SA7 – vzpostaviti platformo za vodenje prodaje in naročil
Skrbnik	Vodja razvoja izdelkov in logistike
Opis zaporednih korakov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izdelati specifikacijo oziroma idejni načrt zasnove platforme. 2. Poiskati ustrezne izvajalce z izkušnjami s področja digitalne prodajno-logistične podpore in jim predstaviti potrebe in želje podjetja. 3. Pridobiti ponudbe in izbrati najustreznejšega razvijalca. 4. Uvedba izdelane platforme za vodenje prodaje in naročil.
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> – Slaba specifikacija privede do nesporazuma z izvajalcem in slabega izdelka. – Prekoračitev načrtovanih stroškov in časovnega okvira. – Pomanjkanje primernih izvajalcev na trgu. – Enkrat uvedena platforma se izkaže za zastarelo in neprožno z vidika odvisnosti od zunanjega izvajalca ter ne dosega zelenih rezultatov.
Tim	Vodja razvoja izdelkov in logistike, vodja marketinga in prodaje, pomočnik za razvoj izdelkov in logistiko.