

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SWOT ANALIZA PODJETJA PU-MA d.o.o.

Ljubljana, september 2005

MATEJ MARUŠIČ

IZJAVA

Študent Matej Marušič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in dovolim objavo dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

UVOD	1
1. SWOT ANALIZA	2
2. PREDSTAVITEV IN KRONOLOŠKI PREGLED DEJAVNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.	3
3. PREDSTAVITEV PANOGE	5
4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA PU-MA d.o.o.	8
4.1. ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	8
4.2. ANALIZA OŽJEGA OKOLJA.....	11
4.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge	11
4.2.2. Analiza prodajnega trga.....	14
5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.14	
5.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	14
5.2. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODA.....	17
5.3. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE.....	20
5.4. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE	22
5.5. OCENA RAZISKOVALNO-RAZVOJNE PODSTRUKTURE	24
5.6. OCENA KADROVSKE PODSTRUKTURE	25
5.7. OCENA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE	27
5.8. OCENA FINANČNE PODSTRUKTURE	28
6. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.....	31
6.1. OCENA PODSTRUKTURE PROIZVODA.....	31
6.2. OCENA TRŽNE PODSTRUKTURE.....	31
6.3. OCENA TEHNOLOŠKE PODSTRUKTURE	32
6.4. OCENA RAZISKOVALNO-RAZVOJNE PODSTRUKTURE	33
6.5. OCENA KADROVSKE PODSTRUKTURE	33
6.6. OCENA ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE	34
6.7. OCENA FINANČNE PODSTRUKTURE	35
7. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.....	36
8. PREDLOG NADALJNJE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA PU-MA d.o.o.....	37
SKLEP.....	39
LITERATURA	41
VIRI.....	41
SLOVARČEK TUJK	
PRILOGA	

UVOD

Predmet diplomskega dela je SWOT analiza podjetja PU-MA. V diplomskem delu bom analiziral prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja. SWOT analiza je primerna za celovito oceno sedanjega poslovanja tako velikega kot majhnega podjetja, med slednje spada tudi podjetje PU-MA.

Z ustrezno analizo poslovanja in s strateškim planiranjem poskušamo minimizirati bodoča tveganja in notranje probleme ter maksimizirati prednosti podjetja. Na tej osnovi se potem lažje ter pravilneje odločamo o bodočih strateških usmeritvah glede na priložnosti v zunanjem okolju. SWOT analiza je ena od metod celovitega ocenjevanja podjetja in kot taka dobra podlaga za boljše strateško planiranje.

Podjetje PU-MA je v fazi, ko se sooča s pomembnejšimi razvojnimi odločitvami. Za objektivno in optimalno odločitev o prihodnjih projektih je potrebna celovita ocena sedanjega stanja ter širša informacijska osnova, na kateri lahko podjetje ovrednoti svoje alternative. V tej luči sem se odločil, da bom poleg izdelave SWOT analize na osnovi mednarodne primerjave (ZDA) osvetlil nekatere trende na področju masažne dejavnosti ter predlagal nadaljnje strateške usmeritve podjetja. Namen diplomskega dela je torej pomagati managementu pri pripravi prihodnje strategije podjetja.

Cilj diplomskega dela je poiskati šibke točke v dosedanjem poslovanju podjetja, nakazati možnosti za njihovo odpravo ter ovrednotiti in spodbuditi pozitivne dejavnike uspeha, poiskati priložnosti podjetja za nadaljnji razvoj in opredeliti možne nevarnosti in načine, kako se jim izogniti. Skušal bom predstaviti možne strateške usmeritve podjetja, predvsem glede na panogo, v kateri posluje, ter izhodišča za izboljšanje poslovanja podjetja glede na prednosti in slabosti v notranjem okolju. Pri delu bom uporabil literaturo in druge vire s področja masaže, alternativne medicine, analize poslovanja, strateškega planiranja ter s področij, ki obravnavajo širše okolje, v katerem podjetje deluje. Poleg tega bom primoran poiskati tudi podatke v zvezi s poslovanjem podjetja ter podatke, ki pričajo o panožni dinamiki tovrstne dejavnosti v Sloveniji in tujini. Najprej bom poskušal analizirati stanje in dinamiko na področju panoge masažnih dejavnosti, kjer se bom poslužil tudi mednarodne primerjave, ugotovitve pa bom uporabil v nadaljevanju. Sledil bo postopek SWOT analize, na koncu pa bom izsledke sintetiziral v možne strateške usmeritve podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij. V prvem poglavju se osredotočam na teoretično razlago SWOT analize. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi podjetja PU-MA. V tretjem poglavju obravnavam stanje na področju masaže v Sloveniji ter dinamiko na tem področju v ZDA. V četrtem poglavju analiziram okolje podjetja. Peto poglavje je namenjeno analizi prednosti in slabosti podjetja po podstrukturah, v šestem poglavju analiziram priložnosti in nevarnosti podjetja po podstrukturah. V sedmem poglavju izdelam zbirno oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja PU-MA, v osmem

poglavju pa strnem diplomsko delo v predlogu nadaljnje strateške usmeritve podjetja. Omejitve, s katerimi sem se srečeval pri izdelavi diplomskega dela, izhajajo predvsem iz slabe statistične pokritosti področja masaže v Sloveniji, hkrati pa so literatura in viri, ki bi ekonomsko ovrednotili masažno dejavnost, zelo skopi.

1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza, imenovana tudi klasična analiza, je analiza prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje želenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva (Bell, 1988, str. 67).

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so (Pučko, 1996, str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih vrednosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

V naslednjem koraku izdelave SWOT analize moramo odgovoriti na vprašanje, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi v podjetju so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Namen tega koraka pri izdelavi SWOT analize je v tem, da z ocenjevanjem določimo prispevek posamezne podstrukture k doseženi uspešnosti podjetja. Teorija rasti in razvoja podjetja govori o pomenu posameznih podstruktur za razvoj podjetja. Tako poznamo tudi delitev na materialne in nematerialne podstrukture podjetja. Slednje se praviloma prilagajajo spremembam v materialnih podstrukturah (Pučko, 1996, str. 134).

Med materialne podstrukture štejemo:

- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program),
- proizvodno-tehnološko podstrukturo,
- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami vred),
- raziskovalno-razvojno podstrukturo (ki jo lahko obravnavamo tudi v sklopu tehnološke podstrukture).

Med nematerialne podstrukture pa spadajo:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura,
- organizacijska podstruktura.

Iskanje prednosti in slabosti podjetja je notranja analiza podjetja, ki predstavlja le en del celovite SWOT analize. Interna analiza pomaga managementu v podjetju ugotoviti, v kakšnem položaju se nahaja podjetje v določenem trenutku, ter tako omogoča spoznanje lastnih strateških prednosti. Zavedanje o prednostih in slabostih služi managementu za sprejemanje ustreznih odločitev v sedanjosti ter v prihodnosti (Treven, 1992, str. 651).

Drugi del SWOT analize predstavlja zunanja analiza, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. Na ta način poiščemo morebitne poslovne priložnosti in nevarnosti. Okolje, v katerem se pojavljajo priložnosti in nevarnosti, je sestavljeno iz več področij (Pučko, 1996, str. 135):

- družbenoekonomsko področje (ekonomski, demografski, socialni dejavniki itd.),
- področje znanosti in tehnologije (razvoj znanosti, razvoj tehnologije in tehnike itd.),
- področje konkurence (dobavitelji, kupci, novi konkurenti itd.),
- družbenopolitično področje (zakonodaja, lastniški odnosi, pogoji poslovanja itd.).

Zunanja analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Kakovost zunanje analize je v veliki meri odvisna od števila virov podatkov, količine podatkov, ki jih uporabimo, in različnosti področij, na katere se podatki nanašajo. Vse to zahteva sistematičnost njihovega pridobivanja, kjer si lahko pomagamo z javnimi bazami podatkov, tržnimi poročili, brošurami, strokovnimi publikacijami, intervjuji s kupci, dobavitelji, konkurenti itd. Prednosti in slabosti SWOT analize kot metode za celovito oceno podjetja ter določanje strategij na podlagi SWOT analize obravnavam v Prilogi 3 in Prilogi 4.

2. PREDSTAVITEV IN KRONOLOŠKI PREGLED DEJAVNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.

Podjetje PU-MA je bilo ustanovljeno septembra 2002, kot podjetniški izziv dveh družabnikov, z ambicijo, da bi na območju Nove Gorice odprla center tradicionalne tajske masaže. Ideja se je porodila na osnovi poznavanja odličnih poslovnih rezultatov Wai-tai centra za tradicionalno tajsko masažo v Portorožu, upoštevajoč posebnost novogoriškega turističnega potenciala ter razvoj trendov v konkretni panogi.

V prvi fazi je bilo potrebno poiskati ustrezne poslovne prostore za izvajanje konkretne dejavnosti. Izbrana je bila varianta, po kateri je podjetje sklenilo najemno pogodbo s podjetjem HIT d.d. za najem 300 m² poslovnih prostorov v okviru igralniško-zabavišnega kompleksa Perla v Novi Gorici. Sledil je razpis za izbor projektanta za ureditev poslovnih prostorov. Vzporedno s projektiranjem, iskanjem izvajalca gradbenih del ter samo izvedbo gradbenih del je potekalo iskanje človeških virov, urejanje potrebnih dovoljenj ter iskanje namestitvenih prostorov za maserje s Tajske. Med možnostjo zaposlitve slovenskega ali tujega masažnega kadra so se odločili za »uvoz« kadra s Tajske. Odločitvi je botrovalo dejstvo, da je kvaliteta, razpoložljivost ter renome, torej nek »pridih eksotike« tajskega kadra, na višjem nivoju, hkrati pa je šlo za »že preverjen koncept« iz izkušenj portoroškega centra

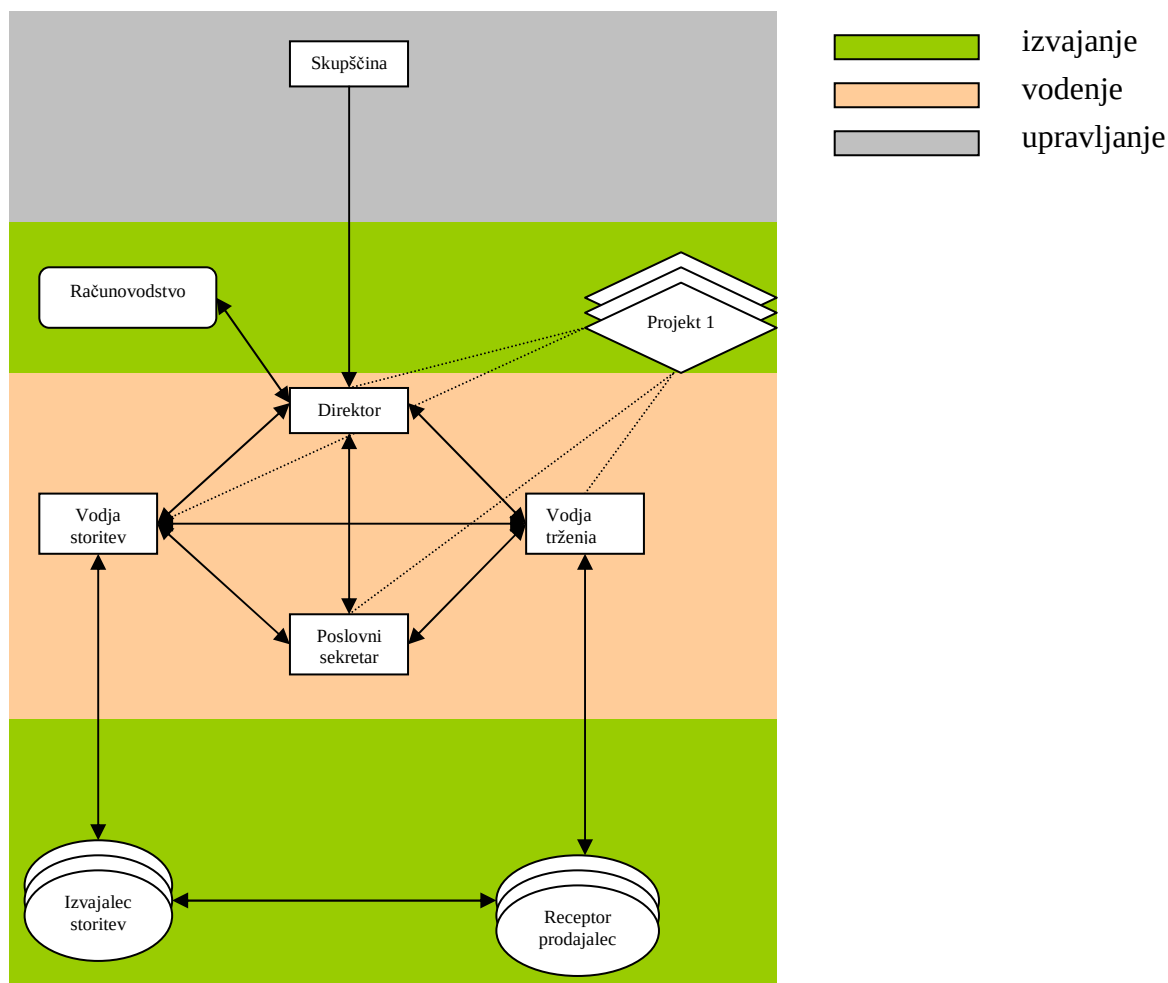
Wai-tai. V podjetju so na podlagi kalkulacije stroškov izračunali prag rentabilnosti, ki naj bi bil znašal približno 3,5 milijonov SIT prihodka mesečno, hkrati pa naj bi en maser v povprečju »prislužil« približno 1 milijon SIT mesečno bruto. Na podlagi tega izračuna so se odločili, da bodo v prvi fazi zaposlili 5 maserjev.

24. aprila 2003 se je zgodila otvoritev Centra tradicionalne tajske masaže Dotik, na katero je bila povabljena množica uglednih gostov. Vzporedno z zabavnim programom, ki je bil do določene mere informativno naravnano, je potekala tiskovna konferenca za regionalne medije iz Slovenije in zamejstva. Otvoritev je bila v duhu preseganja predsodkov, vezanih na samo dejavnost, ter seznanjanja z dobrobitjo in aktualnostjo masaže v našem času in prostoru. V skladu s tem so bili predstavljeni celostna podoba, ime ter logotip podjetja. Dotik naj bi postal center za vsakodnevno obnovo človekove vitalnosti, zdravja in lepote. Otvoritvi so sledile akcije intenzivnega trženja, začeni s podpisom pogodbe o sodelovanju s Hitom. Trženjske akcije so se kmalu obrestovale, saj so v podjetju že po treh mesecih poslovanja presegli prag rentabilnosti, po šestih mesecih pa so dosegli polno zaposlenost vseh petih maserjev. Sledil je razmislek o širitvi dejavnosti, in sicer v več smereh. Po preučitvi vrste ponudb o sodelovanju, ki so jih v vmesnem času dobili, so dali prednost Hitovi ponudbi o sodelovanju v projektu Hit-Montenegro. Plod sodelovanja je bil v juniju 2004 odprt Center tradicionalne tajske masaže Sa-wan v Hitovem hotelskem kompleksu v Pržnem v Črni gori. PU-MA je pri tem projektu nastopil kot dobavitelj »know-howa«, kadrov ter opreme in maserskih pripomočkov. Število maserjev, s katerimi razpolaga PU-MA, je tako naraslo iz začetnih pet na sedanjih 12, od tega 6 v Črni gori. Vzporedno s tem se je podjetje odločilo za nakup dodatnih 80 m² poslovnih prostorov, z namero širitve programa v polje kozmetike ter povečanja kapacitet masažnega programa. Aprila 2005 so tako odprli 7 novih delovnih mest, od tega 3 v kozmetičnem, 2 v masažnem programu in 2 na recepciji. Ob osnovni dejavnosti se je vidno uveljavila tudi pomožna dejavnost prodaje kozmetičnih preparatov za nego obraza in telesa, ki v zadnjem času dosega pomenljive rezultate. Trenutno je v podjetju 25 zaposlenih ter 1 zunanji pogodbeno vezan sodelavec, s tem da je računovodska funkcija podjetja v domeni zunanjega računovodskega servisa, ki je prav tako pogodbeno vezan na podjetje. Organizacijska shema je razvidna iz Slike 1. V podjetju PU-MA lahko govorimo o naslednjih funkcijah oziroma delovnih mestih:

- Na čelu podjetja je *direktor*, ki prevzema večji del odločitev v zvezi z razvojem podjetja ter novih programov, investicijami, pravnimi zadevami, usklajevanjem funkcij, finančnimi vprašanji idr.
- *Vodja trženja, prodaje* skrbi za vse trženjske aktivnosti, ki potekajo v podjetju. Med temi so akcije za pridobivanje strank, ohranjanje stika z zvestimi strankami, oglaševalsko-promocijske aktivnosti, raziskave trga idr.
- *Programski vodja (storitev)* skrbi za vsebinsko zasnovu programov ter razvoj in uvedbo novih programskih rešitev. Seznanjen mora biti s široko paleto praks na trgu (novostmi).
- *Poslovni sekretar* v glavnem vrši kadrovske ter splošne funkcije.

- *Receptor-komercialist-operativni vodja* sprejema, razporeja, informira in napotuje stranke, skrbi za urnik rezervacij, naročil, operativno vodi maserje, izvaja kontrolo nad delovnim procesom, prodaja darilne bone, izstavlja račune ter vrši funkcijo blagajnika. Hkrati izvaja tudi določene aktivnosti pasivnega trženja.
- *Maser* izvaja samo masažo, določene pomožne aktivnosti v zvezi z masažo, hkrati pa vrši funkcijo gostitelja (pogostitev s čajem) in vzdrževalca masažnih celic.
- Pogodbeno vezan *akviziter* skrbi za prodajo darilnih bonov-voščilnic po podjetjih.
- Računovodsko funkcijo, kot rečeno, opravlja pogodbeno vezan *računovodski servis*.

Slika 1: Organizacijska shema podjetja PU-MA



Vir: Interni podatki podjetja PU-MA 2005.

3. PREDSTAVITEV PANOGE

S prehodom v tržno gospodarstvo in postopnim prevzemom zahodnega načina življenja se masaža med Slovenci vse bolj uveljavlja. Če je bila prej v glavnem le v domeni fizioterapije (klasična, švedska masaža, ročna limfna drenaža, globoka frikcijska masaža, Hoffi, športna, higienska masaža), pa danes doživlja razcvet v smislu ponudbe različnih vrst in tipov masaže s svojevrstno namembnostjo (Študijski program, 2004).

Masažo v Sloveniji srečamo danes v termah, hotelih, beauty, wellness, fitnes centrih, pogosto v kombinaciji s savno in kozmetičnimi storitvami, v različnih športnih klubih, društvih za zdravo življenje, kopališčih, masažnih, kozmetičnih, frizerskih salonih, na domu strank, na drugi strani, pa kot del alternativne medicinske ponudbe (zdravilstvo, bodywork, terapevtsko svetovanje, holistična društva). Masažne storitve se gibljejo v cenovnem razredu od približno 2.000 pa do 40.000 SIT, odvisno od usposobljenosti maserja, tipa, zahtevnosti masaže, dodatkov, spremljevalnih storitev, ambienta ter seveda povpraševanja po posamezni obliki masaže.

Študijski program fizioterapije (višješolska izobrazba) na ljubljanski Medicinski fakulteti, obsega med drugim 160 ur manualne terapije, kar predstavlja najobsežnejši izobraževalni program s področja masaže v Sloveniji (Študijski program, 2004). Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v letu 2004 v zdravstvu zaposlenih 242 fizioterapevtov, od tega 87 v zdraviliščih, 124 v socialnih zavodih (Zaposleni v zdravstvu, 2004). Zadnjih nekaj let pa je mogoče pridobiti strokovna znanja in spretnosti s področja masaže tudi v okviru Zavoda za tehnično izobraževanje (ZTI) ter na nekaterih srednješolskih zavodih po Sloveniji (Projekti, 2003). Po uspešno opravljenem izpitu pridobijo praktikanti certifikat nacionalne poklicne kvalifikacije (NPK) v sozvočju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve (Zakon o NPK, 2000) ter Ministrstvom za šolstvo in s tem status maserja/maserke (ZTI-NPK maser/maserka, 2004). Poleg šolanja, ki ga omogoča slovenski šolski sistem, deluje na območju Slovenije še nekaj šol podružnic s sedeži v tujini s področja alternativne medicine, ki pa ne delujejo pod okriljem Ministrstva za šolstvo, ampak v obliki društev ter ostalih neformalnih organizacij, ki prirejajo razne delavnice, tečaje ipd. Poleg kadra, ki je izšolan v Sloveniji, pa deluje pri nas tudi precej maserjev ter bodyworkerjev, izšolanih v tujini, ter nekaj uvoženega kadra.

Povprečna slovenska bruto plača v okviru dejavnosti salonov za nego telesa za leto 2004 znaša 151.036 SIT (neto 103.888 SIT). AJ PES ter Statistični urad RS namreč uvrščata masažno dejavnost med dejavnosti salonov za nego telesa. V okviru dejavnosti kozmetičnih storitev pa znaša povprečna slovenska bruto plača v istem obdobju 196.584 SIT (Povprečne plače, 2004).

V današnjem času je masažna dejavnost prisotna praktično po celem svetu, vendar pa, kakor je že iz polpretekle zgodovine te dejavnosti razvidno, nosijo primat v razvojnih dosežkih na tem področju anglosaksonske države, posebej ZDA, ki narekujejo nekatere bodoče trende razvoja te dejavnosti tudi drugod po svetu. V tem smislu si velja te trende pobliže ogledati, saj jih z določenim časovnim zamikom pričakujemo tudi pri nas. Trendi, ki jasno nakazujejo smer bodočega razvoja masažne dejavnosti v ZDA, si sledijo v naslednjem vrstnem redu (Demand for Massage Therapy, 2002; Faq, 2004; Starnes, 1999; Survey Shows Hospitals Using Massage Therapy Used Mostly for Stress Relief and Pain Management, 2003):

- Sama dejavnost masaže ter njena javna raba se tako v kvalitativnem kot kvantitativnem smislu povečujeta. Največji prirastek se beleži v uporabi masaže v

medicinske namene, tako na ponudbeni strani, kot na strani povpraševanja, hkrati pa raste interes ter dobro ime masaže kot komplementarne ter holistično-integrativne discipline. Sprejemanje masaže s strani »mainstream« javnosti ostaja močan trend.

- Zdravstvena stroka vse bolj vključuje masažo kot dodatek regularnim zdravstvenim praksam. Med alternativnimi terapijami v okviru ameriških bolnišnic masaža prednjači.
- Masaže se v vse večjem številu poslužujejo pripadniki delavskega razreda za odpravo stresnih vplivov ter zdravljenje mišičnih bolečin. Masažni terapevti, ki so včasih služili elitnim profesionalcem in atletom, se danes soočajo s širšo paleto potencialnih strank.
- Naraščajoče število korporacij, manjših podjetij, državnih in občinskih služb ugotavlja, da je masaža na delovnem mestu (t.i. »on-site massage«) naložba, ki se zanesljivo »izplača« (manjša fluktuacija, boljša delovna morala, boljša delovna koncentracija, manjši stres, večji učinek). Primeri dobre prakse so številni.
- Naraščajoče število bolnišnic uvaja masažne terapevte v svoje programe upravljanja z bolečino in škodljivimi stresnimi vplivi.
- Narejenih je vse več študij za promocijo masaže v zdravstvu. Inštituti za raziskave na področju masaže (Touch Research Institutes) so izvedli več kot 90 študij v zvezi s pozitivnimi učinki masaže.
- Vse več medicinskih fakultet v ZDA, med njimi Harvard, Yale, Stanford, Georgetown, John Hopkins itd., omogočajo študij alternativne medicine z masažo na čelu.
- Vse več je kariernih možnosti na področju masaže.
- Alternativna medicina je danes najhitreje rastoča veja v ameriškem zdravstvu.
- Ameriška vlada posveča alternativni medicini vse večjo pozornost, uradno jo obravnava preko urada za alternativno medicino (OAM), samostojne veje nacionalnih zdravstvenih inštitutov (NIH).
- Bolniki se pogosteje zatekajo k alternativnim (629 milijonov obiskov letno), kakor h konvencionalnim ponudnikom zdravstvenih storitev (386 milijonov obiskov letno) in pri tem v večini plačujejo storitev iz »lastnega žepa«.
- Zaradi naraščajočega povpraševanja ter z namenom znižanja stroškov zdravstvenih storitev vse več podjetij, ki preko mreže zdravstvenih in zavarovalniških ustanov planirajo zdravstveno oskrbo svojih strank (HMO), vključuje možnost rabe alternativnih zdravstvenih metod, tako kot vse več bolnišnic ustanavlja oddelke komplementarne alternativne medicine.
- Ponudba znanja s področja masaže je pestrejša (različne stopnje študija, več programskih možnosti, več ustanov).
- Vlada in strokovna javnost z različnimi telesi bdita nad kakovostjo izobraževalnih programov ter kadrov, ki so rezultat posameznih izobraževalnih programov.

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA PU-MA d.o.o.

4.1. Analiza širšega okolja

V tem poglavju se bom osredotočil na širše okolje, v katerem deluje podjetje PU-MA. V tem smislu bom obravnaval gospodarsko okolje, politično, tehnično-tehnološko, naravno ter kulturno okolje, kjer bom osvetliti dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost podjetja PU-MA. Okolja so v marsičem neločljivo povezana, zato se analize posameznih okolij v nekaterih delih prekrivajo. Kot bomo videli so, vsa okolja relativno ugodna, če že ne stimulatívna za opravljanje dejavnosti podjetja PU-MA.

Lahko rečemo, da je bilo *gospodarsko okolje* v zadnjem desetletju v Sloveniji v znamenju nekaterih korenitih sprememb, in sicer: vstopili smo v EU, število podjetij se je v desetih letih izjemno povečalo (iz 3.000 na 64.000), velike so spremembe v dejavnostih, nastala so nova gospodarska in podjetniška področja, storitve postajajo pomembnejši del gospodarstva, nastajajo nove oblike povezovanja podjetij, pojavljajo se novi lastniški modeli, ljudje, managerji in strokovnjaki v gospodarstvu razmišljajo drugače, pojavljajo se nove managerske paradigme (Letno poročilo GZS, 2004). Slovenija ima dokaj stabilna gospodarska gibanja, saj je večina kazalcev gospodarske, socialne in trajnostne razvitosti dobrih, kljub temu da je na nekaterih področjih zaznati zaostanek za povprečjem EU. Slovenija je v letu 2004 beležila 4,6 % gospodarsko rast (v zdravstvu 4,9 %), kar predstavlja najvišjo gospodarsko rast v zadnjih nekaj letih. To je mogoče pripisati povečani aktivnosti finančnih posrednikov ter ugodnim konjunktornim gibanjem v tujini. Stopnja brezposelnosti je v počasnem upadanju (6,3 % po ILO v letu 2004), bruto plače pa umirjeno rastejo (realno 2 % v letu 2004). Inflacija zmerno pada (3,6 % v letu 2004), saj Banka Slovenije pospešeno izvaja politiko stabilizacije cen. BDP na prebivalca je v letu 2004 znašal 16.112 USD, realna rast produktivnosti dela pa je znašala 4,5 %. Slovenski javno-finančni primanjkljaj je znašal 1,4 % BDP, dolg republike Slovenije pa 25,8 % BDP, kar pomeni, da sta bila v letu 2004 oba v okviru maastrichtskih kriterijev (Ekonomsko ogledalo, 2004). 28. 06. 2004 Slovenija vstopi v ERM II mehanizem deviznih tečajev, s katerim se obveže, da se tečaj tolar/evro ne bo spreminjal za več kot 15 % od centralnega tečaja, ki je postavljen v vrednosti 239,64 SIT za 1 evro. Izvoz storitev se v letu 2004 poveča za 13 %, zaposlenost v storitvenem sektorju pa za 1,4 % (Denarni pregled Banke Slovenije, 2004). Povprečna slovenska bruto plača v letu 2004 znaša 268.742 SIT (Povprečne plače, 2004).

V Banki Slovenije menijo, da je tranzicija slovenskega gospodarstva v sodobno tržno ekonomijo v veliki meri zaključena. Vlada naj bi v zadnjem času izdelala Strategijo za razvoj Slovenije (SGRS), ki bo nadomestila obstoječo SGRS, kjer naj bi se zavezala uresničitvi skupne evropske Lizbonske strategije. Na njeni osnovi naj bi pripravila nacionalni Lizbonski akcijski načrt in vzpostavila ustrezen institucionalni mehanizem za uresničenje razvojne strategije. Po mnenju Urada za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) naj bi Slovenija zaostajala na področju strukturnih sprememb, izvajanju tranzicijskih in drugih strukturnih

reform, na področju reform finančnega sektorja ter pri uvajanju politike konkurence. Prepočasi naj bi se zmanjševal delež kmetijstva in industrije v korist deleža storitev, kar naj bi povzročalo razkorak med EU in Slovenijo. V storitvenem sektorju naj bi bila rast tržnih storitev prenizka (poslovne, finančne, informacijsko-komunikacijske), v predelovalnih dejavnostih pa naj bi šlo za prepočasno prestrukturiranje v smeri tehnološko intenzivnejših panog. Razloge gre iskati v neustreznem razvoju ključnih razvojnih dejavnikov (človeški viri, R&R aktivnosti, inovacije). Na podlagi uresničevanja Lizbonske strategije je v Sloveniji gospodarska slika ugodna, zaostanki pa so zaznavni na področju trga dela, inovacijske in raziskovalne dejavnosti ter varstva okolja. Zaostanke je mogoče zaznati tudi na področju konkurenčnosti podjetništva (prepočasnost strukturnih reform), na področju finančnega sistema (vloga bank, zavarovalništvo, kapitalski trg, lastniška struktura finančnih posrednikov), pri vprašanjih privatizacije in liberalizacije (telekomunikacije) ter pri vlogi države (sodni zaostanki, politika konkurence, fiskalni primanjkljaj, naraščanje javno-finančnih odhodkov, nerazvojna orientiranost pomoči) (Poročilo o razvoju, 2005).

Pri obravnavi *političnega okolja* kaže začetni dejstvo, da je Slovenija država z uveljavljeno parlamentarno demokracijo zahodnega tipa, od 29. marca 2004 članica Severnoatlantskega zaveznitva, od 1. maja 2004 članica Evropske Unije, od 28. junija 2004 v programu vstopa v ERM II, v letu 2007 pa naj bi postala del denarne unije, ko bi prevzela evro za svojo uradno nacionalno valuto. Politično okolje je v Sloveniji torej relativno stabilno.

Glede na to, da je predmet obravnave majhno podjetje, ki ima visoke podjetniške ambicije v smislu internacionalizacije podjetja ter razvoja novih diferenciranih storitev, se bom osredotočil na odnos vlade do tega vprašanja. Ministrstvo za gospodarstvo RS skrbi za promocijo in razvoj podjetniškega sektorja z ukrepi, ki so usmerjeni v uresničevanje dolgoročnega cilja gospodarskega razvoja Slovenije, in sicer večanja konkurenčnosti podjetij in države. Program za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti predstavlja integracijo ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju pospeševanja podjetništva in razvoj malega gospodarstva, povečevanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanje internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za mednarodno konkurenčnost podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljal dolgoročno, stabilno gospodarsko rast (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005). Program razvoja malih in srednjih podjetij se izvaja na Javnem skladu RS za podjetništvo in na Agenciji RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (TIPO). Program predvideva aktivnosti za (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005):

- zagotavljanje *finančnih spodbud* za razvoj dejavnosti z visokim deležem znanja, pospešitev trenda ustanavljanja novih podjetij, povečanje deleža tehnološko zahtevnih podjetij v strukturi malih in srednjih podjetij,
- *spodbujanje investicije* v manj razvitih območjih za izravnavo razlik med regijami,
- *izboljšanje dostopa do virov financiranja* za spodbujanje nastajanja, rasti in razvoja malih in srednjih podjetij z ustvarjanjem pogojev za oblikovanje trga začetnega

kapitala za nastajajoča podjetja in z oblikovanjem sistemskih rešitev za oblikovanje skladov tveganega kapitala za mala in srednja podjetja v Sloveniji.

V okviru spodbujanja nastajanja in rasti novih podjetij želi vlada prispevati k ustvarjanju večjega števila inovativno in visoko tehnološko naravnanih podjetij, ki prenašajo zahtevne tehnološke rešitve ter rezultate raziskav in razvoja v dejavnost podjetja. Z ukrepom se želi zagotoviti ugodne vire financiranja v zgodnji fazi delovanja podjetja, ki vlaga v visoko tehnologijo z namenom ustvarjanja visoke dodane vrednosti. Mlado podjetje namreč še nima drugih pogojev za pridobitev dolgoročnih virov financiranja za vlaganja v razvoj visoke tehnologije, ker nima rezultatov predhodnega poslovanja oziroma nima ustreznih oblik zavarovanja. Zato se bo za podjetnike-začetnike zagotavljal začetni kapital v različnih oblikah (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005):

- *sovlaganje* (največ do 50 % lastniškega deleža),
- *neposredni krediti* z obrestno mero, nižjo od tržne,
- *neposredne subvencije* stroškov investicijskih vlaganj v zgodnji fazi delovanja podjetja.

Podobne programe izvaja vlada tudi na področju spodbujanja investicijskih vlaganj v fazi rasti in nadaljnjega razvoja malih in srednjih podjetij (ugodni krediti) ter na področju spodbujanja novih domačih investicij (neposredne razvojne spodbude – pomoči za novo zaposlovanje, prenos znanja in tehnologij, spodbujanje skladnega regionalnega razvoja) (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005).

Za *tehnološko okolje*, v katerem živimo, so značilne hitre tehnološke spremembe, vse strožji tehnološki standardi, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost, značilna pa je tudi večja usmeritev sredstev v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe (Potočnik, 1998, str. 39). Država skrbi za tehnološki razvoj podjetij z različnimi programi in s finančno podporo. Ukrepi in aktivnosti države so predvsem usmerjeni v nove tehnologije in znanja ter inovacijsko okolje. Sektor za tehnološki razvoj in inovacije izvaja program, ki zajema ukrepe za spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in krepitev razvojnih sposobnosti podjetij, razvoj skupne R&R infrastrukture ter povečevanje tehnološke zahtevnosti izdelkov, storitev. Poudarek gre vključevanju slovenske industrije v mednarodno razvojno raziskovalne in tehnološke programe ter spremljanju razvoja na R&R področju v primerjalnih državah. V tem okviru izvaja vlada programe in ukrepe za razvoj znanja za razvoj (uvajanje mladih raziskovalcev za področje gospodarstva, spodbujanje razvoja skupne izobraževalne in R&R infrastrukture, razvoj podjetniških inkubatorjev na univerzah, sodelovanje v programu EUREKA, sodelovanje v programih EU), programe in ukrepe za spodbujanje novih tehnologij in proizvodov (R&R projekti podjetij, demonstracijski projekti – tehnološke izboljšave, sklad za investiranje v nove tehnologije) ter programe in ukrepe za vzpostavljanje inovacijskega okolja (tehnološki parki in inkubatorji, tehnološki centri, spodbuda inovatorjem) (Razvoj podjetniškega sektorja, 2005). Vlada je s sprejetjem posebnega zakona o podpori gospodarskim družbam pri razvoju novih tehnologij v

celostno strategijo tehnološkega razvoja vključila vsa relevantna ministrstva (O Sloveniji, 2001). V okviru SGRS pa se je obvezala za izvedbo določil v zvezi s spodbujanjem tehnološkega razvoja na podlagi Lizbonske strategije.

V zadnjem času je posebej aktualen padec slovenske konkurenčnosti, ki je po metodologiji IMD pristala na 52. mestu, kjer je slabo ocenjeno posebej področje mednarodnih investicij, podjetniškega okolja ter učinkovitosti podjetij (Ekonomsko ogledalo, 2005). Po metodologiji WEF je Slovenija pristala na 33. mestu, najbolj problematični faktorji pa so neučinkovitost birokracije, davčni sistem in restriktivna delovna zakonodaja (Slovenia Loses Two places on WEF Competitiveness Report, 2005).

V okviru *naravnega okolja* bi bilo smiselno obravnavati geostrateški položaj Slovenije ter demografsko sliko okolja, v katerem podjetje deluje. Demografsko sliko širšega okolja najbolj zaznamujejo trendi, ki so pravzaprav prisotni v širšem evropskem prostoru. V tem smislu lahko govorimo o vztrajnem staranju prebivalstva ter procesu urbanizacije. Oba procesa sta podjetju v nekem smislu naklonjena, saj doprinašata k naboru ciljnih skupin strank. Glede geostrateškega položaja Slovenije pa lahko rečemo, da smo locirani na stičišču več kultur, etničnih skupin ter nenazadnje nekdanje blokofske razdelitve. Preko Slovenije potekajo nekatere ključne prometne povezave, tako na relaciji zahod - vzhod (5. koridor), kot na relaciji Mediteran (Luka Koper) - kontinentalna Evropa (10. koridor). Prometne povezave skupaj z zgodovinskimi posebnostmi tvorijo osnovo za posebno geostrateško vlogo Slovenije, ki se uveljavlja kot posrednik kulturno-političnih in ekonomskih procesov. Podjetja, ki delujejo na tem območju, so v splošnem nosilci teh potencialnih prednosti.

V zvezi s *kulturnim okoljem* lahko rečemo, da se zahodni način življenja vse bolj uveljavlja tudi pri nas, svet postaja »globalna vas«, tempo življenja je vse hitrejši, potrošništvo je v razmahu. Trendi, ki jih lahko razberemo iz mednarodne primerjave, pa so za podjetje, ki je predmet obravnave, tudi v tem primeru ugodni.

4.2. Analiza ožjega okolja

Ožje okolje podjetja je moč povezati s panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga je v strateškem smislu seveda tudi prodajni trg konkurentov v panogi. Zato kaže ocenjevanje ciljnega okolja naravnati na ocenjevanje privlačnosti panoge, v kateri je podjetje, in na analizo prodajnega trga (Pučko, 1996, str. 126).

4.2.1. Ocenjevanje privlačnosti panoge

Privlačnost panoge je odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni in kupcev izdelkov panoge na drugi strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva v sami panogi (Pučko, 1996, str. 127).

O panogi, v kateri deluje podjetje PU-MA, lahko rečemo, da nima očitnih ovir za vstop novih podjetij v panogo. Obseg naložb, potrebnih za zagon dejavnosti, je namreč relativno nizek, bistvene diferenciacije storitev pa se podjetja v tej fazi razvoja trga še ne poslužujejo, kar pa se utegne zgoditi na srednji rok. Podjetja v okviru asortimanov storitev namreč ponujajo le splošno uveljavljene masažne koncepte. Skladno s tem ne moremo govoriti o kakršnihkoli absolutnih stroškovnih prednostih, ki bi izhajale iz učinkov krivulje učenja ali ostalih danosti, poleg tega pa narava dejavnosti praktično ne omogoča izrabe kakršnekoli ekonomije obsega. Kljub vsemu gre v smislu ovir za vstop v panogo omeniti težavno pridobitev kadra (birokratski postopki na relaciji Tajska – Slovenija, poslovne zveze) ter nekatere prednosti, ki jih imajo obstoječa podjetja v zvezi z ekskluzivno lokacijo poslovnih prostorov (prodajni kanal) ter uveljavljeno blagovno znamko.

Pri oceni *pogajalske moči dobaviteljev* moramo upoštevati dejstvo, da so inputi (masažni, kozmetični pripravki, masažna oprema, razni dodatki) dobro zastopani vsaj na evropskem, če že ne na slovenskem trgu široke potrošnje. V podjetju PU-MA namreč skoraj vse potrebne inpute nabavljajo pri grosistih ali detajlistih, z izjemo nekaterih pripravkov, ki so na slovenskem trgu sicer prisotni, vendar pa so cene na Tajskem bistveno ugodnejše, upoštevajoč dejstvo, da ima podjetje na tem področju dobre poslovne zveze. Dejavnost v tej fazi ne predvideva posebne diferenciacije inputov, stroški spreminjanja dobaviteljev so zanemarljivi oziroma v nekaterih segmentih jih praktično ni, saj so proizvajalci številni, dostop do informacij dober, proizvodi pa lahko dosegljivi (široka potrošnja). Poleg tega imamo na voljo tudi številne nadomestne proizvode. Stroški obravnavanih inputov predstavljajo v strukturi cene storitve relativno majhen delež, kar pomeni, da je vpliv posameznih inputov na stroške storitev panoge zanemarljiv. Glede na navedeno lahko sklepamo, da je pogajalska moč dobaviteljev v dotični panogi relativno majhna.

Pri oceni *pogajalske moči kupcev*, moramo upoštevati dejstvo, da je koncentracija kupcev merjena v odnosu na koncentracijo ponudbe v obravnavani panogi relativno majhna. Obseg nakupov je praviloma majhen, cena storitve pa je za kupca relativno manj pomembna (luksuzna storitev). Relativni stroški kupca, ki hoče spremeniti dobavitelja, merjeno v odnosu na enake stroške s spremembo, ki jih ima dobavitelj, so načeloma majhni (kupec naj bi imel le nekatere minimalne stroške v zvezi z iskanjem primerne ponudbe, odločilni dejavnik izbora pa je verjetno poleg primerne ponudbe lokacija poslovnih prostorov; dobavitelj prav tako nima posebnih stroškov z izgubo ene stranke), vendar pa je v primeru našega podjetja potrebno upoštevati dejstvo, da se najbližji primerljiv konkurent nahaja šele v Kopru, kar ob visokem deležu lokalne klientske pomeni, da se obravnavani stroški nekoliko povečajo. Informiranost kupcev je verjetno na visoki ravni, saj je dostop do ključnih informacij dober. Širše gledano lahko rečemo, da trg v današnjem času ponuja številne substitute za obravnavano storitev, ki jih gre iskati v različnih tipih masaž, dejavnostih za rekreacijo telesa in duha, alternativno-medicinskih praksah, električnih in mehanskih masažnih pripomočkih ipd. Nekatere določljivke sicer kažejo v prid pogajalski moči kupcev, kljub temu pa menim,

da je le-ta v praksi relativno majhna, saj gre za veliko število kupcev, ki se praviloma ne pogajajo o nakupu.

Pri oceni *nevarnosti substitucije* moramo osvetliti razmerje med ceno in kakovostjo storitve ter ga primerjati z razmerjem med ceno in kakovostjo morebitnih substitutov, poleg tega pa igrajo ključno vlogo tudi stroški zamenjave storitve s substitutom ter nagnjenost kupca k substituciji. Lahko rečemo, da je ocenjevanje razmerja med kakovostjo in ceno storitve (tajske masaže) v veliki meri subjektivno. Objektivna ocena sicer lahko temelji na času trajanja storitve, usposobljenosti in spretnosti maserjev, temeljitosti masaže (katere dele telesa zajema), kvaliteti masažnih pripomočkov, dodatkov, kvaliteti in številu pomožnih storitev ipd. Kljub vsemu menim, da je razmerje med kvaliteto in ceno obravnavane storitve ugodno, kar nenazadnje potrjujejo številne zveste stranke in njihovi odzivi. Stroški zamenjave storitve s substitutom so praviloma majhni, nagnjenost kupca k substituciji pa relativno visoka, saj gre za storitev, ki ima določene značilnosti »luksuznega proizvoda«, poleg tega pa je na trgu mogoče najti številne »lahko dosegljive« substitute. Visoko zvestobo strank gre torej pripisati ravno ugodnemu razmerju med ceno in kakovostjo storitve. Na podlagi navedenega sklepam, da je nevarnost substitucije srednja.

Analiza določljivk *rivalstva konkurentov* pokaže, da je rivalstvo med konkurenti v panogi na nizki ravni. Panoga je namreč v preteklosti doživljala visoke rasti, trendi (na podlagi mednarodne primerjave) pa napovedujejo visoko rast tudi v prihodnje. Razmerje med fiksnimi stroški in dodano vrednostjo je v tem pogledu ugodno, saj gre pravzaprav za primer delovno intenzivne panoge, posebnih presežnih zmogljivosti, ki bi jih bilo mogoče povezovati z naravo panoge, pa praktično ni. Posebne diferenciacije storitev v tej fazi razvoja trga še ni, v prihodnosti pa se pričakuje razvoj panoge tudi v tej smeri, saj se pričakuje zaostritev konkurence. Vodilna podjetja v panogi že usmerjajo določene napore v razvoje blagovnih znamk. Stroški spremembe dobavitelja so kot rečeno relativno nizki, stopnja informiranosti znotraj panoge pa je na dokaj visoki ravni. Ovire za izstop iz panoge so praviloma majhne, podjetja namreč skoraj nimajo posebnih kapacitet, ki jih ne bi bilo mogoče prodati na trgu v skladu z njihovo ekonomsko vrednostjo, poleg tega pa gre v našem primeru za delovno intenzivno panogo, kar pomeni, da so v splošnem opredmetena osnovna sredstva panožnih podjetij relativno nizka.

Panoga je za panožna podjetja dokaj privlačna. Slabe točke kaže videti predvsem v majhnih ovirah za vstop novih konkurentov ter določeni nevarnosti substitucije storitve. V prihodnje je pričakovati nekoliko večje rivalstvo med konkurenti zaradi vstopanja novih »igralcev«, ovire za vstop pa naj bi se nekoliko povečale na račun uveljavljanja blagovnih znamk ter večje diferenciacije storitev. V Tabeli 1 navajam skupno oceno privlačnosti panoge za leti 2005 in 2006.

Tabela 1: Ocena privlačnosti panoge za leti 2005 in 2006

Določljivka	Leto 2005			Leto 2006		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop	X				X	
Pogajalska moč kupcev			X			X
Pogajalska moč dobaviteljev			X			X
Razpoložljivost nadomestkov		X			X	
Rivalstvo med konkurenti			X		X	
Skupna ocena	1	1	3	0	3	2

Vir: Lasten.

4.2.2. Analiza prodajnega trga

Panoga dejavnosti salonov za nego telesa (po AJPES oziroma Statističnem uradu RS), kamor se uvršča obravnavano podjetje, je v zadnjem desetletju doživljala nadpovprečno rast, saj so »čez noč« praktično iz nič nastala številna podjetja. V ZDA beležijo trend nadpovprečne rasti panoge, ki naj bi se nadaljeval tudi v prihodnje. Če predpostavimo, da se bodo nekateri ključni procesi za razvoj te dejavnosti (višanje življenjskega standarda prebivalstva, urbanizacija, staranje prebivalstva, prevzem zahodnega načina življenja ipd.) nadaljevali, lahko pričakujemo ugodne rezultate tudi v prihodnje. Tržni potencial, ki je danes soliden, naj bi se torej v prihodnje še povečeval. Ciljne stranke gre iskati poleg ljudi z zdravstvenimi težavami, v pripadnikih srednjega razreda, ki v masaži iščejo kompenzacijo za neskladja sodobnega delovnega okolja in zasebnega življenja ter trajno zdravje in lepoto. Podjetje računa tako na lokalno klientelo iz Slovenije, Italije, Srbije-Črne gore, kakor na številne turiste. Več o tem navajam v nadaljevanju.

5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.

5.1. Ocena uspešnosti poslovanja

Za analizo uspešnosti poslovanja podjetja PU-MA sem uporabil podatke iz bilanc stanja ter izkazov uspeha za leto 2002, ko podjetje še ni redno poslovalo, 2003, ko je začelo opravljati svojo osnovno dejavnost, ter 2004, ko podjetje redno posluje celo poslovno leto (Tabela 2 na str. 15). Glede na to, da v letu 2003 podjetje ne posluje celo leto, sem nekatere kazalce-koeficiente izračunal kot povprečje mesečnih vrednosti in s tem izničil učinek krajšega poslovnega leta. Poleg tega sem v analizo vključil tudi trende v letu 2005. Za pravilnejšo interpretacijo sem postavke v izkazu poslovnega izida podjetja PU-MA inflacioniral, upošteva je ustrezne indekse rasti cen življenjskih potrebščin, in sicer za leto 2003, ko je vrednost indeksa januar-december 2003 / januar-december 2002 znašala 105,6 ter za leto 2004, ko je vrednost indeksa januar-december 2004 / januar-december 2003 znašala 103,6.

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA v letih 2002, 2003 in 2004, v 1000 SIT

Postavka	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 2003/ 2002	Indeks 2004/ 2003
Čisti prihodki od prodaje	-	28.117	86.569	-	307,9
Prodaja proizvodov in storitev na dom. trgu	-	28.117	53.742	-	191,1
Prodaja blaga in materiala na domačem trgu	-	-	533	-	-
Prodaja proizvodov in storitev na tujem trgu	-	-	32.294	-	-
Kosmati donos iz poslovanja	-	28.117	86.569	-	307,9
Stroški blaga, materiala in storitev	-	12.185	40.801	-	334,8
Nabavna vrednost prodanega blaga	-	131	394	-	300,8
Stroški porabljenega materiala	-	1.241	5.864	-	472,5
Stroški storitev	-	10.813	34.543	-	319,5
Stroški dela	-	13.647	34.660	-	254,0
Stroški plač	-	10.379	25.919	-	249,7
Stroški pokojninskih zavarovanj	-	919	2.294	-	249,6
Stroški drugih zavarovanj	-	1.066	2.515	-	235,9
Drugi stroški dela	-	1.284	3.932	-	306,2
Odpisi vrednosti	-	1.513	5.442	-	359,7
Amortizacija osnovnih sredstev	-	1.513	5.363	-	354,5
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obr. sr.	-	-	79	-	-
Drugi poslovni odhodki	-	97	1.037	-	1.069,1
Skupaj poslovni odhodki	-	27.444	81.940	-	298,6
Dobiček (izguba) iz poslovanja	-	673	4.629	-	687,8
Finančni prihodki	23	52	254	226,1	488,5
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	23	52	254	226,1	488,5
Finančni odhodki	-	196	1.329	-	678,1
Prevrednotovalni finančni odhodki	-	35	27	-	77,1
Fin. odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-	161	1.302	-	808,7
Čisti dobiček (izguba) iz rednega poslovanja	23	529	3.554	2.300,0	671,8
Izredni prihodki	-	-	46	-	-
Drugi izredni prihodki	-	-	46	-	-
Izredni odhodki	-	61	135	-	221,3
Kritje izgube iz prejšnjih obdobj	-	-	76	-	-
Drugi izredni odhodki	-	61	59	-	96,7
Dobiček (izguba) zunaj rednega poslovanja	-	61	-89	-	-145,9
Celotni dobiček (izguba)	23	468	3.465	2.034,8	740,4
Davki iz dobička	-	-	746	-	-
Čisti dobiček (izguba)	23	468	2.719	2.034,8	581,0

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2002, 2003 in 2004.

Podjetje PU-MA je bilo ustanovljeno septembra 2002, ko se začnejo priprave za vzpostavitev organizacije, ki naj bi v bodoče podjetju omogočila opravljati svojo osnovno dejavnost. Izkaz uspeha za leto 2002 zazna dobiček v vrednosti 23.000 SIT, kjer gre pravzaprav le za obresti iz pologa ustanovnega kapitala. Podjetje prične redno poslovati konec aprila 2003 in že prvo poslovno leto zaključi z dobičkom v višini 468.000 SIT, upoštevajoč dejstvo, da so stroški razvijanja, organiziranja, dejavnosti in nekateri stroški poslovanja razmejeni na 5 let.

Podjetje v tem času precej vlaga v promocijo, saj gre za razmeroma novo dejavnost v svojem lokalnem okolju, kjer jo javnost sprejema z mešanimi občutki. Naporji so se obrestovali že prvo leto, ko je podjetje beležilo prihodek v višini 28.117.000 SIT.

Kljub temu, da ob rednem poslovanju podjetje vlaga tudi v širitev dejavnosti v tujini in doma, ob koncu leta 2004 beleži dobiček v višini 2.719.000 SIT, kar v primerjavi s predhodnim letom predstavlja približno šestkratno (581 %) povečanje, prihodek pa se poveča približno trikratno (308 %) in znaša 86.569.000 SIT. Ob koncu leta 2005, upoštevajoč vlaganja v kozmetični program, pričakujejo v podjetju 40-50 % povečanje prihodka in posledično dobička, kar je na podlagi polletnega izida dokaj realno pričakovati, saj so nova vlaganja prinesla pričakovane rezultate.

Pri analizi stroškov iz obdobja vidimo, da predstavljajo stroški dela ter storitev okrog 90 % vseh stroškov obdobja, kar je za majhno storitveno podjetje normalno. V letu 2004 znašajo stroški storitev (čistilni servis, vzdrževalne storitve, računovodske storitve, odvetniške storitve) 42 % vseh stroškov obdobja, stroški dela 43 %, stroški materiala (masažna olja, »topla« zelišča, toaletni dodatki, čaji, sveče) pa le 7 % vseh stroškov obdobja. Nabavna vrednost prodanega blaga predstavlja okrog 0,5 % stroškov obdobja.

Prihodki iz financiranja znašajo 254.000 SIT in predstavljajo finančne prihodke iz kratkoročnih terjatev, finančni odhodki, ki znašajo 1.329.000 SIT, pa predstavljajo v glavnem plačila obresti kratkoročnih kreditov. Izguba iz financiranja torej znaša 1.075.000 SIT.

Za kvalitetno oceno ekonomske uspešnosti podjetja je potrebna še analiza kazalcev uspešnosti podjetja. V Tabeli 3 so predstavljeni ključni kazalci uspešnosti podjetja, katere sem izračunal na podlagi bilanc stanja ter izkazov poslovnega izida, v nekaterih primerih pa iz mesečnega povprečja postavk za obravnavana obdobja. Podatke iz bilanc stanja sem (podobno kot podatke iz izkazov poslovnega uspeha) inflacioniral, pri tem pa sem uporabil indeks cen življenjskih potrebščin december 2003 / december 2002, ki znaša 104,6, ter indeks december 2004 / december 2005, ki znaša 103,2.

Iz tabele 3 je razvidno, da vsi kazalci uspešnosti podjetja nakazujejo pozitivno tendenco izboljšanja poslovanja. V letu 2005 se tako pričakuje povečanje prodaje za 40-50 %, število zaposlenih pa je že naraslo z 12 v letu 2004 na zdajšnjih 25. Glede na to, da se pričakuje povečanje dobička v enakem odstotku kakor povečanje prodaje v primerjavi z letom 2004,

lahko sklepamo, da bodo tudi vrednosti ostalih kazalcev uspešnosti (dobičkonosnost sredstev, dobičkonosnost kapitala, dobičkovnost prihodkov iz poslovanja, gospodarnost) še ugodnejše.

Podjetje do konca obračunskega obdobja ne načrtuje večjih vlaganj, zato lahko sklepamo, da se bo poslovanje na kratek rok relativno stabiliziralo, srednjeročno pa lahko pričakujemo večja vlaganja tako doma kot v tujini.

Tabela 3: Kazalci uspešnosti podjetja PU-MA za leti 2003 in 2004

Kazalec	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 2004/2003
Prodaja (v SIT)	28.117.000	86.569.000	307,9
Stopnja rasti prodaje (v %)	-	208	-
Povprečno število zaposlenih	5	12	240,0
Skupni prihodki na zaposlenega (v SIT)	5.623.400	7.214.080	128,3
Dobičkonosnost sredstev (v %)	1,31	5,42	413,7
Dobičkonosnost kapitala (v %)	2,87	11,15	388,5
Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja (v %)	1,66	3,15	189,8
Gospodarnost iz poslovanja	1,02	1,05	102,9
Celotna gospodarnost	1,01	1,04	103,0

Vir: Bilance stanja podjetja PU-MA 2002, 2003 in 2004; Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2003 in 2004; Interni podatki podjetja PU-MA.

5.2. Ocena podstrukture proizvoda

Poslovanje podjetja PU-MA sloni na treh stebrih, in sicer na masažnih storitvah, kozmetičnih storitvah ter prodaji pripravkov za nego telesa ter kozmetičnih pripravkov, tako v okviru masažnega programa, kakor v okviru kozmetičnega programa. Z vidika zaslužka, ki ga posamezna dejavnost prinaša podjetju, lahko rečemo, da masažni program tvori glavni steber, ki mu sledi kozmetični program. Prodajo pripravkov razumemo kot dopolnilno dejavnost, ki se je pravzaprav postopno razvila na pobudo strank, sčasoma pa je prerasla v solidno pomožno dejavnost.

Masažni program temelji na osnovi tradicionalne tajske masaže z nekaterimi sodobnimi elementi ter primesmi drugih tradicionalnih masažnih veščin (aromoterapija, refleksologija itd.). V okviru masažnega programa poskušajo v podjetju zadostiti tako medicinski kakor relaksacijski komponenti masaže, kar je razvidno tudi iz v tem kontekstu smiselne izbire kadra. Ker gre za dejavnost, kjer je osebna nota terapevta zelo pomembna, govori podjetju v prid skrbna izbira kvalitetnega kadra, kar nenazadnje potrjujejo tudi ankete strank. Na tem mestu bi rad poudaril, da se analiza proizvoda navidezno stika z analizo kadra, saj je v tej dejavnosti kvaliteto storitve v marsičem mogoče enačiti s kvaliteto kadra.

Poleg skrbne izbire kadra posvečajo v podjetju PU-MA posebno pozornost pomožnim storitvam (sprejem, individualna obravnava strank, svetovanje, usmerjanje, pogostitev s čajem itd.), kakovosti masažnih pripomočkov, dodatkov (aromatična olja, toaletni pripomočki, kopalni plašči, mila itd.) ter ustvarjanju primernega ambience (higiena, izbira primernih barv, vonjav, glasbe, udobna namestitve, ustvarjanje meditativne atmosfere). Storitve in cene za posamezno storitev, ki jih podjetje ponuja v okviru masažnega programa, navajam v Prilogi 2. V nadaljevanju nameravam analizirati konkurenčne ponudnike masažnih storitev.

Center Dotik je edini center tajске masaže na Goriškem, tako na slovenski kakor na italijanski strani. V širši okolici je pa kar nekaj večjih ponudnikov tovrstnih storitev. Tako lahko v Ljubljani in okolici naštejemo več (vsaj 5) večjih ponudnikov masažnih storitev, ki v svoje programe vključujejo tudi tajsko masažo, prav tako pa je mogoče storitve tajске masaže dobiti v okviru hotelske ponudbe, na območjih termalnih izvirov ter v večjih turističnih krajih. Najbližji konkurent centru Dotik je dobro znani portoroški center tajске masaže Wai-tai v okviru hotelov Morje ter masažna centra v okviru hotelov Palace in Bernardin, ki pa nista osnovana izključno na tajski masaži.

Cene storitev, ki jih ponuja Wai-tai center, so v povprečju približno 20 % višje v primerjavi s centrom Dotik. Cene storitev, ki jih ponujajo centri iz območja Ljubljane in okolice (z izjemo wellness centra Sense, kjer so cene 40 in več odstotkov višje, storitve pa programsko neprimerljive), pa so nekje na isti ravni kakor cene v Dotiku, z rahlimi odstopanji za posamezno storitev. Ostali centri se cenovno pozicionirajo nekoliko nižje, upoštevajoč dejstvo, da tajska masaža v asortimanu njihovih storitev ni tako široko zastopana kakor v centrih Dotik, Wai-tai ter v ljubljanskem centru Sa-bai, poleg tega pa so na trgu relativno kratek čas. Center tajске masaže Sa-wan, ki v okviru podjetja PU-MA deluje v Pržnem v Črni gori, v širši okolici nima primerljivega konkurenta, cene pa so v povprečju za 10 % višje kot v novogoriškem centru Dotik.

Širše gledano pa lahko rečemo, da je v segmentu alternativne medicine, lepote nege ter rekreacijskih dejavnosti na trgu kar precejšnja konkurenca. Gre torej za precejšnje število substitutov tajski masaži na trgu in s tem za manjši vpliv na odjemalce. V tem kontekstu pa poskušajo v podjetju biti kar se da cenovno fleksibilni (diskriminacija cen), kar bomo videli v naslednjem podpoglavju.

Kozmetični program v okviru centra Dotik deluje pod okriljem ameriške multinacionalke Dermalogica, ki je vrhunski ponudnik kozmetičnih preparatov ter znanja s področja kozmetike. Poleg kozmetičnih preparatov namreč snuje tudi terapevtske prijeme, ki preko individualne obravnave strank omogočajo dolgotrajno ohranjanje lepote in zdravja. V pogodbi o sodelovanju s podjetjem Dermalogica so se v podjetju PU-MA obvezali, da bodo svoje kozmetične storitve opravljali ekskluzivno v okviru linije Dermalogica, kar pomeni, da morajo zadostiti določenim kakovostnim standardom. Podjetje Dermalogica pa jim v zameno ponuja ekskluzivne kozmetične pripravke ter know-how pod posebnimi pogoji, hkrati pa skrbi

za začetno ter simultano izobraževanje kadra, ki za opravljanje tovrstne storitve prejme ustrezen certifikat. Vrhunsko znanje iz linije Dermalogica se tako v zadovoljstvo obeh pogodbenih strank bogati s tradicijo in izkušnjami iz tajskih »spajev«, kar prispeva k edinstveni ponudbi centra Dotik. Storitve, ki se v centru Dotik opravljajo v okviru kozmetičnega programa, so v podjetju ločili po naslednjih kategorijah: Dermalogica nega obraza in dekolteja, Dermalogica posebni tretmaji, Dermalogica spa nega telesa, naravna nega telesa, depilacija, epilacija, oblikovanje obrvi, barvanje trepalnic, barvanje obrvi.

Na področju kozmetičnih storitev vlada precejšnja konkurenca, zato so se v podjetju PU-MA odločili, da se bodo pozicionirali kot ponudniki visokokvalitetnih kozmetičnih storitev višjega cenovnega razreda. Temu primerno so opremili tudi poslovne prostore ter razvili poseben poslovni odnos do strank. V Tabeli 4 ocenjujem prednosti in slabosti podstrukture proizvodov.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvodov

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Atraktivnost storitve		X				Zanimiva, eksotična storitev v duhu časa
Kakovost storitve	X					Kakovost storitev je na prvem mestu
Konkurenca			X			Konkurenca se krepi, veliko substitutov
Fleksibilnost			X			Individualna obravnava strank, poskušajo biti tudi cenovno fleksibilni
Portfelj storitev		X				Več dejavnosti, asortiman storitev zadovoljivo širok
Pomožne storitve	X					Posvečajo jim posebno pozornost
Skupna ocena	2	2	2	0	0	DOBRA

Vir: Lasten.

Velika prednost podjetja PU-MA v okviru centra Dotik, tako na področju masaže kakor na področju kozmetike ter prodaje pripravkov, je sinergija med temi dejavnostmi, hkrati pa moramo upoštevati tudi sinergijski učinek, ki izhaja iz umestitve centra Dotik v Hitov zabavišni center Perla. Na enak način lahko obravnavamo center Sa-wan, ki deluje v okviru Hitovega hotelskega kompleksa v Pržnem v Črni gori.

Slabost bi se mogoče pokazala v stanju splošnega padca standarda prebivalstva oziroma gospodarske recesije, saj gre za relativno luksuzno storitev, na drugi strani pa postajajo tovrstne storitve vse pogostejše del vsakdanjika povprečnega Slovenca, kar pomeni, da ne moremo več govoriti o luksuzni storitvi.

Podstrukturo proizvoda ocenjujem kot dobro. S koncem tranzicije Slovenci vse bolj prevzemamo zahodni način življenja. Povpraševanje po storitvah podjetja PU-MA naj bi se v tem kontekstu še krepilo, vendar pa se v bodoče pričakuje večja konkurenca tako na slovenski kot tudi na italijanski strani.

5.3. Ocena tržne podstrukture

Podjetje PU-MA si v bližnji prihodnosti prizadeva doseči povečanje prihodkov, širitev asortimana storitev, širitev dejavnosti doma in v tujini. V zadnjem času preučujejo možnost širitve masažnega programa v Moravce ter Umag.

Ker vlada na trgu alternativne medicine, lepotne nege ter rekreacijskih dejavnosti precejšnja konkurenca, so v podjetju od vsega začetka videli posebno priložnost v opravljanju tovrstne dejavnosti v okviru Hitovega zabavišnega centra Perla, kjer so računali na velik pretok hotelskih gostov in priložnostnih obiskovalcev. Svoje ciljne stranke so profilirali v tri kategorije, in sicer:

- premožnejše ženske, ki hočejo biti »fit« in lepe,
- posamezniki, ki živijo sodobno, stresno življenje,
- priložnostni gostje, radovedneži.

Glede na to, da gre za storitve razmeroma višjega cenovnega razreda, so v podjetju sklepali, da bodo njihove bodoče stranke predvsem italijanski gostje zabavišnega centra Perla. V praksi se je naknadno izrisala nekoliko drugačna slika, v podjetju namreč beležijo približno 50 % slovenske ter približno 50 % italijanske klientele, s tem, da je le približno 20 % vseh strank tudi gostov zabavišnega centra Perla. Slovenske stranke se praviloma skladajo s profiloma prve in tretje kategorije, italijanske stranke pa se enakomerno porazdeljujejo med vse tri kategorije. Med vsemi strankami je približno 50 % takih, ki spadajo v prvo kategorijo, 20 % takih, ki spadajo v drugo kategorijo, presenetljivih 30 % pa je takih, ki se skladajo s profilom tretje kategorije ciljnih strank, kar v podjetju pripisujejo uspešni akciji prodaje darilnih bonov, ki se uveljavljajo kot primerna darila ob različnih jubilejih. V centru Sa-wan v Črni gori so najpogostejši gostje Italijani, in sicer v kar približno 50 %, približno 25 % je domačih gostov (Črnogorci, Srbi, pretežno Beograjčani), približno 25 % pa je ostalih gostov (Rusi, Nemci, Angleži, Albanci). V okviru kozmetičnega programa je še prezgodaj govoriti o tipičnih skupinah strank, vendar pa v podjetju računajo predvsem na premožnejše ženske, kljub temu da ponujajo tudi program moške kozmetike. Storitve, ki jih ponujajo v okviru kozmetičnega programa, se namreč pozicionirajo v višji cenovni razred, saj gre za visoko kakovostne storitve.

V podjetju se poslužujejo različnih marketingških orodij. Tako so se po premisleku, upoštevajoč dejstvo, da so storitve, ki so na voljo v centru Dotik na meji dosegljivosti za povprečen slovenski žep, bolj dosegljive pa so za italijanske goste, odločili za svojevrstno posnemanje tržnega potenciala. Glede na to, da so italijanski gostje v večini prisotni le ob

koncu tedna, slovenski pa med tednom, so v smislu pospeševanja prodaje uvedli posebne medtedenske popuste, ki privabljajo manj premožne slovenske goste, gostje ob koncu tedna pa plačujejo polno ceno storitev. V smislu promocije ter pospeševanja prodaje pa so v podjetju pripravili naslednje marketinške aktivnosti:

- Vse hotelske sobe na območju Nove Gorice opremljajo s svežim promocijskim materialom.
- Vse hotelske receptorje redno vabijo na »pokušino« novitet, kjer jih opremijo s promocijskim materialom in stimulirajo k promociji.
- Dejavnosti (novosti, akcije) mesečno oglašujejo v časopisu Goriška.
- Ob posebnih priložnostih pripravijo oddaje na lokalni televiziji TV Primorka.
- Občasno oglašujejo na petih radijskih postajah na interesnem območju v Italiji.
- Z darilnimi boni redno sodelujejo v nagradnih oddajah, srečelovih.
- Občasno se poslužujejo telopov na TV Primorka.
- Redno objavljajo 30 % promocijske popuste za manj interesantne storitve.
- Redno razpečujejo bone s popusti za prvi obisk.
- Redne stranke imajo možnost akumulacije točk, ki jim periodično omogočajo brezplačno storitev (npr. vsaka deseta depilacija zastonj).

V Tabeli 5 ocenjujem prednosti in slabosti tržne podstrukture.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Asortiman storitev		X				Zadovoljiv asortiman glede na povpraševanje
Odnos med kakovostjo in ceno		X				Odnos je dober, upošteva klientelo
Rast prodaje	X					Rezultati so ugodni
Sestav odjemalcev		X				Relativno pester
Vpliv na odjemalce				X		Majhen, precej substitutov
Tržno komuniciranje		X				Relativno dobro, vprašanje celostne podobe
Raziskave trga			X			Zadovoljive, glede na obseg poslovanja
Skupna ocena	1	4	1	1	0	DOBRA

Vir: Lasten.

V kontekstu raziskave trga je bila v začetni fazi narejena vzorčna anketa o asociativnem sprejemanju imena Dotik na italijansko govorečem območju, občasno pa se anketira oziroma

intervjuja stranke v zvezi s kvaliteto storitve oziroma zadovoljstvom kupcev ter učinkovitostjo promocije. Rezultati v zvezi z učinkovitostjo promocije so pokazali naslednje:

- 90 % strank je za storitev izvedelo »od ust do ust«,
- 7 % strank je za storitev izvedelo iz oglasov v časopisu Goriška,
- 3 % strank pa je za storitev izvedelo na radiu ali TV.

Iz rezultatov ankete je mogoče sklepati, da je bolj kot oglaševanje smiselno pospeševanje prodaje, saj je izkustvo storitve najboljša reklama, menijo v podjetju.

Podatek, da je klientela pretežno iz lokalnega oziroma regionalnega območja, je ugoden, saj pomeni, da je trenutno edini primerljiv konkurent centru Dotik na koprskem območju, je pa res, da je na trgu precej substitutov, konkurenca pa se iz dneva v dan krepi. Tržno podstrukturo podjetja PU-MA ocenjujem kot dobro.

5.4. Ocena tehnološke podstrukture

Analiza tehnološke podstrukture lahko zajema več različnih parametrov, vendar pa se je v zvezi s predmetom obravnave smiselno osredotočiti na izkoriščanje človeškega faktorja ter faktorja kapitala. Glede na to, da se podjetje PU-MA ukvarja s storitveno dejavnostjo, bom obravnavano strukturo analiziral predvsem z vidika zasedenosti zmogljivosti ter usposobljenosti delovne sile. Spregovoril pa bom tudi o logistiki v podjetju, o razpoložljivosti surovin, materialov, razmestitvi poslovnih prostorov, ustreznosti lokacije podjetja ter poteku storitve.

Center Dotik posluje vsak dan, razen ob praznikih, v delovnem času od 10.00 do 22.00 ure, center Sa-wan pa od 9.00 do 21.00. Maserji so praviloma 12 ur dnevno na razpolago, predpisan normativ dela pa znaša 6 ur masaže dnevno oziroma 150 ur masaže mesečno. Upošteva se celo vrsto dejavnikov s povpraševanjem na čelu, so v podjetju prišli do zaključka, da delovni proces optimalno teče, če 7 maserjev pokriva 6 delovnih mest. Konice v dnevnem povpraševanju se običajno pojavljajo v času od 10 do 12 ure ter od 16 do 22 ure, ko so kapacitete običajno polno zasedene. Med 12 in 16 uro pa so kapacitete praviloma minimalno zasedene.

V novogoriškem centru izrazitih sezonskih nihanj ni. Znatno presežno povpraševanje pa se pojavlja v mesecu avgustu, ko je čas kolektivnih dopustov v sosednji Italiji, ter v mesecu decembru, predvsem na račun darilnih bonov, ki se v adventnem času posebej dobro prodajajo. V črnogorskem centru so sezonska nihanja bolj očitna. Tako so v lanskem letu v prvem tromesečju zabeležili v povprečju 46 % zasedenost kapacitet glede na normativno razpoložljivost kadra, v drugem tromesečju 56 % zasedenost, v tretjem tromesečju 122 % zasedenost, v četrtem tromesečju pa v povprečju 74 % zasedenost kapacitet, glede na normativno razpoložljivost kadra. Prag rentabilnosti je presežen z 62 % zasedenostjo kapacitet.

Podjetje je logistično dobro zasnovano. Ključni problem je pridobitev tajskega masažnega kadra, predvsem zaradi birokratskih ovir v zvezi s pridobitvijo vseh potrebnih dovoljenj za nastanitev tajskih maserjev.

Usposobljenost kadra je dobra, za kar si v podjetju posebej prizadevajo. Glede na to, da se pozicionirajo v višji cenovni razred, je kakovost kadra ključnega pomena, posebej v dejavnosti, kjer je meja med operacijo in operaterjem zabrisana. Od maserjev se zato zahteva certifikate o šolanju, potrdila o praktičnem udejstvovanju, hkrati pa se njihovo znanje tudi testira. Vodstveni, strokovni kader, pa ima poleg ustrezne medicinske izobrazbe opravljeno še usposabljanje v masažnih veščinah na Tajskem. Zaposleni v kozmetičnem programu imajo poleg poklicne izobrazbe kozmetika še izpopolnjevanje v okviru linije Dermalogica.

Podjetje je dobro preskrbljeno s potrebnimi surovinami in materiali in ostalimi sredstvi oziroma dodatki, saj so v glavnem široko zastopani na našem trgu. S Tajske samostojno nabavljajo le dišeča zelišča ter čaje za razstrupljanje. V Tabeli 6 ocenjujem prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.

Tabelo 6: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacija podjetja	X					Dostop, pretočnost in atraktivnost so ugodni
Razmestitev in stanje obratov	X					Namensko projektirani prostori
Ustreznost delovne sile	X					Posebej izbrani kader
Zasedenost kapacitet			X			Sezonska nihanja v centru Sa-wan
Oskrbljenost s potrebnimi sredstvi		X				Sredstva so v glavnem zelo dostopna
Logistika		X				Težavna nabava kadrov
Skupna ocena	3	2	1	0	0	DOBRA +

Vir: Lasten.

Tako mikro kot makro lokacija podjetja sta zelo ugodni. Podjetje je locirano v centru Nove Gorice, v okviru zabavišnega centra Perla, nekaj kilometrov od meje z Italijo. Pročelje lokala je na izrazito vidnem in pretočnem mestu z lahkim dostopom in možnostjo parkiranja. Razmestitev poslovnih prostorov je bila namensko projektirana za tovrstno dejavnost.

Storitev se izvaja na sledeč način (dejanja si sledijo po vrstnem redu): sprejem na recepciji, opis ponudbe, individualna obravnava stranke, svetovanje, usmeritev, izbor toaletnih pripomočkov za ustrezen tip masaže, predaja maserju, obredni sprejem stranke s strani maserja, spremljanje v garderobo, (priložnostno tuširanje, shramba oblačil in osebnih predmetov v individualno varno omarico), spremljanje do masažne celice, masaža, obredni poklon, spremljanje v čajnico, pogostitev s čajem za razstrupljanje, spremljanje do garderobe, do recepcije, sprejem na recepciji, pomasažno svetovanje, kratek intervju, pozdrav in spremljanje iz lokala. Kozmetični program pa se izvaja v skladu z linijo Dermalogica. Tehnološko podstrukturo podjetja PU-MA ocenjujem kot dobro do zelo dobro.

5.5. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Na področju raziskav in razvoja se podjetju v prihodnosti odpira veliko izzivov. V tujini se glede na negativne stranske učinke konvencionalne medicine vse več pozornosti posveča raziskavam alternativnih praks ter razvijanju novih oblik alternativnega zdravljenja v povezavi s konvencionalno medicino oziroma kot dopolnitev konvencionalni medicini. V Sloveniji objektivnih raziskav na temo alternativne medicine skoraj ni. Razvoj podjetja v tem pogledu pa bo verjetno temeljil prav na povezovanju konvencionalnega in alternativnega zdravstva, ki bo narekovalo ovrednotenje obstoječih in razvoj novih prijemov alternativnega dopolnilnega zdravljenja. V okviru kozmetičnega programa je podjetje deloma vezano na dognanja podjetja Dermalogica, kljub temu pa je vključeno v globalne informacijske tokove s tega področja.

V podjetju PU-MA je področje raziskav in razvoja pod okriljem strokovnega vodje storitev, ki je odgovoren za razvoj, operativno pripravo ter samo izvajanje storitev, vendar pa so v razprave za izboljšanje storitev vključeni malone vsi.

V podjetju se redno udeležujejo delavnic, sejmov, festivalov in drugih dogodkov, povezanih s kozmetiko in masažo, poleg tega pa so naročeni na nekatere publikacije, ki pokrivajo to področje. Tako redno obiščejo seminar v okviru Gospodarske zbornice Slovenije na temo wellness dejavnosti, redno se udeležijo kongresa svetovne zveze kozmetičarjev (CIDESCO), hkrati pa si redno ogledajo sejmsko ponudbo londonskega, zagrebškega ter milanskega sejma kozmetike, kjer se po možnosti udeležujejo sejmskih delavnic in predstavitev. Poleg domačih revij redno spremljajo bilten zveze CIDESCO, ki predstavlja svojevrstno avtoriteto s področja kozmetike. Redno pa so tudi v stiku s tajskim ministrstvom za zdravje, ki preko inštituta za masažo pripravlja seminarje in delavnice s področja tajske masaže, kjer so predstavljena najnovejša dognanja. Po internetu redno spremljajo dogajanje v tujini, tekoče informacije pa pridobivajo tudi preko poslovnih stikov, kateri jih iz prve roke umeščajo v globalne informacijske tokove.

Uvajanje novosti poteka v podjetju relativno hitro, potrebno pa je nekaj časa za uveljavitev, promocijo in spodbujanje povpraševanja. Važno je namreč, da potencialna stranka storitev

izkusi. Proces uvajanja izboljšav je neprestano v teku, kar se nenazadnje odraža v stroških opreme, šolanja, izpopolnjevanja, uvajanja, trženja itd. V zadnjem času preučujejo v podjetju možnost, da bi v asortiman svojih storitev umestili še ajurvedskomasažo ter masažo z vročimi kamni.

Ker je podjetje še relativno mlado in majhno, neposrednih namenskih sredstev za funkcijo R&R nima, je pa v tej fazi zelo aktualen benchmarking sorodnih podjetij in drugih institucij doma in v tujini. Meja med razvojem lastne storitve na osnovi benchmarkinga ter razvojem nove storitve pa je nerazločna. V Tabeli 7 ocenjujem prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture. Raziskovalno-razvojno podstrukturo ocenjujem kot srednje dobro.

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Obiski sejmov, delavnic, strokovna literatura		X				Redno spremljanje dogajanja doma in po svetu
Vpeljave izboljšav			X			Kolektiv naklonjen izboljšavam
Vključenost v svetovna dogajanja		X				Globalen pogled, redni stiki s tujimi institucijami
Vlaganje v R&R				X		Majhno podjetje, ni namenskih sredstev
Skupna ocena	0	2	1	1	0	SREDNJE DOBRA

Vir: Lasten.

5.6. Ocena kadrovske podstrukture

Podjetje PU-MA je v letu 2003 imelo v povprečju 5 zaposlenih, v letu 2004 v povprečju 12 zaposlenih, trenutno pa ima 25 zaposlenih in enega zunanjega sodelavca. Nekatere storitve opravljajo zunanji izvajalci (računovodske storitve, čiščenje, varovanje, odvetniške storitve itd.). Podjetje se uvršča med majhna podjetja.

Med 25 zaposlenimi je 16 maserjev, 5 receptorjev, 1 kozmetičar, vodja trženja, strokovni vodja ter direktor. V kozmetičnem programu dela 9 zaposlenih, od tega 1 kozmetičar s poklicem kozmetičnega tehnika, 3 tajski maserji, ki imajo izobrazbo primerljivo s profilom fizioterapevta, ter 5 receptorjev, ki opravljajo tudi funkcijo svetovalca in tržnika. Med zadnjimi je 1 diplomiran ekonomist, 1 turistični diplomant ter 3 gimnazijski maturanti. Funkcijo kozmetičarja opravlja tudi strokovni vodja, ki ima zaključeno visoko šolo iz

zdravstvene nege ter poklic kozmetičarja. Funkcija receptorja pokriva tako kozmetični kot masažni program, prav tako pa imata tudi strokovni vodja ter vodja trženja, ki je po izobrazbi diplomiran ekonomist, odgovornosti in pristojnosti v okviru obeh programov. V masažnem programu dela poleg omenjenega kadra še 12 maserjev s srednješolsko izobrazbo s področja masaže. Na vrhu piramide je direktor, ki je po izobrazbi prav tako diplomiran ekonomist.

Starostna struktura zaposlenih je ugodna, saj so v glavnem stari med 25 in 35 let z izjemo direktorja, ki je starejši (55 let). Povprečna starost v podjetju je 32,3 leta, kar je dobro, glede na to da gre v primeru podjetja PUMA za mlado, rastoče podjetje, ki goji velike ambicije. Zagnanost, mladostna energija, podkrepljena z izkušnjami starejših, je torej dobrodošla. V Tabeli 8 ocenjujem prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		X				Primerno glede na obseg dejavnosti
Starostna struktura		X				Relativno mlad kolektiv
Izobrazbena struktura		X				Primerna za potrebe podjetja
Izobraževanje		X				Naklonjeni izpopolnjevanju
Fluktuacija			X			Pri maserskem kadru
Medsebojni odnosi	X					Zagnan, ambiciozen, mlad kolektiv
Skupna ocena	1	4	1	0	0	DOBRA

Vir: Lasten.

Izobraževanju posvečajo v podjetju posebno pozornost. Ustrezen kader se tako udeležuje delavnic, seminarjev, dodatnih izpopolnjevanj in drugih izobraževalnih aktivnosti. Funkcionalno izobraževanje pa poteka tudi interno. Za ta namen prirejajo v podjetju tedenske krožke, namenjene izpopolnjevanju znanj, odpravi pomanjkljivosti, seznanjanju z novostmi itd.

Medsebojni odnosi so v podjetju na visoki ravni. Zaposleni menijo, da gre to pripisati mladosti kolektiva, skupnim ciljem, ambicijam, rastočemu podjetju ter naravi tajskega človeka, ki je topla, prijazna, neposredna, kar se odlikava na celoten kolektiv ter na same stranke. V tem vidijo tudi delček svojega uspeha.

Problem fluktuacije je opazen pri maserskem kadru, pri ostalih pa ga praktično ni. Maserji so na podjetje vezani z enoletnimi pogodbami, katere lahko po preteku pogodbenega roka podaljšajo. Od začetka poslovanja so se tako izmenjali 4 maserji, od teh 2 na lastno željo, 2 pa sta se izkazala za neustrezna. Stroški fluktuacije so v primeru maserjev posebej visoki. Stroški uvajanja sicer niso posebej visoki, predvsem gre za stroške izbora in »uvoza« kadra, kamor moramo prišteti letalske karte, bivanje, stroške birokratskih postopkov, takse itd. V podjetju te stroške ocenjujejo na 2.500 USD na maserja. Podstrukturo kadrov označujem kot dobro.

5.7. Ocena organizacijske podstrukture

V primeru podjetja PU-MA lahko govorimo o pretežno funkcijski oziroma funkcijsko-timski organizacijski strukturi, ki se po potrebi projektno organizira, kar je glede na velikost podjetja ter število zaposlenih primerno. Organizacijska struktura se namreč naravno prilagaja potrebam podjetja. Sistem odločanja je v nekaterih segmentih pretežno paramidalen, zadeve operativne narave so v pristojnosti tržnega ter strokovnega vodje, vendar pa jih kratkoročno koordinira direktor. Poslovne odločitve finančno investicijske narave, torej tiste, ki so ključno povezane s prihodnostjo podjetja, z njegovo strateško naravnostjo, sprejema direktor sam v soglasju s skupščino lastnikov, katerim je direktor dolžan predstaviti najpomembnejše odločitve o velikih investicijah ter strateških usmeritvah podjetja. V Tabeli 9 ocenjujem prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Fleksibilnost organizacijske strukture		X				Timsko delo, projekti
Planiranje in kontrola			X			Tekoče planiranje, turbulentno okolje
Informacijski sistem		X				Ustrezen informacijski sistem
Motiviranje		X				Stimulacije, medsebojno motiviranje
Sistem odločanja		X				Učinkovit
Komuniciranje		X				Neposredno, neformalno
Skupna ocena	0	5	1	0	0	DOBRA

Vir: Lasten.

Delo v podjetju je pogosto timsko. Zaradi majhnosti podjetja je pretok informacij zelo dober, neposreden. Med delom je zaslediti veliko delovno vnemo in visoko stopnjo pripadnosti.

Ugodna klima, ki je že sama motivacijski dejavnik, vpliva tudi na medsebojne odnose, kvalitetno komunikacijo. Zaposleni se v veliki meri identificirajo s cilji in vizijo podjetja. Zaposleni so motivirani tudi preko plačnih postavk. Maserji namreč prejmejo poleg fiksnega dela plače ob opravljeni normi tudi progresivno stimulacijo na prekoračitev norme, za ostale pa je stimulacija vezana na prihodek, saj zaradi narave dela ni osnove za objektivno individualno obravnavo.

Informacijski sistem ustreza potrebam podjetja. V tej fazi obsega področje blagajniškega poslovanja, računovodskih storitev, evidence strank, sistema rezervacij ter članstva kluba Dotik. V turbulentnem okolju, v katerem podjetje deluje, je dolgoročno planiranje otežkočeno. V podjetju imajo opraviti z velikim številom ponudb o poslovnem sodelovanju, ki mesečno kažejo nove perspektive. V dveh letih so izpeljali 3 pomembne projekte, upoštevajoč poslovne rezultate, ki so to omogočali. Planiranje torej temelji na letnem poslovnem načrtu, ki ga potrdi skupščina lastnikov. Glede na letni poslovni načrt ter poslovno realnost se potem pripravljajo četrletni plani in tedenski načrti dela. Spremljanje uresničevanja kratkoročnih planov, planov tekočega poslovanja in dolgoročnih planov se izvaja tedensko, ko se načrtuje tudi morebitne ukrepe. Organizacijsko podstrukturo ocenjujem kot dobro.

5.8. Ocena finančne podstrukture

Realno sliko o uspešnosti finančne funkcije dobimo z analizo finančnih kazalcev podjetja in njihovega gibanja v času. V Tabeli 10 so predstavljeni nekateri pomembnejši finančni kazalci za leti 2003 in 2004.

Tabela 10: Kazalci financiranja podjetja PU-MA v letih 2003 in 2004

Kazalec	Leto 2003	Leto 2004	Indeks 2004/2003
Delež osnovnih sredstev v sredstvih (v %)	80,7	79,3	98,3
Delež obratnih sredstev v sredstvih (v %)	17,5	18,9	108,0
Delež finančnih naložb v sredstvih (v %)	0,0	0,0	-
Delež kapitala v financiranju (v %)	46,9	50,3	107,2
Delež dolga v financiranju (v %)	53,1	49,6	93,4
Finančni vzvod	0,0	0,0	-
Hitri koeficient likvidnosti	0,42	0,28	66,7
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,44	0,29	65,9
Količnik obračanja obratnih sredstev	4,38	9,25	211,2
Količnik obračanja terjatev iz poslovanja	5,41	11,21	207,2
Trajanje obrata obratnih sredstev (v dnevih)	74,5	38,9	52,2
Trajanje obrata terjatev iz poslovanja (v dnevih)	66,5	32,1	48,3

Vir: Balance stanja podjetja PU-MA 2002, 2003 in 2004; Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2003 in 2004; Interni podatki podjetja PU-MA.

Finančno funkcijo vrši v podjetju PU-MA direktor. Pri tej velikosti podjetja je to v smislu obvladljivosti še možno, poleg tega pa ima direktor najširši vpogled nad dogajanjem v podjetju. V okviru finančne funkcije je direktor zadolžen za priskrbo ugodnih finančnih virov ter optimalno vlaganje oziroma investiranje finančnih sredstev v druge oblike sredstev preko planiranja finančne konstitucije v času (ročnosti), upoštevajoč potrebno likvidnost. V vlogi kontaktne osebe oziroma pogajalca v tem smislu tudi sklepa razmerja s finančnimi ponudniki. V Tabeli 11 ocenjujem prednosti in slabosti podstrukture financiranja.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti podstrukture financiranja

Komponenta	Ocena					Opomba
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		X				Primeren specifičnosti poslovanja
Delež obratnih sredstev v sredstvih		X				Primeren specifičnosti poslovanja
Delež kapitala v financiranju		X				Ugoden, v skladu s poslovno usmeritvijo
Finančni vzvod		X				Podjetje nima dolgoročnega dolga, poslovna politika
Kratkoročni koeficient likvidnosti		X				Ugoden, neustreznost kazalca
Obračanje obratnih sredstev		X				Ugoden, neustreznost kazalca
Obračanje terjatev iz poslovanja		X				Relativno dobro, pozitivna tendenca
Dostop do finančnih sredstev			X			Primeren potrebam podjetja, majhnost podjetja
Organizacija finančne funkcije			X			Primerna velikosti podjetja
Skupna ocena	0	7	2	0	0	DOBRA

Vir: Lasten.

Delež osnovnih sredstev v vseh sredstvih je navidez relativno visok, vendar je ob tem potrebno upoštevati specifikko poslovanja podjetja ter dejstvo, da gre za storitveno dejavnost. Podjetje je namreč v okviru postavke neopredmetenih osnovnih sredstev na 5 let razmejilo

dolgoročno odložene stroške poslovanja, razvijanja, organiziranja (stroški priprave osnovne dejavnosti), ki predstavljajo kar 81 % osnovnih sredstev, saj mu to omogoča nižanje davčne osnove v naslednjih letih. Po drugi strani pa so v tovrstnih storitvenih dejavnostih obratna sredstva minimalna oziroma na podlagi letne bilance stanja nereprezentativna, kar posledično prispeva k visokemu deležu osnovnih sredstev v vseh sredstvih.

Zaznaven delež obratnih sredstev v vseh sredstvih je v glavnem posledica kratkoročnih poslovnih terjatev, ki nastajajo iz prodaje darilnih bonov v adventnem času. Med letom namreč podjetje običajno posluje skoraj brez terjatev, tako da bi bilo ustrezneje računati vrednost obratnih sredstev iz mesečnega povprečja.

Vrednost kazalca deleža finančnih naložb v vseh sredstvih nam pove, da podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo finančnih naložb.

Vrednost kazalca deleža kapitala v financiranju je primerna, tako z vidika upniškega tveganja, kakor z vidika izkoriščanja finančnega vzvoda. Če je bila vrednost kazalca v letu 2003 za malenkost prenizka v smislu upniškega tveganja, je v letu 2004 kazalec ugoden. Enako sliko nam pokaže kazalec stopnje zadolženosti.

Vrednost kazalca finančnega vzvoda nam pokaže, da podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo dolgoročnih kreditov oziroma ni sklepalo finančnega najema, kar je z vidika upniškega tveganja napram podjetju ugodno. V podjetju so mnenja, da je v zadnjem času najugodnejša opcija dolžniškega financiranja najem kratkoročnega revolving kredita, ki ga pod posebnimi pogoji nudi A-banka. Pri A-banki imajo namreč odprti ekskluzivni transakcijski račun, kar jim prinaša posebno ugodne pogoje financiranja. Poleg bančnih kreditov pa si v podjetju PU-MA finance sposojajo tudi pri lastnikih podjetja, ki so za to izrazili interes, saj ima dolžniška udeležba v podjetju določene prednosti pred kapitalsko.

Kazalca likvidnosti, kot sta kratkoročni količnik ter hitri količnik, kažeta precej alarmantne vrednosti. Njuna izpovedna moč pa je pri analizi tovrstne dejavnosti precej omejena, saj podjetje skoraj nima klasičnih obratnih sredstev (nekatera so na podlagi bilance nereprezentativna), kar pomeni, da je primerjava s kratkoročnimi obveznostmi vprašljiva. Vrednosti kazalcev obračanja obratnih sredstev ter obračanja terjatev iz poslovanja sta dokaj ugodna, kar se pokaže tudi pri izračunu trajanja obrata.

Čeprav imajo nekateri kazalci vprašljivo izpovedno moč, pa je tendenca pri vseh pozitivna. Finančno podstrukturo podjetja PU-MA ocenjujem kot dobro, kljub temu da nekateri kazalci kažejo drugačno sliko. Ocena prekomernosti oziroma nezadostnosti osnovnih sredstev in obratnih sredstev pokaže, da je velikost obojih primerna. Podjetje v obravnavanem obdobju ni imelo likvidnostnih težav in jih ne pričakuje niti v prihodnje. V zadnjem času je namreč vstopilo v razmerje finančnega najema, ki se garantira le s prilivi iz centra Sa-wan v Črni gori, kar kaže na to, da je finančna slika v podjetju ugodna tako v smislu likvidnosti kakor tudi

solventnosti. Poleg tega je mogoče trditi, da preko kratkoročnih revolving kreditov podjetje uspešno izkorišča finančni vzvod.

6. CELOVITA ANALIZA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.

6.1. Ocena podstrukture proizvoda

Nekatere smeri razvoja in torej priložnosti podjetja PU-MA v bližnji prihodnosti v okviru podstrukture proizvoda so bile nakazane že v predhodnem tekstu. V podjetju tako razmišljajo o širitvi storitvenega asortimana z vključitvijo novih vrst masaže ter novih »paketov« storitev v okviru tajske masaže in kozmetičnega programa, ki ponuja široko paleto možnosti sodelovanja med obema programoma.

Če naredimo benchmarking tovrstnih podjetij pri nas in v tujini ter upoštevamo mikrolokacijo podjetja v okviru Perle, se prav tako odpre široka paleta priložnosti. V tem oziru bi omenil možnost uveljavitve t.i. on site masaže (na delovnem mestu), vodnih terapij, postavitve solnih komor, vstop v polje terapevtske dejavnosti, svetovanja, oblikovanje programov komplementarnega zdravljenja za različna bolezenska stanja in v tem smislu preučitev možnosti za pridobitev državne koncesije, na drugi strani pa lahko ponudijo cenovno dostopnejše storitve v manj razkošnih prostorih, izvirno kombinacijo masaž v obliki ene storitve ipd. Nekatere priložnosti se podjetju lahko odprejo tudi v okviru prodaje pripravkov za nego telesa. Glede na to, da imajo na Tajskem pomenljive zveze ter redne poslovne stike, bi lahko preučili možnost ekskluzivne prodaje določenih izdelkov, hkrati pa imajo določeno prakso pri uvozu masažnega kadra, za katerega je trenutno v Sloveniji veliko zanimanje.

Največja nevarnost je verjetno vstop novih konkurentov, kar se pravzaprav že dogaja. Podjetje ima tukaj določene prednosti v smislu lokacije. Storitve lahko sčasoma izgubi atraktivnost v smislu novosti, eksotike, poleg tega pa se na trgu lahko bolj uveljavijo nekatere druge oblike relaksacijskih dejavnosti.

6.2. Ocena tržne podstrukture

Širše gledano lahko rečemo, da se s prevzemom zahodnega načina življenja, postopnega višanja življenjskega standarda, postopno urbanizacijo prebivalstva, osveščenostjo z učinki alternativne medicine, uveljavitvijo slogov zdravega življenja ipd. priložnosti za tovrstne storitve povečujejo. Po drugi strani pa bi padec življenjskega standarda pomenil veliko nevarnost, Italija se namreč že sooča z negativno gospodarsko rastjo. Trendi sicer gredo v smeri vse večjega sprejemanja masaže pri celotni populaciji, v nasprotju z mnenjem, da je to luksuzna storitev.

V podjetju razmišljajo o širitvi dejavnosti v Moravce ter Umag, za kar so prejeli konkretne ponudbe o sodelovanju. Ponudbe so dobili tudi iz Italije, vendar pa ocenjujejo, da so le-te v smislu slabšega poznavanja razmer na italijanskem trgu nekoliko bolj tvegane. V tej luči lahko vidimo možnosti za širitev dejavnosti v kraje, kjer je nabor potencialnih strank dovolj velik ter po možnosti nesezonski. V mislih imam večje turistične kraje ob italijanski, hrvaški obali, ostale večje turistični kraje (terme, smučarska središča, frekventna golf igrišča ipd.), večja urbana središča, kjer ta dejavnost še ni uveljavljena, večje ladje križarke ipd. Na drugi strani pa je mogoče trg razširiti z usmeritvijo na dodatne ciljne skupine potencialnih strank, ki jih lahko vidimo v večjih podjetjih ali državnih institucijah, v bolnikih z določeno boleznijo, nosečnicah, ljudeh s povečano telesno težo, starostnikih, odvisnikih ipd.

6.3. Ocena tehnološke podstrukture

Glede na to, da se osnovna dejavnost podjetja nanaša na masažno večščino, ki je unikatna prav zaradi svoje tradicionalne substance, ki izraža brezčasno modrost in stalnost, je možnost tehnološke nadgradnje osnovne storitve omejena. V okviru dodatnih, dopolnilnih, pomožnih storitev, logistike, upravljanja z nezasedenimi kapacitetami, usposobljenosti delovne sile pa je priložnosti več. Podjetje lahko poveča masažni učinek z uvedbo t.i. solnih komor, ki uporabnika zanihajo v meditativno stanje, hkrati pa pripravijo kožo. Podoben učinek je mogoče doseči s pripravo kopeli, ki so pravzaprav lahko osnova za t.i. vodno masažo, s posebnim terapevtskim učinkom. Podjetje bi torej moralo vložiti v pridobitev komor ali posebnih masažnih kadi ter pripravkov za ustrezne kopeli.

Na področju logistike bi veljalo v smislu nabave tajskega kadra artikulirati odnose z oblastmi ter racionalizirati postopke izbira kadra, tako da bi za tovrstne storitve najeli tajskega rezidenta, saj imajo preko zaposlenih direktne zveze s Tajsko. Problem nezasedenih kapacitet bi lahko reševali z logističnimi rešitvami.

Glede na to, da prihaja do zasedenosti kapacitet tudi zaradi neinformiranosti zvestih strank, kljub sistemu rezervacij, bi se v podjetju lahko poslužili softverja, ki stranke preko sms-storitev obvešča o prostih terminih, poleg tega pa bi lahko značilne termine, ko so kapacitete proste, na ta način ponujali s popustom.

Usposobljenost delovne sile bi bilo mogoče razširiti z dodatnim znanjem s področja masaže (druge vrste masaže), kozmetike, psihoterapije, fizioterapije, medicine, alternativne medicine, turističnega dela itd., kar mora biti podkrepljeno z razvojem dodatnih storitev.

Nevarnost je mogoče v razvoju določene tehnološke prednosti s strani konkurence, vendar lahko o tem le špekuliramo. Širše gledano pa lahko govorimo o pojavu tehnologij, ki masažo nadomeščajo, torej široka paleta substitutov, kot npr. naprave, ki preko električnih sunkov povzročajo krčenje mišic, jacuzzi, vakumske masažne naprave, vibratorji ipd.

6.4. Ocena raziskovalno-razvojne podstrukture

Pred podjetjem PU-MA je že v bližnji prihodnosti nekaj konkretnih izzivov s področja raziskav in razvoja, ki predstavljajo poslovno priložnost. V duhu povezovanja alternativne in konvencionalne medicine lahko podjetje možnosti povezovanja preuči in razvije vrsto programov dopolnilnega zdravljenja v dveh smereh. Po eni strani lahko izhaja iz pozitivnih učinkov tajske masaže v primerih določenih bolezenskih stanj in se na to osredotoči, po drugi strani pa lahko izhaja iz »ciljnih« skupin bolnikov, katerim lahko v okviru možnosti, ki jih podjetje ima, prilagodi določene programe ter vključi oziroma razvije nove prijeme dopolnilnega zdravljenja. Kot primer navajam limfno drenažo, ki je adekvatna masažna metoda dopolnilnega zdravljenja v primeru rakastih bolnikov, ki so izpostavljeni kemoterapiji.

S kombinacijo različnih komplementarnih vrst masaže, kozmetike ter pomožnih, dopolnilnih storitev, lahko podjetje razvije vrsto atraktivnih ter učinkovitih zdravstvenih, relaksacijskih ter lepotnih programov, ki jih lahko po možnosti podkrepi s holističnim svetovanjem in tako ponudi storitev z visoko dodano vrednostjo. Seveda morajo tovrstni posegi temeljiti na tržnih raziskavah. Svojevrsten izziv predstavlja tudi razvoj pomožnih dopolnilnih storitev, npr. komore, kopeli, terapevtsko svetovanje, holistično svetovanje ipd., po drugi strani pa se podjetje lahko posveti razvoju določenih logističnih rešitev na več področjih. V vsakem primeru bi veljalo preučiti možnosti, ki jih država nudi v okviru spodbujanja R&R iniciativ. Nevarnost bi se pojavila v primeru, da jih konkurenca v teh procesih prehiti oziroma, da najde »zmagovalno formulo«.

6.5. Ocena kadrovske podstrukture

Podjetje PU-MA se namerava v prihodnje širiti v več smereh. V tem smislu si bo v prihodnje moralo zagotoviti določen nabor kadrov, kar predstavlja svojevrstno priložnost. Z večjim obsegom poslovanja se bodo odprle določene kadrovske potrebe. Tako lahko podjetje racionalizira poslovanje v okviru finančne in računovodske funkcije s tem, da zaposli kader, ki bi pokrival obe področji in na ta način razbremeni direktorja ter vrši računovodsko funkcijo v okviru podjetja, kar lahko ima določene prednosti.

Glede na to, da je fluktuacija tajskega masažnega kadra občutna in da namerava podjetje dejavnost širiti, lahko pridobitev tega kadra racionalizira s tem, da zadolži osebo, ki je tajski rezident, kot zunanjšega sodelavca na tem področju ter na področju dobave kozmetičnih in drugih pripravkov s Tajске.

Podjetje se namerava širiti tudi z vključitvijo novih vrst masaže v svoj poslovni asortiman. Priložnosti so v dodatnem izobraževanju obstoječega kadra ali zaposlitvi specialnega kadra, kar lahko predstavlja določeno prednost.

Glede na to, da se podjetju lahko odprejo določene možnosti na področju terapevtskega svetovanja, bi lahko srednjeročno sodelovalo s psihoterapevtom, bioenergetikom, ki bi ga na dolgi rok morebiti zaposlilo. V duhu povezovanja alternativne in konvencionalne medicine bi področje medicine lahko pokrival zunanji sodelavec, zdravnik, ki bi strankam svetoval npr. o primernosti tipa masaže v primeru nekaterih bolezenskih indikacij, kar bi zagotovo prispevalo h kredibilnosti podjetja. V tem smislu bi podjetje lahko sodelovalo tudi s homeopatom ali holističnim zdravilcem, čemur bi seveda moralo prilagoditi svoje programe. Področje kostnih težav bi lahko pokrival svetovalec osteopat ali kiropraktik, določene priložnosti pa vidim tudi v dodatnem usposabljanju obstoječega kadra na obravnavanih področjih ter področjih, ki se na podoben način stikajo s poslovanjem podjetja PU-MA.

Nevarnost predstavlja možnost izgube obstoječega kadra, ki bi majhno podjetje zamenjal za večje, bolj »varno«, saj predstavlja manjše tveganje za izgubo zaposlitve ter običajno omogoča ožjo profesionalno specializacijo, na drugi strani pa ima konkurenca »apetite« po kvalitetnem, posebej tajskem masažnem kadru, saj so stroški »uvoza« le-tega visoki.

6.6. Ocena organizacijske podstrukture

Glede na to, da bo obseg poslovanja podjetja PU-MA v prihodnje verjetno narasel, se bo podjetje srednjeročno soočalo z neustrezno organizacijsko strukturo ter z izzivom postavitve nove primerne organizacijske strukture. Priložnosti in nevarnosti v okviru organizacijske podstrukture so tako pravzaprav v veliki meri vezane na izbiro ustrezne organizacijske strukture, ki bo v ustrezni fazi rasti podjetja najbolje služila potrebam poslovanja. Ob tem ne gre pozabiti na priložnosti in morebitne nevarnosti, ki jih predstavlja negovanje ustrezne organizacijske klime, vzpostavitev primerne sistema planiranja in kontrole, izbira primerne sloga poslovanja, primerna razmejitve odgovornosti in pristojnosti, vzpostavitev ustrezne motivacijske strukture oziroma sistema nagrajevanja ipd. Ker se na dolgi rok pričakuje konsolidacija podjetja, se podjetju obeta jasnejša organizacijska struktura, izboljšanje sistema planiranja in kontrole, ki ga je mogoče nadgraditi z dolgoročno, strateško komponento, sistem nagrajevanja, ki bo zasnovan na individualni obravnavi kadra, načrtna in premišljena vzpostavitev in negovanje ustrezne organizacijske klime ter premišljena izbira sloga vodenja, ki bo ostale parametre dopolnjeval. Odgovornosti in pristojnosti naj bi bile prav tako jasneje razmejene, informacijski sistem, ki trenutno obsega področje blagajniškega poslovanja, računovodskih storitev, evidence strank, rezervacij ter članstva kluba, naj bi se v prihodnje nadgrajeval tudi v smislu poslovnega računovodstva, hkrati pa bodo v podjetju morali v skladu s potrebami in obstoječimi parametri načrtno vzpostaviti primerno informacijsko strukturo.

V podjetju menijo, da bo na kratek oziroma srednji rok obstoječa struktura, torej funkcijsko-timska, še ustrezala potrebam podjetja. Njene značilnosti se odražajo v skupnem sestavljanju in izvrševanju nalog, v logični delitvi pristojnosti med funkcijami, v razporeditvi kadrov po funkcijah glede na njihovo specializacijo, v ustvarjanju medsebojnega sodelovanja z

minimalnimi obveznostmi do formalnega organa, v ustvarjanju maksimalne koordinacije z najenostavnejšo hierarhijo v vseh funkcijah ter v spodbujanju skupinskega dela zaradi optimalnega doseganja ciljev. Takšna organizacijska struktura v veliki meri predstavlja le nadgradnjo dosedanjih v praksi uveljavljenih odnosov v podjetju, v bodoče pa se nakazuje prehod na čisto funkcijsko strukturo (Priloga 1).

Dosedanjo organizacijsko podstrukturo sem ocenil kot dobro. Priložnosti in nevarnosti, ki se podjetju obetajo v povezavi z bodočo organizacijsko strukturo in ostalimi parametri organizacijske podstrukture, pa lahko sodimo v luči tega, koliko bo zadoščeno ustrezni organizacijski klimi, ustreznemu slogu poslovanja, ustreznemu sistemu planiranja in kontrole, ustrezni razmejitvi odgovornosti, sistemu nagrajevanja, komuniciranju z javnostmi, informacijskemu sistemu, ugledu podjetja ipd.

6.7. Ocena finančne podstrukture

Podjetje PU-MA beleži poslovne terjatve le v primeru prodaje večjih serij darilnih bonov podjetjem. V primeru prodaje majhnih serij ali posameznih bonov podjetjem ali posameznikom se namreč storitev obračuna in fakturira kmalu po tem, ko je opravljena, stranka pa poravnava svoje obveznosti na blagajni v okviru recepcije. To pomeni, da podjetje skoraj nima problemov s plačilno nedisciplino. V bodoče bi se obseg prodaje darilnih lahko dvignil na pomenljivo raven, podjetje pa bi moglo razmisliti o politiki upravljanja s terjatvami oziroma o preverjanju bonitete njenih večjih kupcev.

V nekaterih segmentih poslovanja podjetja je občutna sezonska komponenta. Podjetje namerava tudi v bodoče vlagati v projekte, ki bodo mogoče izpostavljeni sezonskim nihanjem (obmorski kraji), kar pomeni nihanje v denarnem toku. Podjetju se zato narekuje določeno previdnost pri planiranju ročnosti sredstev in obveznosti, saj lahko naleti na likvidnostne težave, poleg tega pa je načrtovanje investicij nekoliko oteženo. Kljub vsemu se na dolgi rok pričakuje konsolidacija podjetja, dejavnost naj bi dosegla fazo zrelosti, delež stalnih strank naj bi se povečal, s tem pa lahko pričakujemo bolj predvidljiv denarni tok, ugodnejšo finančno sliko ter posledično uspešnejše načrtovanje investicij in financiranje podjetja (ugodnejši dostop do finančnih sredstev).

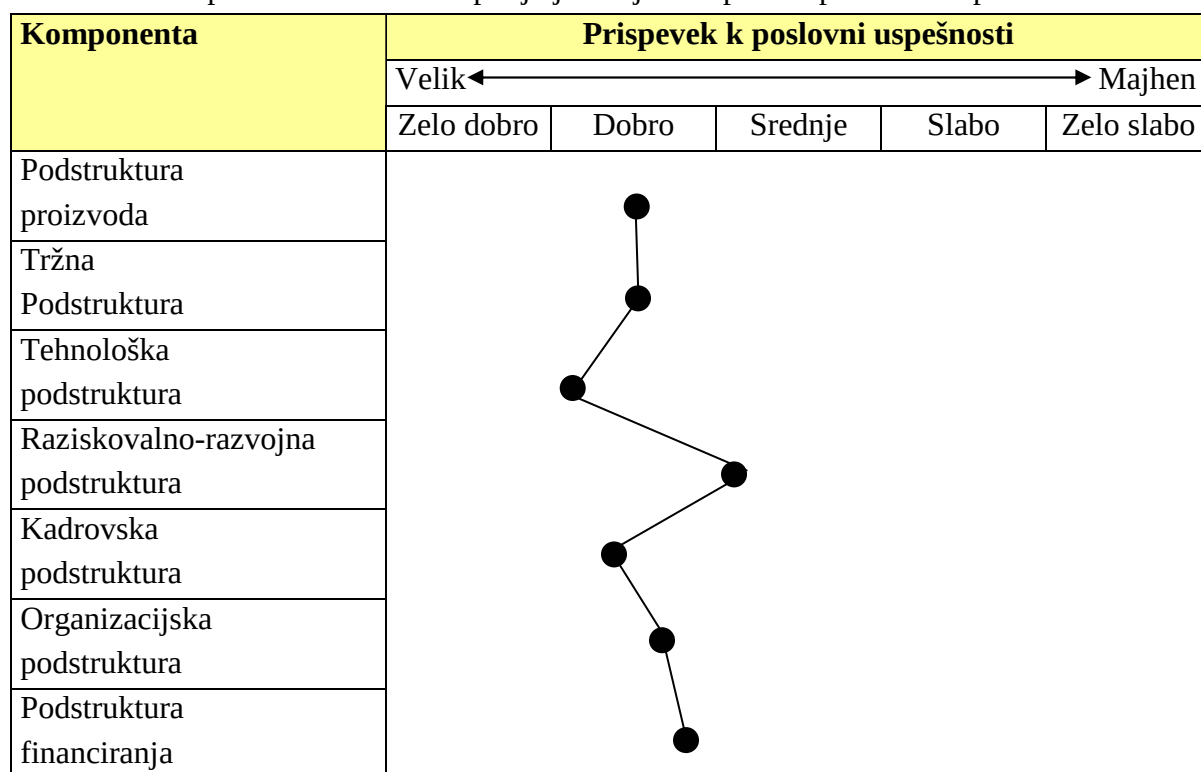
Srednjeročno lahko pričakujemo tudi boljšo organizacijo finančne funkcije, saj bo obseg poslovanja verjetno zahteval zaposlitev finančnika, ki pa bi srednjeročno pokrival tudi področje računovodstva. V vsakem primeru bi veljalo preučiti možnosti, ki jih nudi država v okviru spodbujanja majhnih in srednjih podjetij.

7. ZBIRNA OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PU-MA d.o.o.

Na osnovi analitičnega ocenjevanja prednosti in slabosti posameznih podstruktur sem ugotovil, katere podstrukture so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja.

Iz Slike 2 je razvidno, da podjetje nima izrazitih slabosti. Vse postavke v okviru zbirne ocene prednosti in slabosti so ugodno ocenjene. Med izrazitejše prednosti bi lahko šteli tehnološko podstrukturo, kadrovske podstrukture pa tudi podstrukturo proizvoda. Sledijo tržna, organizacijska ter podstruktura financiranja, najslabše pa je ocenjena raziskovalno-razvojna podstruktura, ki nosi oceno srednje dobra. Vzrok za najslabšo oceno raziskovalno-razvojne podstrukture gre iskati v dejstvu, da je podjetje majhno in novo, kot tako pa nima neposrednih namenskih sredstev za raziskave in razvoj. Dobri oceni tehnološke podstrukture botruje predvsem dobro usposobljeno osebje ter ugodna lokacija in namenska razporeditev in opremljenost poslovnih prostorov. Kvalitetna storitev največ prispeva k dobri oceni podstrukture proizvoda, mlad ustrezno izobražen ambiciozen kader pa je vzrok za prav tako dobro oceno kadrovske strukture.

Slika 2: Ocena prednosti in slabosti podjetja in njihov vpliv na poslovno uspešnost



Vir: Lasten.

S pomočjo ocene prednosti in slabosti podjetja sem z dodatnim upoštevanjem gospodarskih, tehnoloških, političnih in drugih razvojev v okolju podjetja ocenil še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki jih lahko po posameznih podstrukturah razberemo v Sliki 3 na str. 37.

Slika 3: Ocena priložnosti in nevarnosti podjetja

Komponenta	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	Priložnosti ← → Nevarnosti				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Podstruktura proizvoda					
Tržna podstruktura					
Tehnološka podstruktura					
Raziskovalno-razvojna podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Podstruktura financiranja					

Vir: Lasten.

Največ priložnosti vidim v okviru tržne podstrukture. Podjetje ima namreč več konkretnih ponudb o poslovnem sodelovanju iz Italije, Slovenije in Hrvaške. Sledi raziskovalno-razvojna podstruktura, ki bo sicer bolj aktualna na dolgi rok, so pa priložnosti v smislu razvoja in povezovanja dejavnosti alternativne ter konvencionalne medicine velike, kar nenazadnje narekujejo trendi v tujini. Nekaj priložnosti je mogoče videti tudi v okviru proizvodne ter kadrovske podstrukture, ki se v marsičem prekrivata. V bližnji prihodnosti so možnosti za ponudbo novih storitev, podkrepljenih z novim kadrom, realne.

Izrazito »nevarnih« podstruktur v Sliki 3 ni. Najslabšo oceno je dobila podstruktura financiranja, in sicer »srednje«. Vzrok gre iskati v majhnosti podjetja, ki sicer dobro obvladuje finančno realnost, vendar pa tudi zaradi tega izrazitih priložnosti, ki bi bistveno prispevale k poslovni uspešnosti na srednji rok, ne vidim.

8. PREDLOG NADALJNJE STRATEŠKE USMERITVE PODJETJA PU-MA d.o.o.

Na osnovi analize prednosti in slabosti lahko sklepamo, da tržna, raziskovalno-razvojna, proizvodna pa tudi kadrovska in tehnološka podstruktura ponujajo številne priložnosti bodoče razvojne usmeritve podjetja. Menim, da bi se na kratek ali srednji rok podjetje moralo posvetiti predvsem razvoju tržne podstrukture, srednjeročno pa razvoju raziskovalno-razvojne, proizvodne, kadrovske pa tudi tehnološke podstrukture, poleg tega pa morajo razvoju slediti tudi ostale podstrukture.

Moj sklep izhaja iz dejstva, da ima podjetje dobre, kakovostne programe, trg pa je relativno omejen na lokalno okolje. Italijanski trg z velikimi urbani naselji, razvitimi turističnimi kraji, dobrim življenjskim standardom predstavlja svojevrstno priložnost za širitev trga, posebej če upoštevamo, da imajo v podjetju določeno poznavanje italijanskih tržnih parametrov ter nenazadnje konkretne ponudbe o poslovnem sodelovanju, poleg tega pa je tovrstna dejavnost v Italiji slabo zastopana. Kljub temu načrtujejo v podjetju širitev dejavnosti v Moravce ter Umag, saj jih na bazi dobrih poslovnih stikov s partnerji ocenjujejo kot manj tvegane, vendar pa je v tem smislu pričakovati tudi manjše donose. V tej fazi bi bilo torej smiselno širiti dejavnost na »svež« trg z visoko kupno močjo, kar bi podjetju omogočalo hitro rast in s tem kapitalsko ter kadrovske okrepitve, to pa bi v naslednji fazi bila osnova za nadaljni razvoj proizvodne, kadrovske in raziskovalno-razvojne pa tudi tehnološke podstrukture v skladu s priložnostmi, ki sem jih navedel v predhodnem tekstu. Tej tezi govori v prid tudi dejstvo, da se je najbližji konkurent (Wai-tai) zaradi specifičnih razlogov (frekventna lokacija, vpetost v poslovno okolje, kapitalska zastopanost) odločil za nasprotno strategijo, ki predvideva poudarek na razvoju proizvodne podstrukture ter krepitev tržnega položaja na domačem trgu. Vloga se torej v številne, kvalitetne storitvene programe, ki naj bi pritegnili kupce iz širše okolice, kar je na frekventnem turističnem območju tudi (Portorož) smiselno.

V okviru raziskovalno-razvojne, proizvodne, tehnološke in kadrovske podstrukture sem zasledil precej priložnosti za nadaljni razvoj podjetja na srednji rok, ki bi izrazito vplivale na dinamiko vseh štirih podstruktur pa tudi na ostale podstrukture v podjetju. Tako razvoj podstrukture proizvoda aktivira razvoj raziskovalno-razvojne, kadrovske ter tehnološke podstrukture. V tem smislu lahko podjetje usmerimo v R&R aktivnosti, ki bi prinesle nove programe storitev upoštevaje tako relaksacijsko kot medicinsko komponento masaže, hkrati pa bi lahko šli v nabavo novih kadrov s sorodnih področij (splošna medicina, kiropraksa, homeopatija itd.), ki bi lahko ponudili dopolnilno oziroma sorodno storitev. Določene tehnološke rešitve (komore, kopeli itd.) bi prav tako lahko prispevale k naboru novih storitev. Posebno priložnost vidim v programih, ki bi še bolj nazorno povezovali alternativno ter konvencionalno medicino, kar bi podjetju odprlo nove tržne segmente, prispevalo h kredibilnosti same dejavnosti, podjetje pa bi na ta način zavzelo specifično tržno nišo.

V smislu oblikovanja *osnovne (celovite) strategije podjetja* gre v obravnavanem primeru iskati adekvatno strategijo med strategijami rasti (razvoja) podjetja. Predlagana strategija naj bi v prvi fazi imela značilnosti strategije razvoja trga, ki predvideva ohranjanje obstoječe proizvodne ter tehnološke podstrukture, na dolgi rok pa lahko pričakujemo bistvene premike tako v proizvodni kot tehnološki podstrukturi, kar pomeni, da lahko v dotičnem primeru govorimo o strategiji popolne (čiste) diverzifikacije, ki predvideva spremembe v vseh treh temeljnih podstrukturah podjetja. Gre torej za uvajanje novih proizvodov v poslovni program, s katerimi se namerava osvojiti nove trge in ob tem spremeniti proizvodno usposobljenost.

V primeru podjetja PU-MA ne moremo govoriti o obstoju klasičnih strateških poslovnih enot, kljub temu pa lahko za ključni poslovni področji (masaža, kozmetika) predlagamo ustrezne strateške rešitve (*poslovne strategije*). Na osnovi portfeljske matrike lahko tako področje masaže kot področje kozmetike uvrstimo nekam med krave in zvezde, saj je njihova sedanja rentabilnost v podjetju ključnega pomena, kljub temu pa imata obe poslovni področji nekatere razvojne potencialne, ki bodo na srednji in dolgi rok zahtevali določen obseg investicij. V kontekstu generičnih strategij lahko podjetju (upoštevaje razvojne ambicije podjetja) na dolgi rok priporočamo strategijo diferenciacije proizvodov, saj gre v za tržni segment, kjer je cenovna elastičnost povpraševanja relativno nizka, lojalnost porabnika pa višja. Glede na naravo dejavnosti in tržno pozicijo podjetja je usmeritev v stroškovno učinkovitost podjetja manj smiselna, poleg tega pa obstajajo nekatere možnosti za učinkovito diferenciacijo proizvodov, kar bo v fazi rasti (strategije rasti) podjetja ključnega pomena, če naj podjetje zadrži oziroma poveča svoj relativni konkurenčni položaj v panogi. Poseben poudarek gre pripisati sinergiji med obema poslovnima programoma.

V zvezi z oblikovanjem *funkcijskih strategij* lahko na tem mestu rečemo, da podrobna obravnava le-teh presega okvire tega diplomskega dela, nekatere funkcijske strateške usmeritve pa so nakazane v oceni posameznih podstruktur v predhodnem tekstu.

SKLEP

Glede na to, da je masažna dejavnost v Sloveniji v razmahu, pa kljub temu še v povojih, sem v prvem delu diplomskega dela predstavil razmere v Sloveniji ter na bolj razvitem trgu masažnih storitev (ZDA), ki v smislu mednarodne primerjave nakazuje nekatere sedanje in bodoče trende na področju masaže in alternativne medicine. Okolje je za razvoj masažne dejavnosti v Sloveniji razmeroma ugodno, trendi pa kažejo na vse širše sprejemanje in rabo masaže, vključevanje alternativnih zdravilskih praks v programe uradne medicine, povečano število raziskav na področju masaže (alternativne medicine), večje možnosti študija masaže, naraščajoče možnosti zaposlovanja na področju masaže, vključevanje masaže v programe zdravstvenega zavarovanja, zastopanost masaže v podjetjih, državnih in občinskih institucijah, nekatere nove koncepte na področju masaže, nadpovprečno rast panoge, večjo pozornost s strani države, ki panogi pripisuje vse večji pomen.

V drugem delu diplomskega dela sem s pomočjo SWOT analize izvedel celovito oceno podjetja PU-MA, ki je pokazala naslednje:

- podjetje nima izrazitih slabosti ali nevarnosti,
- izrazite prednosti gre iskati v okviru tehnološke, kadrovske ter proizvodne podstrukture,
- izrazite priložnosti pa v okviru tržne, raziskovalno-razvojne ter kadrovske podstrukture.

Diplomsko delo strnem z obravnavo nadaljnje strateške usmeritve podjetja, ki pokaže naslednje:

- Podjetje naj se na kratek oziroma srednji rok posveti predvsem razvoju tržne podstrukture, dolgoročno pa razvoju proizvodne, tržne, kadrovske pa tudi tehnološke in raziskovalno-razvojne podstrukture.
- Podjetje naj torej širi svojo dejavnost na »sveže« trge z visoko kupno močjo, kar naj bi mu omogočalo hitro rast in s tem kapitalsko ter kadrovske okrepitve, to pa bi v naslednji fazi omogočilo razvoj ostalih ključnih podstruktur.
- Posebna priložnost se skriva v programih, ki bi lahko še bolj nazorno povezovali alternativno in konvencionalno medicino.
- Podjetje naj v prvi fazi izvaja strategijo razvoja trga, dolgoročno pa strategijo popolne diverzifikacije. Na nivoju poslovnih strategij je v okviru obeh poslovnih programov primerna generična strategija diferenciacije proizvodov s poudarkom na sinergiji, ki vlada med obema programoma.

SWOT analiza ni edini način celovite ocene podjetja. Za natančnejši vpogled v poslovanje podjetja bi bilo smiselno opraviti dodatne analize. Kljub temu menim, da so v diplomskem delu predstavljeni osnovni analitični pogledi na poslovanje podjetja, ki kažejo na to, da je podjetje v dobrem položaju, hkrati pa ima dobre možnosti za nadaljnji razvoj in uspešno poslovanje.

LITERATURA

1. Balaskas Kira: Thai Yoga Massage. London : Thorsons, 2002. 176 str.
2. Barnett H. John, Wilsted D. William: Strategic management : Text and Concepts. Boston: PWS-Kent, 1989. 210 str.
3. Bell L. Martin: Managerial Marketing: Strategy and Cases. New York : Elsvier, 1988. 708 str.
4. Giles H. Burgess: Industrial organization. Englewood Cliffs (N.J.) : Prentice-Hall, 1989. 384 str.
5. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 52 str.
6. Glass E. Harold: Handbook of Business Strategy: 1989/1990 Yearbook. Boston : Warren, Gorham & Lamont, cop., 1989. 324 str.
7. Haberberg Adrian: Swatting SWOT. [URL: <http://www.2.wmin.ac.uk/haberba/SwatSWOT.htm>], 2000.
8. Kodrič-Tratnik Simona: Celovita ocena podjetja Tekstilna. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 133 str.
9. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Lee Ginger, Zita L. Christine: Spa Style Asia. Singapur : Archipelago Press, 2002. 231 str.
11. Lucinda Lidel et al.: ABC masaže. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1989. 189 str.
12. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 163 str.
14. Pučko Danijel: Analiza Poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
15. Pučko Danijel: Kompleksna SWOT analiza in sklepi. Ljubljana : CISEF, 1991. 46 str.
16. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
17. Starnes Jason: Facts about Massage in Today's World. [URL:<http://www.experiencewellbeing.com/jasonstherapy/facts.htm>], 1999.
18. Šubic Petra: Kako preliščiti krizo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 44, str. 74.
19. Treven Sonja: Metode za analizo podjetja. Organizacija in kadri, Kranj, 18(1993), 8, str. 495-505.
20. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25(1992), 11, str. 644-653.
21. Završnik Bruno: Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 307 str.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja PU-MA 2002.
2. Bilanca stanja podjetja PU-MA 2003.
3. Bilanca stanja podjetja PU-MA 2004.
4. Cenik podjetja PU-MA za junij 2005.

5. Demand for Massage Therapy. [URL: http://www.amtamassage.org/pdf/02_demanddref2.pdf], 2002.
6. Denarni pregled Banke Slovenije. [URL: http://www.bsi.si/html/arc/denarni_pregled], 2004.
7. Ekonomsko ogledalo. [URL: <http://www.sigov.si/zmar/arhiv/og0505/eo0505.php>], maj 2005.
8. FAQ. [<http://www.masageregister.com/FAQ.asp>], 2004.
9. General Time Line. [URL: <http://www.thebodyworker.com/history.htm>], 2004.
10. Growing Opportunities in the Massage Therapy Workplace. [URL: http://hacmassage.com/massage_therapy_jobs.cfm], 2003.
11. History of Massage. [URL: <http://www.massagetraining.co.uk/history-3.html>], 2004.
12. Interni podatki podjetja PU-MA 2005.
13. Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2002.
14. Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2003.
15. Izkaz poslovnega izida podjetja PU-MA 2004.
16. Letno poročilo GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?IDpm=1>], 2004.
17. Massage. [URL: <http://www.1911encyclopedia.org/M/MA/MASSAGE.HTM>], 2004.
18. Massage Therapy Career Opportunities. [URL: http://hacmassage.com/massage_therapy_jobs.cfm], 2003.
19. Members Demograhics. [URL: <http://www.amtamassage.org/pdf/AMTAdemographics03.pdf>], 2003.
20. O Sloveniji. [URL: <http://www.gov.si/vrs/slo/o-sloveniji.html>], 2001.
21. Occupational Employment and Wages. [URL: <http://www.bls.gov/oes/current/oes319011.htm>], 2003.
22. Poročilo o razvoju. [URL: <http://www.sigov.si/zmar/projekti/pr/2005/pr05.php>], 2005.
23. Povprečne plače. [URL: <http://e-uprava.gov.si/ispo/povprecneplace/zacetna.ispo>], 2004.
24. Projekti. [URL: http://www2.arnes.si/~sscezdr1s/02_03/projekti.htm], 2003.
25. Razvoj podjetniškega sektorja. [URL: http://www.mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/index.php], 2005.
26. Slovenia Loses Two places on WEF Competitiveness Repor. [URL: <http://www.gzs.si/eng/news/sbw/head.asp?idc=17026>], 2005.
27. Survey Shows Hospitals Using Massage Therapy Used Mostly for Stress Relief and Pain Management. [URL: <http://www.amtamassage.org/news/AHA03release.html>], 2003.
28. Študijski program. [URL: <http://ft.vsz.uni-lj.si/studprogr.html>], 2004.
29. The History of Massage. [URL: <http://www.gedq.fredombird.net/history.htm>], 2000.
30. Why Become Certified. [URL: http://www.ncbtmb.com/obtaining_certification.htm], 2001.
31. Zaposleni v zdravstvu. [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?Poglavje=9&leto=2004&jezik=si], 2004.
32. ZTI-NPK maser/maserka. [URL: <http://zti-lj.si/kozmetika/003.htm>], 2004.

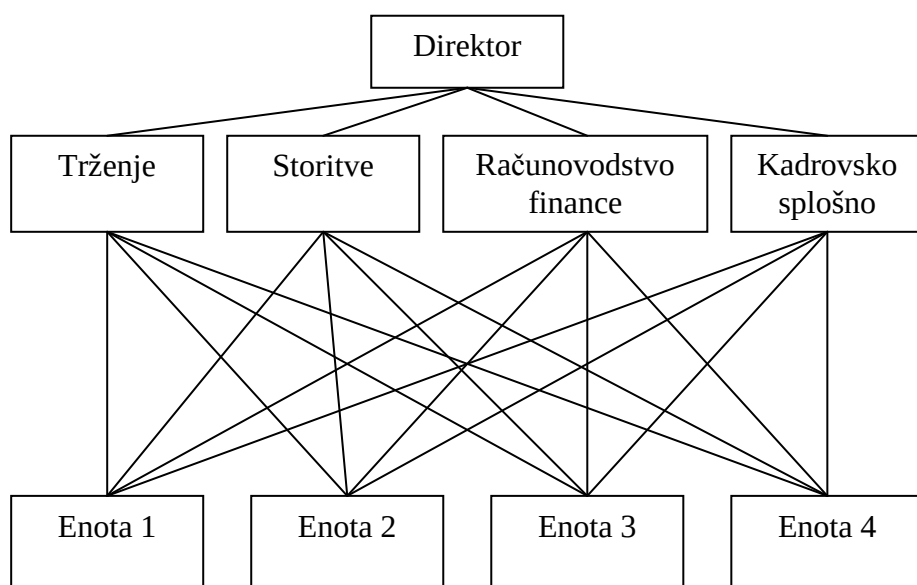
SLOVARČEK TUJK

<i>Tuj izraz</i>	<i>Slovenska razlaga</i>
Holistično zdravljenje	Celostno zdravljenje vseh dejavnikov, ki prispevajo k bolezni (duh in telo)
Holistično-integrativna disciplina	Disciplina, ki združuje v enem več vidikov celostnega zdravljenja
Homeopat	Zdravilec, ki zdravi v skladu z načeli homeopatije - vzpodbujanje simptomov, ki jih imunski sistem v zvezi z boleznijo, katero zdravimo ne zazna
Kiropraktik	Zdravilec, ki uravnava razmerja med kostmi in veznimi tkivi
Manualna medicina	Zdravljenje z rokami
Mainstream	Najširša javnost
Naturopat	Zdravilec, ki se poslužuje naravnih metod zdravljenja
Osteopat	Specialist na področju kostnih bolezni

PRILOGA

PRILOGA 1: Vizija prihodnje funkcionalne organizacijske strukture podjetja PU-MA

Slika P1: Vizija prihodnje funkcionalne organizacijske strukture



Vir: Interni podatki podjetja PU-MA.

PRILOGA 2: Cenik podjetja PU-MA

Tabela P1: Asortiman storitev in cene za opravljeno storitev, v SIT

Storitev	Cena
Tradicionalna tajska masaža 50 min	8.000
Tradicionalna tajska masaža 90 min	10.000
Tradicionalna tajska masaža z eteričnimi olji 60 min	10.000
Tradicionalna tajska masaža s toplimi zelišči 50 min	8.500
Tradicionalna tajska masaža s toplimi zelišči 90 min	10.500
Masaža stopal 40 min	6.000
Masaža stopal 60 min	9.000
Masaža hrbta 30 min	5.500
Masaža hrbta in dlani 40 min	6.000
Lotosove sanje 90 min*	13.500
Monsunski dež 90 min*	13.500
Zarja 90 min*	13.500
Sprehod po mavrici 120 min*	15.500

Op.: * Kombinacije različnih masaž

Vir: Cenik podjetja PU-MA za junij 2005.

PRILOGA 3: Prednosti in slabosti SWOT analize kot metode za celovito oceno podjetja

SWOT analiza je učinkovita metoda, ki poslovodstvu podjetja služi pri ocenjevanju že obstoječe ter pri oblikovanju nove strategije v podjetju. Celovito upoštevanje večine dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja kot celote ter njegovih sestavnih delov, upoštevajoč »prikrite« dejavnike (npr. sinergijski učinek), ki jih ostale metode v glavnem ne upoštevajo, spada med glavne prednosti SWOT analize. Njena uporaba omogoča podjetju, da opredeli svoje prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti in v skladu s tem realno postavi svoje cilje in strategije za doseg le-teh. Nedvomna prednost SWOT analize je tudi v tem, da omogoča analizo posameznih izdelkov, programov in strateških poslovnih enot, vsebovala naj bi tudi življenjske cikle glavnih izdelkov in tržnih segmentov (Završnik, 1996, str. 72).

Giles navaja naslednje prednosti SWOT analize (Giles, 1989, str. 76):

- enostavnost in razumljivost (pri določanju in vrednotenju posameznih trditev niso potrebna posebna upravljalna in druga znanja ter poznavanje informacijskih sistemov, čeprav so včasih zaželeni ali nujni),
- fleksibilnost (model je uporaben brez večjih informacijskih sistemov, hkrati pa omogoča fleksibilno rabo različnih virov informacij),
- široka uporabnost (v analizo lahko vključimo tako kvantitativne kot kvalitativne informacije, znana, manj znana dejstva, osnovni namen je dobiti jasno in relativno kratko poročilo o stanju v podjetju in na trgu v primerjavi s konkurenco).

Glass pa navaja naslednje slabosti SWOT analize (Glass, 1991, str. 86):

- zaradi enostavnosti prihaja do različnih interpretacij posameznih trditev,
- uporabnost je odvisna od objektivnosti virov informacij,
- priložnosti se lahko hitro spremenijo v nevarnosti in obratno, saj so časovno in prostorsko opredeljene,
- pojavljajo se določeni problemi pri opredeljevanju posameznih trditev (oseba, ki izpolnjuje SWOT matriko je pod vplivom subjektivnih kriterijev, lastnih stališč, spoznanj, izkušenj, informiranosti).

Haberberg (2000) oceni SWOT analizo kot zastarelo metodo za celovito analizo podjetja in v zvezi s tem navede naslednje trditve:

- Enostavnost metode vodi v površno analizo podstruktur podjetja neprimerno za potrebe vodstva, ki potrebuje dobro argumentirane, podrobnejše informacije.
- Dinamičnost okolja je vse večja, konkurenčne prednosti se hitro spremenijo v slabosti, v tem pogledu pa izsledek analize hitro zastari.
- Postavlja se vprašanje poenostavljenih interpretacij kompleksne realnosti v podjetju (tako se podjetja lahko na osnovi SWOT analize osredotočajo na določene ciljne skupine in s tem zanemarijo ostale, kar je z vidika možnega izpada dohodka

vprašljivo, kljub ciljnim prioritetam; včasih se ena kategorija uvršča tako med prednosti in slabosti, ni pa ocenjen prevladujoč učinek kategorije; inovacijam in tehnološkim iznajdbam težko pripišemo pravo vrednost, saj ne vemo, kako bodo sprejete na trgu; nimamo vpogleda v to, kakšne potenciale imajo določene kategorije, če bi jih podjetje izboljšalo; izključuje se razvojni pogled na periferne kategorije).

PRILOGA 4: Določanje strategij na podlagi SWOT analize

Notranja in zunanja analiza postaneta učinkoviti ter uporabni šele, ko njuna spoznanja prenesemo v strategije. Pomembno je, da strategije oblikujemo tako, da prednosti izkoristimo, slabosti odstranimo ter razvijemo strategijo v smeri prihodnjega izrabljanja priložnosti in izogibanja nevarnostim. Vse ugotovitve lahko učinkovito prikažemo v ti. SWOT matriki (glej Sliko P2).

Slika P2: Oblika SWOT matrike

Interni dejavniki Eksterni dejavniki	(S) - prednosti	(W) - slabosti
(O) - priložnosti	SO strategije Strategije, ki poskušajo uporabiti prednosti za izkoriščanje priložnosti	WO strategije Strategije, ki poskušajo izkoristiti priložnosti s premagovanjem slabosti
(T) - nevarnosti	ST strategije Strategije, ki uporabljajo prednosti za izogibanje nevarnostim	WT strategije Strategije, ki minimizirajo slabosti in se izogibajo nevarnostim

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 159.

Payne navaja, da je osnovni cilj SWOT analize določanje trendov, pogojev in sil, ki lahko vplivajo na oblikovanje in izvajanje strategij. Payne navaja naslednje možne strategije (Završnik, 1996, str. 79):

- *Strategije usklajevanja:* Za uskladitev prednosti z obstoječimi priložnostmi v okolju uporabimo strategije usklajevanja. Prednosti, za katere nimamo več dovolj priložnosti, imajo relativno manjšo vrednost, enako velja za priložnosti, za katere nimamo več prednosti. Pri določanju strategij moramo upoštevati posebnosti v podjetju in v okolju. Poleg osnovnih strategij pa moramo razviti tudi alternativne, v primerih nenadnih zunanjih ali notranjih sprememb.
- *Strategije preoblikovanja:* Slabosti, ugotovljene s SWOT analizo, so lahko osnova za strategije preoblikovanja. Seveda bi bilo idealno, če bi lahko vse slabosti preoblikovali v prednosti, izkoristili vse priložnosti in se izognili vsem nevarnostim.
- *Ustvarjalne (kreativne) strategije:* Pri analitičnem procesu SWOT analize se pogosto pojavljajo nekatere nove ustvarjalne ideje za razvoj poslovanja. Dobrih idej ne smemo zavreči le zaradi trenutne neuporabnosti, saj jih lahko vedno vključimo v SWOT analizo ter tako strukturiramo in ovrednotimo.