

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
TRAJNOSTNI MANAGEMENT V PODJETJU SPECULO

Ljubljana, september 2020

NADJA KOKOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nadja Kokovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trajnostni management v podjetju Speculo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko 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 10. 9. 2020

KAZALO

UVOD	2
1 TEORETIČNI VIDIK MANAGEMENTA	2
1.1 MANAGEMENT	2
1.1.1 Opredelitev managementa	2
1.1.2 Hierarhične ravni managementa	3
1.1.3 Osnovne funkcije managementa.....	4
1.2 TRAJNOSTNI MANAGEMENT	5
1.2.1 Analiza in predvidevanje okolja	5
1.2.2 Opredelitev trajnostnega managementa.....	5
1.2.3 Udejanjanje trajnostnega vodenja v podjetju.....	6
1.2.4 Trajnostni razvoj v kozmetični industriji.....	6
1.3 DRUŽBENA INOVACIJA V PODJETJU	8
1.3.1 Opredelitev družbene inovacije	8
1.3.2 Odpiranje prostora za inovacije	8
1.4 FUNKCIJA PLANIRANJA	9
1.4.1 Zgodovina planiranja	9
1.4.2 Opredelitev in proces planiranja.....	10
1.4.3 Cilj, poslanstvo in vizija	10
1.5 STRATEŠKI MANAGEMENT	11
1.5.1 Opredelitev strateškega managementa	11
1.5.2 SWOT analiza.....	11
1.5.3 Oblikovanje in implementacija strategije	12
1.5.4 Poslovna strategija graditve strateškega sporočila trženjske znamke	13
1.6 VODENJE	14
1.6.1 Razvoj vodje	14
1.6.2 Vodenje malega podjetja	15
2 MANAGEMENT V PODJETJU SPECULO D.O.O.	16
2.1 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SUBJEKTA	16
2.1.1 Kozmetični salon Speculo Beauty Studio	16
2.1.2 Poslovanje kozmetičnega salona	17

2.1.3	Avtentična zgodba trženjskega značaja za Speculo Beauty Studio	17
2.2	PLANIRANJE V KOZMETIČNEM SALONU SPECULO	18
2.2.1	Potek vsakodnevnega planiranja	18
2.2.2	Aktualno stanje korona virusa v podjetju Speculo do.o.o.....	19
2.2.3	Cilj, poslanstvo in vizija kozmetičnega salona Speculo Beauty Studio.....	19
2.2.4	SWOT analiza podjetja Speculo d.o.o.	20
2.3	PREDLOGI NA PODLAGI SWOT ANALIZE	21
2.3.1	Večje oglaševanje in seznanjenost z družbenimi omrežji.....	21
2.3.2	Proučevanje bodočih gostov.....	22
2.3.3	Povečanje prodaje izdelkov.....	22
2.4	REŠEVANJE PROBLEMA TRAJNOSTI KOT PRIMERA DRUŽBENE INOVACIJE.....	22
2.4.1	Deležniki podjetja	22
2.4.2	Implementacija	24
SKLEP.....		24
LITERATURA IN VIRI.....		25
PRILOGE		27

KAZALO TABEL

Tabela 2: SWOT analiza podjetja Speculo d.o.o.	20
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju Beyond Leadership	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CSO – (angl. chief sustainability officer); glavni manager za trajnostni razvoj

DDV – davek na dodano vrednost

ROA – (angl. Return on Assets); dobičkonosnost sredstev

ROE – (angl. Return on equity); dobičkonosnost kapitala

ROI – (angl. Return on investment); donosnost investicij

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats);

prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti

UVOD

V času nepredvidljivega, turbulentnega in spreminjajočega se okolja se podjetja, bodisi velika ali mala, ne glede na dejavnost ali storitev, ki jo izvajajo, soočajo z mnogimi izzivi in vprašanji na področju managementa. Podjetja se morajo zdaj hitreje, kot še nikoli, prilagajati hitremu ritmu razvoja tehnologije ter spremembam v gospodarstvu, prav tako pa morajo slediti tudi novim trendom. Le tako bodo namreč ostala relevantna in ohranila konkurenčno prednost. Funkciji planiranja in vodenja sta v takšnih časih ključni za rast, razvoj ter uspešno poslovanje podjetja.

Namen naloge je seznanjenje s teoretični vidiki managementa in jih analizirati konkretno na primeru podjetja Speculo, kozmetične storitve, d.o.o. oziroma delovanja kozmetičnega salona Speculo Beauty Studio. To podjetje sem izbrala, saj je polovična lastnica podjetja moja mama in sem v podjetju že delala preko študentskega servisa, tako da sem seznanjena z določenimi praksami, ki tam potekajo že od samega začetka poslovanja. Kozmetičnemu salonu bi rada predstavila ugotovitve teoretičnih praks znotraj podjetja, ter na podlagi le-teh oblikovala predloge za izboljšavo poslovanja.

Sprva se bom seznanila s teorijo managementa, opredelitvijo, hierarhičnimi ravnmi in osnovnimi funkcijami. Podrobneje bom preučila funkcijo planiranja, ter predstavila planiranje, cilje, vizijo in poslanstvo v okviru podjetja Speculo d.o.o. Za boljše razumevanje managementa v podjetju se bom seznanila tudi s strateškim managementom in SWOT analizo, ki jo bom ustvarila za podjetje ter tako podala konkretne predloge, rešitve ter izboljšave v kozmetičnem salonu. Spoznala bom funkcijo vodenja, v okviru katere bom raziskala teorijo razvoja vodje in vodenja majhnega podjetja, ter naredila »Beyond Leadership« intervju z lastnico podjetja Tanjo Kokovnik. Raziskala bom strategijo graditve strateškega sporočila trženjske znamke in jo s pomočjo intervjuja »Beyond Leadership« sestavila za podjetje Speculo, kozmetične storitve, d.o.o.

Še posebej pa me zanima trajnostni management, seznanila se bom s trajnostnim vodenjem, prav tako pa se bom raziskala, kakšni so trendi okoljske odgovornosti in trajnosti v kozmetični industriji. Seznanila se bom s pomenom družbene inovacije ter tako predlagala načine reševanja problema trajnosti s pomočjo identifikacije deležnikov v kozmetičnem salonu Speculo Beauty Studio.

1 TEORETIČNI VIDIK MANAGEMENTA

1.1 MANAGEMENT

1.1.1 Opredelitev managementa

Pojem »management« je izraz, ki izhaja iz šestnajstega stoletja, Shakespearove dobe in ima latinske, italijanske ter francoske korenine. V latinščini »manus« pomeni roko in moč, v italijanščini »manegerie« pomeni management (lastnine in poslov), podoben pomen pa ima tudi beseda »manegerier«, ki je francoskega izvora. Management je prvotno imel veliko širši in splošen pomen, kot je ravnanje oziroma čuvanje živali, vzdrževanje hlevov, medtem ko se je v modernem smislu prvič pojavil v Oxfordovem angleškem slovarju leta 1670, in sicer kot pomen poslovođenja ter ravnanja poslov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 3).

Management, ki ga poznamo danes, ali tudi ravnanje je smiselno usklajevanje medsebojnega (tehničnega) dela. Gre za zahtevni proces, ki se odvija v podjetjih z namenom ustvarjanja neke celote s pomočjo usmerjanja vseh zaposlenih in virov proti skupnim ciljem. Managementu pravimo tudi delegiranje, kadar usmerjanje zaposlenih in opravljanje nalog zahteva prenos avtoritete, odgovornosti in dolžnosti na podrejene. Vsakdan managerja pa vključuje predvsem sprejemanje odločitev, zato je management možno razumeti tudi kot odločanje. Managerji pa seveda niso edini v podjetju, ki sprejemajo odločitve, poleg le-teh jih sprejemajo razni specialisti, ter pravzaprav vsi ljudje, razlika je samo v tem, da so managerske odločitve zaradi vpletenosti z uspehom in poslovanjem podjetja, pogosto bolj vidne (Čater, 2011, str. 1-2).

Ko govorimo o managementu, govorimo tudi o dveh pomembnih pojmih pri poslovanju podjetja, ki sta uspešnost in učinkovitost. Če je podjetje uspešno, pomeni da na neki ravni dosega zastavljene cilje. Torej visoka stopnja doseganja ciljev pomeni visoko stopnjo uspešnosti. Cilji podjetja so odvisni od družbenoekonomskega sistema in so največkrat opredeljeni kot kazalniki dobičkonosnost kapitala (angl. Return on equity - ROE), dobičkonosnost sredstev (angl. Return on Assets - ROA) ali donosnost investicij (angl. Return on investment - ROI). Učinkovitost pa je tehnični pojem, ki pomeni le razmerje med prvinami, ki so potrebne za določen učinek in učinkom samim. Pojma sta med seboj povezana, vendar pa ni vedno nujno, da večja učinkovitost vodi v večjo uspešnost. V grobem, če smo uspešni, pomeni, da delamo prave stvari, če pa smo učinkoviti, pa pomeni, da delamo stvari na pravi način (Čater, 2011, str. 5).

Velik del managementa pa ne predstavlja samo »tehnični del« odločanja in usklajevanja. Gre za individualni proces dela, ki poteka med človekom in naravo. Procesi, kot so planiranje, izvedba in kontrola namreč potekajo tako kot v podjetjih, tudi v družinah in

drugih skupinah kot neformalni organizacijski procesi. Pri tem je pomembno tudi prilagajanje, povezanost in soodvisnost pri delu (Kovač & Rozman, 2012, str. 52-53).

1.1.2 Hierarhične ravni managementa

Managerji svoje delo opravljajo na različnih hierarhičnih ravneh. Poznamo vrhnji management, srednji management, nižji management in izvedbo.

Raven vrhnjega managementa, ki skrbi za celotno podjetje/organizacijo, sestavljajo managerji, katerih organizacija želi s pomočjo strateškega plana doseči strateške cilje za daljše obdobje. Preprosto s pomočjo korakov in sredstev, ki pripomorejo k uresničevanju dolgoročnih ciljev organizacije, usklajujejo projekte in procese, da lahko organizacija deluje kot celota. Med seboj usklajujejo poslovne funkcije, kot so nabavna, kadrovska, proizvodna in finančna funkcija. Najvišji managerji imajo po navadi nazive, kot so predsednik, izvršni direktor, član uprave itd. (Dimovski in drugi, 2014, str. 31).

Srednji management je raven poslovnih enot (ki niso pravne osebe) in poslovnih funkcij, pri katerih managerji usklajujejo poslovne funkcije v okviru poslovnih enot, v katerih se nahajajo, ter samo delo v okviru poslovnih funkcij. Tukaj so managerji tudi soodgovorni za uresničevanje strategij, ki jih uresničuje s pomočjo taktičnih planov, ki pomagajo pri izvedbi taktičnih ciljev večjih oddelkov ter funkcij. Srednji managerji torej usklajujejo poslovne enote le v taktičnem in operativnem smislu, so kratkoročno samostojni, dolgoročno pa se podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Srednji managerji imajo po navadi nazive, kot so direktor nabave, direktor proizvodnje, prodaje, razvoja, vodje splošnih oddelkov, računovodstva itd. (Kovač & Rozman, 2012, str. 32).

Nižji management pa se ukvarja z manjšimi oddelki, ekipami skupinami, izmenami in posamezniki, zato potrebuje specifične rezultate, kar organizacija doseže s kratkoročnimi plani. Ti usklajujejo neposredno izvedbo, podpirajo in so samostojni na področju taktičnih planov oziroma zelo kratkoročnih operativnih planov. Nižji managerji so pogosto delovodje, izmenovodje, skupinovodje itd. Nižji managerji se lahko ukvarjajo z izvedbo ves čas, pa jih vendar le štejemo pod managerje v primeru, da imajo pod sabo še razne izvajalce, ki so podrejeni in katerih delo usklajujejo (Čater, 2011, str. 7).

Mnogi pa kot raven managementa štejejo tudi izvedbo oziroma izvajalce, katerih je v podjetju zaposlenih največ. Vsi managerji ne opravljajo le managerskega dela, kot je usklajevanje in odločanje, vendar tudi izvedbeno delo, ki velja vedno bolj proti nižji ravni managementa. Izvajalci svojega dela in zadolžitve ne morejo prenesti na koga drugega ter zaradi tehnične delitve dela izvajajo nek delček skupne naloge (Kovač & Rozman, 2012, str. 33).

1.1.3 Osnovne funkcije managementa

Management je opredeljen kot proces zagotavljanja smotrnosti, ki ga sestavljajo oziroma opredeljujejo štiri osnovne funkcije, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, s pomočjo katerih organizacija na uspešen in učinkovit način dosega cilje.

Planiranje je ena glavnih funkcij managementa in se ukvarja z določanjem ciljev in planov, ter s tem, kako bi le-te dosegli. Zato odloča, katere naloge je treba uresničiti, definira vire in resurse, ki bi neko organizacijo ali podjetje pripeljalo do uresničenja zastavljenih ciljev in planov (Dimovski in drugi, 2014, str. 14).

Funkcija organiziranja navadno sledi planiranju in vključuje ciljno urejanje, razvijanje resursov organizacije, dodeljevanje zadolžitev, ustvarjanje medsebojnih organizacijskih razmerij, zamišljanje delovnih nalog za doseganje planiranja. Cilj organiziranja so koordinirani napor oziroma ključna koncepta oblika in vsebina, ki se oblikujeta s pomočjo strukture nalog in odnosov med pristojnimi. Obsega pa tudi združevanje delovnih mest v oddelke, prav tako pa tudi dodeljevanje virov posameznim enotam organizacije oziroma v splošnem pomeni dodeljevanje oblike izbrani vsebini.

Vodenje pomeni sposobnost managerjev, da vplivajo na delovanje in vedenje zaposlenih, prav tako pa tudi usmerjanje v delovanje, ki omogoči doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Funkcija vodenja zajema ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, medsebojno komuniciranje zaposlenih ter vnašanje volje zaposlenim, da bi le-ti čim bolj zasedali dosežke. Gre torej za nadaljevanje organizacijskih aktivnosti kar lahko razumemo tudi kot motiviranje, kadrovanje in komuniciranje, kar v praksi ni lahko, saj je za vodenje potrebno veliko znanj.

Kontrola ali kontroliranje je funkcija, ki je v procesni hierarhiji obravnavana kot zadnja funkcija, ter zajema sprotno spremljanje izvedb v podjetju, nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ugotavljanje napak oziroma odstopanj med planiranim in izvedenim, vzrokov sprememb, ter samo korekcijo oziroma ukrepanje. V procesu kontroliranja pa poznamo tudi več različnih vrst kontrole, kot so tehnična, vmesna, končna, finančna, kontrola uresničevanja, zunanja in notranja kontrola itd. (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 5-6).

Funkcije managementa pa v praksi ne veljajo po vrsti oziroma strogo zaporedne kot del procesa managementa, saj se med seboj povezujejo, prepletajo in niso vedno enako poudarjene na vseh ravneh odločanja v podjetju (Čater, 2011, str. 9-10)

1.2 TRAJNOSTNI MANAGEMENT

1.2.1 Analiza in predvidevanje okolja

Velik del planiranja vključuje preventivo, predhodno odkrivanje in preprečevanje morebitnih problemov. Temu pravimo tudi proaktivno planiranje, saj se ne ugotavljajo problemi podjetja, vendar gre za iskanje nevarnosti in možnosti v okolju, ter izogibanje oziroma izkoriščanje le-teh. Predvidevanje zato igra pomembno vlogo pri kakršnemkoli optimiziranju poslovanja podjetja ali organizacije. Razlika med planiranjem in predvidevanjem je torej v tem, da planiranje ponudi določene rešitve, da ne bi prišlo do nevarnosti, medtem ko predvidevanje predhodno opozarja na nevarnosti (ali možnosti). Ko oba načina načrtovanja združimo, pa govorimo o interaktivnem planiranju (Kovač & Rozman, 2011, str. 157-160).

V širše okolje podjetja, pa se vedno bolj vključuje in poudarja naravno okolje. Podjetja namreč igrajo veliko vlogo pri črpanju naravnih snovi iz okolja, škodljivih odpadkih, izpustih in na splošno pri onesnaževanju okolja. Vsa podjetja vplivajo na okolje oziroma ga na nek način skušajo spremeniti, zadnja leta pa družba na podjetja pritiska vedno močnejše. Poziva jih, da naj škodo, ki so jo povzročili naravnemu okolju čim bolj umilijo, zaustavijo in tudi podpirajo čim več trajnostnih projektov za skrb in ohranitev okolja (Kovač & Rozman, 2011, str. 98).

1.2.2 Opredelitev trajnostnega managementa

Okoljski management postaja za podjetja vse pomembnejši. Pri tem ni potrebno le samo ravnanje z okoljem, temveč tudi človeška interakcija z njim. Management okolja se osredotoča na različna orodja, metode, postopke in procese v okviru odločanja, saj so za večino okoljskih izboljšav potrebni razni ekonomski kompromisi. Določitev okoljskih ciljev pa je v prvi vrsti na družbi, ki jo predstavljajo vladni in regulativni organi. Podjetja pa, ko gre za okoljske skrbi, skrbijo predvsem za skladnost, torej delajo tisto, kar od njih družba zahteva, nekatera podjetja pa skladnost vladnih standardov tudi prostovoljno presegajo. V podjetjih je za vodstveno vlogo, ki se tiče skrbi za okolje, zadolžen glavni manager za trajnostni razvoj (angl. chief sustainability officer - CSO), na srednji ravneh managementa pa pogosto najdemo tudi okoljskega managerja, ki nadzoruje izvajanje okoljskih politik, razvija načrte za uporabo opreme za zmanjševanje onesnaževanja in je odgovoren za spremljanje okoljske uspešnosti podjetja. Okoljski management lahko konkretno zajema delo med managerji okolja in podjetniki (običajno s področja kemijskega inženirstva ali gradbeništva), ki so odgovorni za naprave za nadzor onesnaževanja vode in zraka v podjetju, lahko nadzirajo recikliranje, odstranjevanje odpadkov ali tudi tožbe za javno zdravje. Gre torej za sistem funkcij, ki so uporabljane za razvoj, spremljanje in izvajanje okoljske strategije podjetja (Antweiler, 2014, str. 1-2).

Trajnost pa je pojem, ki je dandanes v družbi že široko sprejet. Veliko podjetij se zavzema za trajnostni razvoj, saj se zavedajo pomena uravnoteženja družbe s potrebo po ohranjanju naravnega okolja. Temelj trajnostnega sistema je trajnostni trikotnik, ki ga sestavljajo planet, ljudje in dobiček oziroma ekološki, družbeno-kulturni ter ekonomski vidik (Antweiler, 2014, str. 4).

1.2.3 Udejanjanje trajnostnega vodenja v podjetju

V prvi vrsti je pomembna uskladitev osebnih in poslovnih vrednot. V poslovnem svetu, kjer prevladuje racionalno izračunavanje koristi iz strani zaposlenih, se zgodi, da zaradi želje po ugajanju svojim nadrejenim, zaposleni podpirajo vedenje, ki je v nasprotju z njihovimi vrednotami. Pomembno je tudi opredeljevanje dolgoročnega namena podjetja in opis trajnosti iz ekonomskega vidika, tako da zaposleni vidijo, da trajnost ne pomeni samo, da »delamo dobro« ter da trajnostno poslovanje ni vedno enostavno. Trajnost vključuje vse vidike podjetja, od porabe energije pa do nabave. Da bi med zaposlenimi okrepili prepričanje in odnos do sposobnosti, je pomembno vlaganje v izobraževanje zaposlenih, ter tako ustvariti trajnostno znanje in kompetence. Vsak vodja naj bo tudi »trajnostni prvak«, močan vodja, ki verjame v trajnost podjetja in trajnostno vedenje zaposlenih. Ta mora ustvariti trajnostne prakse z zaposlenimi s pomočjo pobude že na primer tako, da jasno pove, da so sredstva za trajnostne projekte na voljo ter da se lahko takoj uporabijo, ko zaposleni razvijejo dobro idejo. Zelo pomembna pa je tudi zdrava konkurenca, saj spodbuja ustvarjalnost, spretnost, zaupanje članom skupin ter skupno reševanje problemov, kar so veščine potrebne za inovacije na področju trajnosti. Le tako bo trajnost vidna znotraj in zunaj podjetja, kar bo lahko vplivalo na spreminjanje prepričanj ter stališč družbe. Poleg zunanje angažiranosti pa je ključna sestavina prehoda na trajnostno poslovanje tudi izgradnja verodostojnosti in legitimnosti ter posledično ponosa z zaposlenimi. S pomočjo sodelovanja z drugimi podjetji se spodbuja občutek enotnosti med zaposlenimi, saj tako spoznajo, da pri doseganju trajnosti ne gre le zanje ali njihovo podjetje, temveč za družbeno vprašanje z globalnimi posledicami, kar jih navdihuje. Vsak človek želi, da ima njegovo delovno življenje višji namen, ki presega opravljanje dela in zaslužek, zato bo ponosna, angažirana in produktivna delovna sila prispevala k pozitivnim spremembam skupnosti po vsem svetu (Bhattacharya & Polman, 2016, str. 34-39).

1.2.4 Trajnostni razvoj v kozmetični industriji

Napredek družbe, razvoj globalnih megatrendov in tehnologije, človeških praks in sam življenjski slog posameznikov je Zemlji povzročilo škodljive stranske učinke. Ljudje se vedno bolj zavedajo problema globalnega segrevanja, podnebnih sprememb, porabe vode, in energije. Priznavajo si ustvarjeno škodo, prav tako pa je mnogim v interesu, da jo razveljavijo, za čistejšo in varnejšo prihodnost (Danley, 2012, str. 4).

Beseda »trajnost« se je v zadnjih letih uveljavila v vseh vrstah industrije in kozmetična industrija ni nobena izjema. Trajnost presega okoljska vprašanja in se integrira na tri glavna področja, družbeno, gospodarsko in okoljsko. Kozmetična industrija in raziskovalna skupnost poskušata sprejeti ta koncept in premik k trajnostni proizvodnji na vseh ravneh, poleg tega pa je tudi ta tema pritegnila pozornost potrošnikov ter številnih organizacij (Bom, Marto & Ribeiro, 2020, str. 1).

Dandanes sta podjetjem vedno bolj v interesu okoljska odgovornost in trajnost njihovih izdelkov, praks ter storitev, kar postaja tudi pomemben del njihovih razvojnih strategij. Strategije, ki temeljijo na trajnosti in okoljski odgovornosti pa so v zadnjih desetih letih vedno bolj prisotne tudi v kozmetični industriji. Kozmetični izdelki so v laboratorijih formulirani vse bolj pozorno, da so le-ti sestavljeni z vedno več naravnih in organskih sestavin. Pozornost kozmetičnih podjetij pa je tudi na bolj trajnostnem pakiranju in zagotavljanje živalim prijazno kozmetiko – kozmetiko, ki ni testirana na živalih, za katero se odloča vedno več potrošnikov (Giroto, 2012, str. 10-11).

Kozmetična industrija je prav tako začela poudarjati uporabo pravila zmanjšanja, ponovne uporabe in recikliranja, ter stebre trajnostnega razvoja, saj so le-ti del proizvodne verige njihovih izdelkov. S pomočjo socialnega, okoljskega in ekonomskega razvoja vlagajo v pozorne prakse, ki jim zagotavljajo nabavo primernih surovin. Posledično pa s tem pozitivno vplivajo na izboljšanje poštene trgovine. Vlaganje v trajnostne projekte, storitve in izdelke, v naravne izdelke s trajnostno biorazgradljivo embalažo, uporabljanje alternativnih obnovljivih virov energije in manjšanje ogljičnega odtisa prinaša kozmetični industriji in podjetjem veliko inovacij, prav tako pa tudi napredek v poslovanju. Primer dveh uspešnih, zelo priljubljenih in svetovno znanih kozmetičnih hiš, ki s svojimi kozmetičnimi izdelki podpirata trajnost okolja, pošteno trgovino ter se borita proti testiranju na živalih, sta Lush in The Body Shop, ki jih imamo tudi v Sloveniji (Giroto, 2012, str. 10-12).

Potrošniki se vedno bolj zanimajo in odločajo za naravne izdelke, izdelke brez sintetičnih barvih, nepotrebnih kemijskih sestavin, za katere menijo, da so nežnejši, učinkovitejši in varnejši. Še posebej popularna je postala veganska kozmetika, torej kozmetika, ki ni testirana na živalih in ne vsebuje živalskih produktov v sestavinah. Potrošniki iščejo vedno bolj naravne in ekološke izdelke ter so za njih pripravljene plačati več. Zavedajo se pomembnosti družbene in okoljske odgovornosti in cenijo podjetja, ki nudijo izdelke s trajnostno embalažo, bodisi biorazgradljivo, povratno, reciklirajočo ali takšno, narejeno s čim manj materialov (Chorili, Corrêa & Fonseca-Santos, 2015).

Trud kozmetičnih podjetij se torej vedno bolj kaže pri njihovih proizvodih in izdelkih, ki so oblikovani racionalno (embalaža, ki omogoči ponovno uporabo ali recikliranje, na primer iz materialov, kot so steklo, aluminij, papir, karton), tako da povzročajo čim manj škode okolju. Ljudje porabljajo naravne vire hitreje, kot jih narava sama lahko obnavlja. Okolju prijazni ali tudi zeleni izdelki bodo sčasoma morali nadomestiti vse okolju ne-

prijazne izdelke v trgovinah, prav tako pa morajo postati tudi bolj dostopni, kakovostni in še posebej cenovno ugodni. Okoljsko odgovorne in trajnostne prakse pa bodo poleg pozitivnega vpliva na okolje, ljudi in živali, vplivale tudi na razvoj podjetij in jim zagotovile uspešnost ter konkurenčno prednost (Chorili, Corrêa & Fonseca-Santos, 2015).

1.3 DRUŽBENA INOVACIJA V PODJETJU

1.3.1 Opredelitev družbene inovacije

Družbena inovacija je kot raziskovalno področje v zadnjih 20 letih vzbudila mnogo zanimanj, še posebej pri znanstvenikih saj se je kot področje oblikovalo in spremenilo v samostojno nastajajoče akademsko področje raziskav. Koncept družbene inovacije je sicer postal priljubljen že v osemdesetih letih kot pojav, ki je ustvarjal novo družbeno vedenje z učinkovito uporabo družbene energije. Družbena inovacija je pomembna, ali celo nujna za vsako podjetje ali organizacijo, saj vodi k razmišljanju kot sistematičnem procesu. Družbena inovacija pomeni tudi osredotočanje, spodbujanje in usmerjanje družbenih sprememb, obravnava pa se tudi kot način za odzivanje na nove svetovne izzive (vključno z okoljem) v okviru nove integrirane družbeno-ekonomske paradigme. Poudarek ni na kvantitativnem, temveč na kvalitativnem, sistemskem in procesnem povečanju inovacij v družbi. Družbene inovacije nastanejo v participativnem procesu, saj tečejo skozi večmrežni odnos med širšim spektrom akterjev, torej vključno s posamezniki, javnimi in zasebnimi organizacijami in vsem ostalim, ki jih zanima izvajanje novih idej za spodbujanje in reševanje določenih družbenih problemov (Mele, Pels, Russo-Spena & Tregua, 2020, str. 10-12).

1.3.2 Opiranje prostora za inovacije

Izum zahteva veliko domišljije, vendar pa tudi dostop do informacij in finančnega ter političnega kapitala. Omrežja so močan vir, ki lahko zavira ali pa močno spodbuja podjetništvo. Vodje skupnosti lahko odprejo prostor za preboj civilnih dosežkov s pomočjo spodbujanjem inovativnosti, zagotavljanjem informacij, sponzoriranjem dogodkov, ki ustvarjajo priložnosti za družbena odkritja ter zaščito in podporo za tiste, katerih prizadevanja (uspešna ali ne) izzivajo obstoječe stanje, zlasti v zvezi z družbenimi ali političnimi vprašanji (Burke, Georges & Goldsmith, 2010, str. 73-74).

Spremembe pridejo šele, ko javnost, torej bodisi kot stranke, davkoplačevalci ali člani skupnosti, pričakujejo boljše rezultate in tudi delujejo po teh pričakovanjih. Negativna značilnost tipičnega sistema produkcije socialnih storitev je nezmožnost rasti inovativnosti zaradi tega, ker navadno ni veliko ljudi, ki bi si spremembo dejansko želelo ali pa sploh pričakovalo.

Pri takšnih storitvah ni nobene »moči« s strani trga, ki bi silila v menjavo zastarelih izdelkov, praks, sistemov in storitev z novimi. Večina podjetij je že ustanovljena z nekim dokončnim namenom oziroma idejo, zato je najboljši način, da je za ponudnike javnih storitev pomembno, da se odzovejo na potrebe svojih strank tako, da jim dajo v roke vire in jim omogočijo, da sami izbirajo.

Mnogi se sprašujejo in dvomijo v to kako bi sploh prišlo do določenih želj in javnega povpraševanja, vendar moramo vedeti, da vseeno obstaja dobro angažirana, zanesljiva, informirana in zainteresirana javnost. Podatki in raziskave pomagajo pri zbiranju javne podpore za spremembe, prav tako pa tudi izkoriščanje socialnih medijev za spremembe. Družbeni mediji namreč ves čas ustvarjajo priložnosti za ustvarjalno konstruiranje nekega novega modela, v katerem bi lahko sodelovala družba (Burke, Georges & Goldsmith, 2010, str. 138-139).

Neprestano izboljševanje in inovacije zahtevata odprto okolje in povpraševanje po tem, vendar se mnogo obstoječih organizacij spremembam upira, ter pogosto podreja razdrobljene interese posameznikov. Zato tako kot morajo državljani pričakovati več od sistemov družbene proizvodnje, morajo ti sistemi več pričakovati tudi od državljanov. Zaupanje državljanov prav tako omogoča prelomne rezultate, še posebej ko ponudniki storitev radikalno dvignejo svoja pričakovanja o tem, kaj lahko dosežejo njihove stranke, ali ko jim pomagajo, delo pogojujejo s pomembnimi vrednotami kot so delo, družina, skrb za okolje, skupnost in vera (Burke, Georges & Goldsmith, 2010, str. 166).

Inovacije so velikega pomena za trajnostni razvoj podjetij zaradi njihovega prispevka k donosnosti dolgoročne kontinuitete podjetja. Zaradi konkurence in drugih groženj v gospodarstvu, se podjetja odločajo za trajnostne inovacije in postavljajo razvoj trajnostnih izdelkov na prvo mesto (Tang, Pan, Zhang & Xin, 2020, str. 1).

1.4 FUNKCIJA PLANIRANJA

1.4.1 Zgodovina planiranja

Belak (2000, str. 19) pravi, da je planiranje dejavnost, ki človeka redno spremlja že od samih začetkov. Ljudi je v planiranje »prisilila« sama skrb za prihodnost, tako zase kot za bližnje. Skozi zgodovino je planiranje torej pomenilo reševanje morebitnih problemov, ki so se pojavili, prav tako pa tudi preventivno preprečevanje le-teh za boljšo prihodnost. Pomen besede »planiranje« lahko zasledimo že v starih latinskih zapisih, kjer le-ta pomeni ravnanje, navadno ravnanje zemljišča. Štiri stoletja nazaj je planiranje opisal tudi španski jezuit Gracian, kot pomembnost razmišljanja o tem, kaj se lahko zgodi danes, jutri in v prihodnosti, ter da se nič ne zgodi slučajno, zato mora biti človek pripravljen na nepričakovane dogodke, tako da ga ne presenetijo (Čater, 2011).

Planiranje je s pomočjo razvoja poslovnih in podjetniških ved ter mikroekonomije kmalu postalo zelo razširjen pojem na področju gospodarstva. Tako se je kaj kmalu razvilo planiranje namenjeno za podjetja po angleško imenovano »Business planning« in po nemško imenovano »Unternehmensplanung in Betriebliche Planung«, prav tako pa smo tudi Slovenci spoznali podjetniško planiranje ter planiranje v podjetju (Belak, 2000).

1.4.2 Opredelitev in proces planiranja

Proces planiranja pomeni dejanje določanja ciljev in določanja sredstev za njihovo uresničevanje oziroma izvedbo. Plan je pravzaprav načrt, ki določa dodelitev virov, razporeditev, urnik in druga dejanja, ki potrebna za doseganje ciljev. Planiranje pomaga managerjem, da ne razmišljajo samo o vsakodnevnih dejavnosti, vendar tudi o prihodnosti (Benson, Daft & Henry, 2020, str. 208).

Smisel uporabe planiranja je zavestno spremljanje, zamišljanje in načrtovanje prihodnosti poslovanja podjetja, ciljev, poti, ljudi in sredstev, danes še posebej na področju gospodarstva. Gre za usklajevanje delov poslovanja, kot so poslovne funkcije in poslovne enote, ter odločanje v sedanjosti, ki povzroči neke posledice v prihodnosti. Bistveno je torej zamišljanje poslovanja podjetja ter razmišljanje o tem, kako bomo pozitivno vplivali na prihodnost in dosegli zelene rezultate ter cilje. Planiranje nam omogoča večjo verjetnost, da v podjetju poteka vse tako, kot smo si zamislili, kar bo smotrno vodilo do doseganja ciljev poslovanja podjetja (Kovač & Rozman, 2012, str. 124-127).

Proces planiranja se začne, ko managerji razvijejo celoten načrt z jasnim definiranjem misije in strateških ciljev ravni podjetja. Nato načrt prevedejo v akcijo, ki vključuje določitev taktičnih ciljev in načrtov, razvoj strateškega načrta za usklajevanje ciljev, oblikovanje načrtov ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih in scenarijev ter določitev obveščevalnih skupin za analizo večjih konkurenčnih vprašanj. Managerji določijo operativne dejavnike, potrebne za doseganje ciljev kar vključuje oblikovanje operativnih ciljev in načrtov, izbiro ukrepov in ciljev, ki bodo uporabljeni za ugotavljanje ter določitev razteznih ciljev in kriznih načrtov, ki jih bo morda treba izvesti. Končno managerji občasno pregledajo načrte, da se konstantno učijo iz rezultatov in po potrebi načrte spremenijo in začenjajo nov cikel planiranja. Proces planiranja zatorej še zdaleč ni statična aktivnost in večkratne ponovitve so potrebne kar pogosto (Benson, Daft & Henry, 2020, str. 208-209).

1.4.3 Cilj, poslanstvo in vizija

Cilji podjetja so tisti poslovni rezultati, ki jih organizacija želi s svojim delovanjem uresničiti. Plan pa je načrt, ki konkretno opredeljuje pot do postavljenega cilja in specificira razporeditev oziroma alokacijo resursov, nalog, urnikov in drugih aktivnosti. Cilji torej določajo stanje organizacije v prihodnosti, medtem ko plani določajo sredstva za

uresničitev tega stanja. Proces planiranja določa cilje organizacije in definira sredstva za njihovo uresničitev, zato tudi vključuje obe ideji. Vsak proces planiranja najprej opredeli poslanstvo in vizijo organizacije v celoti. Gre za nalogo vrhnjega managementa, ki pripomore k oblikovanju strateških planov (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Poslanstvo se ukvarja s tem kaj je osnovno poslovno področje oziroma glavno vodilo organizacije, ter navaja razlog, zaradi katerega organizacija obstaja. Ciljne skupine podjetja morajo poslanstvo organizacije dobro razumeti, zato je oblikovano preprosto in jedrnato. Na hierarhični lestvici ciljev je na vrhu (Dimovski in drugi, 2014, str. 29).

Vizija pa je slika organizacije v prihodnosti. Gre za opis poslovne dejavnosti, tehnologije, organizacijske kulture, itd. Namen takšne zaželene slike organizacije v prihodnosti je, ozavestiti vsakega člana organizacije s tem, kakšno vodstvo si prizadeva in kaj bistvenega bi se pri tem lahko spremenilo. Vizije še posebej pripomorejo v tistih podjetjih, kjer se srečujejo z reševanjem finančnih težav ali uvajajo radikalne spremembe (Dimovski in drugi, 2014, str. 30).

1.5 STRATEŠKI MANAGEMENT

1.5.1 Opredelitev strateškega managementa

Strateški management je specifičen tip planiranja, ki vključuje vse temeljne funkcije managementa, funkcijo planiranja, organiziranja, vodenja in funkcijo kontroliranja. Je sklop managerskih odločitev in dejanj, ki določa dolgoročno poslovanje podjetja ali organizacije. Vključuje prepoznavanje in določanje okolja, oblikovanje strategije (strateško ali dolgoročno načrtovanje), izvajanje strategije in ocenjevanje nadzora oziroma kontrolo (Hunger & Wheelen, 1995).

Gre torej za nabor odločitev in dejanj, ki pripomorejo k oblikovanju strategij za doseganje ciljev organizacij. Proces strateškega managementa je sestavljen iz zaporednih korakov in se prične z oceno trenutne pozicije organizacije (ovrednotenje poslanstva, ciljev in strategij), nato se preuči zunanje in notranje okolje, ter analizira strateške dejavnike obeh. Procesu sledi definiranje in določanje novih strategij, ki se jih nato oblikuje (korporacijsko, poslovno ali funkcijsko), ter na koncu ovrednoti, po potrebi pa tudi preoblikuje ali spremeni (Dimovski in drugi, 2014, str. 36).

1.5.2 SWOT analiza

Ena najbolj znanih strateških orodij je tako imenovana analiza SWOT, ki analizira notranje in zunanje okolje, po čemer je dobila tudi kratice. Pri notranjem okolju definira prednosti (angl. strenghts) in slabosti (angl. weaknesses), pri zunanjem okolju pa priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats). Pomaga oblikovati celovito strategijo

poslovanja v podjetju in doseganje trajne konkurenčne prednosti. Analizo zunanjega okolja predstavlja analizo širokega in ožjega okolja podjetja, medtem ko notranja analiza okolja zajema gospodarsko, tehnološko, naravno, kulturno in politično-pravno okolje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str 102).

Prednosti so pozitivni dejavniki notranjega okolja, ki jih organizacija lahko izbere in izkoristi, da doseže ali preseže zastavljene strateške cilje, medtem ko so slabosti negativni dejavniki notranjega okolja, ki to organizaciji onemogočajo ali poslabšajo. Priložnosti so pozitivni zunanji dejavniki, ki prispevajo k dosegu ali presegu postavljenih strateških ciljev, nevarnosti pa tisti zunanji dejavniki, ki to ovirajo, preprečijo ali poslabšajo (Dimovski in drugi, 2014, str. 38).

SWOT analiza, katere ogrodje je vizualno predstavljeno v obliki matrike, pa postaja v sodobni ekonomiji vedno pomembnejše strateško orodje, saj podjetjem pomaga ne samo pri izbiri celovite strategije in doseganju konkurenčne prednosti, temveč tudi pri intenzivnem prilagajanju spremembam, ki neizogibne v vedno bolj turbulentnem tehnološkem okolju polnemu izzivov in sprememb (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 103).

1.5.3 Oblikovanje in implementacija strategije

Strategija ne zadeva le planiranja in odločanje, temveč tudi uresničevanje. Plan nima velikega pomena, če ga podjetje oziroma managerji ne popravijo, spremenijo, ovrednotijo, pač pa tudi ukrepajo in uresničijo. Strategija je v prvi vrsti odvisna od dinamičnega in vedno spreminjajočega se okolja, torej se njena dinamika torej odraža skladno z razmerami v okolju. Čeprav ima najvišja raven managementa zelo pomembno vlogo pri sprejemanju temeljnih organizacijskih zadev, mora strategija zadevati vse ravni managementa podjetja. Le v tem primeru bo namreč podjetje lahko vodeno v skladu z zastavljeni cilji, usmeritvami in samo strategijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005 str. 99).

Strategije se načeloma izvajajo na treh ravneh v organizaciji, in sicer poznamo korporacijsko ali celovito strategijo, ki se izvaja na ravni korporacije kot celote, poslovno strategijo, ki se izvaja na ravni strateške poslovne enote oziroma dejavnosti in funkcijsko strategijo, ki se izvaja na ravni posamezne poslovne funkcije. Organizacije na podlagi strategij gradijo ter oblikujejo tudi partnerske odnose, in sicer s prednostnimi dobavitelji, skupnimi vlaganji, strateškimi poslovnimi partnerji ali pa tudi s pomočjo združitve ali pripojitve, kar predstavlja najvišjo raven sodelovanja. (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 99-100).

V procesu strateškega managementa pa je najtežji del uresničevanje in implementacija strategij, saj je sam proces analitičen ter vključuje vpletenost ljudi zaposlenih, intuicijo, ter vizijo. Da lahko organizacije in podjetja uspešno uresničujejo strategije, si pomagajo z različnimi strateškimi orodji in modeli, kot so SWOT analiza, Porterjev model generične

poslovne strategije, ter hibridne generične poslovne strategije, pomoč pri identifikaciji deležnikov s pomočjo kolesa deležnikov in matrike moč/interes deležnikov, ter druge. Tako v strateškem managementu skozi vsa orodja implementirajo vodenje, dobro organizacijsko strukturo, informacijski in kontrolni sistem in pa človeške vire (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 102-105).

1.5.4 Poslovna strategija graditve strateškega sporočila trženjske znamke

Gre za zanimivo, privlačno, avtentično zgodbo, ki vključuje strateško sporočilo, s pomočjo katerega podjetju omogoča rast ali izboljšanje lastne blagovne znamke, odnosov s skrbniki, organizacijo ali pa izboljšanje poslovne strategije. Takšne zgodbe izpostavljajo kritično prednost, ki jo je mogoče sčasoma izkoristiti in ki lahko postane navdih ali smernica zunaj in znotraj podjetja. Oceniti oziroma najti takšno zgodbo je velik izziv, saj ne gre samo za nabor nekih dejstev ali značilnosti, vse to je sicer lahko vključeno, vendar pa takšna zgodba more zveneti, kot neka pripoved. Zgodba mora biti integrirana, da pritegne pozornost, prav tako pa mora obstajati dober razlog, da občinstvo zgodbo sploh opazi in ponotranji. Občinstvo mora pritegniti torej s pomočjo kombinacije zanimivega in informativnega. Prav tako mora biti zgodba avtentična, da je publika ne dojema, kot lažno, premišljeno ali namenjeno le prodaji. Zgodba mora pritegniti na način, ki navadno vzbudi kognitivni, čustveni ali vedenjski odziv. Tako je namreč možno občinstvo spodbuditi pri naslednjem nakupu ali pa k prenosu zgodbe naprej na druge. Zgodba mora tudi svoje sporočilo previdno povezati z blagovno znamko, saj lahko močno pripomore ne samo k trenutni poslovni strategiji podjetja ali organizacije, ampak pomaga tudi pri razvoju vizije podjetja v prihodnosti, ki jo je mogoče ustvariti s takšno zgodbo (Aaker & Aaker, 2016).

Gre za sredstvo, ki ima moč navdihniti, omogočiti rast podjetja, izpostavljenost na trgu in postaviti dolgoročne smernice. Ko se takšne zgodbe večkrat pojavijo pridobijo svojo pristnost in vpliv. Dejstva torej oblikujemo v zgodbo in ta postanejo mnogo več, saj si jih ljudje bolj zapomnijo, so bolj prepričljiva prav tako pa sprožijo oziroma omogočajo socialno komunikacijo. Večkrat namreč dobra zgodba premeta »našteta dejstva« pri načinu komuniciranja (Aaker & Aaker, 2016).

Tipa zgodb, ki sta lahko aktualna za kozmetični salon sta lahko »ustanovitelj kot junak« (močna, vplivna zgodba, glavne vrednote so pogosto vidne pri izhodišču, temelju podjetja) in pa strategija oživitve (bodočega) poslovanja kot junak« (predstavlja novo kulturo in strategijo, lahko pojasni in motivira ljudi za neke večje spremembe v organizaciji ter pri strategiji in viziji blagovne znamke) (Aaker & Aaker, 2016).

Strateško sporočilo ima v značilnih zgodbah velik pomen, zato ga mora imeti vsaka. To je pomembno za blagovno znamko, odnose s strankami, organizacijo in/ali poslovno strategijo. Pomembno je tudi oceniti potencialni vpliv in pomen strateškega sporočila, torej kako pomembno je, kaj bo z vplivom v prihodnosti, kako trajen bo, ali bo narava sporočila

ostala pomembna, ali je sporočilo podprto s poštenostjo, bo uspelo povečati rast in uspeh na področju prodaje, profita in pa položaja na trgu (Aaker & Aaker, 2016).

Management takšnih zgodb lahko vključuje razne članke, knjige, bloge, spletna mesta, pojave v medijih, stike z javnostmi ali preprosto plačano oglaševanje. Družbena omrežja so tista, ki morajo igrati osrednjo vlogo pri pridobivanju prepoznavnosti, saj imajo zgodbe večji pomen in vpliv, ko jih uporabniki pripovedujejo in širijo. Izplačilo teh zgodb lahko v prihodnosti omogoči tudi boljše usmerjanje in navdihovanje zaposlenih, krepitev navezanosti stranke na podjetje/blagovno znamko, ter s pomočjo tega pomaga oblikovati blagovno znamko, postaviti vizijo in vrednote organizacije (Aaker & Aaker, 2016).

1.6 VODENJE

1.6.1 Razvoj vodje

Vodje se ves čas razvijajo in svoje veščine ter sposobnosti izboljšujejo skozi večji del življenjske dobre. Razvoj vodje se skozi čas tudi razlikuje, saj je na primer razvoj pri otroku močno odvisen od samega dozorevanja in bioloških vplivov, razvoj odraslega pa funkcijsko narekujejo predvsem izkušnje. Slednje še posebej velja na področju razvoja dobrih in uspešnih vodij, saj le-ti nenehno poudarjajo, kako pomembne so izkušnje in znanje, pridobljeno na podlagi izkušenj. Posamezniki, pa izhajajo iz različnih začetnih podlag razvojnih usmeritev, zato se kot vodje razvijajo različno. Razlike v začetnih stopnjah razvoja vodje se kažejo tudi glede na to kako posamezniki vstopajo v kakršnokoli razvojno izkušnjo osebne narave, zaradi katere bi lahko bili bolj učinkoviti kot vodje. Prav tako se ne smejo zanemariti tudi nekatere podedovane osebnostne lastnosti, kot so na primer ekstravertnost in odprtost, zaradi katerih lahko lažje postanejo naravni vodje. Pretekle izkušnje predstavljajo veliko korist predvsem zaradi večjega vpliva na razvoj večje ravni učinkovitosti vodenja (Day & Sin, 2011).

V začetnih stopnjah vodenja se razvije tudi posameznikova identiteta vodje glede na to, kako se posamezni cilji upravljajo v kontekstu razvojnih izkušenj, kar je še dodaten dejavnik s katerim se lahko razlikuje učinkovitost vodenja med posamezniki. Oblikovanje identitete je pomembno, saj predstavlja povezovanje različnih vidikov posameznikove podobe, koncepta in jim pomaga pri spoznavanju samega sebe, svojih ciljev, želja, ter pri zavedanju svojih prednosti in izzivov, s katerimi se spopadajo. Z vidika splošnega vodenja igra to, kako ljudje gledajo nase zelo pomembno vlogo, saj tako dojemajo in razumejo tudi druge. Oblikovanje identitete je ključno v procesu motiviranja posameznika pri pridobivanju izkušenj in iskanju priložnosti, kjer lahko prakticira zelene vodstvene sposobnosti in kompetence. Posameznik, ki želi postati dober vodja, mora nase že v samem začetku gledati kot na vodjo, če ne ima malo motivacije, kar zniža možnost razvoja in opravljanja funkcij, da to tudi postane. Torej je uspeh vodje pogojen s povezavo med zahtevami vodje in samo osebno identiteto vodje (Day & Sin, 2011).

Razvoj identitete vodje in samega procesa vodenja pa podpirajo tudi procesi samoregulacije, kot procesi, ki so oblikovani na podlagi ciljnih usmeritev in podpirajo razvojne poteze vodij tako, da prispevajo motivacijske vire za učenje ter vztrajanje pri razvojnih izkušnjah. Prav tako pa je pri razvoju vodje pomembna tudi ciljna naravnost, ki temelji na tem, kako posamezniki ravnaajo s svojimi cilji v okolju ter kakšno mnenje imajo ustvarjeno o sebi. Tisti, ki ne verjamejo v svoje sposobnosti, ter kaj lahko dosežejo, bodo imeli malo motivacije za nadaljevanje dejavnosti, učenje in razvoj, kar pomeni malo ali nič učne prakse (Day & Sin, 2011).

1.6.2 Vodenje malega podjetja

Mala in srednje velika podjetja so opredeljena kot neodvisne institucije, ki zaposlujejo omejeno število zaposlenih. Evropska unija jih opredeljuje kot tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih (Campedelli, Cantele & Vernizzi, 2020). Čeprav so posamično majhne velikosti pa vseeno kolektivno prinašajo pomemben gospodarski učinek in predvsem tudi edinstven nabor ne-tradicionalnih vodstvenih izzivov. Zaradi številnih razlik med malimi, zasebnimi podjetji in njihovimi večjimi brati je primerno domnevati, da se bodo raziskave in ugotovitve napravljene o večjih podjetjih, nanašale tudi na mala podjetja. Kljub temu, da delujejo oboji na istem potrošniškem trgu kot velika podjetja, se soočajo z zelo različnimi zunanjimi in notranjimi izzivi, še posebej kar se tiče vodenja (Sims & Quatro, 2005, str. 46-47):

- Dostop do kapitala in odnosi z vlagatelji: Izziv je zbiranje kapitala in zmožnost ravnanja z vlagatelji, z mnogo večjimi korporacijami s katerimi poteka javno trgovanje.
- Funkcionalna specializacija: Nizko število zaposlenih v majhnem podjetju zahteva najem funkcionalnih splošnih delavcev ali oblikovanje organizacijskih struktur, ki podjetjem omogočajo oddajanje posebnih funkcij zunanjim izvajalcem
- Zaposlovanje: Razpoložljiva delovna sila za majhna podjetja je edinstvena: Oblikovati je treba strategijo za ponovno pridobivanje človeških virov, da bi se spoprijela z občasnim neustreznim razvojem poklicne poti in promocijskimi priložnostmi za bodoče zaposlene v majhnem podjetju.
- Prehod lastništva: Ker lastništvo najpogosteje posedujejo lastniki zaposlenih je zelo pomembno, da se razvijejo zelo natančni in podrobni nasledstveni načrti za prehode tega lastništva.
- Upravljanje: Vodje podjetij se morajo odločiti, ali bodo imeli upravni odbor ali ne ter nadzirati povezovanje uprave z vodstvom podjetja. V majhnem podjetju takšne odločitve in interakcije ustvarjajo edinstvene izzive. Poleg tega se podjetja morajo soočiti z izzivom zaostrene politike upravljanja (Sims & Quatro, 2005, str. 47).

Vsako podjetje ima ustanovitelja ali skupino ustanovnih članov. Izraz podjetniško podjetje se pogosto uporablja za podjetja z določljivim ustanovnim in nadzornim članom, ki

podjetju prinaša energijo, vizijo, neko iskrico, kapital in mnogo drugih sredstev. Poleg tega pa podjetniki pogosto prinašajo vodstvene izzive v povezavi z osebnostjo, razširitvijo in razvojem vodenja ter nasledstvom vodstva (Sims & Quatro, 2005, str. 47-48):

- Osebnost: Podjetniki so si zelo različni. Že sam tip osebnosti, ki se tako dobro odreže v začetnih, zgodnjih fazah poslovanja, pogosto kasneje ustvarja velike izzive, ko se podjetje razvija.
- Razširitev in razvoj vodenja: Ko se podjetje začne razvijati, začnejo dejavnosti podjetij presežati takojšen doseg in raven udobja podjetnika in zagonske ekipe. Hkrati se pojavijo zahteve po usposabljanju in razvoju, iščejo se dodatne kadrovske kompetence, odločanje zahteva decentralizacijo in pa očitna je vse večja potreba po formaliziranih politikah in sistemih, kar ustvarja različne težave in izzive za podjetje.
- Nasledstvo vodstva: Ker čas hitro mineva in se okoliščine spreminjajo se mora podjetnik neizogibno soočiti z dejstvom konca. Saj se v vsakem podjetju, ne glede na to, ali je malo ali veliko, kaj kmalu pojavi vprašanje zamenjave ustanovnega vodje, kar ustvarja neobičajne, tudi neprijetne razmere v podjetju.

2 MANAGEMENT V PODJETJU SPECULO D.O.O.

2.1 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SUBJEKTA

2.1.1 Kozmetični salon Speculo Beauty Studio

Speculo Beauty Studio je kozmetični salon, ki se nahaja v centru Rogaške Slatine. Podjetje Speculo d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2011 in se primarno ukvarja s kozmetičnimi in pedikerskimi dejavnostmi. Otvoritev kozmetičnega salona je bila 5. 3. 2012 v Rogaški Slatini. Gre za malo podjetje, z dvema zaposlenima in eno pogodbeno zaposleno osebo. Polovični lastnici in hkrati zaposleni kozmetičarki salona sta Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik, pogodbeno zaposlena pa je Edita Škara, ki v salonu izvaja permanentni make-up.

Storitve, ki jih nudijo, so nege obraza, vratu in dekolteja, masaže, čiščenje obraza, oblikovanje obrvi, barvanje obrvi in trepalnic, nego rok (klasična manikira, lakiranje, parafinska maska), nego nog (klasična in medicinska pedikira, lakiranje, parafinska maska) in depilacije. Prav tako izvajajo tudi nege telesa (pilingi, masaže, maske,...). Vse klasične storitve nadgradijo z različnimi specialnimi Anti-celulitnimi in Anti-age postopki za obraz, vrat, dekolte in telo, specialnimi maskami, tretmaji. Specialni Lifting postopki za obraz, vrat in dekolte z aparati vključujejo dermoabrazijo, elektroporacijo, ultrazvok in kisikovo terapijo. Nudijo pa tudi 5 ali 10-dnevni Anticelulitni program za razstrupljanje in preoblikovanje telesa.

Kozmetika, ki je uporabljajo in tudi prodajajo v salonu, je nemška kozmetika znamke Biodroga in francoska kozmetika Sothys. Stranke so največkrat domačini, Rusi, Italijani in Avstrijci, vedno več pa je tudi Azerbajdžancev, Ukrajincev in Dagestancev. Največji delež oziroma približno 50% strank predstavljajo Rusi, Ukrajinci, Dagestanci in Azerbajdžanci, 30% strank predstavljajo domačini, ostalih 20% strank pa je Italijanov in Avstrijcev. Tujci se vračajo do 4x letno. V salonu so najpogostejše storitve nega obraza, pedikira in manikira, permanentni make-up pa izvaja Edita Škara.

V Rogaški Slatini je kozmetična dejavnost zelo razširjena in konkurenčna, saj gre za zdraviliški kraj, poznan po zdravilni vodi Donat in kozmetičnih ter masažnih salonih. Konkurenco predstavlja na prvem mestu kozmetična hiša Afrodita – ne samo zaradi dveh kozmetičnih salonih, ampak tudi zaradi dejstva, da ima v Rogaški Slatini tudi značilno proizvodnjo in tujci izdelke kupujejo kot turistične spominke. Najbližja konkurenca, ki se nahaja kar v istem poslovnem prostoru, nadstropje višje, je Derma center Rogaška, estetska in klasična dermatologija, Medicinski center Rogaška, ki ima oddelek za kozmetiko in pa tudi vsi kozmetični saloni, ki so v sklopu hotelov. To so kozmetični in masažni saloni v hotelih Donat, Sava, Grand Hotel, Aleksander in Atlantida, kjer so storitve kozmetičnih salonov že večkrat vključene v različne pakete nastanitve.

2.1.2 Poslovanje kozmetičnega salona

Leta 2012 je kozmetični salon Speculo Beauty Studio začel poslovati. Takrat so kupili vso prostorsko opremo, pisarniško opremo, kozmetično opremo, aparate, pohištvo, produkte za uporabo in prodajo, itd. Z delom sta Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik pričeli marca 2012 in kot pričakovano, ga v začetnem letu ni bilo veliko. Z leta v leto se je stanje izboljševalo, saj sta si pridobili veliko novih strank. Sprememba, ki je še posebej opazna (Priloga 2), je poslabšanje stanja po letu 2014, ko se je pričela vojna med Rusijo in Ukrajino. Stranke iz teh dveh držav so kozmetični salon največ obiskovale, šlo je za zelo dobre potrošnike, ki pa od takrat dalje salona niso več obiskovali, ali pa so prišli redko in zaradi finančne krize trošili občutno manj denarja, kot včasih. Počasi se stanje izboljšuje, vseeno pa je Rogaška Slatina izredno turističen kraj. Pomemben dogodek v poslovanju pa je tudi začetek sodelovanja z Ljudsko Univerzo Rogaška Slatina, kjer lastnici salona učita praktični pouk za smer kozmetični tehnik, izvajata pa tudi praktični del mature. Za poslovanje kozmetičnega salona pa kot pomembno leto izstopa tudi leto 2018 zaradi nakupa atraktivnega aparata BMS ali bio-mehanskega stimulatorja kože, ki ga imata edini v Sloveniji.

2.1.3 Avtentična zgodba trženjskega značaja za Speculo Beauty Studio

Gre za domišljijsko predlagano zgodbo z resničnim motivom oziroma sporočilom. Resnično sporočilo, ki sem ga vključila v zgodbo je namreč podpora, ki jo lastnici salona nudita strankam ob kozmetičnih storitvah, ter dobri medsebojni odnosi. Lastnici zgodbo

lahko uporabita kot model, na podlagi katerega sami sestavita podobno resnično zgodbo, ter tako izvedeta poslovno strategijo graditve strateškega sporočila trženjske znamke za kozmetični salon Speculo Beauty Studio.

»Na poročni dan, ki je že tako ali tako zelo vznemirljiv, ter v veliki meri stresen, je nevesta dobila nepričakovan klic. Njena vizažistka, s katero sta bili dogovorjeni za poročno ličenje je morala svojega otroka odpeljati v bolnico, ter tako preklicala termin, ki sta ga imeli z nevesto. Ker je bila poroka dogovorjena v Rogaški Slatini, nevesta pa je s Primorske, se ji je zdela najbolj praktična odločitev ličenja kar v Rogaški, 2 uri pred samo poroko, tako da se bi ličila najboljše obdržala. Sedaj, ko je bila že tam, ni vedela, kako bi situacijo uredila. Klicala je kozmetične salone, vendar se ji na soboto in na praznik nihče ni javil, ali pa imel časa v naslednji uri. Objokana je le poklicala Speculo Beauty Studio, razložila situacijo in v 10 minutah je bila že v salonu. Ena kozmetičarka jo je naličila, druga pa ji je še naredila manikuro in nalakirala parmanentni lak. Ker še nista videli tako obupane in hkrati hvaležne neveste, sta ji storitve podarile za poročno darilo«.

Kozmetični salon Speculo Beauty Studio nudi kakovostne kozmetične storitve ter podporo strankam ne glede na uro, dan ali druge okoliščine. S pomočjo prilagodljivosti in dostopnosti lastnic kozmetični salon gradi dobre odnose s strankami in zagotavlja izvrstno izkušnjo.

Lastnica Tanja Kokovnik v Beyond Leadership intervjuju izpostavi 3 njej najpomembnejše nasvete: *»Kar lahko storiš danes, ne odlašaj na jutri. Vedno bodi pripravljen poslušati in pomagati, saj se dobro z dobrim vrača. In pa najpomembnejše, ko vstopi stranka v salon, jo vedno pričakaj z nasmehom in objemom, daj vedeti, da jo ceniš ter da si tukaj zanjo«.*

2.2 PLANIRANJE V KOZMETIČNEM SALONU SPECULO

2.2.1 Potek vsakodnevnega planiranja

Začetek planiranja v kozmetičnem salonu poteka vedno tako, da se Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik obvestita o vsaki stvari, bodisi je to pomembna poslovna odločitev, ali malenkost kot npr., kdaj sta nazadnje pregledali poštni predal. Na začetku vsakega tedna se dobita v pisarni in gresta skozi urnik za prihajajoči teden. Dogovorita se, katera bo prevzela določene stranke ali kozmetične postopke, preverita porabo materiala in zapišeta, česa je zmanjkalo, kaj je potrebno naročiti (npr. vate, gaze, rokavice, papirnate brisače, skalpeli, pilice,...). Prav tako vedno pregledata stanje zalog izdelkov, saj imata različne dobavitelje, ki jih je o novih naročilih pomembno obvestiti čim prej. Sestanka se udeleži tudi Edita Škara, s katero uskladijo urnike delovnega časa, ter prostih kabin, ki so primerne za izvedbo permanentnega make-upa, ki jih izvaja Edita. Čeprav imata fiksen delovni čas, ga skoraj vedno podaljšata, saj je Rogaška Slatina turističen kraj, kjer stranke kozmetične salone obiskujejo predvsem sobote, nedelje, ter praznike. Stranko nikoli ne zavrmeta. Zato

se navadno dogovorita, do kdaj bosta delali oziroma katera bo ostala dlje, večkrat pa ostaneta dlje kar obe. Delujeta usklajeno in se dopolnjujeta. Na primer, kadar je ena zasedena z nego obraza, druga že pripravlja naslednjo kabino in pripomočke, ki jih potrebuje za naslednjo stranko. Strankam dnevno prav tako svetujeta in priporočata izdelke glede na njihov tip kože.

Obe opravljata tudi delo na recepciji, kar zajema izstavljanje računov, prodajo kozmetičnih izdelkov, vnašanje artiklov v sistem, pregledovanje elektronske pošte. Dvakrat mesečno pa se opravi specifikacija denarja, ki se ga odnese v dnevno nočni trezor. Za njihovo računovodstvo skrbi računovodski servis.

Pomemben del je tudi čiščenje salona, ki se izvaja vsak dan, zjutraj pred odprtjem, generalno pa še enkrat tedensko, saj je čistoča največja prioriteta. Veliko je dezinficiranja in sterilizacije inštrumentov pri pedikiri in manikiri.

2.2.2 Aktualno stanje korona virusa v podjetju Speculo do.o.o.

Na podlagi državnega odloka 13. marca 2020 se je kozmetični salon moral zapreti in ni obratoval do 4. maja 2020. V tem času sta lastnici salona seveda še naprej plačevali račune za elektriko, obresti kredita nakupa salona, vodo, komunalno in trimesečni DDV. Po ponovnem odprtju salona je do začetka julija delala samo ena kozmetičarka, druga pa je bila na čakanju. Ker kredita zaradi trenutnih razmer ne morata odplačevati, sta prosili za moratorij. Korona virus je imel močan vpliv na ves turizem v Rogaški Slatini. Marec, april in maj so najpomembnejši meseci za kozmetične salone in ključni za njihovo preživetje. V času zaprtja je namreč največja sezona, hoteli in apartmaji so polni, kozmetičarki delata od 7. ure zjutraj do 19. ure zvečer, tudi za vikende in praznike in tako pokrijeta (in si prihranita) vse slabše mesece, ko tujci, najbolj donosne stranke, zapustijo Rogaško.

Izgubili sta približno dobro polovico prometa v polletju, domačini sicer salon še obiskujejo, vendar zaradi strahu ne vsi. Tuje stranke pa so tiste, ki porabijo tudi do desetkrat več na obisk in salon obiskujejo dnevno tri tedne. Izguba prometa pa ni edina ovira v kozmetičnem salonu zaradi korona virusa, vendar so se močno povečali tudi stroški potrošnega materiala, ki so sedaj tudi do osemkrat večji. Konkretno, paket mask, ki jih vsakodnevno uporabljata pri delu, je pred razglasitvijo virusa stal 4,50€, zdaj stane 40€. Prav tako so zrasle cene ostalih stalnic v salonu, kot so rokavice, razkužila in dezinfekcijska sredstva.

2.2.3 Cilj, poslanstvo in vizija kozmetičnega salona Speculo Beauty Studio

Podjetje Speculo d. o. o. ima zastavljene cilje. Glavni je vzdržati dosedanji promet in ga po možnosti tudi povečati. Pri takšni panogi namreč stroškov ni mogoče znižati, saj cenejša kozmetika zaradi zahtevnosti strank prav tako pa želja lastnic, da je kvaliteta storitev na

visoki ravni, ne pride v poštev. Prav tako pa so stroški elektrike, vode in ostalih stvari stalni. Najpomembnejša stvar je seveda pridobiti čim več strank, kar ni tako lahko, glede na to da je večina strank tujcev. Nemogoče se je oglaševati npr. po hotelih in zdraviliščih, saj imajo tam že svoje kozmetične storitve.

Cilj je predvsem še naprej vrhunsko opravljati delo, saj je ustna informacija zadovoljnega gosta najpomembnejša reklama. To še posebej velja za Rogaško Slatino, kjer gostje pridejo za teden ali 14 dni in med sabo precej komunicirajo o kakovosti in cenah storitev. Še naprej je potrebno vsako leto dodati nekaj novosti, bodisi nove linije, nove storitve ali aparate. Novosti so izrednega pomena, saj je v Rogaški Slatini, ki je znana po zdravilišču, kozmetičnih in nasploh lepotnih storitvah, konkurenca velika.

Poslanstvo kozmetičnega salona Speculo beauty: *»Nudimo kakovostne kozmetične in pedikerske storitve, kot so nega obraza, nega telesa, masaža telesa, manikira, pedikira, ter ostali mehanski postopki in postopki s kozmetičnimi aparati«.*

Vizija: *»V prihodnjih 10 letih želimo predvsem obdržati kar smo ustvarili do sedaj, dobiti večjo prepoznavnost ter več tujih in domačih strank«.*

2.2.4 SWOT analiza podjetja Speculo d.o.o.

Tabela 1: SWOT analiza podjetja Speculo d. o. o.

NOTRANJE OKOLJE	<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edini kozmetični salon v Rogaški Slatini, ki uporablja (med tujimi gosti) priljubljeno kozmetiko Biodroga - Nad salonom je dermatološka ordinacija z vrhunskim dermatologom, s katerim sodelujejo tako, da drug drugemu priporočajo/pošiljajo stranke - Obstoječa kozmetika v salonu ni testirana na živalih - Kar nekaj trajnostnih kozmetičnih pripomočkov (npr. lastnici sta plastične pilice že zamenjali s steklenimi) - Redne stranke so pripravljene za trajnostni, okolju prijazen izdelek plačati več - Vedno večja ozaveščenost in povpraševanje po trajnostnih, okolju prijaznih izdelkih 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokacija kozmetičnega salona je dokaj skrita in je večina strank sprva ne najde. - Poleg kozmetičnega salona je še masažni salon, kar je za Speculo beauty studio slabo, saj imajo tudi oni v ponudbi masaže - Slabo oglaševanje, še posebej seznanjenost z družabnimi omrežji kot načinom oglaševanja - Lastnici nista dovolj prepričljivi pri prodaji izdelkov, zato je le-ta povprečna

se nadaljuje

Tabela 2: SWOT analiza podjetja Speculo d.o.o. (nad.)

ZUNANJE OKOLJE	<p>PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ker je salon v poslovnem centru Pošta, ki ima veliko prostorov, se vedno znova odpirajo nove trgovine. Zato so tukaj vedno otvoritve, kjer se predstavi tudi Speculo beauty. - V najvišjem nadstropju se je končala gradnja luksuznih apartmajev, ki čakajo na premožne kupce - Možnost dobave in prodaje izdelkov znamke BIO:VÉGANE SKINFOOD in WELEDA - Dobava »zero waste«, trajnostnih izdelkov preko svojih dobaviteljev - Spletno oglaševanje izdelkov, storitev in okolju prijaznih dejavnosti/aktivnosti - Motiviranost in pozornost za povečanje prodaje izdelkov, učenje taktik uspešne prodaje - Pridobitev novih domačih in tujih strank in sicer iz Nemčije, Moldavije, Kitajske in Češke 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naraščajoča konkurenca v kozmetični dejavnosti v Rogaški Slatini - Derma center Rogaška (estetska in klasična dermatologija), Medicinski center Rogaška (oddelek za kozmetiko), kozmetični saloni v sklopu hotelov (Donat, Sava, Grand Hotel, Aleksander, Atlantida) - Gospodarske razmere: zaradi recesije potrošniki manj trošijo na luksuznih dobrinah, kot so kozmetični storitve. - Korona virus – podjetje ne more normalno obratovati - Nič spletnega oglaševanja - Slaba seznanjenost z okolju prijaznimi in trajnostnimi izdelki (pripomočki in produkti)
-----------------------	--	---

Vir: lastno delo.

2.3 PREDLOGI NA PODLAGI SWOT ANALIZE

2.3.1 Večje oglaševanje in seznanjenost z družbenimi omrežji

Lastnici salona sta se iz Beauty Centra Rogaška v hotelu, kjer sta prvotno delali, preselili na drugo lokacijo, kjer jih nekatere stare stranke ne najdejo. Glede na to, da je park v Rogaški Slatini najbolj značilna in obiskana turistična točka, bi se lahko oglaševali tam. V oglasu pa bi bilo pametno vključiti še vsaj njuni imeni, po možnosti tudi sliki. Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik sodelujeta z Ljudsko Univerzo Rogaška in imata na praksi študentke programa Kozmetični tehnik, zato bi le-te lahko zaposlili, da bi v parku delile kakšne letake, cenike in pa brezplačne testerje nekatere kozmetike. Zelo koristen vir spletnega oglaševanja, ki se ga lastnici ne poslužujeta, je spletno oglaševanje. Speculo Beauty Studio ima samo spletno stran in pa stran na Facebook-u, ampak na njej nista aktivni. Stran bi bilo potrebno obnoviti, prav tako pa je tudi Instagram zelo popularna platforma in idealna priložnost za nove stranke, še posebej mlade. Na Instagramu in Facebooku bi lahko potekale razne nagradne igre: na primer darilni bon ali brezplačna storitev, pogoj sodelovanja pa bi bil deljenje slik, označevanje prijateljev, komentiranje.

Socialna omrežja so tudi popolna priložnost za oglaševanje popustov raznih čiščenj obraza, oblikovanja obrvi: na primer za študente in dijake v času maturantskih plesov ter valet.

2.3.2 Proučevanje bodočih gostov

Ker se določeni hoteli v Rogaški Slatini že povezujejo z različnimi agencijami na Kitajskem in v Arabskih emiratih, bi bilo proučevanje gostov, ki bi v prihodnosti lahko obiskali zdravilišče, pametno. Lastnici bi lahko začeli z učenjem jezika, vsaj osnov, kozmetičnih izrazov in vljudnostnih fraz s pomočjo na primer Duolingo tečaja, ki bi omogočal praktično učenje jezika vsak dan po 10 minut in med odmori. Proučevali pa bi lahko tudi kulturo, trende in najbolj prodajane izdelke v kozmetični industriji bodočih strank, ter to poskušali implementirati tudi sami. Na primer, seznanile bi se s specifičnim podnebjem na bližnjem vzhodu in posledičnih trendov bodočih strank, kot so dnevne kreme z visokim zaščitnim faktorjem ali pa vegansko, naravno in trajnostno kozmetiko, po kateri je vedno več povpraševanja. Tako bi razširile prodajni asortiman in ponudbo storitev, ter se prilagodile tujim trgovim bodočih strank za zagotovitev dobička bodočega poslovanja podjetja.

2.3.3 Povečanje prodaje izdelkov

Pravi prodajalci morajo biti »vljudno nadležni« in pozabiti na izgovore za slabo prodajo, kot so visoka cena, tekmeci itd. Vztrajnost in pravilen pristop namreč prinaša denar (Schuster, 2011, str. 18). Lastnici kozmetičnega salona se ne posvečata prodaji izdelkom tako, kot se posvečata kakovosti storitev. Cene kozmetike, ki jo prodajata, segajo tudi do 180€ na kremo, vendar se jim zaradi zavedanja visokih cen, prestižnih krem ne zdi smiselno niti ponuditi strankam, še posebej ne Slovencem.

2.4 REŠEVANJE PROBLEMA TRAJNOSTI KOT PRIMERA DRUŽBENE INOVACIJE

2.4.1 Deležniki podjetja

Pomembni deležniki podjetja, s katerimi lahko rešujemo problem trajnosti so lastniki oziroma zaposleni, dobavitelji, kupci in naravno okolje.

1. Lastniki/zaposleni

Ključni deležnik, ki ga izziv zadeva, sta seveda osebi, ki se bosta samega izziva lotili. To sta lastnici Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik, ki sta prav tako istočasno zaposleni v kozmetičnem salonu. To pomeni, da si ne bosta izziva le zastavili, ampak ga bosta tudi implementirali. Od njiju so v prvi vrsti sploh odvisne kakršnekoli spremembe.

3. Kupci

Podjetje pa ne bi poslovalo brez kupcev, ki bi trajnostne in inovacije v kozmetičnem salonu na nek način tudi financirali. Najpomembnejše ciljne skupine so tujci, domačini, starostniki in pa mladi s problematično kožo. Najdonosnejši kupci so tujci in sicer Rusi, Ukrajinci, Dagestanci, prav tako pa tudi Italijani, Avstrijci in Azerbajdžanci. Vsi so zvesti uporabniki dražje kozmetike, ki so navdušeni nad kozmetiko Biodroga, prav tako pa tudi pri storitvah posegajo po dražjih postopkih, kot so posebne nege (anti-age nege, anti-celulitni postopki), parmanenti make-up in pa uporaba bio-mehanskega stimulatorja. Pomembni pa so tudi domačini, ki se poslužujejo osnovnih kozmetičnih storitev, kot so predvsem nega obraza, manikira, pedikira, občasno pa si tudi ti kupijo nekatere ugodnejše produkte kozmetike Biodroga. Domačini so redne stranke, ki salon obiskujejo do trikrat mesečno. Med njimi je slaba polovica dijakov in študentov, ki imajo težave s kožo, ter salon obiskujejo mesečno zaradi rednega čiščenja in nege obraza, prav tako pa tudi kupujejo kozmetiko za nego problematične kože. Najmanjša skupine domačinov pa so starostniki, ki salon obiskujejo predvsem zaradi manikire in pedikire, saj si sami nohtov namreč ne morejo več urejati, nekaj pa jih salon obiskuje tudi zaradi nege obraza in masaže hrbtenice.

2. Dobavitelji

Deležniki ključnega pomena v podjetju Speuclo d.o.o. so dobavitelji, s pomočjo katerih bosta lahko kozmetičarki naročili izdelke za opravljanje storitev in prodajo, ki so v skladu z zastavljenimi okolju (ter živalim) prijaznimi trajnostnimi cilji in idejami. Dobavitelji imajo seveda naravno in trajnostno (kot vse izdelke) kozmetiko v interesu prodati. Slovenski dobavitelji, s katerimi kozmetični salon sodeluje že od začetka poslovanja so Klevi, glavni dobavitelj za potrošni material, ART-PE, dobavitelj potrošnega materiala in kozmetične salonske opreme, ter BB BIO.SI d. o. o., pri kateremu lastnici naročata vso kozmetiko za opravljanje storitve in za prodajo, kot so kreme, čistilni geli, čistilna mleka, pene in ostalo. Vsi trije dobavitelji so zanesljivi, točni kar se tiče dobavnih rokov, prav tako pa so v dobrih medsebojnih odnosih.

4. Naravno okolje

Že omenjeni deležniki pa se pri reševanju problema trajnosti seveda prepletajo z naravnim okoljem. Okolje, v katerem se nahaja kozmetični salon, torej v Rogaški Slatini, je zelo cenjeno in poznano zdravilišče, privlačno mnogim strankam zaradi zdravilne vode Donat, naravnih lepot, svežega zraka in mnogih kozmetičnih in masažnih salonov za razvajanje. Podpiranje sprememb ohranjanja in obnavljanja okolja, še posebej v Rogaški Slatini, ki jo imajo stranke rade, jih bo še posebej motiviralo, da se znova in znova vračajo. Naravno okolje je zato osrednjega pomena, kar se tiče deležnikov in jih skupaj povezuje.

2.4.2 Implementacija

Podjetje Speculo d.o.o. lahko na problem trajnosti v kozmetični industriji implementira kar nekaj konkretnih možnosti v smeri izboljšanja. V prvi vrsti je to sodelovanje z dobavitelji. Kontaktirala sem dobavitelje s katerimi kozmetični salon Speculo Beauty Studio sodeluje že od samega začetka, ter jih povprašala ali ponujajo kakšno okolju prijazno, naravno kozmetiko. Izvedela sem, da ima kozmetični salon možnost implementiranja dveh ustreznih znamk, s katerimi lahko ne-le opravljata storitve, temveč jih tudi nudita za prodajo. Gre za bolj okolju prijazno, naravno švicarsko kozmetiko Weleda in vegansko naravno kozmetiko BIO:VÉGANE SKINFOOD, obe nista testirane na živalih. Lastnicama salona, pa bi priporočila, da se povežeta še s kakšnimi drugimi dobavitelji in se o tem pozanimata o kvalitetni ter predvsem okolju prijazni kozmetiki, katere embalaža je iz biorazgradljivega materiala.

Velik problem na področju trajnosti v kozmetičnem salonu pa je velika količina potrošnega materiala. Kozmetičarki sta ta problem že začeli reševati s pomočjo zamenjave nekaterih kozmetičnih pripomočkov, ki so bili prej iz plastike, zdaj pa uporabljajo iste pripomočke iz stekla. Pametna bi bila tudi investicija v nov in večji aparat za sterilizacijo, saj bosta tako lahko uporabljali še več izdelkov za večkratno uporabo, ter manj za enkratno.

Kozmetični salon bi svojo pot ter cilje okoljske odgovornosti in trajnosti lahko delil tudi preko socialnih omrežjih. S pomočjo oglaševanja iskanja bolj trajnostnih rešitev, bi podjetje dobilo večjo prepoznavnost še iz drugih koncov Slovenije. Prav tako bi se lahko lotili sodelovanja z okolju prijaznimi slovenskimi znamkami, ki sicer mogoče ne nudijo ravno kozmetičnih izdelkov, vendar pa na primer trajnostne brisače, pralne čistilne blazine, pralne vaticice in druge ustrezne pripomočke iz trajnostnih materialov, kot so steklo, blago in les.

SKLEP

Ob pisanju strokovne zaključne naloge sem se natančno seznanila s teoretičnim vidikom managementa skozi dve pomembni funkciji, skozi funkcijo planiranja in vodenja. Spoznala sem izzive vodenje malega podjetja in same vodje, ter zahtevnost in pomen planiranja v podjetju. Opredelila sem cilje, poslanstvo in vizijo kozmetičnega salona Speculo Beauty Studio, prav tako pa tudi natančno spoznala pomen strateškega managementa in strategij v podjetju Speculo, kozmetične storitve, d.o.o. Z lastnico podjetja Tanjo Kokovnik sem naredila intervju »Beyond Leadership-a«, ki mi je pomagal pri smernicah oblikovanja avtentične zgodbe s trženjskim značajem za Speculo Beauty Studio, ki sem jo pripravila na podlagi članka »What are your signature stories« (Aaker & Aaker, 2016).

Napravila sem SWOT analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki je sicer podjetje ne izvaja, vendar menim, da bi ta lahko podjetju zelo koristila. Izpostavila sem problem oglaševanja, ki podjetju manjka. S pomočjo oglaševanja na socialnih omrežjih bi

si lastnici lahko povečali krog strank, še posebej mlajših generacij, ki trenutno kozmetični salon ne obiskujejo pogosto. Prav tako sem predlaga tudi povečanje prodaje kozmetičnih izdelkov s pomočjo vztrajnosti in pravilnega pristopa, ter tudi preučevanje bodočih gostov, njihove kulture, jezika in kozmetičnih trendov.

Predlog, za katerega si želim, da bi ga lastnici kozmetičnega salona upoštevali, je še posebej implementacija trajnosti v kozmetično storitev. Ta postaja vse pomembnejša za planet, živali, ljudi, prav tako pa predstavlja tudi dobro podjetniško priložnost, ter konkurenčno prednost. Zaradi hitrega tempa in načina življenja smo ljudje v zadnjih desetih letih namreč močno prispevali h globalnemu segrevanju in onesnaženosti okolja, zato je čas da ozaveščene navade, ki smo jih začeli uvajati v naš vsakdan, implementiramo tudi v delovno okolje, kot nove strategije na področju praks, izdelkov in/ali storitev.

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge se mi je v spomin še posebej vtisnila pomembnost delovnega okolja. Solastnici podjetja sta najboljši prijateljici, kar je lahko zabavno, prav tako pa tudi nevarno za posel. Tega se Tanja Kokovnik in Gordana Drovenik zelo dobro zavedata, zato je pri njiju velik poudarek na komunikaciji, spodbujanju, motiviranju in v splošnem vzpostavljanju pozitivne energije. Tako si vsak dan ustvarita mirno, ne-stresno delovno okolje, ki pripomore k učinkovitosti dela podjetja in je ključno za ohranjanje dobrih odnosov.

Podjetje bi spodbudila, da še naprej nadaljuje v takšni smeri, saj se je izkazala za uspešno. Lastnici kozmetičnega salona sta svojemu delu izjemo predani, kar se kaže na kakovosti njihovega dela in posledično zadovoljnih strankah. Zavedata se, da brez zadovoljne stranke, salon ne obratuje. Poleg vzdrževanja kakovosti svojih storitev in pridnega dela, pa bi jim svetovala redno izvajanje SWOT analize, identificiranja pomembnih deležnikov podjetja in upoštevanja danih predlogov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. & Aaker, J. L. (2016). What are your signature stories. *California Management review*, 58(3), 49–65.
2. Antweiler, W. (2014). *Elements of environmental management*. Toronto: University of Toronto Press, Scholarly Publishing Division.
3. Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa* (4. izd). Gubno: MER Evrocenter.
4. Benson, A., Daft, R. L. & Henry, B. (2020). *Management* (2. izd). Andover: Cengage Learning EMEA.
5. Bhattacharya, C. B. & Polman, P. (2016). Engaging employees to create a sustainable business. *Stanford Social Innovation Review*, 14(4), 34–39.
6. Bom, S., Marto, J. & Ribeiro, H. M. (2020). Sustainability Calculator: A tool to assess sustainability in cosmetic products. *Sustainability*, 12(4), 1-15.

7. Burke, T. G., Georges, G. & Goldsmith, S. (2010). *The power of social innovation : how civic entrepreneurs ignite community networks for good*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
8. Campedelli, B., Cantele, S. & Vernizzi S. (2020). Untangling the origins of sustainable commitment: new insights on the small vs. large firms' debate. *Sustainability*, 12(2), 671.
9. Chorili, M., Corrêa, M. A. & Fonseca-Santos. (2015). *Sustainability, natural and organic cosmetics: consumer, products, efficacy, toxicological and regulatory considerations*. Brazilian journal of pharmaceutical sciences. Pridobljeno 2. avgusta iz https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-82502015000100017&script=sci_arttext
10. Čater, T. (2011). *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Danley, S. (2012). *The sustainability movement and its effects on the trends of beauty product packaging*. b.k. California Polytechnic State University.
12. Day, D. V. & Sin, H-P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly* 22(3), 545–560.
13. Dimovski, V., Grah, B., Grošelj, M., Penger, S., Peterlin, J., Šalamon, K. & Turk, D. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
14. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
15. Giroto, G. (2012). *Sustainability and green strategies in the cosmetic Industry: analysis of natural and organic cosmetic products from the value chain to final certification*. b.k. Università Ca' Foscari di Venezia.
16. Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (1995). *Strategic management* (5. izd). b.k. Addison-Wesley.
17. Kim, N., Lee, J. & Sohn, J. (2020). Going green inside and out: corporate environmental responsibility and financial performance under regulatory stringency. *Sustainability*, 12(9), 4-5.
18. Kovač, J. & Rozman, R. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
19. Mele, C., Pels, J., Russo-Spena, T. & Tregua, M. (2020). Social business innovation: A fresh conceptualisation of collective practices. *Social Business*, 10(1), 10–12.
20. Schuster, K. (2011). *Upaj si postati supermenedžer*. Ljubljana: Časnik Finance.
21. Sims, R. R. & Quatro, S. A. (2005). *Leadership: Succeeding in the private, public, and not-for-profit sectors*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
22. Tang, F., Pan, Z., Zhang, S. & Xin, L. (2020). Social capital and sustainable innovation in small businesses: investigating the role of absorptive capacity, marketing capability and organizational learning. *Sustainability*, 12(9), 1–3.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju Beyond Leadership

©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

Kakšna je bila vaša pot? Delite z nami kakšne trenutke, ki so vas zaznamovali?

V zelo priznanem kozmetičnem salonu Beauty Center Rogaška sem delala 20 let. Začela sem kot štipendistka, nato praktikantka in pripravnica, kasneje pa zaposlena. Tam sem si nabrala ogromno izkušenj in tudi rednih strank iz celega sveta (Italija, Rusija, Ukrajina, Hrvaška, Moldavija, Avstrija, Azerbajdan, Dagestan...). Lastnica je leta 2010 salon prodala prej konkurenčni kozmetični hiši Afrodita in izdelke znamke Biodroga, po kateri smo bili znani, so seveda zamenjali izdelki znamke Afrodita. Ker so bile naše stranke s prejšnjo kozmetiko Biodroga zelo zadovoljne, sem tu videla priložnost in začela razmišljati o tem, da bi odprla svoj kozmetični salon. Tako bi bila ponovno edini kozmetični salon v Rogaški Slatini z iskano kozmetiko Biodroga. Po pravici povedano, si čisto sama verjetno tega ne bi upala storiti, zato sem idejo predlagala svoji najboljši prijateljici in tudi sodelavki Gordani Drovenik. Po premisleku in dejstvu, da sva si skozi leta in leta izkušenj pridobili ogromno stalnih strank, ki so prihajale (in še vedno prihajajo) v Rogaško zaradi naju in kozmetike Biodroga, sva se obe odločili, da idejo tudi uresničiva. Že leto kasneje pa sva imele svoj kozmetični salon Speculo Beauty Studio. Še zdaj se spominjava trenutkov, ko so nas naše stare stranke našle, torej na novi lokaciji in nama ostale zveste. Vsaka pot v svet podjetništva pa seveda ni lahka. Največji izziv, s katerim sva se soočili, je bilo obdobje leta 2014, po začetku vojne med Ukrajino in Rusijo. Takrat je najino delo močno upadlo, ogromno stalnih strank ni moglo priti v Rogaško Slatino, saj jih niso pustili iz države, rubelj je padel, nastopila je finančna kriza in nekaterih strank še zdaj ni. Prav tako sva se soočili tudi z nekaterimi, sicer manjšimi izzivi, kot so dve poplavi, prva veliko močnejša kot druga, kjer je bil kozmetični salon en teden zaprt, potrebno je bilo sušenje, beljenje sten, skratka veliko dela in še več čiščenja. Izziv pa nama je tudi predstavljalo odprtje Dermatološkega centra z estetsko dermatologijo v istem poslovnem prostoru, nad nami. Letos marca je naju je doletel pa še en velik udarec, koronavirus. Seveda sva kozmetični salon po odloku države zaprli za 2 meseca. Po ponovnem odprtju sva imele samo domače stranke, pa še teh zaradi strahu pred virusom ni bilo veliko. Ostali sva torej popolnoma brez tujih strank, ki predstavljajo največji delež naših strank, prav tako pa tudi največji zaslužek. Ker se meje že počasi odpirajo, so lahko nekateri tujci, kot so Italijani, Avstrijci in Nemci že prišli, zato upava, da turizem v Rogaški Slatini kmalu ponovno oživi.

Kaj ste želeli postati? O čem ste sanjali, ko ste bili mlajši?

Od malega sem želela postati učiteljica, to je bil moj sanjski poklic. Potem pa me je moja sošolka peljala k svoji mami v službo in to v kozmetični salon. Takrat sem se zaljubila v vse kar je kozmetični salon predstavljal. Dišave, bele uniforme, čistočo, brisače v roza, beli in modri barvi, kreme, urejenost, vse to me je zelo pritegnilo in takrat sem se na mestu odločila, da želim postati kozmetičarka.

Če bi se moral opisati, kaj bi dejal zase? Opišite se v parih besedah

Sem delavna, natančna, potrpežljiva, dostopna, včasih tudi trmasta. Rada imam red in čistočo, ter ne maram zamujanja, odlašanja ter polovičarstva. Redkokdaj si vzamem čas zase, saj si vedno najdem delo, ko pa imam kaj prostega časa pa ga najraje preživim z družino in psičko Naro, ter preberem kakšno dobro knjigo ali obiščem kino.

Najboljši nasvet sebi, če bi se srečal na začetku poslovne kariere?

Upaj si in verjemi vase!

Če bi bila v gimnaziji sošolca, kakšen ste bil/bila?

V srednji kozmetični šoli v Ljubljani sem bila precej mirna, tiha in pridna. Učenje mi ni nikoli predstavljalo težav, še posebej dobra pa sem bila pri praktičnem delu. Imela sem tudi par prijateljic sošolk, s katerimi smo večkrat šle plesati v disko, zdaj pa raje poklepetamo ob kavi.

Kakšen je vaš delovni dan?

V kozmetični salon pridem ob 7.30. uri in do 8. ure, ko se uradno salon odpre, prezračim kabine, se oblečem v delovno uniformo, vključim in pripravim kozmetične aparate, računalnik, glasbo, spijem kavico in poklepetam z Gordano. Potem pričnem z delom in delam nekje do 12. ure, ko prigriznem nekaj za malico in nato delam naprej, tako kot imam naročene stranke. Razpored strank je vsak dan drugačen, včasih tudi pridem nazaj popoldan. Po končanem delu salon vedno počistim, pospravim, zaključim blagajno in odhitim domov k psički Nari.

Imate kakšne posebne rutine, navade?

Samo odprtje in priprava salona je rutina, saj je vedno treba vključiti vse kozmetične aparate, pripomočke, glasbo, računalnik, kar naredi tista, ki v salon pride prva. Navada, ki mi je še posebej všeč, pa sta pitje kavice in klepet z najboljšo prijateljico Gordano. Ob kavici se vedno pogoriva o tem, kako bo potekalo delo tekom dneva in si tudi poveva, ali naju kaj muči, ovira, tako zasebno, kot tudi pri delu.

Vaš največji uspeh oziroma neuspeh?

Največji uspeh je zame samo odprtje salona in začetek podjetniške poti, kot neuspeh pa štejem vse ovire na tej poti.

Bi kaj spremenili, če bi šli še enkrat po tej poti, karieri?

Letos februarja sva uspeli kupiti salon, prej sva bili najemnici, žal nama je samo, da ga nisva kupili že prej. Če bi ga kupili takoj na začetku, bi bil kredit že odplačan, tako ga pa odplačujeva v času krize zaradi koronavirusa.

Ključen projekt, ki vas je izstrelil?

To bi bil kozmetični aparat za obraz bio-mehanski stimulator Nazarov. Izumil ga je sovjetski akademik prof. dr. Vladimir Nazarov. Gre za naravni lifting efekt, ki zategne obrazne mišice, izboljša tonus, dvigne veke in gladi gube. Mišice se okrepijo brez negativnih posledic za obraz in rezultat je takoj viden. Z Gordano sva zanj opravili 1-tedenski tečaj pri Tatiani Pryamovi in tako edini v Sloveniji pridobili certifikat za opravljanje te storitve.

Kaj vam je pomembno pri osebah, ko sestavljate ekipo?

Pri osebah v ekipi najbolj cenim zanesljivost, vestnost, nekonfliktnost, lojalnost, skrbnost, poštenost ter urejenost. Prav tako pa je pomembna tudi ambicioznost, ustvarjalnost, produktivnost ter zvrhana mera motivacije za delo. Vse te vrednote so prisotne pri moji sodelavki in poslovni partnerici Gordani Drovenik, ki jo zelo spoštujem in cenim. Pri sodelavki najbolj cenim, da je delovna, nekonfliktna, dostopna in vestna. V takšnem poklicu je namreč še posebej pomembno timsko delo in dobri odnosi.

Ste imeli/la kakšnega vzornika, mentorja, osebo, ki vam je za zgled?

Moj najstniški vzornik je bila dolga leta ena in edina Madonna, ampak sem kar kmalu spoznala, da ne bom nikoli postala pevka, saj namreč nimam dobrega posluha. Kmalu za tem, pa je moja vzornica postala moja mentorica iz Beauty centra Rogaška Milena Stopinšek. Od nje sem se zelo veliko naučila, saj je imela ogromno znanja in izkušenj. Bila je urejena, stroga, dostopna ter vedno odprta za vsa moja vprašanja.

Kaj so po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti dobrega vodje?

Glavne lastnosti dobrega vodje, ki pomagajo ustvariti uspešno podjetje so zame spoštljivost, sodelovanje, odgovornost, organiziranost, prav tako pa tudi znanje, delavnost, pozitivna energija in izkušnje.

Kateri so glavni dnevni, tedenski izzivi s katerimi se soočate?

Izziv v kozmetičnem salonu predstavlja večkrat pisanje eno ali dvo-tedenskih programov storitev tujih strank, ki Rogaško Slatino obiščejo za kratek čas. Strankam poskušamo nuditi

čim več in biti dostopne, zato je včasih problem pri usklajevanju urnikov. Še posebej pa to velja takrat, ko stranke zamujajo ali ne pridejo na naročen termin, saj se poruši celoten razpored dela. Glavni izziv, s katerim se trenutno s sodelavko soočava, pa so posledice korona virusa, torej malo strank, prav tako pa tedensko spremljava novosti glede situacije in upava, da kozmetičnega salona ne bo treba ponovno zapreti.

Kaj so 3 najpomembnejše lekcije, ki ste se jih naučili/a o vodenju?

Glede na to, da sva s sodelavko sami svoji šefici in delavki ob enem sem se naučila, da so dobri odnosi s sodelavci, komunikacija in timsko delo temelj uspešnega vodenja. Naučila sem se tudi, da je sprotno planiranje in načrtovanje osnova za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Pri vodenju je res pomembna tudi potrpežljivost, psihična pripravljenost na razočaranja in slabe dneve, še posebej v turizmu, saj se znajo stvari hitro obrniti na glavo, tako kot se je trenutna situacija s korona virusom.

Kako pomembno se je učiti iz lastnih napak?

Ljudje nismo roboti, da bi delali vse popolno in brez napak. Ker so napake del življenja vseh menim, da je učenje iz lastnih (pa tudi tujih) napak zdravo in celo dobrodošlo. Napaka v podjetništvu pa ni vedno samo napaka, vendar tudi večkrat priložnost za učenje, rast in razvoj podjetja.

Kaj so vaši cilji za naslednjih nekaj let?

Cilji in smisel naše dejavnosti so hitro prilagajanje potrebam na trgu, oblikovanje in iskanje vedno novih poslovnih priložnosti ter zagotavljanje vrhunske kakovosti naših storitev. Konkretno pa se zanimamo za vpeljavo bolj naravne, trajnostne in tudi veganske kozmetike.

Kako pomemben se vam zdi reden in konstruktivni feedback?

Čeprav v resnici nihče ne mara kritike, je konstruktivno kritiko vedno treba znati sprejeti. Pri nas je pravzaprav dobrodošla, kajti samo tisti, ki konstruktivno kritiko lahko sprejme, jo lahko uporabi za napredovanje in lastni uspeh, tako da ima od nje pravzaprav tudi korist.

Trivia - naj serija, naj knjiga, naj glasba za trenirat?

Najljubša serija je Zdravnikova vest (M.D., House) in obožujem vse knjige pisateljice Tess Gerritsen. Rada poslušam različne zvrsti glasbe, moji najljubši izvajalci so Sia, Madonna, Queen, Lady Gaga, Bon Jovi, Maroon 5 in Charlie Puth.

Če bi imeli možnost ali bi kaj na svoji karierni poti spremenili/a?

Hvaležna sem, da na svoji karierni poti ne bi spremenila nič, razen mogoče to, da bi si svoj kozmetični salon upala odpreti prej.

Vaši 3-je nasveti oziroma nauki za bralce?

Kar lahko storiš danes, ne odlašaj na jutri. Vedno bodi pripravljen poslušati in pomagati, saj se dobro z dobrim vrača. In pa najpomembnejše, ko vstopi stranka v salon, jo vedno pričakaj z nasmehom in objemom, daj ji vedeti, da jo ceniš ter da si tukaj zanjo.

Kako poskrbite za management stresa?

Stres je postal ena najresnejših in najnevarnejših zdravstvenih težav. To je fizična in čustvena izgorelost, s katero se najbolje spoprimem z meditacijo, jogo in sprehodom v naravo s svojo psičko. Priporočam pa tudi vključitev v različne skupinske delavnice (mogoče kuharske) in druženja, ki pozitivno vplivajo na zdravje in vitalnost zaposlenih.

Nam zaupate naj nasvet glede vodenja, ki ste ga prejeli v življenju (od kogarkoli)?

S sodelavko Gordano sva ob odprtju salona prejeli čudovito posvetilo, ki naju ves čas spremlja skozi najino podjetniško pot in ga imava tudi okvirjenega v recepcij salona:

» Tri stvari mora imeti človek, da bi uspel v življenju. Prva je sreča – to je takrat, ko se človeku ponudi ugodna priložnost; druga je pamet – ta človeku omogoča, da izkoristi ugodno priložnost; tretja pa so – pridne in poštene roke, ki nenehno ustvarjajo «.

Zadnja misel, ki bi jo namenili poslušalcem?

Če te nekaj veseli, ne odlašaj! Začrtaj si cilj in pot do uspeha, bodi pripravljen na odrekanja ter nikoli ne obupaj.