

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, september 2025

DELILA LJUTIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Delila Ljutić, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poslovnega okolja izbranega podjetja, pripravljena v sodelovanju z mentorico asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti 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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 19.09.2025

Podpis študentke: _____

POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi je predstavljena analiza poslovnega okolja izbranega podjetja. V prvem delu je opredeljeno poslovno okolje ter delitev na notranje in zunanje okolje. Podrobneje je predstavljena SWOT analiza, Porterjeva analiza konkurenčnih sil in portfeljska analiza. Empirični del naloge vključuje predstavitev podjetja Studio lepote Stars d. o. o. ter celovito analizo njegovega poslovnega okolja. Z uporabo SWOT analize so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti podjetja. Na podlagi anketnega vprašalnika je izvedena raziskava, predstavljeni rezultati raziskave in podani predlogi za izboljšavo nadaljnjega poslovanja podjetja.

KLJUČNE BESEDE: poslovno okolje, SWOT analiza, analiza podjetja, Studio lepote Stars d. o. o.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The final professional thesis presents an analysis of the business environment of the selected company. The first part defines the business environment and divides it into internal and external environments. SWOT analysis, Porter's analysis of competitive forces and portfolio analysis are presented in more detail. The empirical part of the thesis includes a presentation of the company Studio lepote Stars d. o. o. and a comprehensive analysis of its business environment. Using SWOT analysis, the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats are presented. Based on a survey questionnaire, a survey was conducted, the results of the survey were presented and suggestions for improving the company's further operations were made.

KEY WORDS: bussines environment, SWOT analysis, companz analysis, Studio lepote Stars d. o. o.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA	2
2.1	Notranji dejavniki poslovnega okolja	2
2.2	Družbeno ekonomski dejavniki poslovnega okolja.....	2
3	DELITEV POSLOVNEGA OKOLJA	3
3.1	Analiza zunanjega okolja podjetja	4
3.1.1	Analiza ožjega poslovnega okolja	4
3.1.2	Analiza širšega poslovnega okolja	4
3.2	Analiza notranjega okolja podjetja	5
4	TEMELJI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA	5
4.1	SWOT analiza podjetja	5
4.2	Porterjeva analiza podjetja	6
4.3	Portfeljska analiza podjetja	7
5	PREDSTAVITEV PODJETJA	8
6	Analiza poslovnega okolja podjetja Studio lepote Stars d. o. o.	9
6.1	Analiza širšega zunanjega okolja izbranega podjetja	9
6.1.1	Ekonomski dejavniki	9
6.1.2	Pravni dejavniki	10
6.1.3	Socialni dejavniki	11
6.1.4	Tehnološki dejavniki	11
6.2	Analiza ožjega zunanjega okolja izbranega podjetja	12
6.3	SWOT analiza podjetja Studio lepote Stars d. o. o.....	13
6.4	Raziskava o zadovoljstvu strank v podjetju.....	16
6.5	Predlogi za izboljšavo nadaljnjega poslovanja v podjetju Studio Stars d. o. o. 20	
7	SKLEP	21
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	22
	LITERATURA IN VIRI	22
	PRILOGA	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izbranega podjetja	16
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno okolje podjetja	3
Slika 2: Starostna skupina anketiranih strank.....	17
Slika 3: Najpogosteje uporabljene storitve v salonu	18
Slika 4: Cene storitev.....	19
Slika 5: Uvedba nove storitve v kozmetični salon	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

BIAB – (angl. Builder in a bottle); Gradilni gel v steklenički

EU – (angl. European Union); Evropska unija

PEST – (angl. political, economic, social and technological); Politično, ekonomsko, socialno in tehnološko

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats); Prednost, slabosti, priložnosti in nevarnosti

1 UVOD

Analiza poslovnega okolja podjetja je v sodobnem poslovnem svetu zelo pomembna, saj je uspešnost posamezne organizacije odvisna od razumevanja in prilagajanja poslovnemu okolju. Podjetje deluje v okolju, ki je sestavljeno iz različnih notranjih ter zunanjih dejavnikov. Natančna analiza teh dejavnikov je za vsako podjetje izjemnega pomena, saj le na tak način lahko podjetje sprejme učinkovite poslovne odločitve ter oblikuje strategije za nadaljnje poslovanje. V zaključni strokovni nalogi je bila narejena predstavitev podjetja in analiza poslovnega okolja kozmetičnega salona Studio lepote Stars d. o. o., ki deluje na področju kozmetičnih in estetskih storitev. Gre za podjetje, ki je bilo ustanovljeno s strani Zvezdane Ristič, ki vodi svojo strokovno ekipo, skrbi za kakovostno izvedene storitve in uspešno ohranja osebni stik z potrošniki.

V začetnem delu zaključne strokovne naloge je opredeljeno poslovno okolje. Sledi delitev poslovnega okolja na zunanje in notranje okolje ter zunanje širše okolje in zunanje ožje okolje. Notranje okolje vključuje dejavnike znotraj podjetja, zunanje okolje pa dejavnike, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Z vidika zunanjih dejavnikov podjetja delujejo v okolju, kjer je pogosto prisotna obstoječa in potencialna konkurenca. V teoretičnem delu zaključne strokovne naloge so predstavljeni tudi ključni temelji strateškega načrtovanja, ki omogočajo razumevanje procesov, povezanih z dolgoročnim usmerjanjem organizacije. Cilj te naloge je bil analizirati trenutno poslovanje podjetja, prepoznavati ključne izzive in priložnosti, ki izhajajo iz vpliva zunanjega okolja na poslovno strategijo podjetja, ter podati konkretne in utemeljene razloge za izboljšavo poslovanja (Hanna in drugi, 2024).

Empirični del strokovne zaključne naloge je sestavljen iz kratke predstavitve podjetja, analize političnih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških dejavnikov (angl. political, economic, social and technological, v nadaljevanju PEST analiza), analize ožjega zunanjega okolja podjetja po Porterjevem modelu »petih silnic« ter analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, v nadaljevanju SWOT analiza). Strokovna naloga se zaključi z anketnimi rezultati in ugotovitvami ter predlogi za izboljšanje nadaljnjega poslovanja v kozmetičnem in lepotnem salonu Studio lepote Stars d. o. o.

Namen naloge je prikazati kako pomembno je, da podjetje razume svoje poslovno okolje ter prilagaja in izboljšuje svojo strategijo z analizo poslovnega okolja. Ker so stranke razlog za obstoj kozmetičnega salona, sem izvedla raziskavo med obstoječimi potrošnicami, po opravljeni storitvi v kozmetičnem salonu o vedenju in željah strank. Na podlagi analize dobljenih rezultatov sem podala predloge za izboljšave poslovanja v podjetju. Z upoštevanjem vseh smernic in nenehnim prilagajanjem potrebam potrošnikov lahko podjetje Studio lepote Stars d. o. o. izboljša uporabniško izkušnjo ter okrepi svojo konkurenčno prednost na trgu.

2 OPREDELITEV POSLOVNEGA OKOLJA

V strokovni literaturi je poslovno okolje razdeljeno na kontekstualno in transakcijsko okolje. Kontekstualno okolje zajema veliko dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja, kot so politično – pravni, ekonomski, tehnološki ter socialno - kulturni dejavniki. Za analizo le teh se najpogosteje uporablja PEST analiza. Transakcijsko okolje predstavlja neposredno okolje podjetja in zajema konkurenco, dobavitelje, kupce ter nadomestne proizvode. Za analizo tega okolja, se uporablja Porterjev model petih silnic, ki pomagajo razumeti konkurenčne razmere v posamezni panogi (Jaklič, 2009, str. 6).

Vsako podjetje deluje znotraj določenega okolja, ki ima vpliv na njegov nastanek, razvoj ter morebitno prenehanje delovanja. Poslovno okolje se lahko razdeli na naravno in ustvarjeno okolje, pri čemer vsako okolje vsebuje številne medsebojne povezane dejavnike. Razumevanje obeh vrst okolja je pomembno za trajnostno poslovanje podjetja (Duh, 2015, str. 15).

2.1 Notranji dejavniki poslovnega okolja

Naravno okolje je izjemno kompleksno, njegov pomen pa se razlikuje glede na državo, kulturo in gospodarske razmere. Za podjetja, zlasti tista z globalnim delovanjem, je ključno poznati naslednje elemente naravnega okolja (Duh, 2015, str. 15):

- naravni viri (kakovost zraka, vodni viri, surovine ter kmetijska zemljišča),
- geografske značilnosti (bližina morja, topografija in podnebne razmere),
- biotska raznovrstnost (rastlinstvo in živalstvo ter stopnja onesnaženosti),
- podnebne razmere,
- ekološka raznolikost (flora in favna) ter
- stopnja okoljskega obremenjevanja.

Za poslovanje podjetja je poznavanje teh dejavnikov zelo pomembno, saj pomagajo pri načrtovanju širjenja podjetja na nove trge in prilagajanju ponudbe lokalnim razmeram. Imajo tudi zelo močan vpliv na izbiro lokacije, kjer bo podjetje poslovalo (Duh, 2015, str. 15).

2.2 Družbeno ekonomski dejavniki poslovnega okolja

Ustvarjeno okolje je posledica človekove dejavnosti in se deli na (Pučko, 1996, str. 15):

- gospodarsko okolje (tržni pogoji, konkurenca in davčni sistemi),
- tehnološko okolje (dostop do tehnologije in inovacije),
- družbenopolitično okolje (zakonodaja, vladne politike in vrednote družbe) ter
- kulturno okolje (navade potrošnikov in jezikovne sposobnosti).

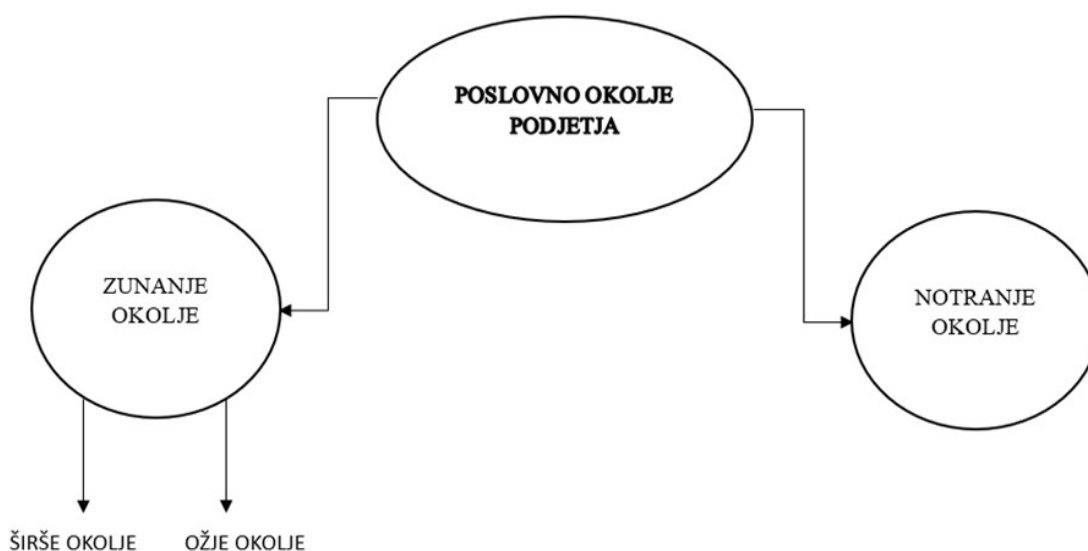
3 DELITEV POSLOVNEGA OKOLJA

Za zagotovitev trajnostnega razvoja in konkurenčne prednosti morajo podjetja sistematično spremljati in analizirati svoje poslovno okolje. Sodobni management se sooča s kompleksnimi izzivi, ki zahtevajo nenehno prilagajanje spremenljivim razmeram v notranjem in zunanjem okolju. Pomanjkanje ozaveščenosti o dinamiki poslovnega okolja lahko vodi v strateške napake, medtem ko odzivnost in prilagodljivost organizacije predstavljata najbolj pomembna dejavnika, kar vodi podjetje v dolgoročno uspešnost. (Pušnik, 2010, str. 5).

Poleg tradicionalne analize konkurenčnosti postajata vse bolj pomembni tudi analiza sodelovanja, ter preseganje interesov različnih deležnikov. Uspešen gospodarski razvoj je mogoč le skozi nove vrste, kjer posamezni elementi poslovnega okolja usklajeno sodelujejo. To pomeni, da mora biti družba sposobna dosegati privolitve o ključnih razvojnih prioritetah ter vzpostaviti učinkovit sistem informacijskih tokov, ki omogoča spodbujanje in usmerjanje razvojnih procesov. Poslovno okolje se lahko razdeli na notranje in zunanje okolje, kot je to prikazano na sliki 1. Ta delitev temelji na stopnji nadzora, ki ga ima podjetje nad posameznimi dejavniki (Ministrstvo za digitalno preobrazbo, 2023).

Spremljanje in analiza ter razumevanje poslovnega okolja sta potrebna za oblikovanje učinkovitih poslovnih strategij za nadaljnje poslovanje. Podjetja, ki sistematično ocenjujejo tako gospodarske usmerive kot tržno konkurenčnost so bolj pripravljena na sprejemanje odločitev, ki zagotavljajo trajnostno rast organizacije in načrtovanja poslovanja. Različna razmišljanja in raziskovanja ter sistematična obravnava problema omogočajo bolj podrobno razumevanje kompleksnosti poslovnega sveta (Glas, 1997, str. 196).

Slika 1: Poslovno okolje podjetja



Vir: prirejeno po Porter (1980).

3.1 Analiza zunanjega okolja podjetja

Zunanje okolje se razdeli na ožje in širše okolje. Za analizo zunanjega okolja podjetja se uporabljajo različni viri informacij, vključno s strokovno literaturo, statičnimi podatki, rezultati tržnih raziskav, poročil gospodarskih zbornic ter neposrednimi povratnimi informacijami od strank in poslovnih partnerjev (CFI, brez datuma).

3.1.1 Analiza ožjega poslovnega okolja

Porterjev model »petih silnic« omogoča analizo konkurenčnega okolja v katerem podjetje deluje. S pomočjo tega modela se ocenjuje, kako različni dejavniki vplivajo na konkurenčne elemente v določeni panogi in sicer vstop potencialnih konkurentov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev, možnost pojavljanja nadomestnih izdelkov ter tekmovalnost med obstoječimi podjetji (Hočevar in drugi, 2003, str. 22).

Podjetja na podlagi teh elementov lahko kritično ocenijo svoj strateški položaj v panogi in prepoznajo ključne dejavnike, ki vplivajo na njihovo konkurenčno uspešnost. Porterjev okvir je eno izmed najbolj pogosto uporabljenih orodij strateškega managementa, saj omogoča razumevanje zahtevnosti konkurenčnega okolja. Podjetje lahko z analizo teh sil pravilno oblikuje strateške usmeritve, s katerimi izboljša svoj konkurenčni položaj in se uspešno prilagaja spremembam v panogi (Porter, 1998, str. 5).

3.1.2 Analiza širšega poslovnega okolja

Podjetja, ki delujejo znotraj naravnega in družbenega okolja, se lahko razdeli na več podsistemov, ki tvorijo širši sistem okolja in sicer na naravno, gospodarsko, politično – pravno, kulturno ter tehnološko okolje. Poslovno okolje podjetjem ponuja številne priložnosti za uspešno delovanje, hkrati pa predstavlja tudi določene omejitve in izzive. Med podjetji in njihovim okoljem obstajajo številne povezave, preko katerih okolje vpliva na delovanje podjetij (Kos, brez datuma).

Podjetja ne morejo neposredno upravljati z vsemi vplivi okolja, saj so ti prilagojeni z objektivnimi dejavniki in jih je potrebno upoštevati. Tako kot ima okolje vpliv na podjetja ima lahko tudi podjetje vpliv na okolje, vendar je ta veliko manjši kot vpliv, ki ga ima okolje na podjetje. Lahko se pojavljajo posamezno ali pa skupaj z drugimi podjetji. Ker podjetja po navadi nimajo popolne kontrole nad svojim okoljem, lahko te vplive le delno obvladujejo. Notranji vplivi, ki izhajajo iz podjetja in se kažejo v okolju, se imenujejo notranje spremenljivke. Na te spremenljivke lahko podjetje le delno vpliva (Pučko, 1999, str. 9).

Najbolj primerna analiza, ki se uporablja pri preučevanju zunanjega širšega poslovnega okolja je PEST analiza.

Širše poslovno okolje obsega dejavnike, ki posredno vplivajo na delovanje podjetja, vendar so ključni za oblikovanje strateških odločitev (Jaklič, 2005, str. 1):

- ekonomski elementi (inflacija, menjalni tečaj, stopnja brezposelnosti, kupna moč prebivalstva),
- pravni elementi (davčna politika, delovna zakonodaja, regulativa posameznih panog, mednarodni standardi),
- socialne in kulturne vrednote (spreminjajoči se potrošniški vzorci, družbena odgovornost podjetij) ter
- tehnološki razvoj (inovacije, digitalizacija, dostop do naprednih tehnologij).

3.2 Analiza notranjega okolja podjetja

Notranje okolje zajema elemente, ki so pod neposrednim vplivom podjetja in vplivajo na njegovo kratkoročno poslovanje. Za razliko od zunanjih dejavnikov, ki pogosto zahtevajo dolgoročno strateško planiranje, se notranji dejavniki ključni za delovanje podjetja na kratek rok. Med notranje okolje spadajo (Britton, 2023, str. 29):

- človeški viri (znanja, veščine in motivacija zaposlenih),
- organizacijska struktura (odločitveni procesi, notranja komunikacija ter stopnja decentralizacije),
- finančni viri (likvidnost, donosnost in naložbene možnosti),
- operativni procesi (tehnološka opremljenost, učinkovitost proizvodnje in logistika), ter
- kultura podjetja (vrednote in vizija).

4 TEMELJI STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Analiza poslovnega okolja predstavlja ključen del strateškega upravljanja v podjetju. Je nenehen proces, ki omogoča prilagajanje podjetja hitro spreminjajočim se razmeram. Ključni del strateškega managementa, predstavlja stalno spreminjanje zunanjih dejavnikov, ki močno vplivajo na delovanje organizacije, ter notranje analize podjetja. Pri analizi poslovnega okolja podjetja, se pogosto uporabljajo metode SWOT analiza, Porterjeva analiza, ter portfeljska analiza (Jaklič, 2009, str. 296).

4.1 SWOT analiza podjetja

SWOT analiza je metoda za strateško ocenjevanje ključnih vidikov organizacije in je kratica za prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Gre za orodje, ki omogoča celostno presojo notranjih značilnosti podjetja ter zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo delovanje in razvoj. SWOT analiza je postopek načrtovanja oziroma orodje, s pomočjo katere podjetje opredeli notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na prihodnje poslovanje podjetja (Helms-Nixon, 2010).

Na podlagi SWOT analize so določene prednosti in slabosti organizacije ter priložnosti in nevarnosti, ki so prisotne na trgu. S tem pristopom podjetje pridobi strukturiran pregled nad lastnim položajem v okolju, kar je zelo pomembno za oblikovanje učinkovitih strategij. Cilj uporabe SWOT analize je pridobiti informacije o tem, kaj podjetje trenutno izvaja uspešno, ter prepoznati potencialna tveganja ali izzive, ki lahko ogrozijo njegovo uspešnost v prihodnosti. Z analizo je možno razkriti tudi šibke točke podjetja, ki jih lahko konkurenca izkoristi v kolikor na njih podjetja ne reagirajo pravočasno. Zaradi preproste uporabe, je SWOT analiza po navadi prva faza v procesu strateškega planiranja, saj podjetju omogoča preverjanje utemeljenih obstoječih predpostavk, odkrivanje kakršnih koli pomanjkljivosti, ter razvijanje prave strategije za vsako situacijo (Gürel-Tat, 2017).

4.2 Porterjeva analiza podjetja

Porterjev model »petih silnic« je strateška analiza z katero podjetja poskušajo zmanjšati nepotrebno izgubo dobička in s tem omogočiti več prihodka. Omenjeno analizo podjetja v isti stroki uporabijo za poglobljeno razumevanje strukture organizacije ter konkurenčnega okolja preden sprejmejo strateške odločitve (Blackmore, brez datuma).

Prva Porterjeva silnica je vstop potencialnih konkurentov. Potencialna konkurenca so podjetja, ki trenutno ne opravljajo dejavnosti v določeni panogi, vendar imajo potencial, da se vanjo vključijo. Podjetja, ki so že aktivna na trgu želijo čim bolj omejiti vstop novim konkurentom, saj povečanje števila podobnih podjetij pomeni nižje prihodke. Kako težko se bo vključiti novim podjetjem na trg je odvisno od vstopnih ovir oz. dejavnikov kot so stroški, (ki so za obstoječa podjetja po navadi nižji), visoke začetne naložbe, stroški menjave dobaviteljev ali produktov ter prepoznavnost podjetja (Močnik, 2005, str. 35).

V okviru Porterjevih silnic je eden izmed pomembnih dejavnikov pogajalska moč kupcev. Kupci želijo doseči svoje zastavljene cilje, kot so nižje cene, boljša kakovost izdelkov ter dodatne storitve. Da bi dosegli svoje cilje je največkrat potrebno, da izkoristijo svojo pogajalsko moč. S tem lahko neposredno vplivajo na poslovanje podjetja, kar zmanjšuje dobičkonosnost podjetja. Pogajalska moč kupcev je še posebej izrazita v primerih, kadar posamezen kupec predstavlja velik delež prodaje za določenega dobavitelja ali pa so si izdelki zelo podobni, kar omogoča kupcu lažjo in enostavnejšo zamenjavo dobavitelja. Če izdelek kupcu predstavlja velik strošek, lahko tudi manjši prihranek vpliva na njegovo odločitev. Kupec lahko izkoristi pogajalsko moč tudi v primeru, kadar ima možnost sam razviti izdelek, kadar so nizki stroški zamenjave dobavitelja, ter kadar je ozaveščen o razmerah na trgu (Cook, 2024).

Tretja Porterjeva silnica je pogajalska moč dobaviteljev. Tako kot kupci imajo moč pri uveljavljanju svojih interesov tudi dobavitelji, ki svojo pogajalsko moč uporabijo za doseganje lastnih ciljev. Njihov vpliv se kaže, kadar lahko brez večjih posledic prilagajajo cene ali spreminjajo kakovost svojih izdelkov. Takšne odločitve močno vplivajo na prihodek podjetij znotraj posamezne panoge (Magretta, 2012).

To podjetja občutijo največkrat, ko ne morejo dodatnih stroškov prenesti na končne kupce. Kakovost končnega izdelka ali storitve, ki jo kupec prejme je močno povezana s kakovostjo izdelka dobavitelja, zato ima kakovost tega izdelka ključen vpliv na uspešnost poslovanja (Kitov, 2024).

Nevarnost nadomestnih izdelkov se pojavi takrat, ko obstajajo alternative, ki jih lahko kupec uporabi namesto določenega proizvoda. Možnost zamenjave izdelka je odvisna od razpoložljivih substitutov na trgu, ter od stroškov prehoda za potrošnika, ko zamenja en izdelek z drugim. Če substitut ponudi boljšo ceno, kakovost ali funkcionalnost je večja verjetnost, da bo kupec zamenjal svojo izbiro in se odločil za alternativni izdelek. Podjetjem lahko to predstavlja pritisk, da izboljšajo kakovost svojih izdelkov ali pa znižajo trenutne cene storitev oziroma izdelkov (Porter, 2008, str. 108).

Zadnja Porterjeva silnica je tekmovalnost med obstoječimi podjetji v določeni panogi. Dejanje enega konkurenta največkrat sproži odziv drugih podjetij v isti panogi. Intenzivnost konkurence ima močan vpliv pri tem koliko dobička je možno ustvariti v določeni industriji. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji se vedno bolj stopnjuje, saj mnoga podjetja ponujajo zelo podobne storitve ali izdelke (Bowman, 1994, str. 51).

4.3 Portfeljska analiza podjetja

Portfeljska analiza je strateška metoda, s katero podjetja ocenjujejo svoje poslovne enote, proizvode ali storitve. Namen te metode je ugotoviti, kateri segmenti poslovanja prispevajo k trajnostni rasti podjetja, večji konkurenčni prednosti in finančni uspešnosti. Na podlagi pridobljene analize podjetja, se sprejmejo utemeljene odločitve o nadaljnjem investiranju, ohranjanju ali možni ukinitvi poslovne enote, proizvoda ali storitve. Portfeljska analiza vključuje uporabo modelov ali matric, ki pomagajo strateškim menedžerjem razumeti s katerimi enotami bodo ustvarili največje vrednosti, kje so priložnosti za rast in kje so tveganja (Medley, 2025).

Podjetja se pri strateškem odločanju soočajo z dvema ključnima vprašanjema in sicer (Duh, 2015, str. 236):

- koliko časovnih in finančnih sredstev naj namenijo razvoju novim izdelkom, ki so stroškovno zelo zahtevni in so izpostavljeni tveganju, da ne bodo dosegli tržnega deleža, ter
- koliko časovnih in finančnih sredstev naj usmerijo v podporo že uspešnim proizvodom in poslovnim enotam, da ohranijo njihovo konkurenčnost in dolgoročno učinkovitost.

Metoda te analize predstavlja orodje za celovito ocenjevanje različnih struktur podjetja. Na podlagi narejene analize podjetje razume relativni položaj posameznih tržnih področij znotraj podjetja. Zelo pomembna je ocena, kako uravnotežen je celoten portfelj podjetja glede na izvor sredstev in njihovo dejansko porabo (Pučko, 2003, str. 141).

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Lepotni center Studio lepote Stars d. o. o. je bil ustanovljen leta 2019 in je po Standardni kvalifikaciji opredeljen z dejavnostjo 96.02 Frizerska, kozmetična in pedikerska dejavnost. Kozmetični salon Studio lepote Stars d. o. o. se nahaja v stanovanjskem naselju na Mesarski cesti 34 v Ljubljani. Sedež podjetja pa je v Brezovici pri Ljubljani na Podpeški cesti 35. Svojim strankam nudi kozmetične in frizerske storitve, poleg tega pa je eden izmed največjih izobraževalnih centrov v Sloveniji. Je sodoben kozmetični salon, ki strankam nudi osebno, profesionalno in luksuzno izkušnjo. Podjetje je ustanovila Zvezdana Ristić, hkrati pa je tudi njegova direktorica oz. poslovodja, ki zastopa in upravlja družbo ter vodi posle v podjetju. Poslovni pooblaščenec oz. prokurist podjetja, ki prav tako zastopa podjetje je Zvezdanin zakonski partner Boško Ristić. Vključno s kozmetičarkami, frizerkami ter administratoriko je v podjetju trenutno zaposlenih osem oseb z ustreznim znanjem in veljavnimi certifikati za opravljanje kakovostnih kozmetičnih storitev (Bizi.si).

Zvezdana je končala srednjo zdravstveno šolo in nekaj časa opravljala poklic medicinske sestre, ter se leta 2009 odločila odpreti svoje podjetje Kozmetične storitve, Zvezdana Ristić s. p. V salonu so lahko stranke izbirale med storitvami podaljševanja trepalnic in permanentnim ličenjem. Kozmetični salon se je nahajal v Murgle Centru na naslovu Cesta v Mestni Log 55, Ljubljana. V podjetju je bila zaposlena naprej samo Zvezdana, ki je bila vodja salona hkrati pa je izvajala storitve, ki jih je ponujala v takratnem kozmetičnem salonu. Začetki so bili za lastnico salona zelo težki, saj se je povpraševanje po storitvah iz dneva v dan višalo. Zelo težko je bilo najti osebo, ki bi ji Zvezdana lahko zaupala, da bo izvajala storitve kvalitetno ter, da bo vsaka stranka odšla iz salona zadovoljna. Hitro za tem, ko se je salon odprl, je pridobil poleg Zvezdane prvo zaposleno, ki je izvajala storitve podaljševanja trepalnic (Companywall, 2025).

Studio Stars d. o. o. je bil ustanovljen z namenom zagotavljanja vrhunskih kozmetičnih storitev, zato se je leta 2020 zaradi širitve in hude prostorske stiske preselil na drugo lokacijo z novo in razširjeno ponudbo. Podjetje je pod vodstvom Zvezdane Ristić hitro postalo prepoznavna destinacija za ljubitelje luksuzne kozmetične nege, ki združuje sodobne tehnike z osebnim pristopom. Lepotni center Studio lepote Stars d. o. o. zdaj ponuja širok spekter profesionalnih kozmetičnih storitev vključno s podaljševanjem trepalnic, frizerstvom, permanentnimi ličili za oči, obrvi ter ustnice, lasersko odstranjevanje dlačic, obrvi ter manjših tetovaž, klasično nego obraza ter naprednimi facialnimi tretmaji, depilacijo, manikuro ter pedikuro, ličenje, oblikovanje telesa in izobraževanje. Podjetje se osredotoča na stranke ki iščejo boljšo izkušnjo v prijetnem interierju, moške in ženske, ki želijo kakovostno storitev ter osebe s specifičnimi kožnimi problemi kot so akne, suha koža in staranje. Lepotni center uporablja za svoje stranke izdelke najboljših blagovnih znamk, ki zagotovijo vidne rezultate in prvovrstno izkušnjo kot so Holy Land, Babor, Olaplex, PhiBrows ter ostale. Zvezdana Ristić se skupaj s svojim timom trudi, da podjetje nenehno uvaja nove storitve, ki sledijo najnovejšim trendom na področju kozmetike (Lime Booking, 2025).

6 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA PODJETJA STUDIO LEPOTE STARS D. O. O.

Studio lepote Stars d. o. o. je podjetje, ki deluje na področju kozmetičnih storitev in negovanja videza. Podjetje s svojo ponudbo želi stranke, ki skrbijo za svoj videz in dobro počutje. Za uspešno strategijo in rast podjetja je ključna analiza poslovnega okolja, ki vključuje notranje in zunanje dejavnike. V industriji lepotnih storitev v Sloveniji oziroma v Ljubljani je močna konkurenčna prisotnost. Podjetje se uvršča med številne salone, kar pomeni, da mora aktivno spremljati dogajanje na trgu.

6.1 Analiza širšega zunanjega okolja izbranega podjetja

6.1.1 Ekonomski dejavniki

Ekonomski dejavniki imajo zelo velik vpliv na poslovanje kozmetičnih salonov, saj je od kupne moči strank odvisna obiskanost salonov. Pomembno je, da podjetje redno spremlja gospodarske kazalnike, kot so bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), inflacija, obrestne mere in brezposelnost, da bi lahko pravočasno prilagodil svojo poslovno strategijo.

Med tem ko je gospodarska rast stabilna ali narašča pomeni, da imajo potrošniki več razpoložljivih sredstev. Za kozmetični salon je to zelo pomembno, saj posledično namenijo stranke več denarnih sredstev na področje lepotnih in kozmetičnih storitev. Višji BDP pomeni višjo kupno moč in večjo verjetnost, da se bodo stranke odločile za bolj redne obiske v kozmetičnih salonih. V primeru recesije oz. zmanjšanje BDP – ja je možno, da se bodo znižali prihodki potrošnikov. To pomeni, da se znižajo razpoložljiva sredstva za ne nujne storitve, vključno z kozmetičnimi tretmaji, kar lahko zmanjša prihodke podjetja.

Stopnja inflacije ima prav tako velik vpliv na prihodke podjetja. Če se cena osnovnih potrebščin in storitev (kot so plače zaposlenih, elektrika, material itd.) povečuje, pomeni za kozmetični salon zvišanje stroškov. Na podlagi tega lepotni salon lahko zviša cene svojih storitev, vendar to pomeni, da se lahko zniža povpraševanje za izvajanje storitev. V nasprotnem primeru nizka inflacija omogoči, da kozmetični salon obdrži konkurenčne cene in povpraševanje ostane enako ali pa se zviša.

V primeru zvišanja stopnje brezposelnosti, imajo potrošniki nižjo kupno moč in zmanjšajo uporabo sredstev za kozmetične tretmaje, ter obisk lepotnih salonov. V večjo porabo na področju osebne nege in lepote, pa lahko vodi obdobje nizke brezposelnosti, ko imajo potrošniki boljšo stabilnost. V kolikor želi kozmetični salon povečati svoje storitve, je višji razpoložljiv dohodek potrošnika ključnega pomena. V primeru, da stranke več zaslužijo so pripravljene svoja sredstva porabiti za lepotne in kozmetične tretmaje. Višje obrestne mere lahko povečajo stroške financiranja kozmetičnih salonov, ki želijo vlagati v razvoj ali širitev svojih storitev.

Prav tako se lahko znižajo razpoložljiva sredstva strank, saj kreditni pogoji niso ugodni. Menim, da bi nižja obrestna mera pripomogla k temu, da bi bilo podjetje pripravljeno v nove naložbe, kar bi pomenilo tudi večje povpraševanje po storitvah. Če kozmetični salon uvaža materiale ali izdelke iz tujine, lahko nihanja v menjalnih tečajih vplivajo na cene le teh. Slabši tečaj evra pomeni, dražji materiali in izdelki, ki imajo vpliv na končno ceno storitve.

6.1.2 Pravni dejavniki

Politični dejavniki so zelo pomembni za poslovanje vsakega podjetja, saj zakonodaja, regulacije in politično okolje močno vplivajo na delovanje podjetja in njegovo poslovno strategijo. Lepotni salon Studio lepote Stars d. o. o. mora biti predvsem pozoren na zakonodajo v zvezi s trgovinskimi predpisi, zdravjem, varnostjo ter potrebnimi dovoljenji za opravljanje storitev. Pomembno je tudi da spremlja spremembe v zakonodaji, obdavčitvi, zaščiti potrošnikov in delovnih predpisih, saj vplivajo na stroške poslovanja, konkurenco in dolgoročne poslovne strategije. Kakor v Sloveniji, tako tudi v Evropski uniji (angl. European Union; v nadaljevanju EU) morajo kozmetični saloni upoštevati stroge predpise, ki določajo kako morajo biti le ti registrirani, kakšne norme morajmo upoštevati glede varnosti ter katera dovoljenja potrebujejo za nemoteno poslovanje. Studio lepote Stars d. o. o. mora strankam zagotoviti, da so postopki varni ter izpolnjujejo predpise glede uporabe različnih materialov.

Prav tako mora salon zagotoviti vsem zaposlenim ustrezno usposabljanje za izvajanje kozmetičnih in frizerskih storitev. Na poslovanje kozmetičnih salonov vpliva višina obdavčitve, saj višji davki pomenijo višje cene storitev v salonu. Nižja obdavčitev pa podjetnike spodbudi k rasti, širitvi in nižjimi cenami storitev, ter posledično večji konkurenčnosti. Za salon je pomembno tudi politično okolje države oz. politična stabilnost, ki vpliva na poslovno načrtovanje.

Menim, da podjetja niso pripravljena vlagati v nestabilno okolje. Slovenija ponuja različne subvencije in finančne spodbude s strani vlade za mala in srednja podjetja, kar bi lahko kozmetičnim salonom kot so Studio lepote Stars d. o. o. omogočilo širitev oziroma prenovo svojih prostorov, investiranje v nove tehnologije ter povečanje kakovosti svojih storitev.

Za kozmetične salone so izjemno pomembne pravice strank oziroma potrošnikov, saj če stranka ni zadovoljna s storitvijo mora salon stranki zagotoviti rešitev, ki vključuje popravilo storitve ali pa vračilo denarja. V kolikor podjetje ne bi poslovalo skladno z zakonodajo, bi lahko tvegalo ugled podjetja in kazensko odgovarjanje. Zakon o delovnem času, minimalni plači in drugih delovnih pogojih predstavljajo podjetju pomemben strošek v primeru zvišanje minimalne plače. Za zaposlene so to boljši pogoji, ter posledično boljša produktivnost in zadovoljstvo. Salon mora spremljati tudi predpise o varstvu okolja in po potrebi prilagoditi svoje poslovanje z uporabo ekoloških izdelkov.

6.1.3 Socialni dejavniki

Socialni oziroma družbeni dejavniki zajemajo demografske, kulturne, življenjske in vedenjske spremembe. Razumevanje potrošniških navad, preferenc in trendov, ki oblikujejo povpraševanje po storitvah je izjemno pomembno za podjetja, ki želijo uspeti v lepotni industriji. S prilagajanjem svojih storitev, sledenjem trendom in izboljšanjem marketinga lahko kozmetični salon poveča svojo konkurenčnost. Demografske spremembe bi lahko razdelili na dva dela in sicer na starejše ljudi in mlajšo populacijo. Med tem ko se populacija stara, se povečuje povpraševanje po negi obraza, ki upočasnjuje znake staranja. Potrebno je, da kozmetični salon prilagaja svoje storitve in oglaševanje, da pritegne to starostno skupino.

V zadnjih letih je kozmetični salon opazil, da mlajše generacije vedno več povprašujejo po kozmetičnih storitvah, kot je nega obraza za problematično in aknasto kožo ter podaljševanje trepalnic, nohtov in las. Studio lepote Stars d. o. o. lahko izkoristi spremembe v življenjskem slogu z vključitvijo storitev, ki temeljijo na naravnih in organskih izdelkih, saj se vedno več posameznikov zaveda kaj pomeni zdravje in dobro počutje. Saloni, ki ponujajo naravne, ekološke in zdrave storitve, so vedno bolj priljubljeni med potrošniki.

Včasih so kozmetične salone obiskovale samo stranke ženskega spola, v nekaj zadnjih letih pa se je to spremenilo in imajo saloni vedno več tudi moških potrošnikov. Kozmetični salon lahko z uvedbo specifičnih storitev za moške, poveča povpraševanje po storitvah v salonu. Vedno bolj pa potrošniki svojo pozornost usmerjajo na etične vrednote kot so pravična podjetja, lokalna nabava in odgovorno ravnanje z okoljem. Vključitev trajnostnih in etičnih praks v svoje poslovanje bi za podjetje lahko pomenilo prednost na trgu. Prav tako je zelo pomembno, da podjetje zajema storitve za vse tipe strank ne glede na njihov izgled, spol ali etično in versko pripadnost.

6.1.4 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki zajemajo napredovanje v tehnologiji, ki imajo močan vpliv na delovanje podjetja, njegove storitve in procese. Tehnološke novosti so v kozmetičnem salonu izjemnega pomena, saj upoštevanje tehnoloških smernic izboljša učinkovitost, kakovost storitev in zadovoljstvo strank. Z napredkom v tehnologiji so odprte, nove priložnosti za inovacije ter optimizacijo poslovanja. Za salone je ena izmed najpomembnejših tehnoloških inovacij, uvedba spletnega sistema za rezervacijo storitev, kar omogoča strankam in podjetju lažji pregled nad rezerviranimi termini. Stranka lahko na ta način sama preveri razpoložljivost terminov v salonu, preko spletnih aplikacij ali spletnih strani in se naroči na termin, ki ji najbolj ustreza. V Studiu lepote Stars d. o. o. uporabljajo slovensko spletno aplikacijo Lime Booking, na kateri imajo stranke pregled nad storitvami, ki jih salon ponuja ter možnost izbire termina. Aplikacija stranke tudi obvešča o terminih, salonu pa nudi podroben pregled naročenih strank in optimizacijo urnika.

S pomočjo tehnologije, lahko podjetje na podlagi analize podatkov in algoritmov, doseže ciljno skupino ljudi na družbenih omrežjih. Usmerjeno oglaševanje pomaga podjetju pri prepoznavnosti, ter doseganju strank kot so potrošniki, ki želijo določeno vrsto storitev.

V kozmetičnih salonih tehnologija omogoča razvoj naprednih aparatov, ki izvajajo različne tretmaje. Studio lepote Stars d. o. o. v svojem salonu ponuja ultrazvočne in radio frekvenčne terapije, ki so zelo priljubljene v lepotnih salonih zaradi učinkovitosti pri pomlajevanju kože, zmanjševanju gubic ter odpravljanju celulita. S pomočjo tehnologije lahko kozmetični salon ponudi tudi nove in bolj učinkovite izdelke, ki dejansko pokažejo rezultate v krajšem času in imajo manjšo vsebnost kemikalij. Potrošniki izdelke zelo hitro prepoznajo in se vedno bolj odločajo za tako vrsto izdelkov. Podjetja lahko tehnološki napredek izkoristijo za rast, prepoznavnost in konkurenčnost na trgu. Prav tako menim, da z vključevanjem in spremljanjem trendov lahko salon izboljša svojo ponudbo, ter zagotovi boljše izkušnjo za stranke.

6.2 Analiza ožjega zunanjega okolja izbranega podjetja

Analiza ožjega okolja podjetja Studio lepote Stars d. o. o. je narejena po Porterjevem modelu petih sil.

V panogah kozmetičnih storitev so vstopne ovire dokaj nizke. Konkurenti, ki želijo vstopiti na trg ne potrebujejo visokega začetnega kapitala, prav tako pa so danes izobraževanja in certifikati na področju kozmetičnih storitev cenovno in hitro dostopni. Registracija salona je lahko zelo hitra in enostavna, kar pomeni nenehno vstopanje novih kozmetičnih ponudnikov na trg. Studio lepote Stars d. o. o. se nahaja v Ljubljani, kjer je glede na javno dostopne podatke že več kot 180 ponudnikov podobnih storitev. Ker so ovire za vstop na trg nizke in je nevarnost vstopa novih konkurentov visoka, mora podjetje vložiti veliko truda v kakovost storitev, izjemno uporabniško izkušnjo ter novosti.

Kozmetični salon potrebuje kakovostne materiale za izvajanje storitev, saj si le na tak način lahko zagotovi, da se bodo stranke znova vračale v salon. Trg dobaviteljev za materiale, ki jih podjetje uporablja je zelo raznolik. To pomeni, da ima podjetje določeno pogajalsko moč, saj je na trgu ogromno ponudnikov. Pogajalska moč dobaviteljev je dokaj nizka, razen v primeru specifične opreme ali materialov.

Pogajalska moč kupcev je zelo visoka, saj imajo potrošniki v večjih središčih kot je Ljubljana veliko izbiro kozmetičnih ponudnikov. Za koga se bodo odločili največkrat vpliva cena, priporočila drugih ter spletne ocene. Če storitve nimajo dolgoročnega pomena, torej storitev ni potrebno ponavljati vsaj enkrat mesečno ali pa stranka nima osebnega odnosa z zaposlenim je zelo majhna verjetnost, da se bo vrnila nazaj v salon. Potrebno je, da podjetje gradi odnose z strankami, ponuja dodatno vrednost in cenovno dostopne storitve, ter skrbi za visoko kakovostno izkušnjo, da bi zmanjšal pogajalsko moč kupcev.

Trg ponuja ogromno storitev, ki bi lahko nadomestili storitve katere ponuja Studio lepote Stars d. o. o. Zato je pomembno, da podjetje nenehno sledi trendom, ter po potrebi uvaja nove ali pa prilagodi že ponujene storitve. V kolikor drugo podjetje ponudi cenovno bolj ugodne storitve ali boljše kakovost je velika možnost, da se bodo potrošniki odločili za konkurenčnejšo ponudbo. To pomeni, da je nevarnost nadomestnih substitutov v kozmetičnih salonih dokaj visoka.

Stopnja konkurenčnost je med obstoječimi podjetji vsak dan višja. V Ljubljani, kjer svoje storitve ponuja Studio lepote Stars d. o. o. je ogromna nasičenost drugih kozmetičnih salonov, ki ponujajo podobne storitve ter se oglašujejo na enakih spletnih platformah. Prednost salona je razkošna ponudba storitev, kjer lahko stranka opravi vse lepotne tretmaje na enem mestu, saj ponuja tako kozmetične kot frizerske dejavnosti. Eden izmed pomembnih konkurentov Studia lepote Stars d. o. o. je Studio DM, ki prav tako na eni lokaciji združuje več različnih lepotnih storitev oziroma celostno obravnavo na enem mestu.

6.3 SWOT analiza podjetja Studio lepote Stars d. o. o.

SWOT analiza je ena izmed najbolj pogosto uporabljenih strategij, za oceno notranjega in zunanjega okolja, ki vpliva na poslovanje in uspešnost podjetja. S pomočjo le te, sem predstavila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Studia lepote Stars d. o. o.

Kot največjo prednost lepotnega Salona studio Stars d. o. o., bi lahko izpostavila osebno blagovno znamko. Ustanoviteljica podjetja Zvezdana Ristić je tudi glavna izvajalka storitev ter obraz podjetja. Svojo ekipo vodi osebno, kar pomeni, da so standardi natančno določeni. Odnos z strankami je bolj tesen, storitve pa so bolj osebne. To prispeva k ohranjanju stalnih strank, saj stranke zelo cenijo osebni pristop pri storitvah, ki jih obiskujejo vsaj enkrat mesečno. Ključna konkurenčna prednost je ponujanje strokovnih izobraževalnih tečajev, ki so namenjeni usposabljanju bodočih strokovnjakov na področju kozmetičnih in lepotnih storitev. Tečaje vodi ustanoviteljica podjetja Zvezdana Ristić, ki svoje dolgoletne izkušnje in znanje prenaša na učence. Strokovno izobraževanje je ključna prednost, saj vključuje preverjene metode in tehnike. Po uspešnem zaključku usposabljanja učenec prejme uraden certifikat, s katerim lahko nadaljuje svojo delovno pot. Za podjetje takšna izobraževanja pomenijo dodatno vrednost, saj se na trgu izkaže kot strokovno središče na svojem področju. Moderna in dostopna lokacija podjetja Studio lepote Stars, predstavlja zelo pomembno konkurenčno prednost. Salon se nahaja skoraj v samem središču Ljubljane, kjer je omogočen enostaven dostop z različnimi prevoznimi sredstvi. Da imajo stranke razpoložljiva brezplačna in bližnja parkirna mesta, pomeni zmanjšanje stresa pred obiskom salona. Lepotni salon nudi na trgu premišljeno oblikovano in široko ponudbo storitev, ki pokriva različne segmente kozmetičnih tretmajev. Ne ponuja samo osnovne kozmetične storitve, ampak tudi napredne tehnike permanentnega ličenja, izobraževanje ter frizerske storitve. Široka ponudba storitev omogoča grajenje dolgoročnega odnosa z strankami, saj lahko vse željene tretmaje opravijo na enem mestu in nimajo potrebe iskati druge ponudnike.

Pomemben dejavnik, ki prav tako vpliva na uspešnost poslovanja in ugled podjetja je izbira preverjenih in kakovostnih materialov, ter sodelovanje z uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Končni rezultat ni samo odvisen od izvajalca, temveč tudi od zanesljivosti in varnosti uporabljenih produktov. Z uporabo dermatološko testiranih in preverjenih materialov, podjetje krepí zaupanje strank, ter ohranja dolgoročen odnos in poslovanje. Dolgoletna in usposobljena ekipa pod vodstvom ustanoviteljice, je ena izmed ključnih prednosti podjetja. Vsaka zaposlena je ustrezno izobražena in ima opravljen strokovni tečaj za izvajanje kozmetičnih storitev, kar strankam povečuje občutek varnosti. Usposobljena ekipa ne vpliva le na kakovost opravljenih storitev, ampak tudi na dolgoročno sodelovanje z potrošniki ter ohranjanje ugleda podjetja.

Pomanjkanje digitalne prisotnosti vidim kot eno izmed slabosti v podjetju. V sodobnem okolju, je ustrezna digitalna prisotnost zelo pomembna. Smo v času, kjer veliko ljudi išče podatke na spletu oziroma na družbenih omrežjih in je prisotnost na spletnih platformah ključen dejavnik, za pridobivanje novih potencialnih strank. Podjetje Studio lepote Stars d. o. o. ne posodablja redno spletni strani, ter ima omejeno aktivnost na družbenih omrežji. To pomeni težji stik z mlajšo ciljno skupino, ki pričakuje hitro dostopne informacije ter fotografije storitev. Kot slabost bi lahko izpostavila tudi to, da je večina storitev vezanih na eno osebo in lahko ob odsotnosti te osebe, pripelje do začasne prekinitve določenih storitev. Pomanjkanje ustreznega kadra lahko vodi v zmanjšanje prihodka ali izgube strank. Poleg tega podjetje tvega tudi preobremenjenost zaposlenih, kar lahko pomeni slabše izvajanje storitev in več bolniške odsotnosti.

Pomanjkanje sistema zvestobe zmanjša možnost za dolgoročno sodelovanje in vezavo strank. Podjetje nima vzpostavljen program zvestobe, ki bi lahko pomenil nagrado stalnim in rednim obiskovalcem in s tem dodatno spodbudil ponovni obisk, ter zmanjšal stroške pridobivanja novih uporabnikov. Sezonska nihanja predstavljajo pomembno slabost, saj povpraševanje po storitvah ni enakomerno skoti celo leto. Med poletjem je povpraševanje po kozmetičnih storitvah v salonu veliko višje kot pa v zimskem času. Izven praznične sezone ali pa pred večjimi dogodki občutno upada obisk salona, s tem pa tudi naraščanje prihodkov. Zaradi takšnega nihanja podjetje težko dolgoročno načrtuje prihodke, kadrovske razporeditve in zalogo materiala. Čeprav podjetje ponuja visoko kakovostne storitve, se nekatere stranke odločajo predvsem na podlagi cenovne ugodnosti storitev. Zaradi kvalitetnih in preverjenih materialov, so cene storitev v salonu nekoliko višje, kot v primerjavi z nekaterimi drugimi konkurenčnimi saloni. V velikih primerih cena pomeni tudi kakovost in varnost materialov, vendar imajo stranke omejena sredstva in jih pritegnejo nizko cenovne storitve. Povprečen uporabnik tudi sam težko preceni upravičenost cene.

Ključna priložnost za nadaljnji razvoj podjetja menim, da je razvoj lastne linije kozmetičnih izdelkov. Izdelki bi lahko temeljili na strokovnem znanju, ter dolgoletnih izkušnjah ustanoviteljice Zvezdane Ristić. Podjetje bi lahko razširilo dejavnost in s tem zvišalo svoje prihodke. Lastna linija izdelkov bi povečala dodatno vrednost kozmetičnega salona v očeh strank.

Ponudba unikatnih izdelkov, bi podjetju prinesla tudi večjo prepoznavnost na trgu, ter posledično večjo obiskanost salona. Na podlagi javno dostopnih podatkov v Sloveniji ni znanih ponudnikov, ki bi razvili lastno linijo kozmetičnih izdelkov. V evropskem prostoru pa že obstajajo uspešni saloni, ki so uvedli lastne linije izdelkov in dosegli prodajo svojih izdelkov tudi v drugih državah v EU. Studio lepote Stars d. o. o. bi z uvedbo lastne linije izdelkov pridobil konkurenčno prednost na slovenskem trgu, ter možnost širjenja izdelkov na ostale trge v EU (Bayle-Lagadec, 2024).

Sodelovanje z družbenimi vplivneži, bi lahko podjetju pomagalo pri hitrejšem širjenju prepoznavnosti in pridobivanju novih strank iz virov, ki jim zaupajo. Danes se je oglaševanje preko družbenih vplivnikov zelo razširilo in je tudi bolj cenovno ugodno kot pa oglaševanje preko drugih kanalov. Dolgoročno sodelovanje z vplivneži lahko dodatno okrepi zaupanje s strani novih strank.

V današnjem svetu, kjer je že veliko stvari digitaliziranih, bi podjetje moralo izkoristi priložnost razvoja spletnih tečajev. Zaradi svoje dolgoletne izkušnje bi lahko podjetje pripravilo kakovostne in profesionalne vsebine, ki bi bile primerne tako kot za začetnike, kot tudi za že izkušene uporabnike. Ker imajo nekateri uporabniki premalo časa, da bi se udeležili izobraževanja v živo ali se ne nahajajo v bližini salona, bi bila to idealna rešitev za širjenje podjetja na trgu.

Ogromna poslovna priložnost za podjetje je uvedba sistema zvestobe. Je najlažji in najcenejši način za ohranjanje strank. Ker veliko ljudi želi občutiti pripadnost, nagrajevanje ter osebni pristop, je ta strategija ena izmed najbolj uveljavljenih. Že z samo zvestobo kartice bi si lahko podjetje zagotovilo redne obiske ter lojalnost strank. Prav tako bi lahko na podlagi tega, podjetje zbiralo podatke o navadah stranke in s tem stranki omogočili bolj individualno ponudbo. Odnos do podjetja bi bil bolj pozitiven in večja verjetnost bi bila, da bodo stranke priporočile salon svojim znancem in družini.

Vstop novih konkurentov na trg predstavlja nevarnost za podjetje Studio lepote Stars d. o. o., saj je zasičenost kozmetičnih salonov že tako prisotna na območju, kjer salon posluje. Po navadi se novi ponudniki agresivno oglašujejo na družbenih omrežjih ali pa ponujajo potrošnikom nizko cenovne storitve ob prvem obisku. To lahko predstavlja težavo za salon, ki posluje na podlagi kakovosti storitev in dolgoročni zvestobi strank. Za podjetje lahko to pomeni oteženo pridobivanje novih ali pa celo izgubo obstoječih strank. Ekonomska negotovost lahko vpliva na to, da bodo kozmetične storitve postale luksuzna storitev, kar lahko privede do resne nevarnosti zmanjšanja ali opustitve kozmetičnih storitev.

Spreminjajoči modni trendi lahko vplivajo na zanimanje obstoječih storitev. Ker je lepota industrija nagnjena k hitro spreminjajočim se trendom, predstavlja nevarnost, da se bodo stranke odločile za druge ponudnike v kolikor podjetje ne bo sledilo trendom. Največja past tega je, da lahko podjetje zaradi konstantnega spreminjanja ponudbe poslabša kakovost obstoječih storitev. V tabeli 1 so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Tabela 1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti izbranega podjetja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - osebna blagovna znamka, - izobraževalna dejavnost, - moderna in dostopna lokacija, - široka ponudba storitev, - uporaba priznanih in kakovostnih, blagovnih znamk, - certificirano in izkušeno osebje. 	<ul style="list-style-type: none"> - pomankanje digitalne prisotnosti, - odvisnost od omejenega števila zaposlenih, - pomankanje sistema zvestobe, - sezonsko nihanje v prometu, - nižja cenovna konkurenčnost.
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - razvoj lastne linije izdelkov, - sodelovanje z družbenimi vplivneži, - razvoj spletnih tečajev, - uvedba sistema zvestobe. 	<ul style="list-style-type: none"> - vstop novih konkurentov na trg, - ekonomska negotovost, - spreminjajoči modni trendi, - možnost negativnih ocen na spletu.

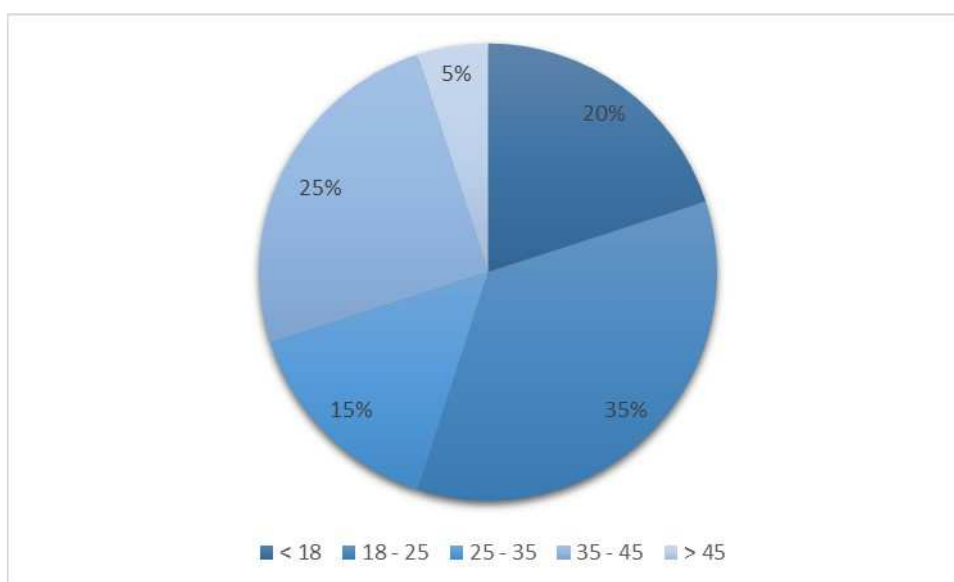
Vir: lastno delo.

6.4 Raziskava o zadovoljstvu strank v podjetju

Zaradi celovite analize poslovanja podjetja Studio lepote Stars d. o. o. sem izvedla anketno raziskavo, s katero sem pridobila boljši vpogled v zadovoljstvo strank z opravljenimi storitvami. Ključni kazalnik za vsak uspešen kozmetični salon je zadovoljstvo strank, saj le ta vpliva na dolgoročno sodelovanje z potrošniki, priporočila znancem in družini ter rast podjetja. Raziskava je bila izvedena v obliki anonimne ankete, ki je bila dostopna v fizični obliki v salonu. Anketni vprašalnik je izpolnilo dvajset strank takoj po opravljenih storitvah v kozmetičnem salonu Studio lepote Stars d. o. o. Raziskava je potekala od 28.7.2025 do 4.8.2025. Z vprašanji sem se osredotočila na kakovost storitev, strokovnost in prijaznost osebja ter cenovne dostopnosti storitev. Anketni vprašalnik sem razdelila na tri dele in sicer v prvem delu sem ugotavljala splošne značilnosti strank kot so spol, starost in navade. V drugem delu sem ugotavljala razmerje med kakovostjo storitev in njihovimi cenami. V zaključnem delu anketnega vprašalnika sem ugotavljala, katero storitev bi si anketiranci želeli, da jo kozmetični salon uvede v prihodnosti. Namen tega dela je bil vpogled v potrebe in želje potrošnikov, da bi salon lahko še izboljšal svojo ponudbo in s tem zadovoljil potrebe svojih strank.

V raziskavi je sodelovalo dvajset oseb, vse so bile ženskega spola. Med anketiranimi strankami sem opazila precej raznoliko starostno sestavo, vendar z izrazito prevlado mlajših starostnih skupin. Kot je razvidno iz slike 2 je bilo največ anketirank (7 od 20) starih med 18 in 25 let, kar predstavlja 35% vseh sodelujočih. Sledi starostna skupina med 35 in 45 let s pet anketiranimi, kar predstavlja 25% in starostna skupina pod 18 let, ki jo zastopajo štiri osebe, kar pomeni 20% vseh anketiranih. V starostni skupini med 25 let in 35 let so sodelovale tri anketiranke, ki predstavljajo 15%. Le ena oseba je bila v najstarejši skupini torej nad 45 let, kar pomeni 5% vseh anketiranih. Na podlagi teh podatkov sem izvedela, da najpogosteje obiskujejo kozmetični salon pripadnice mlajše starostne skupine, kar bi lahko povezali z sledenjem modnih trendov, vpliv družbenih omrežji ter skrb za zunanji videz.

Slika 2: Starostna skupina anketiranih strank



Vir: lastno delo.

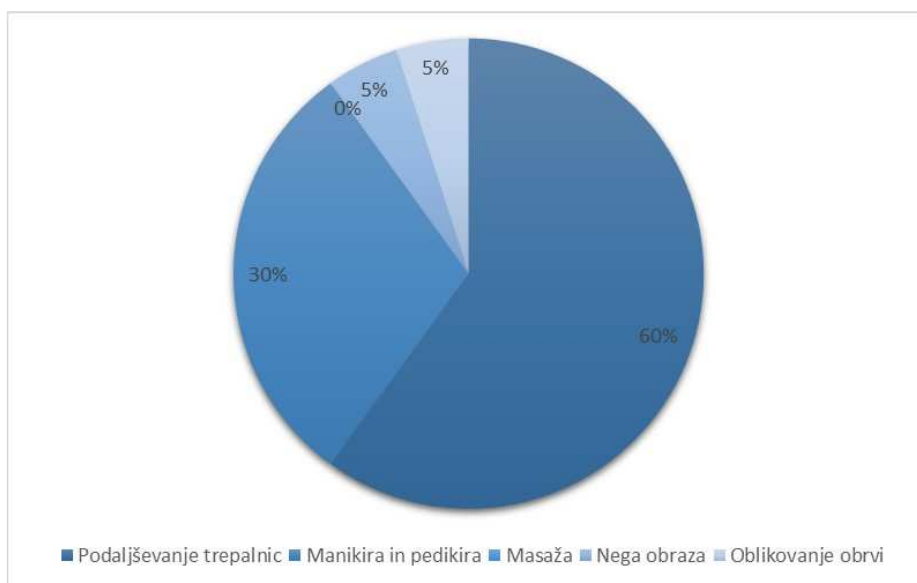
Zanimalo me je, kako pogosto anketiranke obiskujejo kozmetični salon. Enajst anketiranih, torej 55% je odgovorilo, da salon obišče več kot enkrat mesečno. Pet anketirank oz. 25% vseh je navedlo, da se kozmetičnih tretmajev udeležijo enkrat mesečno in štiri anketiranke oziroma 20% pa salon obiščejo manj kot enkrat mesečno. Na podlagi pridobljenih podatkov sem izvedela, da več kot polovica anketiranih obišče salon več kot enkrat mesečno, kar lahko pomeni visoko stopnjo zadovoljstva strank. Rezultati o vprašanju v katerem delu dneva anketiranke najpogosteje obiskujejo salon so pokazali, da 65% oziroma trinajst strank najraje obišče salon popoldne, 35% oziroma sedem strank kozmetične storitve opravijo zjutraj in nobena izmed anketiranih ni izbrala možnosti večernega termina. Iz podatkov lahko sklepam, da je največ povpraševanja po kozmetičnih tretmajih v popoldanskem času. Za salon je zelo pomembno, da smiselno razporedi termine in razpoložljivost zaposlenih v popoldanskem času, saj je takrat največ povpraševanja.

Anketiranke so odgovorile na vprašanje, koliko v povprečju mesečno porabijo za kozmetične storitve. Izvedela sem, da nobena stranka ne porabi manj kot 50 € mesečno. 40% oziroma osem anketiranih porabi med 50 € in 80 € mesečno, 50% oziroma deset anketiranih porabi med 80 € in 150 €, 5% oziroma ena anketirana porabi med 150 € in 200 € in prav tako ena anketirana porabi več kot 200 € na mesec v povprečju za kozmetične storitve.

Pomemben del raziskave sem želela nameniti oglaševanju storitev. Stranke sem vprašala kako so prvič izvedele za kozmetični salon Studio lepote Stars. Kar 70 % oziroma štirinajst anketiranih je za salon izvedelo preko prijateljic ali znank, ter 30 % oziroma šest udeleženk pa je salon odkrilo preko družbenih omrežij. Nobena salona ni odkrila sama na poti domov ali v trgovino. Na podlagi teh rezultatov sem ugotovila, da so obstoječe stranke zadovoljne z storitvami in priporočajo salon naprej. Glede na to, da je samo 30% anketiranih izvedelo za salon na družbenih omrežjih menim, da bi salon moral najti učinkovitejši način za oglaševanje na spletnih platformah.

Da bi ugotovila, katere so priljubljene storitve v salonu so stranke odgovorile na vprašanje, katero storitev v kozmetičnem salonu najpogosteje koristijo. Iz slike 3 je razvidno, da je storitev podaljševanja trepalnic najbolj priljubljena, saj dvanajst oziroma 60% anketiranih najpogosteje uporabi storitev podaljševanja trepalnic. Šest oziroma 30% anketiranih se najpogosteje odloči za manikuro in pedikuro. Ena anketiranka se odloči za urejanje obrvi in ena za nego obraza, ter nobena za storitev masaže. Ugotovila sem da je manikira in pedikura prav tako pogosto obiskana storitev medtem, ko sta nega obraza in urejanje obrvi manj priljubljeni storitvi. Na podlagi ugotovitev bi salon lahko poiskal rešitve za povečanje povpraševanja, tudi za manj pogosto obiskane storitve.

Slika 3: Najpogosteje uporabljene storitve v salonu

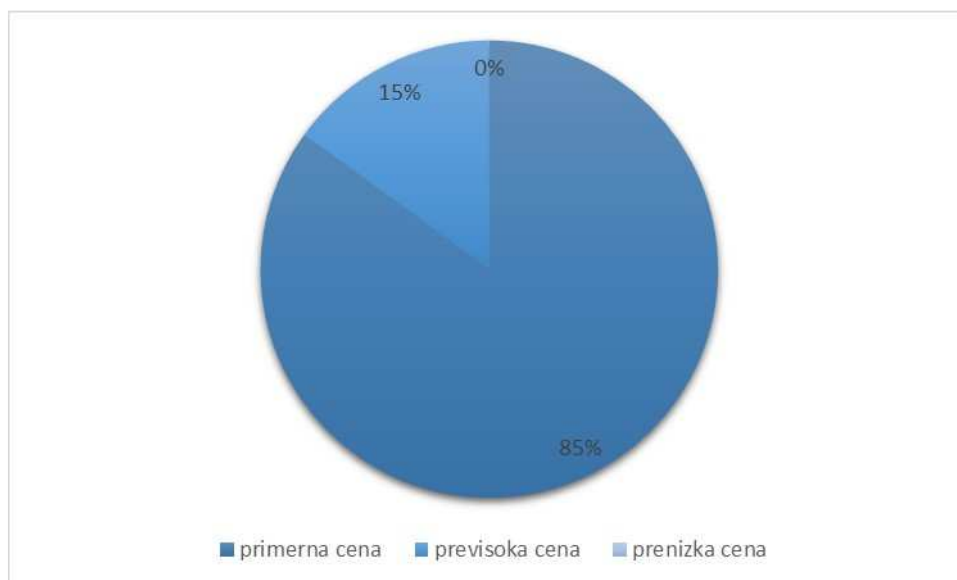


Vir: lastno delo.

Zanimal me je glavni razlog, zakaj se stranke odločajo za obisk kozmetičnega salona Studio lepote Stars. Po raziskavi sem ugotovila, da največ strank obiskuje salon zaradi kakovostnih storitev, ker je to opcijo izbralo kar 80% oziroma šestnajst anketiranih strank. Dve oziroma 10% strank je kot glavni razlog navedlo prijazno osebje ter ena stranka zaradi lokacije in ena oziroma 5% anketiranih zaradi cenovne ugodnosti. Ti podatki jasno kažejo, da je kvaliteta opravljenih storitev ena izmed ključnih dejavnikov za ponovni obisk kozmetičnega salona.

Kot je to prikazano na sliki 4 sem ugotavljala kako stranke ocenjujejo cene storitev glede na kvaliteto in osebno mnenje. 85% oziroma sedemnajst strank meni, da je cena primerna glede na ponujeno storitev, 15% strank pa meni, da je cena previsoka. Nobena izmed anketiranih ne ocenjuje, da je cena storitev prenizka. To potrjuje, da salon ne daje vtisa poceni ali manjvredne storitve. Večina anketiranih strank se strinja, da podjetje uspešno usklajuje razmerje med kakovostjo in ceno. To se sklada z predhodnimi rezultati, kjer je večina strank kot glavni razlog za obisk salona navedla kakovost storitev.

Slika 4: Cene storitev



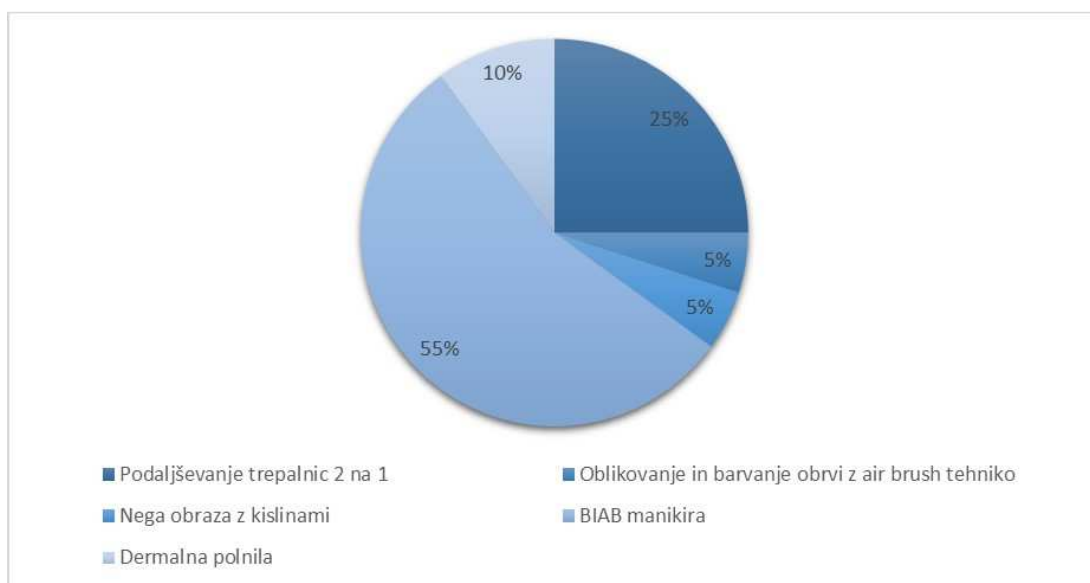
Vir: lastno delo.

V zaključnem delu raziskave sem na podlagi anketnega vprašalnika ugotovila kaj bi stranke spremenile in katero storitev bi želele, da bi salon v prihodnosti ponujal. Predzadnje vprašanje je bilo zastavljeno tako, da sem ugotovila morebitne predloge za izboljšavo. Anketirane stranke so lahko izbirale med možnostmi, ki bi jih v salonu izboljšale. Rezultati so pokazali, da 70% oziroma štirinajst anketiranih ne bi spremenilo ničesar, ker so s salonom popolnoma zadovoljne. Sledila je cena, ki bi jo spremenile tri oziroma 15% anketiranih strank. Ena stranka bi spremenila lokacijo salona in nobena ni izrazila potrebe po spremembi osebja oziroma strokovnosti.

Na podlagi teh rezultatov lahko ugotovimo, da je večina strank, ki obiskuje lepotni salon Studio lepote Stars zadovoljnih z delovanjem salona in ne bi spreminjale ničesar. Ugotovitve tega vprašanja lahko salon uporabi tudi za izboljšanje na področju hitrosti opravljanja storitev, ter mogoče razmislek o spremembi cenovne politike. Prav tako je zelo pomembno, da nobena stranka ni izrazila nezadovoljstva s strokovnostjo ali osebjem. To pomeni, da ima salon zaposleno profesionalno osebje, ki strankam nudi celovito in profesionalno izkušnjo.

Zanimalo me je tudi, katere storitve bi si stranke želele, da jih salon uvede v svojo ponudbo. Kot je razvidno iz slike 5 bi si največ strank želelo, da salon uvede storitev manikire z gradilnim gelom v steklenički (angl. Builder in a bottle, v nadaljevanju BIAB), ki postaja vedno bolj priljubljena med potrošnicami. Zanimanje za podaljševanje trepalnic s tehniko 2 na 1 izrazi pet strank oziroma 25% vseh anketiranih. Dve stranki bi si želeli, da salon uvede dermalna polnila ter ena stranka nego obraza z kislinami in ena oblikovanje in barvanje obrvi z airbrush tehniko. Za salon so te informacije zelo pomembne, saj so v pomoč pri načrtovanju uvajanja novih storitev v ponudbo.

Slika 5: Uvedba nove storitve v kozmetični salon



Vir: lastno delo.

6.5 Predlogi za izboljšavo nadaljnjega poslovanja v podjetju Studio Stars d. o. o.

Na podlagi analize širšega in ožjega zunanjega okolja podjetja, SWOT analize ter rezultatov ankete obstoječih strank, sem pripravila nekaj predlogov za izboljšanje poslovanja v kozmetičnem salonu Studio lepote Stars. Opazila sem, da ima podjetje velik potencial za povečanje prepoznavnosti na spletnih platformah, zato bi predlagala odprtje profila na družbenih omrežjih z rednimi objavami in prikazovanjem izvedenih storitev. Prav tako bi predlagala prenovo spletne strani z bolj nežnim pristopom in boljšo preglednostjo.

Zaradi sezonskih nihanj in pomanjkanju strank v nekaterih delih leta bi salonu predlagala, uvedbo sistema zvestobe pri strankah, kjer bi se vsak obisk zabeležil. Stranke bi nato prejele po desetih obiskih eno brezplačno storitev. Z uvedbo kartice zvestobe, bi se zadovoljne stranke, ki redno obiskujejo salon z večjo verjetnostjo odločile za ponovni obisk v salonu.

Podjetju bi predlagala sodelovanje z družbenimi vplivneži, ki bi omogočili podjetju večjo prepoznavnost na trgu. Glede na to, da je skoraj večina anketiranih izvedelo za kozmetični salon preko prijateljic ali znank, bi lahko podjetje zaupanje novih strank pridobilo na podlagi oglaševanja na družbenih omrežjih z družbenimi vplivneži. Glede na to, da ustanoviteljica izvaja različne tečaje in delavnice v salonu, bi predlagala izvajanje tečajev tudi na spletu, kar bi za podjetje pomenilo več prihodkov in dobičkonosnosti. Z vidika dolgoročne rasti in uvedbe novih storitev pa bi salonu predlagala razvoj in lansiranje lastne linije izdelkov, saj bi bil tako še bolj edinstveni na trgu.

7 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi je obravnavana analiza poslovnega okolja izbranega podjetja Studio lepote Stars d. o. o., ki deluje na področju kozmetičnih in lepotnih storitev. V zaključni strokovni nalogi je predstavljena opredelitev poslovnega okolja, ki ji sledi delitev poslovnega okolja na notranje in zunanje okolje ter razumevanje vpliva okolja na podjetje ter obratno. Opredelitev zunanjega okolja zajema tudi delitev širšega in ožjega okolja, ter obseg dejavnikov le teh. Predstavljen je tudi ključni del strateškega načrtovanja in sicer SWOT analiza podjetja, Porterjeva analiza podjetja ter portfeljska analiza podjetja.

Sledi predstavitev podjetja, podrobna analiza širšega zunanjega okolja, analiza ožjega zunanjega okolja podjetja in SWOT analiza. S temeljito analizo je bilo ugotovljeno, da ima podjetje številne prednosti, kot so širok spekter ponujenih storitev, ugodna in pristopna lokacija, kakovostno izvajanje storitev, osebna blagovna znamka, ter strokovno usposobljeno osebje. Tako kot vsako podjetje ima tudi Studio lepote Stars d. o. o. nekatere slabosti, kot so pomanjkanje digitalne prisotnosti ter sistema zvestobe za stranke in sezonsko nihanje. Na podlagi analize je bilo ugotovljeno, da ima podjetje zaradi stalnih spreminjajočih se trendov ogromno priložnosti, kot so razvoj lastne linije izdelkov ter spletnih tečajev. Prav tako pa tudi nekaj nevarnosti, kot so konkurenca in ekonomska negotovost.

Narejena je bila tudi raziskava o zadovoljstvu strank. Rezultati ankete so pokazali, da so stranke zadovoljne z obstoječo ponudbo in kakovostjo izvedenih storitev. Jasno pa so izrazile povpraševanje tudi po uvedbi novih storitev, kot je BIAB manikira in podaljševanje trepalnic 2 na 1. Na podlagi ugotovitev iz anketnega vprašalnika, sem oblikovala predloge za nadaljnje poslovanje, kot so uvedba novih storitev v ponudbo kozmetičnega salona ter uvedbo sistema zvestobe za redne obiskovalke. Na podlagi ugotovljenih rezultatov lahko sklepamo, da ima podjetje visoko stopnjo zadovoljstva s strani strank, ter možnosti za nadaljnji razvoj in rast podjetja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: založba GV
2. Gürel E. in Tat M. (2017). *Swot analysis: A Theoretical Review*. https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review
3. Helms, M. M. in Nixon, J. (2010, 10. avgust). *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*. https://www.researchgate.net/publication/247630801_Exploring_SWOT_analysis_-_where_are_we_now_A_review_of_academic_research_from_the_last_decade
4. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani
5. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations, With new introduction*. London, Micimillan.

LITERATURA IN VIRI

1. Bayle, N. in Lagadec, A. (2024, 7. april). *The new face of beauty*. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/04/07/the-new-face-of-beauty_6667651_19.html
2. Blackmore, L. (brez datuma). *Porter's Five Forces: Complete Guide, Examples & Template*. [objava na blogu]. Pridobljeno 11. avgusta 2025 s <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces>
3. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: gospodarski vestnik
4. Britton, C. (2003). *The bussines enviornment*. Person education
5. CFI. (brez datuma). *External Analysis*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/external-analysis/>
6. Companywall. (2025). *Studio lepote Stars d.o.o.* <https://www.companywall.si/podjetje/studio-lepote-stars-doo/MMA9zyAC>
7. Cook, B. (2024, 28. december). *Bargaining Power of Buyers: Overview & Strategy*. <https://tipalti.com/resources/learn/bargaining-power-of-buyers/>
8. Glas, M. (1997). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
9. Hanna, K. T., Bigelow, S. J. in Pratt, M. K. (2024, 19. marec). *What is strategic planning*. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-planning>
10. Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
11. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo
12. Kitov, I. (2024, 26. marec). *Porter's 5 Forces Model: Bargaining Power of Suppliers*. <https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/business-analysis-and-strategy/porters-5-forces-model-bargaining-power-of-suppliers/>

13. Kos, B. (brez datuma). *PEST analiza*. <https://inhouse-consulting.si/pest-analiza/>
14. Lime Booking. (2025). *Seznam storitev Studio lepote Stars*. <https://form.limebooking.com/sl/studiolepotestars/service>
15. Magretta, J. (2012, 16. december). *The Five Forces*. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
16. Medley, S. (2025, 11. marec). *Portfolio Analysis*. <https://www.qmarkets.net/resources/article/portfolio-analysis/>
17. Ministrstvo za digitalno preobrazbo Republike Slovenije. (2023, 13. junij). *Analiza poslovnega okolja in konkurence*. <https://spot.gov.si/sl teme/analiza-poslovnega-okolja-in-konkurence>
18. Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: fakulteta za elektroniko, računalništvo in informatiko.
19. Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
20. Poslovni asistent Bizi. (brez datuma). *Studio lepote Stars d.o.o.* <https://www.bizi.si/STUDIO-LEPOTE-STARSD-O-O/>
21. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani
22. Pučko, D. (1999). *Strateški management*. Poslovni prigradki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
23. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik.

Pozdravljeni. Sem Delila Ljutić, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Trenutno pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom Analiza poslovnega okolja izbranega podjetja. Ker menim, da je uporabniška izkušnja eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov za uspeh podjetja bi vas prosila, da po končani storitvi izpolnite anketni vprašalnik, ki bo namenjen izključno za raziskovalni namen. Anketni vprašalnik je anonimen, za odgovore na vprašanja boste porabili največ 3 minute.

Vnaprej se Vam prijazno zahvaljujem za sodelovanje.

1. Spol:

- Ženski
- Moški

2. Starost:

- pod 18
- 18 do 25
- 25 do 35
- 35 do 45
- 45 in več

3. Kako pogosto v povprečju obiščete kozmetični salon?

- 1x mesečno
- več kot 1x mesečno
- manj kot 1x mesečno

4. Kdaj najraje obiščete kozmetični salon?

- v dopoldanskem času
- v popoldanskem času
- zvečer

5. Koliko v povprečju porabite za kozmetične storitve na mesec?

- manj kot 50 €
- 50 € do 80 €
- 80 € do 150 €
- 150 € do 200 €
- 200 € in več

6. Kje ste izvedeli za kozmetični salon Studio lepote Stars?

- družbena omrežja (Instagram, Facebook...)
- od prijateljice/znanke
- salon sem zasledil/a sam/a na poti domov/ v trgovino/ v šolo itd.
- drugo _____

7. Katere storitev v kozmetičnem salonu največkrat uporabite?

- podaljševanje trepalnic
- manikira in pedikira
- masaža
- nega obraza
- oblikovanje obrvi
- drugo _____

8. Zakaj obiskujete kozmetični salon Studio lepote Stars?

- kvalitetne storitve
- prijazno osebje
- cena
- parkirno mesto
- zasebnost
- lokacija (bližina doma)

9. Kako bi ocenili cene storitev v kozmetičnem salonu Studio lepote Stars?

- cena je primerna
- cena je previsoka
- cena je prenizka

10. Če bi lahko vplivali na enega izmed spodaj naštetih dejavnikov, bi spremenili:

- ceno
- lokacijo
- osebje
- hitrost opravljanja storitev
- strokovnost

11. Izmed spodaj naštetih storitev, označite eno za katero menite, da bi jo bilo potrebno uvesti v Studio lepote Stars:

- podaljševanje trepalnic 2 na 1
- oblikovanje in barvanje obrvi z airbrush tehniko
- nega obraza z kislinami
- BIAB manikira
- dermalna polnila
- drugo _____

Lepo se Vam zahvaljujem za čas, ki ste ga namenili za reševanje ankete.