

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA TEMELJNIH FUNKCIJ MANAGEMENTA V IZBRANEM
PODJETJU**

Ljubljana, september 2020

NASTJA KAVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nastja Kavšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza managementa v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 15.6.2020

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 FUNKCIJE MANAGEMENTA	2
1.1 Planiranje	4
1.2 Organiziranje	6
1.3 Vodenje	9
1.4 Kontroliranje	11
2 PREDSTAVITEV PODJETJA PEACH BOOTY PLAN	12
2.1 Analiza funkcij – primerjava teorije in konkretne implementacije managementa v analiziranem podjetju	13
2.1.1 Planiranje v podjetju	14
2.1.2 Organiziranje v podjetju	15
2.1.3 Vodenje v podjetju	17
2.1.4 Kontroliranje v podjetju	19
2.2 Poslovanje podjetja v krizni situaciji	20
3 INTERPRETACIJA REZULTATOV	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	24
PRILOGE	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovnica izdanih produktov po mesecih	16
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Delitev hierarhije v podjetju.....	3
Slika 2: Proces managementa v podjetju skozi štiri temeljne funkcije	4
Slika 3: Sestavine vodenja in ključni dejavniki pri vodenju	9
Slika 4: Prva lansirana produkta blagovne znamke PBP.....	15
Slika 5: Eva Peternelj in njena ekipa ob lansiranju športnih oblačil	17
Slika 6: Zadnja lansirana elastika v mesecu aprilu.....	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju po metodologiji Beyond leadership z ustanoviteljema	1
Priloga 2: Ustanovitelja blagovne znamke Peach Booty Plan, Eva Peternelj in Nik Žujo ob prvi obletnici delovanja podjetja	4

SEZNAM KRATIC

PBP – Peach Booty Plan

UVOD

V današnjem poslovnem svetu ima manager pomembno vlogo – da je podjetje uspešno, mora biti tudi dobro vodeno. Vendar vloga managerja ni samo vodenje, ampak tudi ostale funkcije, to so planiranje, organiziranje in kontroliranje. Situacije, v katerih se znajdemo, so lahko nepredvidljive in v njih se je potrebno znati v najkrajšem možnem času, le tako lahko podjetje preživi in uspešno posluje tudi naprej. Pogledamo lahko primer nepredvidljive situacije, ki se je pojavila letos – virus COVID-19. Gre za novo obliko virusa, ki ga družba še ne pozna in zato posledično zdravila zanj še nimamo. Virus se je sprva pojavil v kitajski provinci Wuhan, nato pa se razširil po celem svetu (European Radiology, 2020). Posledice na gospodarstvu so postajale vedno bolj vidne, prišlo je do zastojev v nabavno – prodajnih verigah, manjšanja števila zaposlenih z odpuščanjem in krize v podjetjih (STA, 2020).

Virus se je pojavil tudi v Sloveniji in vplival na življenje vseh. Z 12. marcem je bila razglašena epidemija (Vlada Republika Slovenija, 2020), zato so se zaprle varstveno izobraževalne ustanove, učni procesi so potekali od doma, prav tako delo, kjer je bilo le možno in gibanje je postalo zelo omejeno. Prilagoditev nanj je bila torej obvezna in temu se ni bilo možno izogniti. Pri ohranjanju komunikacije in povezave z drugimi je tako pripomogla sodobna tehnologija. Če primerjamo trenutno tehnologijo v primerjavi z 90. leti prejšnjega stoletja, je razlika velika. V samem začetku, ko se je internet šele pojavil, je bila njegova uporaba redkost. Preko telefonov si lahko opravljal le osnovno funkcijo, to je klicanje. V primerjavi z današnjim časom pa ima že skoraj vsak posameznik doma pametno napravo in omogočeno povezavo do spleta. Video klici, pošiljanje datotek, videov in slik je postalo nekaj vsakdanjega. Podjetja so se zato začela prilagajati uporabnikom in začela poslovati elektronsko – uporabljati digitalni svet. Virus je prinesel velike spremembe in vplival na podjetja, na nekatere negativno, druge pozitivno.

Moje izbrano podjetje za analizo je Peach Booty Plan, ki je bilo ustanovljeno v letu 2018. Gre za zagonsko podjetje oziroma spletno trgovino in blagovno znamko hkrati, ki sta jo ustanovila Eva Peternelj in Nik Žujo. Poslovno idejo sta dobila med študijem na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani in izvajanjem športnih aktivnosti. Začutila sta potrebo po izdelavi športne elastike, ki se jo uporablja pri športni aktivnosti. Njuno podjetje sem si izbrala zato, ker se mi zdita njun koncept in ustanovitev podjetja zanimiva. Ustanovitelja sem imela možnost spoznati pred samo ustanovitvijo podjetja in lahko rečem, da sta zelo pozitivni osebi. Sta motivirana in organizirana, ko si nekaj zamislita, to tudi izpeljeta. V času karantene sta se znašla – bila prisotna na družbenih medijih, pritegnila nove kupce, izdala nov produkt in hkrati tudi voden športni program. Odziv je bil dober, posel sta uspešno razširila. Seveda so bile prisotne tudi težave, na katere nista imela vpliva. Več o tem bom povedala pri analizi poslovanja njunega podjetja.

Namen moje zaključne strokovne naloge je na podlagi zbrane znanstvene in strokovne literature preučiti temeljne funkcije managementa in jih analizirati na konkretnem primeru ter podati priporočila za soočanje s krizno situacijo v poslovnem svetu ter poglobiti svoje razumevanje managementa na praktičnem primeru. V mojem primeru je izbrano podjetje Peach Booty Plan. Analize njegovega managementa se bom lotila na podlagi delovanja štirih temeljnih funkcij. Ker smo letos imeli izredno situacijo zaradi COVID-19, bom preverila delovanje podjetja v takratnem obdobju. Zanima me predvsem, kako se nova podjetja znajdejo in odreagirajo v okolju, v katerega so potisnjena.

Cilj moje zaključne strokovne naloge je na primeru izbranega podjetja čimbolj poglobljeno analizirati njegove funkcije in dokazati, da lahko s pravilnim managementom v podjetju uspešno poslujemo tudi v nepredvidljivih situacijah, kot smo jo imeli v letu 2020. Namensko sem si izbrala podjetje, kjer sta ustanovitelja mlada, torej nimata večletnih izkušenj v podjetju. Izpostavim lahko tudi to, da sta študij opravljala na Fakulteti za šport Univerzi v Ljubljani, zato nista imela možnosti pridobiti znanja, ki smo ga lahko pridobivali študentje Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, zato bom podala tudi svoj pogled na njuno poslovanje v zaključku in predloge za izboljšavo in nadgradnjo njunega poslovnega modela. Za ustanovitev podjetja oziroma blagovne znamke sta tako vložila veliko truda in časa, brez predhodnega znanja o managementu in podjetju.

1 FUNKCIJE MANAGEMENTA

Management izraz sega v 16. stoletje. Latinska beseda manus predstavlja roko in moč, italijanska maneggiare in francoska managerier pa pomenita ravnanje z lastnino in posli. Beseda management je skozi leta obstoja pridobivala na svojem pomenu in se kasneje tudi uveljavila v praksi. Danes management pojmuje kot pomemben del v določenem podjetju, ki je soočen z izzivi v organizacijah, kjer izstopa proces managementa (Dimovski in drugi, 2014, str. 13).

Management se lahko opredeljuje na več načinov. Daft (v Dimovski in drugi, 2014) ga je opredelil kot uspešen in učinkovit doseg ciljev podjetja skozi planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje vseh virov, ki jih ima podjetje. Iz te definicije lahko izpostavimo dve ugotovitvi. Prva ugotovitev je, da management sestavljajo štiri temeljne funkcije – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Druga ugotovitev pa, da je naloga managementa doseči cilj podjetja učinkovito in uspešno. Nekateri drugi avtorji (Dimovski in drugi, 2014, str. 13) management opredeljujejo kot celoto vseh štirih temeljnih funkcij oziroma celoto vseh nalog in aktivnosti podjetja, ki jih zaposleni izvajajo, kar pa pripelje do odpravljanja težav v celotnem podjetju.

Kralj (2003, str. 14) management opredeljuje kot proces vodenja podjetja h končnemu izidu oziroma doseganju izida, poudarja pa, da je management ločen pojem od upravljanja. Oba

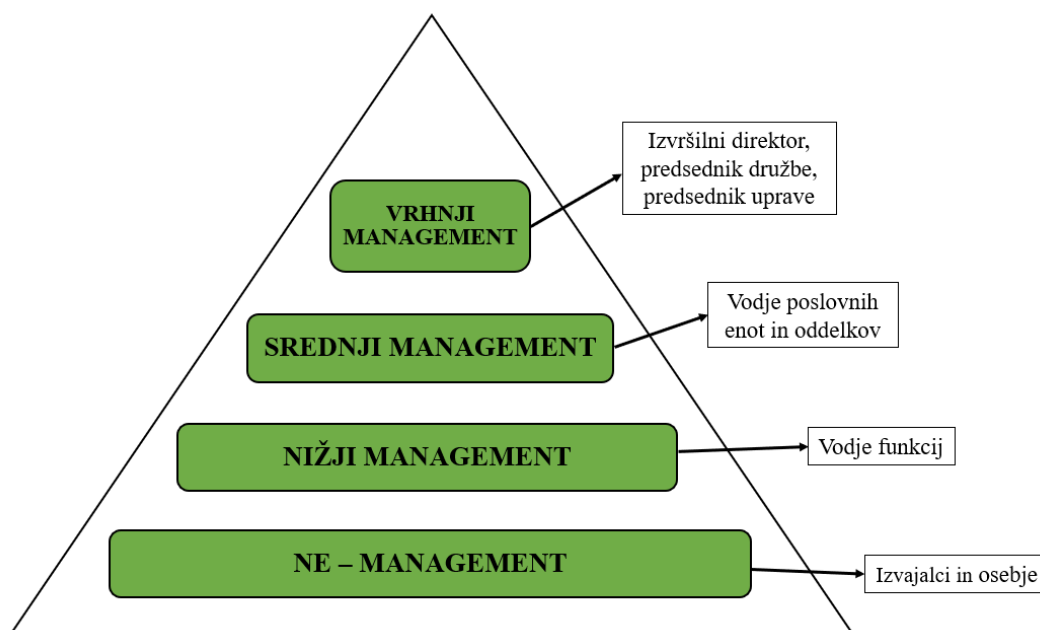
pojma sta med sabo sicer povezana in bistvo obeh je obvladovanje podjetja za doseganje dobrih izidov.

Za pojmovanje temeljev managementa in nalog managerja je potrebno razumeti določene izraze. Management je beseda z več pomeni. Predstavlja lahko organ ali pa proces v podjetju. Če ga obravnavamo kot organ, pravimo, da vodi poslovanje podjetja ali pa samo posamezne dele podjetja. Kot celota pa nam management predstavlja vse managerje v določenem podjetju. Manager je izraz za vsako osebo v podjetju, ki izpelje določeno odločitev, to je lahko aktivnost, ki pripelje do cilja podjetja. Kot delo managerja lahko izpostavimo štiri temeljne naloge, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Naloge se osredotočajo na cilj podjetja, kar jih med sabo povezuje, posledično pa se le te lahko prekrivajo. V ožjem pomenu lahko rečemo, da manager vodi poslovanje podjetja in vodi zaposlene ljudi v njem. Izraz proces managementa torej ponazarja vodenje poslovanja in vodenje ljudi pri njihovem delu, da podjetje pride do končnega izida. (Kralj, 2003, str. 19).

Splošno gledano management lahko opredelimo tudi kot vedo, ki proučuje delo managerjev in jim tako poda napotke za uspešno in učinkovito vodenje poslovanja podjetja kot celote ali njenih posameznih delov. Na ta način veda o managementu poduča managerje, kako ravnati v določenih situacijah, ki pripeljejo do željenih rezultatov, le ti pa so pred tem jasno opredeljeni (Dimovski & Penger, 2008, str. 10).

Glede na delo managerja lahko izpostavimo tri ravni, ki so hierarhično razdeljene in značilne za klasične organizacijske strukture, npr. funkcijsko organizacijsko strukturo, to so vrhni, srednji in nižji management. Hierarhijo lahko prikažemo na primeru oblike piramide.

Slika 1: Delitev hierarhije v podjetju

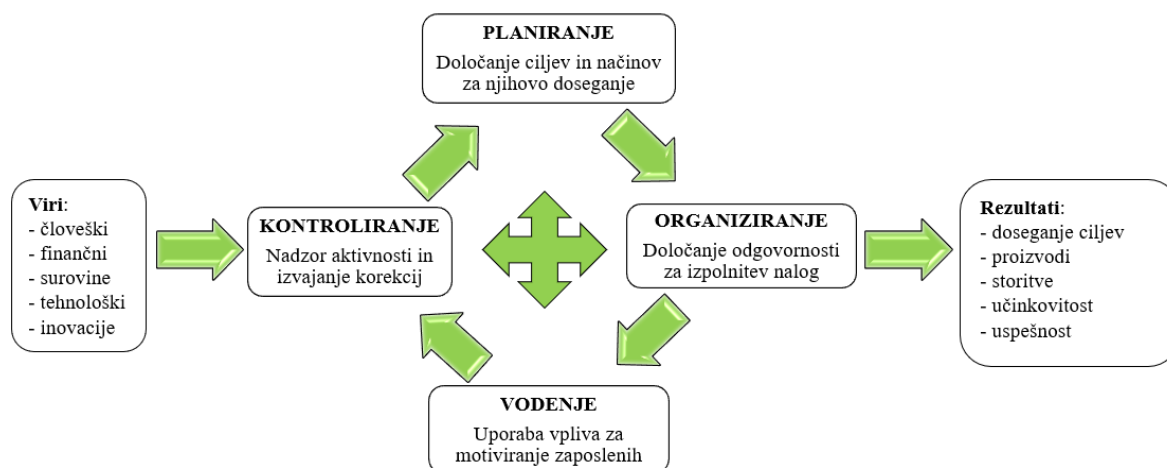


Vir: Dimovski., Penger & Žnidaršič (2005).

V samem vrhu se nahajajo odgovorni za celotno organizacijo. Le ti so strateško usmerjeni, postavljajo cilje, oblikujejo strategije, spremljajo in analizirajo celotno zunanje okolje. Njihova naloga je opredelitev vizije podjetja, oblikovanje organizacijske kulture in vnos podjetniškega navdiha, ki podjetju omogoča, da se v današnjem dinamičnem okolju znajde. Naloga srednjega managementa je, da uresniči strategije in politike, ki so bile določene s strani vrhnjega managementa. Srednji management tako nosi odgovornost za poslovne enote in večje oddelke v podjetju. Največ managerjev se nahaja na dnu hierarhije. Nižji management odgovarja za kratkoročne, dnevne aktivnosti in poslovanje odnosov s tistimi zaposlenimi, ki niso del managementa. Primer hierarhije managementa lahko vidimo na sliki 1 (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 8).

Management je torej sestava štirih temeljnih funkcij, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Razpoložljivi vključeni viri prinašajo rezultate podjetju, kar imenujemo proces managementa v organizaciji. Njegov prikaz prikazuje Slika 2. (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 3).

Slika 2: Proces managementa v podjetju skozi štiri temeljne funkcije



Vir: Dimovski., Penger & Žnidaršič (2005).

1.1 Planiranje

S planiranjem se srečujemo vsi, večina študentov ima plan končati določeno stopnjo izobrazbe, najti uspešno službo oziroma si ustvariti kariero, družino in prostor za bivanje. Vse to so plani, ustvarjeni v naših mislih, ki jih želimo uresničiti in prav tako je tudi v organizacijah. Vsaka odločitev, sprejeta na ravni vrhnjega managementa, ima strateške posledice za celotno podjetje. Funkcija planiranja ima od vseh temeljnih funkcij tako najtesnejšo povezavo z vrhnjim managementom, ta namreč usmerja podjetje, da pride po korakih do željenega rezultata. Planiranje kljub temu ni samo v domeni vrhnjih managerjev, ampak so odgovorni vsi zaposleni, ne glede na to, na kateri ravni hierarhije se nahajajo. Pri tem je potrebno uskladiti cilje in strategijo podjetja (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Možina in drugi (2002) planiranje definirajo kot najpomembnejšo funkcijo v managementu. Poudarjajo, da pri managementu ne gre za naključja, ampak doseganje ciljev s planiranjem. Velika podjetja planiranje opravljajo izrecno in sistematično, pri manjših podjetjih pa planiranje večinoma poteka implicitno, kot proces v glavi managerja zaradi pomanjkanja resursov (Možina in drugi, 2002, str. 235).

Dimovski in drugi (2014, str. 14) za funkcijo planiranja navajajo, da definira cilje za doseganje željenih rezultatov, ki pripomorejo pri odločanju. Vključuje vse naloge, vire in resurse, ki jih bo podjetje pri tem potrebovalo. Podjetje ima tako jasno opredeljeno, kam v prihodnosti želi priti in po kakšni poti bo do tega prišlo.

Pri planiranju lahko izpostavimo dva pomembna izraza, to sta cilj in plan. Cilj predstavlja rezultat, ki ga želimo doseči, plan pa je načrt, kako bomo do tega cilja prišli. Plan razporedi vse vire, delovne naloge in urnike ter druge aktivnosti. Planiranje ti dve besedi združi in predstavlja določanje ciljev podjetja in hkrati tudi definira sredstva za njihovo uresničitev. Preden pa se lotimo celotnega procesa planiranja, mora biti primarno opredeljeno, kaj je poslanstvo, kaj vizija in kaj strateški cilji z vidika podjetja kot celote. Pri sami opredelitvi mora zato vrhnji management razlikovati pojem poslanstva od vizije. Prvi pojem pove razlog obstoja, torej kdo smo, kaj počnemo in zakaj obstajamo. Izraža filozofijo podjetja, poda odgovor na vprašanje, kaj je osnovno poslovno področje organizacije. Njegova oblika je kratka in eksplicitna, iz njega se razvijejo strateški cilji, oblikovani pri strateškem managementu. Poslanstvo hkrati poudarja odnos do svojih zaposlenih in vrednote, ki jim bo sledilo. Drugi pojem, vizija, pa predstavlja sliko podjetja v prihodnosti, ki sporoča vsem zaposlenim, kaj je njihovo vodilo. Ne predstavlja le vodenja znotraj podjetja, ampak daje poudarek tudi vodenju podjetja. Oblikovana vizija tako usmerja svoje zaposlene in predstavlja namen podjetja. Večji poudarek je dan viziji predvsem v situacijah, ko v podjetjih izvajajo strateški preobrat, kjer gre lahko za reševanje večjih finančnih težav ali pa uvajanje radikalnih sprememb (Dimovski in drugi, 2014, str. 29-30).

Vizija in poslanstvo spadata med planske cilje, ki predstavljajo temelj za opravljanje drugih funkcij managementa. Planski cilji obsegajo neko določeno plansko obdobje, v katerem naj bi bili doseženi. Možna so tudi odstopanja med postavljenimi in doseženimi rezultati, vendar so ta sprejemljiva le do neke določene meje. Medsebojno je en plan lahko odvisen od drugega, zato je njihova usklajenost oziroma povezanost potrebna (Možina in drugi, 2002 str. 241). Cilje lahko razvrščamo po različnih kriterijih. Če jih razvrščamo glede na organizacijsko raven, so na vrhu piramide cilji celotne organizacije. Postavi jih vrhnji management in so v povezavi z vizijo in poslanstvom, so dolgoročni in veljajo za strateške cilje. Sledijo cilji oddelkov in funkcij, ki jih imenujemo taktični cilji, odgovornost za njih nosi srednji management, delajo se za obdobje do enega leta. Na dnu piramide pa se nahajajo cilji posameznikov, ki postavljajo operativne cilje in so kratkoročni (Dimovski in drugi, 2014, str. 31).

Možina in drugi (2002, str. 161-263) planiranje delijo po različnih vrstah:

- *času* (dolgoročno oziroma perspektivno – več kot pet let, srednjeročno – več kot eno leto in hkrati manj kot pet let, kratkoročno oziroma letno, operativno – mesečno ali tedensko planiranje),
- *obsegu organizacijskih enot* (planiranje za celotno podjetje, strateško poslovne enote, delovne enote, obračunske enote, planiranje projektov oziroma proizvodov),
- *vsebini ali predmetu* (prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, raziskave in razvoj, kadrov, investicij, financiranja, organizacije, poslovnega uspeha in premoženja),
- *značilnostih* (poznamo jih več, npr, javno ali tajno, glavno ali pomožno, strateško ali taktično, funkcijsko ali nefunkcijsko).

Celoten proces planiranja se je skozi čas spreminjal. Danes lahko k njemu pristopimo na dva načina, tradicionalen ali moderen pristop. Tradicionalen pristop je bil najbolj uporabljen v 70. letih prejšnjega stoletja, kjer so podjetja za zbiranje podatkov in razvijanje podrobnih strateških planov najela specialiste, le ti pa so vse direktno poročali naprej vrhnjemu managementu. Ta pristop je funkcijo planiranja predal vodilnim managerjem in svetovalnim podjetjem, vendar pa so se pojavili številni problemi. Pristop ni bil več primeren za hitro spreminjajoče se okolje podjetja, saj je omejeval kreativnost in učenje, hkrati pa planerji pogosto niso bili v stiku z realnostjo vsakdana. Z namenom odpravljanja teh težav se je pojavil moderen pristop. Na podlagi koncepta učeče se organizacije so podjetja začela odpravljati planske oddelke, namesto tega pa uveljavljati decentralizirano plansko osebje. V proces planiranja so tako vključili vse zaposlene, od vrhnjega do nižjega managementa in tudi druge, opisali so jim nastale probleme in tako omogočili iskanje rešitev vsakemu posamezniku. Ta pristop se je izkazal za zelo uspešnega predvsem v podjetju Johnson & Johnson. nekdanji izvršni direktor Ralph Larsen pa pravi, da vodenje z ukazovanjem ni pravi način za reševanje težav (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 95-97).

Nadja Zorko (Finance d. o. o., 2020), poslovna in finančna svetovalka, v junijskem intervjuju za časnik Finance poudarja, da je potrebno glede na trenutno korona krizo gledati naprej in se učiti iz izkušenj, boljših, lastnih in drugih. Opozarja, da je potrebno poslovne plane, projekte, ponderje in druge aktivnosti pregledati, ne glede na to, ali so bili ti cilji postavljeni kot kratkoročni ali dolgoročni. V podjetju je potrebno biti prilagodljiv, kolikor je le možno. Izpostavlja tudi pomembnost aktivne notranje komunikacije vseh deležnikov podjetja in meni, da se je potrebno vrniti k ciljem, in preveriti, če so predvidene poti za njihovo doseganje še prave. Plani podjetja ji predstavljajo rezultat notranjega tima organizacije, sebe in druge zunanje strokovnjake pa opiše le kot tisti del tima, kjer jih podjetja potrebujejo.

1.2 Organiziranje

Organiziranje je del vsakega posameznika vsak dan. Študentje ali zaposleni imamo dostikrat zjutraj določeno uro, ob kateri vstanemo, se odpravimo od doma, čez dan imamo študijske in delovne obveznosti, zvečer pa čas zase in za sprostitev. V vsak del našega organiziranja se lahko še bolj poglobimo, npr. kaj bomo jedli, kaj moramo opraviti v službi, katere naloge

moramo oddati v določenem obdobju semestra itd. Dimovski, Penger in Škerlavaj (2002, str. 83) za funkcijo organiziranja navajajo, da razdeli vse naloge v specifične aktivnosti, jim dodeli pristojnosti in tako poskrbi, da so te naloge tudi opravljene. S tem namenom združi posamezna delovna mesta v oddelke. Organizacijska oblika je tista, kjer imajo zaposleni definirano s strani managerjev, kako bodo svoje delo opravljali. Organizacijska struktura pa v ospredje postavi diferenciacijo pozicij, oblikuje pravila, procedure in predpise o pristojnostih. Namen strukture, ki jo lahko vizualno izrazimo kot organizacijski diagram, je usmerjati oziroma zmanjšati negotovost vedenja zaposlenih v podjetju.

Dobra organizacija v podjetju je ključ do uspeha, zato mora biti kot osnova za to dobro pripravljena organizacijska struktura. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 126-127) za organizacijsko strukturo izpostavljajo tri najpomembnejše komponente: (1) določanje formalnih odnosov poročanja, ki vključuje tudi ravni hierarhije in kontrolni razpon med managerji in nadzorniki; (2) združitev posameznikov v oddelke, le ti pa tvorijo celotno organizacijo; (3) vključitev oblikovanja učinkovitega sistema komunikacije, skupaj s koordinacijo in integracijo po oddelkih. Te tri komponente so vertikalni in hkrati horizontalni vidik organiziranja.

Pri opisovanju organizacijskih razlik in analiziranju njenih razlik lahko uporabimo tri dimenzije strukture organizacije: formalizacijo, centralizacijo in kompleksnost. Formalizacijo razumemo kot napisana pravila in procedure, ki jih mora upoštevati vsaka zaposlena oseba v podjetju. Centralizacija je, ko vrhnji management sprejema vse bistvene odločitve, ostali managerji pa sebi podrejene osebe nato usmerjajo, da določene naloge izpeljejo do konca. Obraten pojem centralizacije je decentralizacija, kjer pa so odločitve sprejete na dnu hierarhije, zato so zaposleni bolj motivirani in razvijajo svoje veščine odločanja, kar prinaša več prednosti. Kompleksnost pa je direktna posledica pri delitvi dela in oblikovanju oddelkov, ki se nanaša na število različnih delovnih mest, enot, oddelkov ali grupiranje poklicev (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 115). Ločimo horizontalno oz. vodoravno in vertikalno oz. navpično diferenciacijo. Horizontalna je pogosto uporabljena v današnjem sodobnem času, je enostavnejša, gre za večje sodelovanje med zaposlenimi in koordinacijo, oddelkov je manj. Vertikalna pa je bolj tradicionalna, kompleksnejša, gre predvsem za večji nadzor nad zaposlenimi, razne specializirane naloge, pristojnosti nosi vrhnji management (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 130).

Dr. Timothy J. Giardino (2018), podpredsednik za človeške vire v podjetju BMC Software, je v članku za Forbes strukturiranje organizacije opredelil kot zapleten proces. Ključen pomen za uresničitev ciljev organizacije sta po njegovem mnenju prilagoditev strukture s strategijo. Pravi, da se podjetja po strukturi razlikujejo in si nobena struktura ni enaka. Zato meni, da kopiranje strukture tujega podjetja ne pride v poštev, saj to pripelje do izgube časa, denarja in tudi položaja na trgu. Poudarek daje strategiji podjetja, ki ji mora struktura tudi slediti, kot zelo dober primer pa je izpostavil Googlovo medfunkcionalno (matrično) strukturo. Giardino (2018) pravi, da ima vpliv na strukturo tudi kultura podjetja, le ta združi vse vodje in zaposlene in jih vodi skozi komunikacijo, proces odločanja in tudi avtoriteto.

Oblikovanju organizacijske strukture lahko pristopimo na pet različnih načinov. Pri prvem, funkcijskem pristopu, gre za združevanje oseb, ki imajo podobne naloge oziroma izhajajo iz podobnega si področja s podobnim predznanjem. To omogoča izkoriščanje ekonomije obsega in pretok znanja ter spretnosti med funkcijskimi oddelki. Odločitve so sprejete v vrhnjem managementu, problem pa se pojavi, ker sta komunikacija in koordinacija slabi in se začnejo odločitve kopičiti na vrhu. Drugi pristop je imenovan divizijski, kjer je v ospredje postavljen končni izdelek, program, storitev oziroma stranka. Vsaka divizija ima samostojen funkcijski oddelek in je samozadostna. Združevanje oddelkov tako temelji na rezultatu podjetja, odločitve so sprejete na vseh ravneh podjetja (decentralizacija), vrhnji management pa se tako lahko posveti strateškemu planiranju. Divizije so med sabo razdeljene po regijah in izdelavi produktov, ločimo torej med geografsko in produktno strukturo. Ta pristop je najbolj uporabljen v situacijah, kjer so različne stranke oziroma kupci razpršeni po svetu, ali kadar gre za različne proizvode in se divizija lahko prilagaja okolju in kupcem. Čeprav je koordinacija znotraj posameznih divizij velika, pa je povezava med divizijami slaba, kar pripelje do višjih stroškov poslovanja in posledično nižje učinkovitosti.

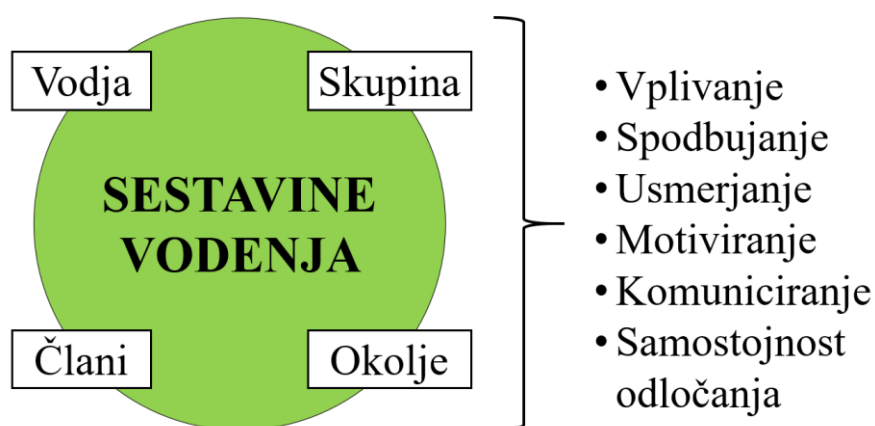
Matrični pristop je tretji pristop, njegov namen je združiti funkcijsko in divizijsko strukturo. Govorimo o dvojnem vodenju (vertikalno in horizontalno), ena oseba podaja informacije dvema nadrejenima. Pristop je najpogosteje uporabljen v projektnem managementu, njegova slabost pa je vidna v preobremenjenosti in zmedbi med zaposlenimi, ki imajo nad sabo dvojno avtoriteto, če prihaja do neustreznega koordiniranja med horizontalnim in vertikalnim managerjem. Ta problem rešujejo z večjim številom sestankov. Namen tega pristopa je predvsem učinkovitejša poraba resursov, kjer se lahko divizije med sabo tudi prerazporejajo. Četrty pristop, timski, je nehierarhični, odpravlja ovire med oddelki, zaposlene spodbuja pri razvijanju idej in skupnem sodelovanju. Timska srečanja so pogostejša, zaposleni so fleksibilni in svobodni, se hitro odzivajo na poslovno okolje, doseganje kompromisov je enostavnejše. Čeprav člani tima sprejemajo odločitve, ki so uspešne za njihov oddelek, to ne pomeni, da je uspeh viden na celotni organizaciji. Slabost timske strukture se pokaže, ko pride do nenačrtovane decentralizacije, ki vrhnji management zapostavlja. Pri izbiri vodje tima je zato pomembno, da ta zna svojo skupino ljudi oziroma strokovnjakov motivirati in voditi. Ta pristop je v današnjem sodobnem poslovnem okolju managementa čedalje bolj razširjen. Uspešnost tima je odvisna od organiziranja, vloge morajo biti jasne, norme opredeljene, potrebno je usklajevanje in spremljanje udeležencev v delovnem procesu. Zadnji pristop je mrežni pristop, kjer podjetja v prepričanju večje učinkovitosti podjetja najemajo zunanje izvajalce – »outsourcing«. Gre za najemanje zunanjih izvajalcev le za določene aktivnosti, ključne aktivnosti pa ostajajo znotraj podjetja. To podjetju omogoča, da je fleksibilno in konkurenčno na trgu, in da zmanjša stroške, kjer je učinkovitost manjša. Slabost v tem pristopu je, da je potrebno več zaupanja in prilagajanja, kljub temu pa je kot konkurenčna prednost izpostavljeno povezovanje in deljenje znanja (Dimovski in drugi, 2014, str. 60-70).

1.3 Vodenje

Cilji so določeni, zadolžitve in odgovornosti dodeljene, avtoritete izbrane in jasne. Po končanem planiranju in organiziranju tako sledi naslednja funkcija, to je vodenje. Vodenje nam omogoča sprožitve postopkov za doseganje ciljev podjetja, opredelimo ga tudi kot vpliv na zaposlene. Zaposleni so že izbrani za določeno izvajanje naloge, vendar jih mora skozi celoten proces nekdo voditi. Vodje vplivajo na zaposlene z načinom svojega vodenja, pomembna dejavnika pa sta predvsem motiviranje in komuniciranje. Kot ključne točke v vodenju lahko torej izpostavimo zaposlene ljudi, vpliv njihovih vodij in cilje podjetja (Rozman & Kovač, 2012, str. 349).

Možina in drugi (2002, str. 499) funkcijo vodenja opredeljujejo kot vplivanje, spodbujanje in usmeritev zaposlenih oseb v podjetju k doseganju zastavljenih ciljev. Kot enega pomembnejših dejavnikov izpostavljajo zaupanje med vodjo in vodeno skupino – ekipo, in dodajo, da mora vodja svoji ekipi dati samostojnost odločanja. Vodja mora biti na vodenje dobro pripravljen, saj tako da skupini jasno vedeti, kaj hoče. To skupino motivira in hkrati spodbuja, da je pripravljena prevzemati tveganja. Naloga vodje je torej usklajevanje vseh vpletenih sestavin, vodje, skupine, članov in okolja.

Slika 3: Sestavine vodenja in ključni dejavniki pri vodenju



Vir: lastna delo.

Na dodajanje vrednosti z vodenjem lahko vodja pripomore tako, da pozornost nameni odstranjevanju sil, ki omejujejo napredovanje, hkrati pa mora omogočati pretok tistim silam, ki podpirajo hotenje članov k doseganju zastavljenih ciljev. Uspešen vodja lahko s pridobljenimi izkušnjami ustvari določene sposobnosti, ki jih lahko pri vodenju uporablja. Pod sposobnosti uspešne vodje štejemo delitev moči, dobro intuicijo in skladnost z vrednotami, za pridobitev teh treh sposobnosti pa mora v prvi vrsti dobro poznati samega sebe, tukaj so pomembne tako prednosti kot pomanjkljivosti. To bo vodjo pripeljalo do jasno oblikovane vizije podjetja, in ga skupaj z zaposlenimi združilo v uspešno celoto pri vodenju in doseganju ciljev (Možina in drugi, 2002, str. 502 – 503).

Pod glavne naloge managerja uvrščamo vse štiri temeljne funkcije managementa, z vlogami pa povemo, kako managerji opravljajo te naloge. Vloge so si lahko različne, gre za način vedenja, kjer je oblika že ustaljena, delimo jih na (Možina in drugi, 1994, str. 20-22):

- *Medosebne* – glede na odnose med ljudmi: zastopniške, povezovalne ali voditeljske,
- *Informacijske* – glede na pridobivanje informacij: pregledovalne, posredovalne ali predstavniške,
- *Vloge odločanja* – glede na uporabo pri odločanju : podjetniške, reševalske, razdeljevalske ali pogajalske vloge.

Rozman in Kovač (2012, str. 353) za vodenje pravita, da je zelo zahtevno in kompleksno delo, saj mora vodja svoje zaposlene pripraviti do tega, da izvedejo njegove zamisli, le ta izvedba pa naj bi potekala z motivacijo. Rozman in Kovač (2012) dodajata, da se je od vseh štirih funkcij najtežje naučiti ravno vodenja, ki je najbolj odvisno od same vodje. Če v ospredje pri vodenju postavimo motivacijo, jo lahko opredelimo kot spodbudo, ki spodbuja določeno aktivnost (Možina, 1994, str. 166-167). Tako kot v vsakdanjem življenju za vsako človeško aktivnostjo stoji vzrok, je tako tudi pri delovnih aktivnostih. Delovna aktivnost tako lahko predstavlja nagrado, materialno ali pa nematerialno, ki je odsev naših lastnih sposobnosti in dosežkov v primerjavi z drugimi zaposlenimi. Motivirani smo lahko s priznanjem, odlikovanjem, promocijo, samostojnostjo pri delu, osebnim razvojem, najmočnejša pa še vseeno ostaja materialna spodbuda – napredovanje in posledično višja plača.

Pri vodenju ne smemo zanemariti tudi komuniciranja, Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) ga opredeljujejo kot proces, kjer pride do izmenjave informacije med dvema ali več osebami v podjetju, namen pa je vplivati na vedenje in ravnanje oziroma motivirati. Če govorimo o smeri komunikacije, ločimo komunikacijo navzdol ali navzgor in horizontalno komunikacijo. Komunikacija navzdol prenaša sporočila in informacije od vrhnjega managementa podrejenim. Teji prenosi lahko potekajo preko elektronske pošte, informativnih letakov ali drugih kanalov, njihov namen pa je predati navodila za delo, postopke, prakse, informacije o uspešnosti in podobne zadeve. Nasprotno od tega je komunikacija navzgor, z njo podrejeni dajejo povratne informacije nadrejenim, lahko gre za probleme, nasvete za izboljšave ali pritožbe. Horizontalna komunikacija pa poteka znotraj oddelkov in med njimi, temelji predvsem na odpravljanju oziroma reševanju problemov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 243-247).

Če gledamo z vidika pristopa vodenja, ločimo avtorski in demokratični način vodenja. Prvi pristop temelji na tem, da vodja svoje zaposlene, ki jih vodi, obvladuje pri delovanju. Njegove odločitve potekajo z ukazi in podrobnimi navodili. Vodja razporedi delo, dodeli odgovornost in avtoriteto. Izvedba dela poteka pod njegovim nadzorom, če je potrebno, zaposlene pri tem usmerja. Zaposleni torej nimajo možnosti sodelovati, vodja je avtoritativen in nosi moč. Demokratičen način pa omogoča, da vodja in večina zaposlenih sodelujejo pri uravnavanju poslovanja podjetja, vodja jih pri tem spodbuja v celotnem procesu, izbiri in

izvedbi. S tem načinom vodenja so zaposleni vključeni v pripravljane odločitve, zaupanje med podrejenimi in nadrejenimi je večje, učinkovitost boljša (Rozman & Kovač, 2012, str. 377).

Brand Gleeson (2017), ustanovitelj in izvršni direktor podjetja TakingPoint Leadership, svetovno priznani govornik in nagrajeni podjetnik, poudarja, da se potrebe v vodenju v današnjih časih, v 21. stoletju spreminjajo. Gleeson (2017) meni, da uspeh v podjetju prinaša in bo prinašal decentraliziran nadzor, vodenje bo potekalo preko mrež ljudi na vseh ravneh podjetja. Višje vodje bodo tako opravljale vodilne funkcije, v ospredje postavljale vizijo, vodile večje projekte, manj pomembne vodstvene naloge pa bodo prepuščene nižjim vodjam. S tem bo prišlo do večje mere odgovornosti in samostojnosti odločanja. Za timsko delo je to zelo dobro, saj kultura, ki temelji tako na zaupanju kot zelo visoki stopnji odgovornosti, zelo dobro deluje. Gleeson (2017) opazuje, da v nekaterih najuspešnejših novoustanovljenih zagonskih podjetjih delegiranje in odločanje potekata na vseh ravneh.

1.4 Kontroliranje

Kontroliranje je zadnja, četrta funkcija v managementu in je v najtesnejši povezavi s funkcijo planiranja. Funkcija poteka v vseh podjetjih, z njo se sooča vsak manager, saj mu omogoča iskanje novih načinov za večje zadovoljstvo strank, s katerimi ima dobre odnose, hkrati pa manager z njo minimizira stroške podjetja in razvija nove proizvode (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 275). Od managerjev se pričakuje, da bodo na podlagi svojega znanja in informacij sprejemali prave odločitve. V preteklosti je bilo težje pridobiti informacije, danes pa je obseg informacij neskončen. Z namenom, da se pravilno odločijo, morajo managerji torej znati uporabiti informacije, ki so bistvene in ustrezne ter tako vplivajo na celotno podjetje. Tako so nastali standardi, ki predstavljajo kriterij za primerjavo preteklih, sedanjih in prihodnjih akcij. Standarde lahko izrazimo na različne načine, lahko so denarni, fizični, količinski ali kakovostni (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2002, str. 140).

Rozman in Kovač (2012, str. 434) za funkcijo kontroliranja navajata, da gre za proces, kjer se ugotavlja odstopanje med dejanskim (poslovanjem ali organizacijo) od planiranega. Pri tem se išče vzroke za nastanek odstopanj in ukrepa za doseganje planov v prihodnosti. Za kontroliranje lahko rečemo tudi, da zbira informacije o uspešnosti in učinkovitosti organizacije, ter jih nato sporoča odločevalcem, le ti pa pripravijo primerjavo doseženega in načrtovanega izida. Na podlagi tega odločevalci razmišljajo (če je potrebno) o nadaljnjih ukrepih (Možina, 1994, str. 207).

Kontrolo lahko izvajamo na različne načine, odvisno katero vrsto nadzora uporabimo. Če se lotimo vrste nadzora kakovosti oziroma kontrolnega fokusa, ločimo vnaprejšnjo, sprotno in povratno kontrolo. Vnaprejšnjo kontrolo imenujemo tudi preliminarna ali preventivna kontrola. Kot nam že ime pove, jo poskušamo prepoznati, preden pride do odstopanj. Bistvo te kontrole je, da zagotavlja visoko kakovost vseh vloženih inputov (človeški, materialni in finančni viri), ter vnaprej prepreči, da bi prišlo do problemov pri izvajanju delovnih nalog.

Sprotna kontrola želi uskladiti standarde s tekočimi aktivnostmi svojih zaposlenih, zato zaposlene nadzira. Zaposleni so v sam proces kontrole vključeni tako, da izvajajo samokontrolo lastnih aktivnosti. Namen te kontrole je, da tekoče aktivnosti pokažejo željene rezultate. Povratna kontrola, rečemo ji tudi postakcijska oziroma kontrola outputov, pa je usmerjena na končne rezultate, na kvaliteto proizvoda oziroma storitve (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 275-276).

Če se osredotočimo na dinamiko kontrole, ločimo med stalno, periodično in občasno kontrolo. Prva omenjena vključuje navodila, pravila, samokontrolo ter vse opredeljene postopke in politike. Periodična se nanaša na različna časovna obdobja, sestavljajo jo redni sestanki, poročila, vsi proračuni in revizijski pregledi. Občasna kontrola pa se izvaja ob disciplinskih postopkih, pritožbah s strani komisije, posebnih kontrolah in ko se opazuje in kontrolira projekte (Dimovski in drugi, 2014, str. 116).

Dimovski in drugi (2014, str. 116-120) navajajo še nekaj vrst kontrol, ločimo med:

- kontrolo glede na področje (kontrolirajo se materialni, človeški, finančni in informacijski viri) in raven v organizaciji (obsega strateško kontrolo, strukturno, operativno in finančno);
- povratno kontrolo – vzpostavlja standarde uspešnosti, meri dejansko uspešnost oziroma z njimi povezane dosežke, medsebojno primerja dosežke in standarde, izvaja popravke (korekcije), kjer je to potrebno;
- Demingovim kontrolnim ciklom – cikel, ki omogoča stalno izboljševanje.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA PEACH BOOTY PLAN

Peach Booty Plan je podjetje, blagovna znamka in spletna trgovina hkrati, ustanovljeno konec leta 2018. Soustanovitelja sta Eva Peternelj in Nik Žujo, ki sta v osebnem življenju tudi partnerja. Obiskovala sta Fakulteto za šport Univerze v Ljubljani, Nik je diplomiran kineziolog, Eva pa absolventka smeri Športna vzgoja, ob tem pa inštruktorica vodenih vadb. Oba sta preizkušala več športov, Eva se je kot mlada ukvarjala z gimnastiko, atletiko, tenisom in jadranjem. Že prvo leto jadranja je prišla v slovensko reprezentanco, kjer je dosegla lepe rezultate in tudi nastopila na mladinskih Olimpijskih igrah v Singapurju. Nik je preizkusil več športov, najbolj pa se je našel v košarki, kjer je prišel do reprezentance in se tudi preizkusil v Ameriški srednješolski ligi in ligi AAU. S študijem v Ljubljani sta se oba našla v fitnesu in začela z osebnim trenerstvom. Njuna zgodba se je začela med izvajanjem osebnega trenerstva. Pri delu s svojimi strankami sta opazila pomanjkanje v kakovosti produktov za izvajanje določenih vaj. Tako sta začela z raziskavo trga in prišla do ugotovitve, da na slovenskem trgu še nimamo na voljo športnih elastik za izvajanje vaj pri športnih aktivnostih (Peach Booty Plan elastika).

Če pogledamo opredelitev deležnikov, pri PBP podjetju lahko izpostavim najprej osebe, zaposlene v podjetju, dobavitelje izdelkov, kupce (uporabnike) in konkurenco. Ključna za

ustanovitev podjetja sta Eva in Nik, ki sta po raziskavi trga razvijala idejo o izdelku in iskala proizvajalca. Ko je bila blagovna znamka ustanovljena, je bilo potrebno znamko predstaviti, začeti z naročili, odpošiljanjem izdelkov, urejati logistiko, spremljati zaloge in komunicirati s strankami. Dokler je bilo podjetje še majhno, sta to zmogla sama, kasneje pa sta za pomoč najela zunanje izvajalce. Svojo pozornost sta namenila razvoju novih idej in produktov, redno pa spremljata svoje dobavitelje. Dobavitelji in proizvodnja njenih izdelkov prihajajo iz Pakistana, južnega dela Azije.

Časovni razpon med naročilom izdelave in odposlanimi izdelki je približno dva meseca. Prva večja težava se je pojavila v času koronavirusa, saj se je le ta najprej razširil po Aziji in potem še po svetu. Proizvodnja se je tako ustavila, pošiljke so imele veliko zamudo, kupci pa so čakali na svoje izdelke v povprečju tudi do trikrat več kot običajno. Z vidika kupcev oziroma uporabnikov, ki so najpomembnejši deležniki, je morala biti blagovna znamka kot nova na trgu dobro predstavljena. Ker gre za slovenski produkt, so tako začeli s promocijo izdelkov na družbenih omrežjih – Facebooku in Instagramu, pri tem pa so uporabili znane slovenske osebe, kot je Petra Ugrin Parovel (osebna trenerka), Katja Grudnik (lepotna bloggerka), Indira Ekić (»make up« artistka) in druge znane osebnosti. Eva je začela voditi istoimenske vadbe v Gym24 v Ljubljani, v drugih krajih pa so vadbo vodile druge osebe, ki so sodelovale z Evo. Če pogledamo še konkurenco kot deležnik, le te neposredno v Sloveniji ni. Na slovenskem trgu je to prvi domači izdelek te vrste, v tujini pa je konkurenca večja. Kljub tuji konkurenci podjetje uspešno posluje pri nas, počasi pa postaja znana tudi na tujih trgih, blagovna znamka raste. Njihov napredek gre predvsem temu, da razvijajo nove produkte in svoje kupce poslušajo. Dajo jim priložnost povedati, kaj želijo, kaj potrebujejo in katere so tiste pomanjkljivosti, ki jih začitijo pri uporabi istih izdelkov drugih blagovnih znamk. Z namenom izmenjave informacij je bila na družbenem omrežju Facebook ustanovljena zaprta skupina, v katero lahko pridejo samo osebe, ki so kupile katerikoli izdelek PBP blagovne znamke. Uporabniki se tako lahko med seboj spoznajo, posvetujejo, izmenjajo informacije in srečajo na organiziranih dogodkih pod okriljem Eve, Nika in promotorjev blagovne znamke.

2.1 Analiza funkcij – primerjava teorije in konkretne implementacije managementa v analiziranem podjetju

Podatke za raziskavo analize funkcij managementa sem zbrala preko sekundarnih virov –do sedaj opravljenih intervjujev ustanoviteljev. Ker so mi določeni podatki manjkali oziroma jih nisem mogla pridobiti iz sekundarnih virov, sem intervju z ustanoviteljema pripravila tudi sama in pridobila tako primarne podatke. Sklop vprašanj za intervju sem oblikovala na podlagi vprašanj podcasta Beyond Leadership. Pridobljene podatke sem prikazala na podlagi interpretacije kvalitativne analize.

2.1.1 Planiranje v podjetju

Ključen projekt, ki je Evo in Nika izstrelil na domači trg in omogočil ustanovitev podjetja, je bila izdelava športne elastike. Ustanovitelja sta idejo za izdelavo elastike dobila, ko sta kot osebna trenerja pri svojih strankah uporabljala športno elastiko za izvajanje različnih vaj. Elastika je lahko zelo uporabna kot pripomoček pri treningu, vendar sta ju zmotile različne pomanjkljivosti, kot so vihanje elastike med vadbo, trganje elastike in bolečina, ki je nastala, ko se je elastika zarila v kožo. Tako sta si zamislila elastiko, ki bi ustrezala njunim zahtevam – trpežno elastiko, lepega designa, ki je učinkovita, močnejša, kvalitetna, prijetna na otip, se med izvajanjem vaj ne premika, jo je možno prati in je obstojna. Prvotno nista načrtovala, da bosta postala podjetnika in ustanovila podjetje. Njuna zgodba se je začela avgusta leta 2018, ko sta začela z raziskavo na internetu, gledala konkurenčna tuja podjetja, ki elastiko že imajo. Nik je kot osebni trener elastiko želel prvotno ustvariti za svoje stranke, s tem namenom je oblikoval svoj logotip in elastiko, namenjeno moški populaciji. Ko sta se z Evo pogovarjala in posvetovala, sta prišla do sklepa, da je oblikovana zadnjica priljubljena predvsem pri ženskah, tudi uporaba elastik je pri njih veliko bolj pogosta kot pri moških. Tako sta se odločila, da ustvarita zgodbo, ki povezuje ženske in aktivno življenje (Avsec, 2019).

Začela sta s planiranjem, izbirala barve elastike in razmišljala o imenu. Ker elastika daje poudarek tistim vajam, ki so namenjene oblikovanju zadnjice, sta želela, da je tudi ime povezano s tem. Kot simbol za zadnjico sta se odločila za breskev – »peach« v angleščini. Breskev oziroma zadnjica naj bi bila lepe oblike, zato sta dodala »booty«. Da pa prideš do lepo oblikovane zadnjice, je potrebna pot, zato sta kot tretjo besedo dodala »plan«. Ime blagovne znamke je tako v angleščini – »Peach Booty Plan«, za to pa sta se odločila, ker imata namen blagovno znamko v prihodnosti širiti po Evropi in drugod po svetu (Avsec, 2019).

Oba sta osebna trenerja, na tem področju izobražena in uživata v svojem delu. Njun glavni cilj in poslanstvo je to, da pomagata ljudem na poti k bolj zdravemu načinu življenja. V ospredje postavljata predvsem ženski segment, ki so njuni glavni kupci. Ustanovitelja poudarjata, da njun cilj ni samo prodati elastiko, ampak ljudi tudi ozaveščati in izobraziti (Avsec, 2019). S tem namenom na svojih družbenih omrežjih – Facebooku in Instagramu redno objavljata različne vaje, ob petkih pa je Eva vodila »live« treninge v živo. Prve športne elastike, ki so bile lansirane konec leta 2018, so bile razprodane v manj kot tednu dni in tako postale hit. Vedela sta, da sta na pravi poti in tako začela s planiranjem naslednjih produktov.

Z ustanovitvijo blagovne znamke v letu 2018 sta odprla s. p. – samostojno podjetje, s 1.1.2020 pa pravno organizacijsko obliko podjetja spremenila v d. o. o. – družbo z omejeno odgovornostjo. Vodenje podjetja sta usklajevala z delom v fitnessu kot osebna trenerja, Eva je še končevala svoje študijske obveznosti, hkrati pa sta skrbela tudi za svojo kondicijo in vzdrževanje postave. Njun dan se je običajno začel okoli pete ure zjutraj, kjer sta v fitnessu imela stranke, Eva tudi vodene vadbene. Po tem je sledil njun trening, med deseto in enajsto

uro sta se že nahajala v pisarni, kjer sta opravljala vse obveznosti s PBP, tam sta bila vse do 16. ure. Iz pisarne sta se vrnila v fitness, kjer sta imela naslednje stranke in vadbe. Njuno delo se je tako zaključilo okoli 21. ure. Ob tem sta oba tudi ambasadorja, Nik za blagovno znamko Nocco, ki ima energijske pijače, Eva pa za Barbells, kjer imajo proteinske čokoladice (RTV Slovenija, 2019).

Slika 4: Prva lansirana produkta blagovne znamke PBP



Vir: Instagram Peach Booty Plan (2019).

Ustanovitelja svoje podjetje v prihodnosti (vizijo) vidita predvsem v širjenju blagovne znamke v produktih in tudi širjenju blagovne znamke v prodaji na tuje trge, torej po Evropi in drugod po svetu.

2.1.2 Organiziranje v podjetju

Ko je bila prvotna ideja o izdelku izpeljana in sprejeta na trgu, sta Eva in Nik že začela razmišljati o razvoju novih produktov. Na podjetje sta začela gledati dolgoročno, blagovno znamko sta želela nadgraditi in iskati nove ideje. Ker se je podjetje širilo, je nastalo tudi več dela, zato sta potrebovala več oseb – odločila sta se za zunanje izvajalce. Za družbeni omrežji Facebook in Instagram skrbita sama, zunanjo pomoč pa imata pri marketingu – agencijo za marketing in pa proizvodno podjetje pri izdelavi produktov. Skladišče sta eno obdobje imela pri podjetju Fully (RTV Slovenija, 2019). Gre za podjetje, ki deluje na način Amazona – manjšim podjetjem pomaga pri pošiljanju. Celotno skladišče se je nahajalo pri omenjenem podjetju – vse produkte so poznali, jih skladiščili, bili odgovorni za pakiranje in pošiljanje vseh paketov. Sedaj imata skladišče v Sloveniji, tako da sama poskrbita za skladiščenje in

pakiranje. Pošiljke po Sloveniji pa jima odpremlja dostavna služba GLS – »General Logistics Systems« d. o. o. .

Poleg osebnega trenerstva sta ustanovitelja počasi začela z lansiranjem novih produktov. Organizirala sta se tako, da sta na trg v različnih časovnih obdobjih pošiljala nove vrste športnih elastik, da sta pritegnila stare in nove kupce. Športne elastike so na voljo v treh ravneh – odvisno od fizične pripravljenosti uporabnika. Prišle so nove barve, oblike, dve elastiki pa sta bili izdelani v sodelovanju z osebno trenerko Petro Ugrin Parovel. Septembra 2019 je bilo lansirano športno krilo Peach Booty Plan, ki je nastalo v sodelovanju z Nikovo mlajšo sestro, Noko Žujo, januarja pa so bili narejeni še pasovi za gležnje– ang. ankle stranks. Časovno izdajo produktov po mesecih lahko vidimo v spodnji tabeli. Vseh vrst elastik nisem prikazala, ker je njihovo število večje zaradi različnih vzorcev, barv ali ravni. Zato sem prikazala le prvo in zadnjo izdajo športne elastike, saj gre navsezadnje za glavni in prvi produkt podjetja PBP. Vsi produkti so trenutno na voljo le na uradni strani podjetja.

Tabela 1: Časovnica izdanih produktov po mesecih

PRODUKT	ČAS IZDAJE
Prva športna elastika	december 2018
Športno krilo Peach Booty Plan	september 2019
»Ankle stranks« - pasovi za gležnje	januar 2020
»Peach Booty Home Workout 1«	marec 2020
Zadnja športna elastika	april 2020
»Peach Booty Home Workout 2«	april 2020
»Sliders«	maj 2020
Športne pajkice in top	julij 2020
Vadbena blazina	avgust 2020

Vir: lastno delo.

Zaradi pojava COVIDA-19 in širjenja virusa v Sloveniji je prišlo do socialnega distanciranja – z dnem 12. marcem je bila odrejena karantena. Zaprte se bile varstveno izobraževalne ustanove, fitnessi, lokali, restavracije, javni dogodki odpovedani. Eva in Nik sta celotno situacijo spremljala že od samega začetka pojava virusa na Kitajskem, v provinci Wuhan. Začela sta razmišljati, kaj bi se zgodilo, če bi situacija prišla tudi v Evropo in bi bili prisiljeni ostati doma. Njuna želja in cilj je bila nekoč ustvariti platformo, ki bi obsegala treninge preko interneta. Idejo sta dobila že leto prej poleti, vendar je časovno nista uspela izpeljati. V marcu pa sta v nepredvidljivi situaciji videla priložnost za program. Situacija se je zaradi virusa slabšala, saj se je ta začel širiti tudi po drugih državah, zato sta se odločila, da z delom v fitnessu za kratek čas zaključita. Ostala sta doma, se zaprla v dnevno sobo in začela s snemanjem programa. Ko je bila v Sloveniji razglašena epidemija, sta tako imela pripravljeno že polovico programa, ki sta ga teden dni kasneje tudi lansirala. Program je hitro preplaval njihove že obstoječe kupce in privabil tudi nove – tiste, ki so prej obiskovali fitness ali vodene vadbne in tudi tiste, ki so se v času epidemije odločili za bolj zdrav način

življenja in postati aktivni. Odziv je bil zelo dober, zato sta se odločila za nadgradnjo prvega programa in ga lansirala mesec dni kasneje (Start:up Maribor, 2020).

Njuno organiziranje je spontano, sledita svojim kupcem in trgu. Na družbenem omrežju Facebook sta ustanovila skupino z imenom »Peach Booty Plan Family«, v katero se lahko včlanijo le njihovi kupci, pridružitve skupine je možna s predložitvijo številke naročila. Skupino redno spremljata, saj člani med seboj komunicirajo in izmenjujejo mnenja. Vsake toliko časa v skupini postavita različna vprašanja, krajše ankete, odgovori članov pa jim dajo ideje za nadaljnje produkte, skupaj z njimi izberejo nove produkte in barve (Reneseansa, 2020). Procesu, kjer so vključeni tudi uporabniki/kupci pri razvijanju izdelkov, pravimo odprto inoviranje. Omenjena skupina trenutno šteje okoli 6.000 članov, ustanovitelja jim dajeta veliko prednost, jih poslušata in na koncu tudi upoštevata. V času epidemije sta tako na trg lansirala še eno novo športno elastiko, ki spada po stopnji v najvišjo raven pripravljenosti, »level 5«, mesec kasneje pa »sliderje« za bolj učinkovito izvajanje vaj. Julija sta na trg poslala športne pajkice in top v dveh barvah, črni in roza, avgusta pa še vadbeno blazino.

Slika 5: Eva Peternejl in njena ekipa ob lansiranju športnih oblačil



Vir: Instagram Peach Booty Plan (2020).

2.1.3 Vodenje v podjetju

Eva in Nik sama vodita podjetje. Da jima to uspe, je bila potrebna zunanja pomoč – najem zunanjih izvajalcev. Družbeni omrežji Instagram in Facebook profil urejata sama (RTV Slovenija, 2019). Tam redno objavljata vse novosti, dodajata posnetke za izvajanje vaj z elastiko, organizirata nagradne igre z različnimi znanimi osebami in vplivneži. Kot najpomembnejšo nalogo pri vodenju izpostavljata povezovanje vseh zunanjih izvajalcev in hkrati opravljanje lastnega dela.

Svoj čas tako usmerjata v razvoj produktov in vodenje lastnih dogodkov – »eventov«. Dogodki so organizirani v sklopu enodnevnega druženja, kjer poteka vadba Peach Booty Plan pod okriljem Eva in njene ekipe. Glede na to, da sta Nik in Eva ambasadorja blagovne znamke Nocco in Barbells, v sodelovanju z njimi na svojih dogodkih opravljata tudi njihovo promocijo. Pri svoji blagovni znamki sta za promocijo k sodelovanju povabila prijateljice iz fitnes sveta. Te so z rednim sodelovanjem postale ambasadorke blagovne znamke. Preden je izdan nov produkt, jim ga tako pošljejo za preizkus in mnenje, one pa o produktu pripravijo krajšo objavo na družbenem omrežju (RTV Slovenija, 2019).

Kar se tiče izdanih programov v marcu in aprilu, sta oba projekta izpeljala sama. Zaradi pojava virusa sta pravilno predvidevala situacijo in razmišljala vnaprej, kaj bo, če bo vse zaprto. Njun namen je bil že od ustanovitve podjetja ustvariti platformo z online treningi. Idejo je bila osnovana, program sestavljen in tudi snemalna oprema je bila v pripravljenosti. Obdobje, ko se je pojavil virus, jima je tako prinesel še čas, ki ga prej nista imela. Snemanja sta se lotila v dopoldanskem času, dva do tri treninge na dan. Njihov časovni razpon je med 45 – 60 minut. Eva je izvajala treninge, Nik pa je po končanem snemanju posnetke uredil in objavil na platformo. Trenutno sta programa postavljena na platformi Thinkific, vendar želita v prihodnosti narediti svojo platformo, tako da bo vse v celoti njuno. Problem sta namreč zaznala, ker sta platformi Shopify in Thinkific dve različni, ločeni platformi, ki se ju ne da povezati. To pomeni, da ko stranka kupuje njun proizvod (npr. elastiko in športna oblačila) in program, tega ni možno združiti skupno v eno trgovino. Za uspešno opravljen nakup je potrebno na Shopifyu kupiti izdelek, na Thinkifiu pa program. Nad tem sicer ni bilo nobene pritožbe ali težave z nakupom, vendar kljub temu želita ustvariti prilagojeno platformo, ki bo ustrezala njuni blagovni znamki (Start:up Müsli, 2020).

Za lažje vodenje in usmerjanje podjetja je priporočljivo voditi poglobljeno analizo svojih strank. Eva in Nik se zavedata, da lahko to pripelje do zmagovalne kombinacije. S tem, ko sta ustanovila zaprto skupino PBP Family, sta se na člane tudi osredotočila (Reneseansa, 2020). Skupina jima prinaša same pozitivne točke. Torej ne delata samo tega, kar si želita, ampak poslušata svoje stranke. Prvi program se je namreč izkazal za zelo uspešnega, v skupini pa so se začela pojavljati vprašanja po drugem delu. Na njihovo željo sta tako pripravila in odvodila še nadgradnjo prvega programa. Na splošno je skupnost skupine močna. Članice so se med seboj povezale, motivirale in spodbujale. Cilj podjetja je, da se uporabnice počutijo kot del zgodbe, da imajo občutek vrednosti. Eva pravi, da trenutno skupino sestavlja 100% ženska populacija. Njihovi izdelki so sicer namenjeni prav ženskam, ampak kljub temu se za nakup lahko odločijo tudi moški (Start:up Müsli, 2020).

Pri razvoju platforme je cilj ustanoviteljev, da bi na tej platformi bili programi različnih izvajalcev. Eva je npr. specialistka na tem področju, za katerega je program že vodila. Za področje joge, pilatesa ali katerokoli drugo vadbo pa ne, zato bi tukaj želela postaviti izvajalko, ki ima znanje tega področja. Njuna platforma bi tako obsegala različne vadbe z različnimi izvajalci oziroma trenerji (Start:up Müsli, 2020).

Pri sestavljanju ekipe ustanovitelja iščeta predvsem zaupanja vredne osebe in dobro energijo, da bodo skupaj lahko tvorili uspešne medsebojne odnose. Glede na to, da se ukvarjajo s prodajo športnih produktov, ju pritegnejo tiste osebe, ki se ukvarjajo s športom in produkte tudi poznajo. Med samim vodenjem podjetja so bili tako dobri kot slabi trenutki, zato si štejeta kot velik uspeh, da sta v privatnem življenju še vedno partnerja, ter da stres in izzivi niso vplivali na njun odnos. Kot lastnost dobre vodje vidita osebo, ki ji ljudje zaupajo, sledijo, se ob njej dobro počutijo in so radi v teamu. Ta oseba mora biti spoštovana zaradi svojih vodstvenih sposobnosti in ne zaradi strahospoštovanja, ki ga vzbuja pri drugih.

2.1.4 Kontroliranje v podjetju

V podjetju se kontroliranje izvaja na različne načine. Vnaprejšnja kontrola poteka v sami proizvodnji. Tukaj Eva in Nik nimata neposrednega vpogleda, saj se podjetje, ki proizvaja njune produkte, nahaja v Pakistanu. Njuna naloga je tako, da ko produkt planirata, morata biti pozorna na vse podrobnosti izdelave, ki so z njim povezane. Pri tem lahko upoštevata mnenja različnih strokovnjakov, ki imajo znanje o določeni zadevi. Poskrbeti morata, da so v proizvodnjo vključeni visoko kakovostni materiali, osebe, ki so pri izdelavi njihovih produktov prisotne, pa morajo biti za to primerno usposobljene. Tako so napake na produktih zelo redke in bodo dosegale to, kar sta si Eva in Nik prvotno pri planiranju zamislila. Tudi sprotna kontrola poteka v sami proizvodnji. Vodje tamkajšnjih funkcij so zadolžene, da spremljajo zaposlene, če ti izvajajo kontrolo nad lastnimi aktivnostmi.

Odkar ne sodelujeta več s podjetjem Fully pri skladiščenju, je njuna naloga tudi pregled dobavnih izdelkov v skladišče. To poteka tako, da vse prejete izdelke ob prihodu v skladišče pregledata, če je vse narejeno v skladu specifikacijami in njunimi zahtevami. Odgovornost in stroške v primeru napak pri dobavi produktov nosi dobavitelj. Ta nastalo situacijo običajno popravi tako, da dodatne kose izdelkov pošlje v naslednji pošiljki. Povratna kontrola je tista vrsta kontrole, ki jo lahko ustanovitelja izvajata. Glede na to, da vsak novi produkt pošljeta ambasadorjem blagovne znamke, je tako izdelek na preizkušnji. Od ambasadorja se pričakuje, da uporabo izdelka nazorno opiše, torej kaj predstavlja veliko prednost izdelka, kaj bi se lahko izboljšalo in kaj bi bilo potrebno popolnoma spremeniti. Za lažjo usmeritev, kaj točno se od izdelka pričakuje, se lahko posvetujeta tudi v skupini PBP Family na družbenem omrežju Facebook. Tam so člani v obdobju epidemije COVID-19 postali zelo zvesti in so svoje mnenje pripravljene tudi deliti. Eva dodaja, da člani sami podajo mnenja in komentarje o njihovih produktih in uporabnosti, brez da bi jih k temu prosili ali spodbujali. Omenjeno zaprto skupino PBP Family Eva vsakodnevno spremlja, običajno ob večerih.

Kontrolo se lahko na nek način spremlja tudi s konkurenčnimi podjetji. Od njih se lahko marsikaj tudi naučimo. Ustanovitelja poudarjata, da je konkurenca zdrava, predvsem v tem smislu, ker ti da motivacijo za naprej. V nasprotnem primeru, če ne bi bilo konkurence, bi se lahko ustavili. Eva in Nik menita, da je dolgoročno gledano vedno potrebna neka

nadgradnja produktov v podjetju, potrebno je iskati za novimi stvarmi, idejami. Nikoli ne smeš ostati na enem mestu, saj tako stagniraš (Avsec, 2019).

Primer je bila npr. prva pošiljka elastik, le ta se je razlikovala od teh zdajšnjih. Tudi iz tega sta se nekaj naučila, elastike sta spremenila. Učenje na tem področju poteka konstantno, izboljšave so vedno možne. Produkte je potrebno preizkušati, popravlja se jih lahko sproti. Učiš se torej sproti, vsak doživi svojo izkušnjo, in te so tisto, kar na koncu šteje (Avsec, 2019). Na spodnji sliki je najnovejša in najmočnejša elastika, ki je bila lansirana v aprilu.

Slika 6: Zadnja lansirana elastika v mesecu aprilu



Vir: Instagram Peach Booty Plan (2020).

Omenim lahko še samokontrolo. Gre za vrsto kontrole, ki se je ustanovitelja zavedata. Vesta, kaj morata opraviti, preveriti, katere aktivnosti povezati in to časovno tudi izpeljati. O vseh aktivnostih se pogovarjata ne glede na uro. Z ustanovitvijo podjetja je njun čas postal omejen. Kljub temu, da delata ne glede na uro in pride včasih kriza, pa svojega trenutnega dela ne bi želela zamenjati za klasičnih osem ur v pisarni (Avsec, 2019).

2.2 Poslovanje podjetja v krizni situaciji

Pojav virusa v Sloveniji in razglašena epidemija sta zelo vplivala na slovenska podjetja. Gre za primer, ki ga nihče ni mogel predvideti. V tem obdobju so tako pozitivno poslovala tista podjetja, ki so se znala odzvati hitro. Večina teh podjetij je preživelo zlasti zato, ker so se usmerila na spletno poslovanje in prodajo. PBP je z izvajanjem online treningov in izdanimi novimi produkti samo pridobival na priljubljenosti. V času omejenega gibanja so namreč pravilno predvidevali situacijo in stopili korak naprej. Po prvih odzivih strank je bilo očitno, da so se znašli na pravi način. Naslednji korak pa je bilo upoštevanje njihovih želj. Torej kaj jim manjka, kaj bi si želeli s strani blagovne znamke.

Če se vrnemo v obdobje razglašene epidemije v Sloveniji, obdobje, ko smo morali vsi ostati doma zaradi omejenega gibanja, lahko pogledamo odziv prvega lansiranega programa. Ljudje so imeli na razpolago več prostega časa kot običajno, zato so se odločili, da bodo več pozornosti namenili svojemu življenjskemu slogu in ga izboljšali. PBP je prvo podjetje v Sloveniji, ki je imelo na razpolago »online« treninge od doma. Program traja štiri tedne, vaje pa so pripravljene za vsak dan posamezno. Vaje so natančno opisane in razložene, na njihovi uradni spletni strani pa je mogoče kupiti različne športne pripomočke. S tem programom je ustanoviteljema uspelo, da sta pritegnila tudi tiste osebe, ki sicer ne marajo fitnesa, športnih aktivnosti in vodenih vadb. Prvi program je tako močno spodbudil in navdušil njegove kupce, da so sami spraševali po nadaljevalnem programu. Ustanovitelja sta upoštevala predloge strank in tako pričela s snemanjem nadaljevalnega programa. Prvo kar je, sta zmanjšala vsakodnevne aktivnosti na pet aktivnih dni v tednu, ob tem pa sta podaljšala čas aktivnosti vadbe. Tudi drugi del programa se je izkazal za uspešnega, pozitivna sporočila v skupini in osebna sporočila ustanoviteljema so se vrstila. Ljudje so se nad blagovno znamko PBP navdušili in želeli imeti več njihovih produktov. Ustanovitelja sta jim prisluhnila in z željami po produktih samo nadaljevala.

Krizna situacija, kot je pojav virusa, ki je ohromil svet, torej ni ovira. Nik in Eva sta sicer imela velike težave z dobavo elastik iz Pakistana. Stranke so jih čakale tudi do dvakrat dlje. Poskusila sta tudi z ekspresno pošto, vendar na uvoz elastik kljub temu nista imela nobenega vpliva in ni jima preostalo drugega, kot da počakata. V obdobju čakanja elastik je prišlo v Pakistanu še do hude letalske nesreče, strmoglavilo je potniško letalo, kjer so bile tudi smrtne žrtve. Zaloga produktov ni bila na omenjenem letalu, vendar pa je to še podaljšalo dobavni čas. Kupce je bilo potrebno o podaljšanem času obvestiti, to sta želela narediti z iskrenostjo. Vsem sta se opravičila in razložila na kratko, kaj se je zgodilo. Strank torej nista pustila čakati, razložila sta jim situacijo, jih redno obveščala. Ob prihodu izdelkov v skladišče je okrepljena ekipa PBP podjetja celo noč pakirala izdelke, da so bili ti naslednji dan že pri svojih lastnikih.

3 INTERPRETACIJA REZULTATOV

Kljub temu, da je podjetje Peach Booty Plan mlado podjetje in ustanovitelja nista imela predhodnega znanja o podjetništvu, menim, da se proces managementa v podjetju dobro izvaja. Skozi proces Eva in Nik vstopata spontano. Njuna blagovna znamka se je rodila zato, ker sta najprej sama začutila pomanjkljivosti tovrstnega izdelka. Za vse naslednje lansirane produkte naprej pa sta poslušala in upoštevala svoje stranke.

Že v prvotnem planu med ustanavljanjem podjetja in ustvarjenjem blagovne znamke sta imela v mislih vodeno vadbo, ki bi jo bilo možno izvajati kjerkoli in kadarkoli. Čeprav je situacija na marsikatero podjetje pustila negativne posledice, je na njuno dobro vplivalo. Okolju, v katerega sta bila potisnjena, sta se prilagodila. Pri tem sta v ospredje postavila svoje kupce. Pravita, da bi lahko marsikatero stvar naredila po svoje, ampak ko sta za to

vprašala še člane njihove zaprte Facebook skupine, je bila njihova misel usmerjena drugam. Menim, da sta se z nepredvidljivo situacijo soočila dobro, njuna prednost je vsekakor hitra odzivnost in upoštevanje želja strank.

Snemanje in priprava vodenih dnevnih programov ni bilo enostavno. Vsak posnetek je bil narejen posamezno. Ker sta želela zadevo pospešiti, sta se lotila snemanja tudi dveh ali treh posnetkov na dan. Čeprav sta planu, ki sta ga organizirala, želela slediti, sta snemanje morala upočasniti. Neomejeno število videov z isto energijo na dan ni bilo izvedljivo. Snemanje sta nato organizirala tako, da je Eva lahko posnetek kakovostno speljala in delala po svojih zmožnostih. Z vidika organiziranja opažam, da sta vsakemu posnetku in produktu posvetila svoj čas. Odprto sta sprejela vsako konstruktivno kritiko. Kritik nikoli ne dojemata negativno, ampak nanjo gledata z »odprto glavo«. V primeru obstoja problema se lotita njegovega reševanja. Navsezadnje kot ustanovitelj podjetja gledaš drugače na produkte, kot bi z vidika kupca. Če želiš biti uspešen, moraš kritiki prisluhniti.

Vodenje podjetja prevzemata sama, saj imata tako nadzor nad vsemi aktivnostmi. Glavni obraz Peach Booty Plan znamke predstavlja Eva. V obeh programih vodi posnetke, nove izdelke v večini predstavlja ona, pomagajo pa ji tudi ambasadorji. V FB skupini pomaga in argumentira, kjer je potrebno. Glede na to, da imata namen narediti platformo, kjer bodo aktivne različne vadbe, sta že začela razmišljati tudi o vključitvi novih oseb. Vsaka bo izobrazena na svojem področju in tako omogočala kakovostno izvedbo vaje kupcem bodočega programa.

Ker je bilo obdobje v času korone uspešno in sta tako rekoč ustanovitelja odkorakala kot zmagovalca, sta pričela že gledati v prihodnost. Blagovna znamka se je uspešno izkazala na slovenskem trgu, zato se pripravljajo na širitev po Evropi. Na Hrvaškem so začeli že med epidemijo COVID-19, v začetku junija pa so se vključili še na trg Nizozemske, Danske, Nemčije, Belgije in Madžarske. Na testiranju je tako evropsko tržišče, potem pa se lotita še svetovnega tržišča. Hrvaška njihovo blagovno znamko trenutno šele spoznava. Začetek je bil sicer uspešen, vendar se je potem malo ustavilo. Sedaj aktivno iščejo hrvaško »Evo«, ki bo predstavljala obraz PBP blagovne znamke.

Menim, da je zelo privlačno za nas kot kupce to, da se podjetje ne ustavi. Prvi izdelek je bil zelo prodajan in bi ga lahko dala na voljo samo v različnih barvah. Vendar sta gledala na produkt v širšem smislu. Vključila sta močnejše elastike, ki so namenjene tistim s pridobljeno kondicijo. Pripravljena programa res vključujeta dodane komentarje in želje strank. Tudi tukaj se nista ustavila. Lansirala sta tudi športne pajkice in top v različnih barvah, podlogo za vadbo itd. Poudarim lahko tudi to, da je lansiranje drugih produktov potekalo od začetka epidemije COVID-19 pri nas. Marsikdo bi se kot podjetnik lahko ustavil zaradi napovedi krize. V poslovni svet korakata pogumno in pozitivno, izkaz pa je viden na celotni blagovni znamki Peach Booty Plan.

SKLEP

Management podjetja ni enostaven. Zamisli in ideje so lahko eno, realnost pa popolnoma druga. Eva in Nik menita, da je ena od treh najpomembnejših lekcij, ki sta se jih naučila v obdobju, odkar imata svoje podjetje, ta, da ne zaupaš vsakemu. Vsi dogovori naj bodo nekje jasno zapisani, da je vse črno na belem. Druga lekcija je ta, da določene podatke ohraniš le zase. So »skrivnosti«, ki jih o podjetju nikoli ne razlagata, tukaj gre predvsem za številke. Zadnja lekcija pa je, da znaš nekoga zavrniti. Odločnost je pomembna prednost, saj z njo stojiš za svojimi besedami in podjetjem. Včasih je ljudi treba zavrniti. Nik dodaja, da je začetek tisti trenutek, ki ju je najbolj zaznamoval na njuni poslovni poti. V podjetništvo sta vkorakala brez predhodnega znanja, vendar če nebi začela, nebi vedela, česa vse sta zmožna.

Zaključna strokovna naloga mi je omogočila realen vpogled v management na primeru izbranega podjetja. Bistvo moje naloge je to, da pokažem skozi temeljene funkcije managementa, da je podjetje lahko uspešno tudi v krizni situaciji, če le ima dober management. To podjetje sem si izbrala zato, ker sem tudi sama v obdobju COVIDA-19 virusa opazila njihove ambasadorje in širitev blagovne znamke. To me je presenetilo, saj so marsikatera podjetja zaprla svoja vrata delovanja. Že pojav virusa je bil nepredvidljiv, tako pa je tudi pri poslovanju. Iz dneva v dan prihaja do sprememb, potrebno jih je sprejeti in se prilagajati. Ker je podjetje mlado, bi kot omejitev lahko izpostavila to, da na voljo nisem imela neomejeno število podatkov za empirični del. Te sem izbrskala na podlagi že opravljenih intervjujev Eve in Nika od začetka njune podjetniške poti. Za bistvene informacije se lahko zahvalim ustanoviteljema. Z njima sem opravila intervju, vprašanja pa sestavila na podlagi podcasta Beyond Leadership. Kar se tiče časovnice izdanih produktov po mesecih, sem brskala sama preko uradne strani na Instagram profilu. Podatke sta mi potem potrdila, hkrati pa dodala informacije, ki sem jih dodatno potrebovala.

Na podlagi praktičnega primera lahko trdim, da je v podjetništvu treba biti pogumen in si upati. Dokler imaš sanje, ki jih ne preizkusiš, ne veš, kako bi se zadeva odvila. Tudi če pride do napak in kritik, jih ne smeš jemati preveč osebno in dokončno. Le te lahko popraviš in potem produkt ponovno ponudiš na voljo. Vidiš odziv strank prenovljenega produkta, stranke pa vidijo tvoj vložen trud in to, da si jih prisluhnil. Velika prednost, ki bi jo še želela izpostaviti, je ta, da je svet že tako razvit, da ima danes na voljo internet že skoraj vsaka oseba. Vsaj v Sloveniji. Programa je bilo tako možno uporabljati kjerkoli in kadarkoli.

Na primeru mojega izbranega podjetja bi želela izpostaviti funkcijo planiranja. Ustanovitelja sta pomanjkanje kakovostnega izdelka na trgu zaznala in to izkoristila pri ustanovitvi lastne blagovne znamke. Za začetek sta se lotila uvajanja izdelka – prve elastike na trg. Razvila sta športno elastiko, ki je lahko pripomoček pri vadbi, tako doma, v fitnesu kot na potovanju. Kot osebna trenerja se zavedata, da obstajajo tudi ljudje, ki se v fitnesu ne počutijo dobro. V ta namen lahko te osebe uporabijo njun voden program. Po željah strank sta se nato lotila izdelave ostalih športnih pripomočkov, od vodenega programa, podlage za vadbo do kolekcije športnih oblačil. Blagovna znamka je še vedno v fazi rasti, domači trg jo je zelo

dobro sprejel. Ustanoviteljema predlagam, da svojo poslovno pot nadaljujeta še naprej, tako kot pravita za vizijo podjetja – želita ustvariti zgodbo, ki bo povezovala ženske in aktivno življenje. Njun plan za prihodnost je širjenje na tuje trge, česar sta se v kratkem tudi lotila.

Managerjem predlagam, da v svoje delovanje vključijo spontanost in stranke upoštevajo, ne samo prisluhnejo. Vsaka dodatna vrednost, ki jo svojemu kupcu daš, pozitivno vpliva na podjetje. Na primeru mojega analiziranega podjetja menim, da je bil celoten koncept že od samega začetka dobro osnovan. Produkta sicer nista razvila sama, saj je že obstajal na trgu, vendar ni bil poznan na trgu kot slovenski produkt. To sta omogočila ustanovitelja. V prihodnosti lahko mogoče pričakujemo širitev znamke tudi za moško populacijo, ta del bi prevzel Nik. Zaradi trenutnega uspeha sta se odločila zaključiti pot kot trenerja in se posvetiti svoji blagovni znamki. Kot napotek za naprej bi jima predlagala, da še naprej početa to, v čemer res uživata. Prepričana sem, da bosta blagovni znamki dodala še več novih produktov poleg elastike. Hkrati menim, da imata veliko priložnost pridobiti tudi moški del populacije z vadbami, ki bi bile namenjene njim.

LITERATURA IN VIRI

1. Avsec, M. (2019, 21. junij). *Kako iz nič ustanoviti uspešno podjetje?* Pridobljeno 25.junija 2020 iz <https://www.avsecmasa.com/post/kako-iz-nic-ustanoviti-uspesno-podjetje>
2. Časnik Finance, d. o. o. (2020, 22. junij). Fiksno strateško planiranje je postalo preteklost. *Akademija Finance*. Pridobljeno 15.julija 2020 iz <https://akademija-finance.si/intervju-fiksno-stratesko-planiranje-je-postalo-preteklost/>
3. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex) : Pearson Education.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Eveline coaching. Peach Booty Plan elastika. Pridobljeno 25.junija 2020 iz <https://www.evelinecoaching.si/peach-booty-plan-elastika/>
9. Glesson, B. (2017, 27. marec). The Future Of Leadership And Management In The 21st-Century Organization. *Forbes*. Pridobljeno 8. avgusta 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/27/the-future-of-leadership-and-management-in-the-21st-century-organization/#36dfeedb218f>

10. Giardino, T. J. (2018, 20. november). Is Your Company Struggling? It Might Be A Flaw In The Strategy-Structure Fit. *Forbes*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/11/20/is-your-company-struggling-it-might-be-a-flaw-in-the-strategy-structure-fit/#2feafde8591a>
11. Kralj, J. (2003). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
12. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Možina, S., (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
14. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
15. Reneseansa. (2020, 16. april). *Eva Peternej in Nik Žujo: Peach Booty Plan*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9hbmNob3luZm0vcy8xYzkyNzhiMC9wb2RjYXN0L3Jzcw/episode/ZWNiMWE3MjQtNWY2MC00Y2JkLTk0YzEtNDU3NDI3ZjczNTAy?sa=X&ved=2ahUKEwjPie_vqPfqAhVN0YUKHXQ0ByEQkfYCegQIARAF
16. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
17. RTV Slovenija. (2019, 27. december). *Mladi uspehi*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz <https://4d.rtvlo.si/arhiv/radio-bla-bla/174661351>
18. STA. (12.05.2020). *Umar: Posledice koronavirusa že močno vplivale na slovensko gospodarstvo*. Pridobljeno 23. junija 2020 iz <https://www.sta.si/2762764/umar-posledice-koronavirusa-ze-mocno-vplivale-na-slovensko-gospodarstvo>
19. Start:up Maribor. *Start:up Müsli: Kaj se lahko naučimo od zmagovalcev korone*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz <https://podcasts.apple.com/us/podcast/start-up-m%C3%BCsli-kaj-se-lahko-nau%C4%8Dimo-od-zmagovalcev-korone/id1447212416?i=1000477423181>
20. Vlada Republika Slovenije. (2020, 12. marec). V Sloveniji bo razglašena epidemija, vrtci in šole se začasno zaprejo. *GOV.SI* Pridobljeno 22. junija 2020 iz <https://www.gov.si/novice/2020-03-12-v-sloveniji-bo-razglasena-epidemija-vrtci-in-sole-se-zacasno-zaprejo/>
21. Yang, W., Sirajuddin, A., Zhang, X., Liu, G., Teng, Z., Zhao, S. & Lu, M. (2020, 15. april). The role of imaging in 2019 novel coronavirus pneumonia (COVID-19). *European Radiology*. Pridobljeno 22. junija 2020 iz <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00330-020-06827-4.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju po metodologiji Beyond leadership z ustanoviteljema

©Copyright Beyond Leadership | ISSN-2712-5912 | 26. 5. 2020 | Editorial board: prof. dr. Vlado Dimovski, mag. Mark Kalin, dr. Simon Colnar, prof. dr. Sandra Penger |*Slovenian Research Agency, Program P5-0364 – The Impact of Corporate Governance, Organizational Learning, and Knowledge Management on Modern Organization, School of Economics and Business, University of Ljubljana | Slovenia | beyondleadership.slo@gmail.com

1. *Kaj je vajin končan študijski naziv, kateri hobije imata in v kateri hrani najbolj uživata?*

Eva: Jaz sem absolventka športne vzgoje. Moj hobi je šport, predvsem trening z utežmi, vodni športi in potovanja. Hrana, brez katere ne morem, je meso.

Nik: Sem diplomiran kineziolog. Kar se tiče hobijev, se pridružujem Evi. Moja hrana pa so burgerji.

2. *Kaj sta si želela postati kot otrok? O čem sta sanjala?*

Nik: Jaz sem želel igrati košarko v NBA-ju. Ta želja je trajala do nekega 15-16 leta vendar sem potem ugotovil, da se to po vsej verjetnosti ne bo zgodilo.

Eva: Jaz sem govorila, da bom postala profesionalna jadralka, kasneje, nekje pri 15 letih pa sem sanjala o svojem fitnessu.

3. *Kdaj sta ustanovila podjetje Peach Booty Plan in koliko zaposlenih oseb imata? Kakšna je vizija vajinega podjetja?*

Eva: Podjetje sva ustanovila v decembru 2018 in delala kot s. p., s 1.1. 2020 pa sva pravno organizacijsko obliko preoblikovala v d. o. o. . Zaposlena sva midva, imava pa še zunanjo pomoč. Te osebe niso redno zaposlene. V prihodnosti podjetje vidiva kot v širjenju blagovne znamke izven Slovenije, torej da brand pozicioniramo tudi po ostalih državah EU in potem po svetu.

4. *Je kakšen trenutek na vajini poslovni poti, ki vaju je zaznamoval?*

Nik: Začetek. Če nebi nikoli začela, nebi nikoli vedela, česa sva zmožna.

5. *Če bi se morala opisati v nekaj besedah, kaj bi dejala zase?*

Eva: Punca s super energijo, delovna in odlična motivatorica.

Nik: Zelo natančen, pripravljen se učiti, multipraktik za vse.

6. *Vajin največjih uspeh oziroma neuspeh?*

Eva: Hmm. Verjetno to, da sva kljub stresu in vsem izzivom, ki pridejo z vodenjem podjetja, uspela ostati skupaj tudi v privatnem življenju.

7. *Kaj vama je pomembno pri osebah, ko sestavljata ekipo?*

Eva: Zaupanje, energija in dobri medsebojni odnosi.

Nik: Glede na to, da imam športne pripomočke, je definitivno prednost, če se ukvarja s športom.

8. *Sta imela kakšnega vzornika, mentorja, osebo, ki vama je za zgled?*

Nik: Pri meni se to spreminja iz obdobja v obdobje. Odvisno, kaj me v tistem trenutku zanima. Ko sem igral košarko, sta bila vzornika Dwyane Wade in Kobe Bryant, ko sva začela s podjetjem, je bil to Gary Vaynerchuck, itd. Se še vedno spreminja.

Eva: Ja, odkar se ukvarjam s fitnessom, sta to Hanna Oberg in Denice Moberg, saj sta uspešni ženski na področju fitnesa.

9. *Kaj menita, katere so najpomembnejše lastnosti dobre vodje?*

Oba: To še raziskujeva. Predvsem to, da mu/ji ljudje zaupajo in so radi del ekipe, da se v njej počutijo dobro. Spoštujejo ga zaradi njegovih vodstvenih sposobnosti, ne zaradi strahospoštovanja.

10. *Kateri so vajini glavni dnevni in tedenski izzivi, s katerimi se soočata?*

Nik: Ker smo zagonsko podjetje, se to spreminja dobesedno iz dneva v dan. Ko imaš enkrat podjetje, pa je najpomembnejše to, da prodaja teče, saj konec meseca vedno pridejo računi, ki jih je potrebno poravnati.

11. *Katere so tri najpomembnejše lekcije, ki sta se jih naučila o vodenju?*

Eva: Prva – nikoli ne zaupaj in se dogovarjaj brez papirja – črno na belem. Druga – imava svoje »skrivnosti«, ki jih veva samo midva. Ne razlagava veliko o podjetju, rasti in številkah. Nikomur. Tretja: znava reči »ne«. Postala sva veliko bolj odločna kot osebi, ki se znata postaviti za svoje podjetje in ljudi tudi zavrniti.

12. *Kako se je vaš slog vodenja spremenil od začetka do danes?*

Nik: Najprej sva bila sama za vse in sva vodila podjetja tako, da sva delala vse in še malo. Zdaj je ena najpomembnejših nalog povezovati vse zunanje sodelavce in hkrati opravljati še svoje delo.

13. *Nam zaupate naj nasvet glede vodenja, ki ste ga prejeli od katerekoli osebe v življenju?*

Eva: Kritika je bolj pomembna od pohvale.

Nik: Vedno sva odprta za konstruktivno kritiko in si je nikoli ne vzameva k srcu oziroma je ne interpretirava negativno. Na kritiko vedno gledava z »odprto glavo« in če problem res obstaja, ga poskusiva rešiti. Ker konec koncev sam ne veš, vedno ga kje »serješ« in če želiš delati dobro, je poslušanje kritike zelo pomembnega pomena.

14. *Med spremljanjem PBP na Instagramu in Facebooku sem med karanteno zasledila zamudo produktov od dobaviteljev do vas. Nedavno nazaj pa ste čakali produkte, vendar je prišlo do letalske nesreče. Kako sta oba dogodka vplivala na podjetje?*

Nik: Ja, mislim da smo med karanteno imeli takšne in drugačne težave. Naši dobavitelji prihajajo iz Azije, iz Pakistana. Časovni razpon samim naročilom in preden izdelke odpošljejo je približno dva meseca. Razen tega, da se nam je posledično upočasnila dobava, ni bilo nekega posebnega vpliva. Prišlo je do večje zamude, kupci so na svoje naročene izdelke čakali v povprečju tudi do 3x dlje kot običajno. Letalska nesreča sicer ni bila povezana z avionom, ki je imel naše produkte, ampak na žalost je strmoglavilo potniško letalo. To je seveda še upočasnilo uvoz produktov, ampak imamo res odlične stranke in so praktično vse razumele situacijo ter počakale na svoje izdelke.

15. Kako je s kontrolo v vašem podjetju? Kako jo izvajate na vhodnih surovinah, samem procesu in pri zadovoljstvu strank? Kako vidva kontrolirata sproti vajino delo, kako dnevno kontrolirata dogajanje v FB zaprti skupini? Kako rešujete konflikte in kako napake pri dobavi?

Nik: malo težje ti to razložim. Na kontrolo v proizvodnji nimava vpogleda, to spremljajo vodje v proizvodnem podjetju. Midva poskrbiva za material, se pozanimava o kakovosti. Vodje pa poskrbijo za usposobljenost svojih zaposlenih in jih pri delu spremljajo. Kar se tiče izdelkov, pregledamo izdelke, ko jih dobimo, če vse štima. Če so kakšne napake pri dobavi, imamo zmenjeno tako, da dobavitelj krije oziroma pošlje dodatne kose v naslednji pošiljki. Zaprto skupino Eva preveri vsaj enkrat dnevno, običajno jo proti večeru. Kar se tiče kontrole dela, imava relativno proste roke. Nekako veva, kaj je treba narediti in to tudi narediva. Se pa konstantno dnevno pogovarjava o tem, kaj morava še narediti.

16. Kako je časovno potekalo lansiranje produktov od začetka do sedaj?

Nik: Začelo se je z elastikami. Prva je prišla ven decembra 2018. Septembra 2019 sva na trg poslala športno krilo, skupaj v sodelovanju z mojo sestro Noko. Januarja letos sva dodala nov produkt »ankle straps«. Preden je bila v Sloveniji razglašena epidemija, sva predvidevala situacijo, se odločila za snemanje videov in prvi program lansirala kakšen teden za tem. Drugega programa nisva načrtovala, vendar je bil odziv zelo dober, dobila sva naštetu vprašanj, kdaj sledi drugi del. Tako je odločitev padla in sva se lotila še tega. Maja sva na seznam dodala »sliderse«, julija pa kolekcijo športnih oblačil. Zadnji produkt sva izdala ta mesec, to je športna podlaga. Elastik je na voljo več, razlikujejo se po barvi, vzorcu in stopnji. Razmišljati sva začela tudi o novem programu, ki bi bil namenjen predvsem začetnikom, ki nimajo kondicije in bi jo radi pridobili.

Priloga 2: Ustanovitelja blagovne znamke Peach Booty Plan, Eva Peternejl in Nik Žujo ob prvi obletnici delovanja podjetja

