

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Umnik

**Strateške usmeritve v kozmetični industriji: študija primerov podjetij naravne
kozmetike**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Barbara Umnik

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

**Strateške usmeritve v kozmetični industriji: študija primerov podjetij naravne
kozmetike**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Andreju Rusu za vse strokovne nasvete, za pomoč pri vsebinskem oblikovanju naloge, predvsem pa za hitro odzivnost.

Posebna zahvala pa gre partnerju Damirju, mami Janji ter Dragotu in Tatjani. Hvala vam za vso pomoč, potrpežljivost, razumevanje in podporo na tej razburljivi študijski poti.

Izjava o avtorstvu

Strateške usmeritve v kozmetični industriji: študija primerov podjetij naravne kozmetike

Glavni cilj magistrskega dela je predstaviti strateške usmeritve podjetij naravne kozmetike ter ovrednotiti njihovo uspešnost in konkurenčnost na trgu. V nalogi so predstavljena in analizirana podjetja naravne oziroma ekološke kozmetike: Lush (Anglija), The Body Shop (Anglija), Origins (ZDA), Dr. Hauschka (Nemčija), Weleda (Švica) in L'Occitane (Francija).

Magistrsko delo odgovarja na pet raziskovalnih vprašanj. V prvem delu so predstavljena ustrezna teoretična izhodišča, ki služijo boljšemu razumevanju empiričnega dela magistrskega dela. V drugem delu je predstavljena analiza izbranih podjetij.

Analiza je pokazala, da si podjetja z naravno kozmetiko zastavljajo primerljive strategije, ki temeljijo na podobnih strateških analizah, metodah in pristopih, kot konvencionalna kozmetična podjetja. Vseeno pa proučevana podjetja svoje strategije močno podredijo etičnim načelom in zavezam ter jih zaradi tega težje spreminjajo oziroma se zaradi njih poslu tudi odrečejo.

Ključne besede: strateški menedžment, strategija, analiza panoge, analiza okolja, naravna kozmetika.

Strategic directions in cosmetic industry: case study of natural cosmetic companies

Main objective of master's thesis is to represent strategic directions of natural cosmetic companies, that are based on theoretical knowledge, and evaluate their performance and competitive advantages on the market. Companies that are represented and analysed in the master's thesis are: Lush (UK), The Body Shop (UK), Origins (USA), Dr. Hauschka (Germany), Weleda (Switzerland) and L'Occitane (France).

Thesis tries to find and give answers to five research questions. First part of thesis is represented by relevant theoretical frameworks, which serve as a better understanding of subsequent empirical part that follows. The second part of the thesis represents analysis of selected companies.

Analysis has shown that natural cosmetics companies set comparable strategies, that are based on similar strategic analyses, methods and approaches as conventional cosmetics companies do. However, strategies of analysed companies are strongly subordinated to ethical principles and commitments. Companies have more difficulties with altering them and can even give up prospective business deals because of them.

Key words: strategic management, strategy, industry analysis, environment analysis, natural cosmetics

KAZALO

1 UVOD	11
1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMEN IN CILJI DELA.....	11
1.2 METODE DELA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	14
1.3 ZASNOVA DELA	16
TEORETIČNI OKVIR	18
2 DOBRE STRATEGIJE PRINAŠAJO USPEHE – OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA	18
2.1 STRATEŠKI MENEDŽMENT	18
2.2 ŠOLE STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA	19
2.3 STRATEGIJA	24
2.3.1 ORODJA STRATEGIJE	30
3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA	38
3.1 STRATEŠKI NAMEN	40
3.1.1 VREDNOTE ORGANIZACIJE	41
3.1.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI ORGANIZACIJE	42
3.2 ANALIZA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE.....	45
3.2.1 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA.....	45
3.2.1.1 KLJUČNE ZMOŽNOSTI IN KOMPETENCE	47
3.2.1.2 STRATEŠKI VODJA.....	50
3.2.2 SWOT ANALIZA	53
3.2.3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	55
3.2.3.1 MIKRO OKOLJE.....	57
3.2.3.2 MAKRO OKOLJE OZIROMA PESTLE ANALIZA	61
3.2.3.3 ANALIZA PANOGE IN PORTERJEVIH PET KONKURENČNIH SIL.....	65
3.3 OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....	69
3.4 IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE.....	71
3.5 EVALVACIJA IN KONTROLA.....	72
EMPIRIČNI DEL.....	74

4 ANALIZA RAZVOJNIH USMERITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ	74
4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ	74
4.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	87
4.3 POSLANSTVO IN VIZIJA IZBRANIH ORGANIZACIJ.....	99
4.4 ANALIZA PANOGE ORGANIZACIJ	110
4.4.1 KAJ JE KOZMETIKA	110
4.4.2 KOZMETIČNA INDUSTRIJA.....	113
4.4.3 NARAVNA KOZMETIČNA INDUSTRIJA	121
4.4.4 PRIVLAČNOST KOZMETIČNE PANOGE Z VIDIKA PORTERJEVIH PETIH SIL	124
4.5 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA	134
4.5.1 VIZIONARJI, USTANOVITELJI, VODJE	134
4.5.2 KLJUČNE KOMPETENCE PREDSTAVLJENIH PODJETIJ	137
4.5.3 BLAGOVNA ZNAMKA	138
4.5.4 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ	141
4.6 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA.....	144
4.6.1 ZAPOSLENI.....	144
4.6.2 STRANKE IN SKRB ZANJE	147
4.6.3 PESTEL ANALIZA.....	151
4.7 SWOT ANALIZA	156
5 SKLEP	162
6 LITERATURA.....	168

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Slepi menihi raziskujejo slona.....	20
Slika 2.2: Prikaz BCG matrike.....	33
Slika 3.1: Prikaz strateškega planiranja po Mintzbergu	39
Slika 3.2: Plasti poslovnega okolja.....	57
Slika 3.3: Mikro okolje organizacije	58
Slika 3.4: Dejavniki makro okolja	62
Slika 3.5: Porterjevih pet konkurenčnih sil.....	69
Slika 4.1: Maloštevni delničarji podjetja Lush.....	90
Slika 4.2: Pozicija podjetja Origins v organizacijski strukturi skupine Estée Lauder	93
Slika 4.3: Organizacijska struktura divizije Origins.....	94
Slika 4.4: Organizacijska struktura podjetja Weleda	96
Slika 4.5: Organizacijska struktura podjetja L'Occitane	98
Slika 4.6: Logo podjetja Lush.....	99
Slika 4.7: Poslanstvo podjetja Lush.....	101
Slika 4.8: Logo podjetja The Body Shop	102
Slika 4.9: Zaveze podjetja The Body Shop	103
Slika 4.10: Logo podjetja Origins	104
Slika 4.11: Logo podjetja Dr. Hauschka	106
Slika 4.12: Logo podjetja Weleda.....	107
Slika 4.13: Logo podjetja L'Occitane	109
Slika 4.14: Oglas proti testiranju na živalih organizacije PETA	112
Slika 4.15: Protest feministk na tekmovanju za Miss America v Atlantic Cityju	113
Slika 4.16: Letna rast globalnega marketa 2004–2014.....	115
Slika 4.17: Delež kozmetičnega trga glede na regije	116
Slika 4.18: Prihodki kozmetične industrije v ZDA od leta 2002 do leta 2016 (v milijardah dolarjev).....	117
Slika 4.19: Trg kozmetične industrije v EU leta 2014 (v milijardah evrov).....	118
Slika 4.20: Predvidena rast lepotnih trgov po svetu	120
Slika 4.21: Prikaz potrošnje v kozmetični industriji	121

Slika 4.22: Simboli, ki predstavljajo Lushevo blagovno znamko	139
Slika 4.23: Delavnica s potrošnicami podjetja Origins	149
Slika 4.24: Diskusije potrošnic o načrtovani strategiji podjetja Origins.....	150

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Šole strateškega menedžmenta po Mintzbergu.....	21
Tabela 2.2: Primerjava strategije rdečega in sinjega oceana	27
Tabela 2.3: Prikaz Ansoffove matrike	31
Tabela 2.4: Prikaz Porterjevih generičnih sil	35
Tabela 3.1: Pomožna vprašanja pri PESTLE analizi	64
Tabela 4.1: Poreklo analiziranih podjetij.....	84
Tabela 4.2: Leto ustanovitve analiziranih podjetij.....	84
Tabela 4.3: Ustanovitelji analiziranih podjetij.....	84
Tabela 4.4: Poslovna struktura analiziranih podjetij.....	85
Tabela 4.5: Poslovalnice analiziranih podjetij	85
Tabela 4.6: Število zaposlenih v analiziranih podjetjih.....	86
Tabela 4.7: Prepoznavnost analiziranih podjetij	86
Tabela 4.8: Ciljne skupine analiziranih podjetij.....	86
Tabela 4.9: Vstop novih konkurentov na trg.....	124
Tabela 4.10: Nevarnost substitutov.....	126
Tabela 4.11: Pogajalska moč kupcev	128
Tabela 4.12: Pogajalska moč dobaviteljev.....	130
Tabela 4.13: Rivalstvo med konkurenti	132
Tabela 4.14: Ključne kompetence analiziranih podjetij.....	137
Tabela 4.15: Politični dejavniki	152
Tabela 4.16: Ekonomski dejavniki	153
Tabela 4.17: Socialni oziroma družbeni dejavniki.....	153
Tabela 4.18: Tehnološki dejavniki	154
Tabela 4.19: Okoljski dejavniki.....	155
Tabela 4.20: Pravni dejavniki.....	155

Tabela 4.21: SWOT – prednosti.....	156
Tabela 4.22: SWOT – slabosti.....	158
Tabela 4.23: SWOT – priložnosti.....	159
Tabela 4.24: SWOT – nevarnosti.....	160

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMEN IN CILJI DELA

V današnjih dinamičnih poslovnih okoljih se vedno pogosteje pojavlja vprašanje primernosti strategij organizacij, ki dinamiki ne uspejo slediti in se ji prilagoditi. V javnosti odmevajo problematične in negativne zgodbe, s katerimi se organizacije soočajo. Neprimerne poslovne poteze tako puščajo za sabo brezposelne, izvisele poslovne partnerje ter druge pomembne deležnike in delničarje.

Vodje oziroma menedžerji se marsikdaj ne zavedajo, da je lahko konkurenčna prednost kot vojna hitrih premikov in odzivov, v kateri je uspeh odvisen od zmožnosti predvidevanja tržnih trendov in hitrega odzivanja na spreminjajoče se potrebe strank. S tem se ukvarja strateški menedžment oziroma strateško upravljanje, ki ga lahko opredelimo kot nekakšno umetnost ali znanost o oblikovanju, izvajanju in vrednotenju več funkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji doseganje zastavljenih ciljev. Strateški menedžment nudi vodjem potrebna znanja, nasvete, orodja, pristope, ki jim pomagajo pri identifikaciji in razvoju uspešnih strategij, ki bodo organizaciji zagotovile konkurenčno prednost in varnost.

Strategije so torej tiste, ki naredijo nekatere organizacije uspešne, medtem ko druge slabo poslujejo ali celo počasi propadajo. Strategija oziroma strateško odločanje je bila skozi čas in s strani mnogih avtorjev različno interpretirana. Običajno pa se jo povezuje z dolgoročno usmerjenostjo organizacije, obsegom organizacijskih aktivnosti, prednostmi organizacije pred konkurenco, strateškim ujemanjem s poslovnim okoljem, sredstvi in kompetencami organizacije, vrednotami in pričakovanji (Johnson in drugi 2008, 3).

Bistvene komponente strateškega menedžmenta vključujejo razumevanje strateškega položaja organizacije, izvajanje strateških odločitev za prihodnost in upravljanje strategije v dejanju (Johnson in drugi 2008, 12).

Rezultat uspešnega strateškega menedžmenta je identifikacija strategij, ki naj bi, če so le dobro izpeljane, zadovoljile svoje deležnike in delničarje, zagotovile trajno delovanje organizacije ter pomagale organizaciji prekositi konkurenco in tako prevzeti vodstveni položaj na zelenem trgu (Hoisington in Vaneswaran 2005, 22). Strategije torej zagotavljajo trajno in vzdržno konkurenčno prednost.

Glavni cilj tega dela je predstaviti strateške usmeritve podjetij naravne kozmetike ter ovrednoti njihovo uspešnost in konkurenčnost. Predstavljena in analizirana bodo podjetja naravne oziroma ekološke kozmetike: Lush (Anglija), The Body Shop (Anglija), Origins (ZDA), Dr. Hauschka (Nemčija), Weleda (Švica) in L'Occitane (Francija).

Koncept naravne kozmetike je zaživel zelo zgodaj in sega v čas poznih dvajsetih let prejšnjega stoletja. Takratni pionirji so s svojo formalno in znanstveno izobrazbo eksperimentirali v svojih laboratorijih ter iskali znanstvene in inovativne pristope h kozmetiki. Takšna pionirja sta bila tudi ustanovitelja dveh analiziranih podjetij, Dr. Steiner in Dr. Hauschka. Vendar pa čas takrat še ni bil naklonjen znanstvenim dognanjem takratnih pionirjev. Nekaj premika so prinesla kasnejša petdeseta leta, ko je kar naenkrat vzniknilo nekaj podjetij z (bolj) naravno kozmetiko (npr. Clarins, Juvena, Yves Rocher itd.). Žal pa velikega uspeha niso bila deležna, saj so potrošniški trendi takrat favorizirali bolj glamurozno in luksuzno kozmetiko industrije. Šestdeseta leta so prinesla naraščajočo zaskrbljenost glede okolja in zanimanje za vse naravno. Naravna kozmetika je začela pridobivati veljavo, še vedno pa ostajala na robu industrije (prim. Jones 2014, 280–282). Vendar pa je vsa situacija že pritegnila velike "morske pse" kozmetične industrije, ki so začutili možnost potencialnih zaslužkov. Od tega časa dalje so bila ustanovljena ena izmed

najuspešnejših podjetij z naravno kozmetiko, ki so preživela vse vzpone, padce, preizkušnje svojega časa, do danes.

Preživeti je bilo vredno, saj je bil globalno trg leta 2012 ocenjen na več kot 7,6 milijarde dolarjev oziroma 6,7 milijarde evrov, do leta 2018 pa naj bi se številke povzpele do 13,2 milijarde dolarjev oziroma 11,7 milijarde evrov. Leta 2014 je prodaja v Zahodni Evropi znašala 4,5 milijarde evrov, 4,1 milijarde evrov v ZDA in 10,6 milijarde evrov v Aziji.

Uspešna podjetja so preživela zaradi kakovostnega strateškega planiranja, saj trg ne prinaša le dobrega zaslužka in razvojnih možnosti, temveč tudi vedno več konkurence. Nekatera izmed njih so bila sčasoma prisiljena v preoblikovanje in preizpraševanje svoje strategije, da so lahko ohranila svojo prisotnost in konkurenčnost na trgu.

Za uspešno izdelavo strategije je najprej potrebna temeljita analiza tako najbližjega notranjega kot zunanjega okolja, v katerem organizacija posluje. Analiza notranjega okolja organizaciji pomaga razumeti samo sebe in njeno poslovanje, zajema pa lahko področja, kot so organizacijska kultura, organizacijska podoba (imidž), organizacijska notranja struktura, ključni kadri, dostop do naravnih virov, operacijska učinkovitost, operacijske zmožnosti, branding oziroma blagovna znamka, tržni delež, finančni viri, patenti in poslovne skrivnosti. Zunanja analiza okolja pa se ukvarja z najširšimi vplivi političnega, ekonomskega, socialnega, tehnološkega, okoljskega in pravnega dela okolja, predvsem pomembna sta natančna analiza in poznavanje ožjega zunanjega okolja – panoge. Ali je panoga dejansko privlačna za podjetje, se lahko oceni na podlagi analize petih skupin določljivk, ki so: dobavitelji, kupci, substituti, potencialni vstopajoči konkurenti in obstoječi konkurenti. S primerjavo dejanskih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja še lažje ocenijo situacijo in kasneje izpeljejo potrebne ukrepe.

Problem, ki ga magistrsko delo želi izpostaviti, je pomembnost zavedanja in poznavanja pomena strategije, strateškega razmišljanja in strateškega upravljanja podjetij, ki tekmujejo na trgu naravne kozmetične industrije, kjer je konkurenčnost velika, boj za tržni delež pa težek.

Namen magistrskega dela je izvesti poizkus analize in predstaviti rezultate analize izbranih šestih podjetij ter s tem ovrednotiti uspešnost njihove strategije in konkurenčnosti. Analiza podjetij, izvedena s pomočjo različnih pristopov strateškega upravljanja, bo tako pokazala, kako dobro podjetja poznajo svoje okolje in panogo, v kateri tekmujejo, kako dobro poznajo svoje ciljne potrošnike, predvsem pa, katere so njihove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki se jih ali pa tudi ne zavedajo.

Rezultat magistrskega dela je umestiti teorijo strateškega menedžmenta, ki ponuja različne pristope in metode k boljšemu poznavanju strateške pozicije in naravnosti podjetij, v realno situacijo in spoznanja o analiziranih podjetjih.

1.2 METODE DELA IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Magistrsko delo bo temeljilo na pregledu in analizi številne strokovne literature domačih in tujih avtorjev. Prav tako bodo analizirani različni znanstveni prispevki, kot so članki in ostale publikacije. Zelo pomemben vir informacij bodo internetni viri, s pomočjo katerih bodo zbrane informacije o podjetjih, ki so naloga analize.

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela. Prvi bo teoretični del, ki temelji na obsežnem pregledu in analizi znanstvene literature s področja strategije. Drugi pa bo empirični del in bo temeljil na konkretni analizi izbranih podjetij, ki bo narejena tudi s pomočjo sekundarnih virov (predvsem internetni viri).

Teoretični del bo vseboval znanstvene **metode deskripcije**, primerjave mnenj različnih avtorjev in sinteze spoznanj. Teoretični del bodo sestavljale že obstoječe informacije o strateškem menedžmentu. Temeljit bo na sekundarnih virih, ki služijo kot osnova in pomoč za izpeljavo empiričnega dela. **Metoda kompilacije** bo omogočila, da bodo najrazličnejše teorije in dognanja strokovnjakov s področja strateškega menedžmenta strnjena v smiselno celoto, ki bo pomagala razumeti ter bo pojasnila situacije in stanja analiziranih podjetij v empiričnem delu. **Primerjalna metoda** bo uporabljena predvsem v empiričnem delu, kot postopek primerjanja istih oziroma sorodnih dejstev, razmerij in za ugotavljanje možnih razlik analiziranih podjetij. Prav tako bo v empiričnem delu uporabljena **metoda deskripcije**, s pomočjo katere bodo preprosto opisana dejstva o podjetjih, njihovi procesi in razmerja, ne da bodo vključena kakršnakoli znanstvena pojasnjevanja. Empirični del bo vseboval tudi **induktivno** (sklepanje iz konkretnega na splošno) in **deduktivno** (sklepanje iz splošnega na konkretno) **metodo** (prim. Zelenika 2000, 323–340).

Raziskava za magistrsko delo bo torej potekala po korakih znanstvene metode, pri čemer bodo najprej pregledani pomembna literatura in viri, nakar bo narejena analiza privlačnosti teme pričujočega dela. Nato bodo formulirana raziskovalna vprašanja, ki jim bo sledila priprava načrta raziskave in selekcija podatkov, ki bodo kasneje analizirani. Proces bo prinesel tako boljše kot slabše odgovore na raziskovalna vprašanja (prim. Schmitter 2008, 263–266; Ragin 2007, 30–45).

Vsebina naloge bo razkrila in v zaključku podala odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali se strategije podjetij naravne kozmetike razlikujejo od ostalih, konvencionalnih podjetij v kozmetični industriji?
- Ali je strateško oglaševanje podjetij naravne kozmetike manj agresivno kot oglaševanje konvencionalnih podjetij v kozmetični industriji?

- Ali podjetja naravne kozmetike vodijo drugačne vizije, poslanstva in cilji, ker v ospredje postavljajo drugačne vrednote (npr. družbena odgovornost, okolje, živali, zdravje ipd.)?
- Povpraševanje po naravni kozmetiki raste, kar je razvidno tudi iz statističnih podatkov. Ali je mogoče, da naravna kozmetika v bližnji prihodnosti prevzame večinski trg kozmetične industrije?
- Ali kozmetični giganti naravno kozmetiko izkoriščajo le kot eno izmed novih tržnih niš, kot posledico prebujajočih se trendov bolj zdravega in naravnega življenja?

1.3 ZASNOVA DELA

Magistrsko delo bo razdeljeno na šest poglavij.

Prvo poglavje bo predstavljalo uvod, v katerem bodo opisani namen, cilji, metode in zasnova dela.

Drugo poglavje bo zajemalo teoretski pregled pojma strateški menedžment in predstavitev različnih šol, ki so se z njim ukvarjale. Predstavljeni bodo pojem strategije in vrste le-teh. Prav tako bodo predstavljeni nekateri prijemi za razvijanje strategij.

Tretje poglavje bo zajemalo teoretsko predstavitev procesa strateškega planiranja in posameznih faz, kot so določitev strateškega namena, analiza okolja, oblikovanje strategije, implementacija ter evalvacija in kontrola strategije.

Četrto poglavje bo predstavljalo začetek empiričnega dela in analizo razvojnih usmeritev izbranih organizacij. Podpoglavja bodo zajemala predstavitev organizacij, njihovo poslanstvo in vizijo ter analizo okolja, ki bo vključevala analizo panoge in

analizo privlačnosti le-te, analizo notranjega in zunanjega okolja ter na koncu še SWOT-analizo.

Peto poglavje bo sklep, v katerem bodo zbrani poglobljeni zaključki magistrskega dela in odgovori na raziskovalna vprašanja.

Šesto poglavje bo zajemalo literaturo in ostale uporabljene vire.

TEORETIČNI OKVIR

2 DOBRE STRATEGIJE PRINAŠAJO USPEHE – OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

2.1 STRATEŠKI MENEDŽMENT

V današnjih dinamičnih poslovnih okoljih morajo biti dinamične tudi strategije organizacij. Konkurenčnost je kot vojna hitrih premikov, v kateri je uspeh odvisen od zmožnosti predvidevanja tržnih trendov in hitrega odzivanja na spreminjajoče se potrebe strank. V takšnih okoljih je bistvo strategije določene organizacije dinamika njenega obnašanja oziroma vedenja in ne struktura njihovih izdelkov in trgov.

Da bi bila organizacija uspešna, mora vtakati ključne poslovne procese v strateške zmožnosti, ki jih je drugim težko posnemati, saj ji bodo te dale ključne prednosti in prepoznavnost v očeh kupcev (Stalk in drugi 1999, 171–172).

Strateški menedžment oziroma strateško upravljanje lahko opredelimo kot večščino o oblikovanju, izvajanju in vrednotenju več funkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji, da doseže svoje cilje.

Strateški menedžment se ne omejuje na posamezno področje, temveč prej pokriva kar celotno organizacijo oziroma skoraj vsa funkcijska območja znotraj organizacije, kot so trženje, finance in računovodstvo, kadrovanje, razvoj itd.

Strateški menedžment vključuje formulacijo in implementacijo večjih ciljev in iniciativ s strani top menedžmenta v imenu lastnikov. Proces temelji na oceni sredstev ter notranjega in zunanjega okolja, v katerem organizacija tekmuje.

Strateški menedžment sestavljajo koncepti strateškega planiranja in strateškega mišljenja. Planiranje je samo po sebi analitične narave in se nanaša na formalne postopke, na podlagi katerih se pridobijo podatki. Nanaša pa se tudi na analiziranje, ki vodi do strateškega mišljenja. Z drugimi besedami, strateško planiranje zaokroža strateško mišljenje.

Bistvene komponente strateškega menedžmenta vključujejo razumevanje strateškega položaja organizacije, izvajanje strateških odločitev za prihodnost in upravljanje strategije v danih situacijah (Johnson in drugi 2008, 12). Strateški položaj skuša identificirati vpliv strategije zunanjega okolja in njegove ključne vplive, organizacijska sredstva, sposobnosti ter pričakovanja in vplive deležnikov. Strateške odločitve zajemajo možnosti za strategije, v smislu smeri, v katero se bo ta gibal, in metode, s katerimi bo dosežena. Implementacija strategije pa seveda sama zase pove, da so to aktivnosti, s katerimi strategija in potrebne aktivnosti zaživijo tudi v realnosti (prav tam 2008, 13–16).

Kot je bilo omenjeno že v uvodu, je rezultat uspešnega strateškega menedžmenta identifikacija strategij, ki naj bi, če so le dobro izpeljane, zadovoljile svoje deležnike in delničarje, zagotovile trajno delovanje organizacije ter pomagale organizaciji prekositi konkurenco in tako prevzeti vodstveni položaj na zelenem trgu (Hoisington in Vaneswaran 2005, 22).

2.2 ŠOLE STRATEŠKEGA MENEDŽMENTA

Pojem oziroma koncept strateškega menedžmenta ali poslovođenja zajema številne definicije s strani številnih avtorjev. Vsak ga definira različno, pa vendar na koncu opazimo, da so si definicije zelo podobne. Mintzberg navaja, da smo vsi ljudje slepi in da je formulacija strategije naš slon. Ker pa še nihče ni imel možnosti videti živali v celoti, si jo vsak zamišlja po svoje. Če hočemo razumeti 'slona', moramo razumeti

tudi vse te delčke, vsekakor pa se ne smemo zanašati le na njih – slon ne more biti rilec, ima pa ga (Mintzberg in drugi 1998, 3–4).

Slika 2.1: Slepí menihi raziskujejo slona



Vir: Wikipedia

Prav tako kot obstaja več različnih definicij, obstaja tudi več usmeritev oziroma šol s področja strateškega menedžmenta oziroma poslovanja, ki so jih lepo povzeli Mintzberg, Ahlstrand in Lampel. Šole naj bi bile odsev poglobljenega raziskovanja področja in literature ter ostalih virov, ki jih je moč najti. Dognali so, da so strokovnjaki želeli podati svoj pogled formiranja strategije in svoje izkušnje o strateškem menedžmentu, ki pa so bile žal omejene le na njihovo lastno dožemanje. S predstavitvijo desetih šol strateškega menedžmenta so skušali vse raznolike izkušnje predstaviti kot celoto.

Tabela 2.1: Šole strateškega menedžmenta po Mintzbergu

ŠOLA	STRATEGIJA FORMIRANA KOT ...	SKUPINA
Oblikovna šola	<i>proces spočetja</i>	<i>Preskriptivna</i> oz. <i>normativna</i> narava – kako naj bi bile strategije formulirane
Šola načrtovanja	<i>formalni proces</i>	
Šola pozicioniranja	<i>analitični proces</i>	
Podjetniška šola	<i>vizionarski proces</i>	<i>Deskriptivna</i> narava – kako so strategije formulirane
Kognitivna šola	<i>miselni proces</i>	
Šola učenja	<i>nastajajoči proces</i>	
Šola moči	<i>proces pogajanj</i>	
Kulturna šola	<i>kolektivni proces</i>	
Okoljska šola	<i>reaktivni proces</i>	<i>Konfiguracijska</i> narava – kombinacija ostalih pristopov in elementov (preskriptivna in deskriptivna)
Šola konfiguracije	<i>proces transformacije</i>	

Vir: Mintzberg in drugi (1998, 4–7)

OBLIKOVNA ŠOLA

Šola pojmuje formuliranje strategije kot spočetje, saj so čiste in unikatne strategije formulirane kot nameren, hoten proces. Skozi ta proces je notranje stanje organizacije skladno z zunanjim stanjem okolja oziroma notranje zmožnosti se ujemajo z zunanjimi zmožnostmi. Moto je torej vzpostaviti popolno ujemanje. Pomanjkljivost šole je moč najti v tem, da je strategija načeloma kompleksnejša in ne tako poenostavljena kot želijo predstavniki te šole. Ker manjka fleksibilnosti, je

takšna strategija šibka v hitro spreminjajočih se okoljih (Mintzberg in drugi 1998, 24–45).

ŠOLA NAČRTOVANJA

Formulacija strategije teče v obliki formalnega procesa. Ta način je močno prisoten v menedžerskih izobraževanjih, v korporacijah ipd. Formalni proces zajema strog niz korakov, od analize situacije do izvedbe strategije. Moto te šole je, da naj bi bila strategija kot motor, torej utečena. Pomanjkljivost tudi te šole je lahko prevelika statičnost. Zanja so značilni na primer SWOT analiza, kontrolni seznam ipd. (Mintzberg in drugi 1998, 48–79).

ŠOLA POZICIONIRANJA

Velik uspeh in prepoznavnost je ta šola doživela s svojim predstavnikom Porterjem in njegovim delom *Competitive Strategy* iz leta 1980. Šola je prepoznavna po tem, da narekuje izbiro ene strategije, kot v Porterjevih generičnih strategijah. Organizacijo pozicionira v kontekst njene panoge, trga in analizira, kako lahko organizacija izboljša svojo strateško pozicijo znotraj panoge (Mintzberg in drugi 1998, 82–122).

PODJETNIŠKA ŠOLA

Proces strategije te šole je vizionarski in se odvija v mislih karizmatičnega vodje ali ustanovitelja organizacije. V tej individualnosti se razlikuje od prejšnjih šol, kjer je strategija nastajala v timih. Šola poudarja pomembnost notranjih, miselnih procesov, kot so intuicija, presoja, modrost, izkušnja in vpogled v misli vodje. Moto šole je, da je strategija vizija in vodja njen arhitekt. Izziv te šole predstavlja karizmatičen vodja oziroma vprašanje, kako takšno osebo uspešno najti (Mintzberg in drugi 1998, 124–147).

KOGNITIVNA ŠOLA

Ta šola pojmuje formulacijo strategije kot miselni, kognitivni proces in temelji na dognanjih kognitivne psihologije. Analizira, kako ljudje dojemajo vzorce in obdelujejo informacije. Poudarek je na dogajanju v umu stratega (Mintzber in drugi 1998, 170–173).

ŠOLA UČENJA

Ta šola vidi formuliranje strategije kot nastajajoči proces, kot proces učenja. Menedžment namenja pozornost vprašanju, kaj deluje in kaj ne deluje skozi določeno obdobje. Spoznanja nato vključi v akcijske plane. Moto šole je, da je strategija rezultat učenja, če ti ne uspe v prvo, poskusi ponovno (Mintzberg in drugi 1998, 208).

ŠOLA MOČI

Formulacijo strategije vidi kot proces pogajanj med tistimi, ki v rokah držijo vzvode moči, saj organizacijo sestavljajo posamezniki s sanjami, upanjem, ljubosumjem, interesi in strahovi. Pogajanja lahko tečejo tudi med organizacijo in zunanjimi deležniki. Prejšnje šole moč in politiko zanemarjajo, ko pride do formuliranja strategije. Strategije se lahko pojavijo kot rezultat igrice moči in ne perspektiv (Mintzberg in drugi 1998, 236, 260).

KULTURNA ŠOLA

Formulacija strategije je kolektivni proces. Pristop želi vključiti v proces identifikacije strategije različnih skupin in oddelkov organizacije. Strategija je tako dosežena s skupnimi močmi, torej na podlagi sodelovanja. Strategija je tudi odsev korporacijske kulture organizacije. Že samo ime šole nakazuje, da temelji na antropologiji, kjer je kultura že dolgo osrednji koncept proučevanja. Izziv takšne

strategije pa je doseči dejanske strateške spremembe, ne le spremembe v perspektivi (Mintzberg in drugi 1998, 267–272).

OKOLJSKA ŠOLA

Ta šola obravnava formulacijo strategije kot proces reakcije. Strategija je namreč odziv organizacije na izzive zunanjega okolja. Druge šole vidijo okolje le kot enega izmed dejavnikov, ta šola pa ga vidi kot osrednji dejavnik. Omejitev šole je, da negira resnične strateške možnosti oziroma izbire, saj naj bi bilo vse odvisno od okolja (Mintzberg in drugi 1988, 286–297).

ŠOLA KONFIGURACIJE

Za šolo konfiguracije je formulacija strategije proces transformacije organizacije iz enega tipa odločevalske strukture v drugega. Šola zajema deskriptivno stran, ki opisuje stanje organizacije in okolja – konfiguracijo, druga stran pa opisuje proces izdelave strategije – transformacijo. Transformacija je tako neizbežna posledica konfiguracije. Ključna naloga strateškega menedžmenta je torej ohranitev stabilnosti ali vsaj prilagojena strateška sprememba (Mintzberg in drugi 1998, 305–306).

2.3 STRATEGIJA

Zakaj so nekatere organizacije uspešne, druge pa klavrno in počasi propadajo? In zakaj tudi tiste uspešne dolgoročno težko zadržijo svoj uspeh? Odgovorov ni najlažje najti, strokovnjaki jih iščejo na različnih področjih, med drugim v vodenju, strategijah ipd.

Trdimo lahko, da je uspešnost organizacije povezana s kakovostjo izbranih strategij in zmožnostjo njihove implementacije, saj dobre strategije vplivajo na vsa področja organizacije.

Kaj pa sploh so strategije? Beseda strategija izvira iz grške besede *strategos* in na splošno pomeni 'generalov pogled' (po Carpenter in Sanders 2007, 7). Po Daviesu pa je *strategos* oseba, izvoljena za bojevanje in prevzem kontrole nad vsemi silami, in tako strategija kot koncept, sicer vojaški, sega že v šesto stoletje pred našim štetjem (2002, 154). General je namreč tisti, ki mora razumeti, kako so vsi deli povezani, to razumevanje pa mora uporabiti za zasnovo načrta, ki ga bo pripeljal do zmage – zasnovati mora strategijo. Tako lahko vidimo, da večji del strateškega mišljenja, odločanja, kot so pozicioniranje, sposobnosti, strateški namen in fokus ipd., sega v vojaške strategije velikih zavojevalcev. Tako poslovni kot vojaški vodje pa imajo skupno to, da se morajo odločiti, kaj storiti in kako delovati v časih negotovosti in stresa, ko neuspeh ni ena izmed danih možnosti.

Strategija oziroma strateško odločanje ima različen pomen in različni ljudje jo interpretirajo na različne načine. Običajno se jo povezuje z (Johnson in drugi 2008, 3):

- dolgoročno usmerjenostjo organizacije,
 - obsegom organizacijskih aktivnosti,
 - prednostmi organizacije pred konkurenco,
 - strateškim ujemanjem s poslovnim okoljem,
 - sredstvi in kompetencami organizacije,
 - vrednotami in pričakovanji.
-
- Natančnejša definicija bi se lahko glasila, da strategija predstavlja dolgoročno usmeritev in obseg organizacije, ki dosega prednosti v spreminjajočem se okolju s pomočjo razporeditve sredstev in kompetenc, vse z namenom zadovoljitve pričakovanih deležnikov (Johnson in drugi 2008, 3).
-
- Hambrick in Fredrickson (2001, 50) sta strategijo definirala kot centralni, integriran, navzven usmerjen koncept, ki nam pove, kako bo organizacija dosegla svoje cilje.

- Drucker (2001) definira strategijo kot poslovno teorijo, ki jo je treba uresničiti in tako pomagati organizaciji, da v nepredvidljivem okolju doseže želene rezultate. Strategija tako pomaga organizaciji iskati priložnosti (Dimovski in drugi 2005, 183).
- Porter definira strategijo kot ustvarjanje prednostnega položaja s pomočjo različnih aktivnosti. Strategija je tako perspektiva, ki identificira osnovni način delovanja (Porter 1996, 68).
- Saloner, Shepard in Podolny vidijo strategijo kot okvir, ki zariše smer delovanja organizacije. Pristop organizacije temelji na njenih prednostih in ujemanju z zunanjim okoljem. Strategijo je možno komunicirati tako zunaj kot znotraj organizacije in predstavlja dobro usmeritev vodjem, ki jo morajo implementirati (Saloner in drugi 2001, 6).
- Mintzberg piše, da večina učbenikov ponuja definicijo strategije, ki strategijo vidijo kot načrt višjega menedžmenta, s katerim dosežajo rezultate, ki se skladajo z organizacijskim poslanstvom in cilji (Mintzberg in drugi 1998, 9). Mintzberg po drugi strani vidi strategijo odsevani v več pojmi. Strategija je plan, ki predstavlja načrt od nekega začetka do cilja. Strategija je vzorec oziroma konsistentno obnašanje skozi čas. Strategija je pozicioniranje, na primer določitev izbranih izdelkov za izbrane trge. Strategija pa je navsezadnje tudi perspektiva, ki predstavlja organizacijski način delovanja (Mintzberg 1994, 23–29).
- Ansoff pa konec koncev razmišlja o strategiji kot o nedosegljivem in abstraktnem konceptu. Po njegovem mnenju formulacija strategije ne prinese nikakršnih konkretnih premikov v organizaciji. Predstavlja pa drag proces, tako z vidika denarja kot časa (1988, 79).

- Prav tako korist strategij preizkuša Mintzberg, ki navaja, da strategije predstavljajo za organizacijo isto kot plašnice za konje – spodbujajo njihovo premikanje naprej, pa vendar ne spodbujajo širše vizije (Mintzberg in drugi 1998, 18).

Leta 2005 je izšlo delo W. Chan Kima in Renee Mauborgne z naslovom Strategija sinjega oceana (Blue Ocean Strategy). V tem delu jo omenjamo, saj omenjena teorija kaže na možnosti inovativnega pristopa k strategiji. Avtorja sta namreč opazovala organizacije, ki so se po njunem mnenju zapletale v konkurenčne boje, iskajoč trajno in donosno rast. Vendar pa menita, da dandanes takšen boj ne predstavlja nič drugega kot "rdeči ocean" konkurentov, ki se bojujejo za omejene dele dobička na trgu, ti pa se krčijo in krčijo. Cilj je ustvariti 'sinji ocean' še neodkritih trgov, ki so zreli in pripravljeni na rast ter razvoj.

Sinji ocean lahko ustvarimo na dva načina. Prvi je ustvariti popolnoma nove panoge. Pogostejše pa organizacija to stori s strateškimi potezami, ko preseže meje obstoječe panoge, se osredotoči na "širšo sliko", pozabi na konkurenco, se osredotoči bolj na potencialne stranke kot na obstoječe. Primeri uspešne uporabe Strategije sinjega oceana so: eBay in njihove on-line dražbe, neverjetne cirkuške predstave Cirque du Soleil, Nintendo in njihova igralna konzola Wii itd. (Kim in Mauborgne 2005, 21).

Tabela 1.2: Primerjava strategije rdečega in sinjega oceana

STRATEGIJA RDEČEGA OCEANA	STRATEGIJA SINJEGA OCEANA
Tekmovati na obstoječih trgih.	Ustvariti nove trge brez konkurence.
Premagati konkurenco.	Konkurenca ni pomembna.
Razumeti obstoječe povpraševanje.	Ustvariti novo povpraševanje.
Izbrati ali vrednost ali stroške.	Ni potrebe izbirati med vrednostjo ali stroški.
Uskladiti vse poslovne aktivnosti	Uskladiti vse poslovne aktivnosti

organizacije z diferenciacijo ali nizkimi stroški.	organizacije tako z diferenciacijo kot nizkimi stroški.
--	---

Vir: Kim in Mauborgne (2005, 18)

Strategije obstajajo v organizaciji na različnih nivojih. Razložimo lahko vsaj tri vrste strategij.

Najvišji nivo predstavljajo **korporacijske strategije**, ki se ukvarjajo s celostnim namenom in obsegom organizacije ter s tem, kako povečati vrednost njenih različnih delov oziroma poslovnih enot. Vključujejo lahko vprašanja geografske prisotnosti, raznolikosti produktov oziroma storitev ali poslovnih enot, predvsem pa tudi razvrstitve sredstev med različne dele organizacije. Pogosto korporacijska strategija odseva pričakovanja lastnikov – delničarjev in borze ter se odraža v poslanstvu organizacije (Johnson in drugi 2008, 7).

Korporacijske strategije naslavlajo tri bistvena vprašanja (Carpenter in Sanders 2007, 9–10):

1. V kakšnem poslu bomo tekmovali?
2. Kako lahko kot matično podjetje oziroma organizacija dodamo vrednost našim različnim poslom?
3. Kako nam bo raznolikost ali vstop v novo industrijo pomagala pri konkurenčnosti v naših drugih industrijah?

Znana orodja, ki jih lahko uporabimo pri identifikaciji korporacijske strategije, so na primer bostonska matrika (BCG-matrika) oziroma portfelj tržnega deleža in Porterjeve generične strategije.

Na koncu pa na nivoju korporacijske strategije ne smemo pozabiti na pomemben strateški dejavnik, to je na organizacijsko obliko. To, kako je strukturirana

organizacija, ljudje v njej in ostala sredstva, vpliva na konkurenčno prednost in lahko podpira (ali pa ne) organizacijske strateške cilje.

Poslovne strategije se nanašajo na načine, s pomočjo katerih organizacija poskuša doseči cilje znotraj posamezne strateške poslovne enote, ki se od drugih enot razlikuje po zunanjem ciljnem trgu. Poslovna strategija upošteva spreminjajoče se in konkurenčno okolje, v katerem se organizacija nahaja.

Dobra poslovna strategija bi morala naslavljati dve bistveni vprašanji (Carpenter in Sanders 2007, 9):

1. Kako bo organizacija dosegla svoje cilje že 'danes', medtem ko istočasno z njo tekmuje več različnih organizacij za zadovoljitev potreb strank?
2. Kako organizacija načrtuje svojo konkurenčnost v prihodnosti?

Zaradi teh lastnosti včasih naletimo na poimenovanje poslovne strategije kot konkurenčne strategije.

Orodja, ki jih organizacija lahko uspešno uporabi, so na primer: ključne kompetence, Porterjevih pet silnic, SWOT-analiza ipd.

V manjših, preprostih organizacijah, ki ponujajo le eno storitev oziroma tekmujejo s svojim izdelkom/izdelki le na enem trgu, se korporacijska in poslovna strategija običajno prekrivata. Vsekakor pa ne škodi poznati različnih možnosti, saj korporacijska strategija vključuje tudi možnosti vstopa na nove trge ali v nove panoge (Johnson in drugi 2008, 7). Če manjša organizacija tekmuje na večjih trgih, pa je vseeno dobro, da vsaka poslovna enota razmisli o svoji strateški usmeritvi.

Tretja vrsta strategij so tako imenovane **funkcijske ali operacijske strategije**, ki se ukvarjajo s tem, kako učinkovito izrabiti vire, procese, človeški kapital (Johnson in Scholes 1999, 11–13). Operacijske strategije se nanašajo na način, s katerim deli organizacije prispevajo k uresničevanju korporacijske in poslovne strategije.

V večini organizacij so uspešne poslovne strategije odvisne od odločitev, dejavnosti, ki se odvijajo na operacijskem nivoju organizacije (Johnson in drugi 2008, 7). Funkcijske enote organizacije (trženje, finance, kadrovske službe ipd.) so vključene v višje strategije (poslovne, korporacijske) s tem, da zagotavljajo informacije o poslovnih enotah in zmogljivosti, na katerih temeljijo višje strategije. Ko so višje strategije razvite, jih funkcijske enote prevedejo v akcijske plane, ki jih mora izpolnjevati vsak oddelek ali divizija, z namenom, da strategija uspe.

V nadaljevanju si bomo ogledali nekaj orodij, ki jih organizacija, ne glede na velikost, lahko uporabi in z njihovo pomočjo definira korporacijsko strategijo ter tako doda vrednost svojim poslovnim enotam. Kot je že bilo omenjeno, pa ne smemo pozabiti, da se v manjših organizacijah hitro zabriše linija med korporacijsko in poslovno strategijo, kar pomeni, da so orodja lahko uporabna za obe.

2.3.1 ORODJA STRATEGIJE

ANSOFFOVA MATRIKA

Igor Ansoff je z razvojem svoje matrike skušal podati alternativno korporacijsko strategijo rasti. Matrika se osredotoča na organizacijske sedanje in potencialne prihodnje izdelke in trge oziroma stranke. Organizacija tako razišče možnosti rasti skozi obstoječe ali nove izdelke in obstoječe trge ali nove trge.

Ansoffova matrika ponuja štiri različne strategije rasti, če je le - ta ena izmed glavnih usmeritev organizacije (Ansoff 1988, 82–85; Johnson in drugi 2008, 257–262):

- prodor na trg (Market penetration) – rast na podlagi obstoječih izdelkov z namenom povečanja tržnega deleža,
- razvoj novih trgov (Market development) – lansiranje obstoječih izdelkov na nove trge,

- razvoj novih izdelkov (Product development) – razvoj novih izdelkov za obstoječi trg,
- diverzifikacija (Diversification) – diverzifikacija poslovanja s pomočjo novih izdelkov za nove trge.

Tabela 2.3: Prikaz Ansoffove matrike

	OBSTOJEČI IZDELKI	NOVI IZDELKI
OBSTOJEČI TRGI	A Prodor na trg	B Razvoj novih izdelkov
NOVI TRGI	C Razvoj novih trgov	D Diverzifikacija

Vir: Ansoff (1988, 83)

Organizacija običajno začne svojo poslovanje v delu A (prodor na trg) z obstoječimi izdelki in obstoječim trgom. Matrika nadalje ponuja organizaciji možnost:

- globljega prodora na trg in s tem ostajanje v delu A;
- pomik naprej v prostor B in razvoj novih izdelkov za obstoječi trg;
- pomik nižje v prostor C in s tem prenos obstoječih izdelkov na nove trge
- ali pa popolno diverzifikacijo ter s tem popolnoma novi trgi in izdelke.

Ansoff je kasneje svojo matriko rasti razširil in izpeljal tridimenzionalno matriko s tremi vektorji, s pomočjo katerih lahko organizacija definira prihodnji obseg poslovanja. Tako je dodal dimenzijo potrebe trga (kupcev), dimenzijo tehnologije izdelka/storitve in dimenzijo geografske opredelitve trga (Ansoff 1988, 84).

BOSTONSKA MATRIKA OZIROMA BCG MATRIKA

BCG matriko so v zgodnjih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja razvili strokovnjaki skupine Boston Consulting Group in se dobro obnese za organizacije z več poslovnimi enotami. S pomočjo matrike se lahko vodje večjih korporacij odločijo, katere enote so perspektivne in se vanje splača vlagati.

Matrika pa se je izkazala za zelo uporabno in jo dandanes menedžerji najrazličnejših organizacij uporabljajo za določanje vodilnih linij izdelkov ali posameznih izdelkov, v katere bodo investirali in katere ukinili.

"Da bi podjetje izpolnilo prepad med strateškim načrtovanjem in želeno, pričakovano prodajo, mora razviti načrt novih poslov. Podjetje si lahko ustvari relevantne možnosti za intenzivno naraščanje svojega trga (npr. prodor na določen trg, razvijanje tega trga in razvijanje izdelkov za ta trg), možnosti za integracijsko rast v okviru svojega trženjskega sistema (npr. vertikalna in horizontalna integracija) ter možnosti diverzifikacije rasti zunaj tržnega sistema (horizontalna, konglomeratna diverzifikacija)." (Turk 2010, 19)

Delež tržišča in rast trga sta najpomembnejši variabli za ugotavljanje privlačnosti in ravnotežja. Visok delež in visoka stopnja rasti sta seveda privlačna. Vendar pa BCG matrika pokaže tudi na to, da visoka rast zahteva visoke investicije.

V portfelju je potrebno ravnotežje. Tako se tam najde tudi nekaj počasi rastočih enot, ki vseeno ustvarjajo dovolj dobička in lahko pomagajo pri potrebah in investicijah v enotah z visoko rastjo.

Ordinata BCG-matrike predstavlja stopnjo rasti trga, ki je lahko visoka ali nizka. Abscisa pa prikazuje tržni delež, ki je prav tako lahko velik ali majhen.

S tem matrika definira štiri različne poslovne enote (Johnson in drugi 2008, 278–280):

- ZVEZDE,
- VPRAŠAJI,
- KRAVE MOLZNICE,
- PSI.

Slika 1.2: Prikaz BCG matrike



Vir: Johnson in drugi (2008, 279)

Zvezda je poslovna enota, ki ima velik tržni delež z visoko stopnjo rasti. Enota za ohranjanje stanja najverjetneje troši zelo veliko, vendar pa je najverjetneje samozadostna in za investicijske potrebe ne potrebuje zunanje pomoči.

Vprašaji so kot problematični otroci. To je enota na rastočem trgu, vendar pa njen tržni delež še ni zadosten. Razvoj vprašajev v zvezde je zahtevno delo in zahteva velike investicije. Veliko vprašajem ne uspe, zato BCG matrika svetuje, da jih organizacija "neguje" več. Nekateri se morajo tudi razviti v zvezde, saj te sčasoma izgubijo svojo moč in postanejo krave molznice ali celo psi.

Krava molznica je enota z visokim tržnim deležem na že zrelem trgu. Rast je nižja in s tem tudi zahteve po investicijah. Enota pa je zaradi visokega tržnega deleža še vedno dobičkonosna. Tako lahko krava molznica investicijsko pomaga vprašajem.

Psi pa so enote z nizkim tržnim deležem na padajočem trgu in so tako najslabša kombinacija za organizacijo. Zahtevajo lahko veliko finančnih sredstev, da se jih ohranja pri življenju, prav tako tudi časa. BCG matrika običajno priporoča odprodajo ali pa kar zaprtje enote.

BCG matrika ima veliko prednosti, saj ponuja dober način, s pomočjo katerega organizacija lahko spozna potrebe in potencialne svojega poslovnega portfolija.

Vsekakor pa matrika ni popolna in ima tudi svoje pomanjkljivosti. Težko je na primer definirati, kaj v specifični situaciji pomeni visoka ali nizka rast ali tržni delež. Zavajajoča je lahko tudi tendenca po uravnoteženem portfelju, s predpostavko, da lahko le krave molznice financirajo investicije v druge poslovne enote, kot da sredstev ni mogoče zbrati na zunanjem trgu (npr. izdaja delnic, dvig posojila). Na koncu pa lahko na motivacijo poslovanja vpliva tudi dejanska identifikacija enot kot krav molznic, ki v očeh drugih niso za nič drugega kot za financiranje drugih enot ali psov, katerih obstoj je vprašljiv.

BCG matrika spada med tako imenovane portfeljske analize. Je ena izmed enostavnejših matrik. Obstajajo pa tudi bolj zapletene, kot na primer: devet celična matrika, razvita v podjetju General Electric (GE McKinsey matrix/Nine-Cell GE Business Screen), petnajst celična produktno-tržna razvojna matrika (Fifteen-Cell Product/Market Evolution Matrix) in druge, iz katerih se lahko izpeljejo različne korporacijske strategije.

PORTERJEVE GENERIČNE STRATEGIJE

Porterjeve generične strategije omenjamo na tem mestu, ker predstavljajo analizo in planiranje na zelo visokem nivoju organizacije. Nekateri jih zato celo prištevajo k orodjem korporacijske strategije, večina pa med poslovne strategije.

Generične strategije se lahko nanašajo tako na izdelke kot na storitve v vseh panogah in na organizacije vseh velikosti. Leta 1985 jih je razvil Michael Porter in predstavil v svojem slavnem delu *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Porter je definiral generične strategije kot **stroškovno vodstvo** (cost leadership), **diferenciacija** (differentiation) izdelka ali storitve in **fokus** (focus) oziroma specializirana storitev tržne niše (Porter 1998, 34–46).

Tabela 2.4: Prikaz Porterjevih generičnih sil

Strateško ciljno tržišče	Strateška prednost	
	Pozicija nizkih stroškov	Edinstvenost s stališča dojemanja kupca
Široko – cela panoga	Stroškovno vodstvo	Diferenciacija izdelka ali storitve
Ozko – le določen segment	Fokus oz. osredotočanje (nizki stroški)	Fokus oziroma osredotočanje (diferenciacija)

Vir: Porter (1998, 39)

Izraz fokus – nizki stroški pomeni zmanjšanje stroškov znotraj ciljanega trga, izraz fokus – diferenciacija pa pomeni zasledovati strateško diferenciacijo znotraj ciljanega oziroma izbranega trga.

Stroškovno vodstvo

Stroškovno vodstvo se lahko doseže na dva načina:

- povečanje dobička z zmanjšanjem stroškov s postavitvijo povprečnih cen v panogi,
- povečanje tržnega deleža z zaračunavanjem nižjih cen, medtem pa še vedno beleženje razumnega dobička z vsako prodajo, saj so se zmanjšali stroški.

Na tem mestu Porter piše o zmanjševanju stroškov organizacije pri dobavi izdelkov ali storitev, ne pa o stroških, ki jih plača stranka.

Strategija stroškovnega vodstva torej vključuje trditev, da je organizacija vodilna v smislu stroškov v določeni panogi ali na določenem trgu. Biti najnižji ponudnik na tržišču še ne pomeni stroškovnega vodstva, saj je organizacija tako v ranljivem položaju, da jo lahko spodkopljejo in kopirajo drugi nizkocenovni ponudniki ter tako preprečijo povečanje tržnega deleža.

Organizacije, ki jim ta podvig uspe, imajo običajno določene notranje prednosti:

- dostop do potrebnih sredstev za investicije v tehnologijo, ki bo zmanjšala stroške,
- spretnosti snovanja izdelkov, ki ne potrebujejo zapletene proizvodnje,
- učinkovita logistika,
- učinkoviti distribucijski kanali.

Diferenciacija

Diferenciacija vključuje spremembo izdelkov ali storitev v nekaj drugačnega, nekaj, kar bo privlačnejše od izdelkov ali storitev konkurence. Način je običajno odvisen od narave panoge in posameznega izdelka ali storitve. Vsekakor pa sprememba mora vključevati lastnosti, funkcionalnost, vzdržnost, podporo in tudi podobo blagovne znamke, ki jo stranka ceni. Diferenciacija podjetju tudi omogoča, da za izdelek ali storitev zaračuna posebno, višjo ceno, saj stranke tako dobrega nadomestnega in cenejšega izdelka ne morejo najti tako preprosto (Porter 1985, 14).

Uspešne organizacije imajo naslednje notranje prednosti:

- dobra raziskava, razvoj in inovacija,
- zmožnosti ustvariti visokokakovosten izdelek ali storitev,
- sposobna prodaja in trženje, ki trg prepričajo o prednostih diferencializiranega izdelka ali storitve.

Tveganje, povezano z diferenciacijo, je običajno v imitacijah s strani konkurence ali spremembah okusa strank.

Fokus oziroma osredotočanje

Organizacije, ki se odločijo za strategijo fokusa, se običajno osredotočijo na določeno tržno nišo ter na podlagi razumevanja dinamike in potreb strank razvijejo unikaten, cenejši izdelek za ta trg. Ker jim je razumevanje potreb strank prioriteta, običajno ustvarijo močno lojalnost blagovni znamki. Tako postane ta segment trga manj zanimiv ostali konkurenci.

Porter je strategijo fokusa razdelil in tako lahko organizacija zasleduje stroškovno vodstvo znotraj tržnega segmenta ali pa diferenciacijo. V vsakem primeru se je treba zavedati, da nastopanje v specifičnem segmentu trga zahteva ponuditi nekaj več in s tem ohranjati konkurenčnost.

Na koncu Porter opozarja, da se mora organizacija odločiti za eno izmed strategij, saj kombinacije po njegovem mnenju niso prinesle uspehov. Vsaka strategija namreč privablja in se osredotoča na različne stranke, prav tako pa zahteva ustrezno usposobljen kader. Pomembno je tudi, da pri izbiri strategije organizacija ne pozabi upoštevati še svoje prednosti in kompetence.

3 PROCES STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Kot smo že omenili, je strateški menedžment opredeljen kot veščina za oblikovanje, izvajanje in vrednotenje več funkcijskih odločitev, ki omogočajo organizaciji, da doseže svoje cilje. Ne omejuje se na posamezno področje, temveč pokriva celotno organizacijo oziroma skoraj vsa funkcijska območja znotraj organizacije, kot so trženje, finance in računovodstvo, kadrovanje, izdelava itd. Strateški menedžment je tudi tisti, na podlagi katerega se oblikujejo vizija, poslanstvo, cilji in ostale strategije podjetja.

Vodstvo ima pomembno vlogo pri formulaciji in nadaljnjem izvajanju strategije. Naloge vodstva znotraj strateškega menedžmenta so tako raznolike, saj vodstvo sodeluje v naslednjih stopnjah (po Antončič in drugi 2002, 379; prim. tudi Johnson in drugi 2008, 583):

- določitev vizije (kaj želimo doseči) in poslanstva (kaj smo, razlog obstoja),
- analiza situacije, v kateri je podjetje trenutno,
- analiza notranjega okolja (navezuje se na SWOT-analizo),
- analiza zunanjega okolja (PESTEL, analiza panoge in Porterjevih pet silnic),
- določitev ciljev,
- določitev strategij,
- določitev in izdelava programov, s katerimi bodo cilji doseženi,
- izvedba strategij, planov,
- povratne informacije, analiza uspeha in nadzor.

3.1 STRATEŠKI NAMEN

Bistvena odločitev organizacije je njen namen, s tem pa tudi, kakšen namen bo imela njena strategija. Deležniki organizacije so tisti posamezniki ali skupine, ki imajo koristi od namena in pričakujejo od organizacije, od katere so odvisni, da bo izpolnila njihova pričakovanja in potrebe. Govorimo o odnosu soodvisnosti, saj brez enega ne bi bilo drugega (Johnson in drugi 2008, 132). Čeprav imajo deležniki in delničarji velik vpliv na organizacijsko upravljanje ter na splošni namen organizacije, pa ne smemo pozabiti, da so menedžerji oziroma vodje tisti, ki bodo morali najprej razumeti te potrebe, vzpostaviti mišljenje o njih in oblikovati pogled, ki bo kasneje izražen s pomočjo različnih strateških aktivnosti. To običajno storijo s pomočjo identifikacije korporativnih vrednot, vizije, poslanstva in ciljev.

Strateški namen omogoča vodstvu, da se osredotoči na razvoj novih priložnosti in poskuša izkoristiti prihodnje priložnosti. Tako je strateški namen predvsem interno osredotočen. Predstavlja namen podjetja, torej kaj želi doseči dolgoročno. V pomoč sta mu vizija in poslanstvo, ki ta namen izražata ter komunicirata z notranjimi in zunanjimi deležniki (Sarkissian 2015).

Nikos Mourkogiannis meni, da je organizacijski namen menedžerjevo najmočnejše orodje. Namen nam pove, zakaj organizacija sploh obstaja, in kot takšen združuje ljudi in vodi vse aktivnosti. Kot je bilo omenjeno že v prejšnjih odstavkih, se v organizaciji srečata dva namena – kot ju Mourkogiannis imenuje tisti veliki, z velikim N, vsesplošni in tisti z malim n oziroma osebni, na primer menedžerja, zaposlenih. Avtor podaja primer, da ima na primer organizacija Google namen odkrivanja, Harvard namen odličnosti, Microsoft namen heroizma ipd. Nobena strategija na koncu nima pomena, če ne služi nekemu namenu. Namen predstavlja sidro organizacijski strategiji, vrednotam, ljudem, ki jih organizacija izbira, itd. Izbira namena naj bi takoj osvetlila izbiro strategije. Tako bo na primer heroična organizacija, ki želi približati svoje izdelke čim večjemu številu ljudi, najverjetneje

sledila strategiji nižanja stroškov, ne bo pa se toliko ukvarjala z inovacijami (razen z inovacijami svojih notranjih orodij).

Vsplošni namen organizacije se odseva tudi v osebnih namenih, to je v tem, kakšni so ljudje, ki jih organizacija za uresničevanje svojega namena najbolj potrebuje, kakšen je njihov osebni namen. Med organizacijskim in osebnim namenom tako pride do naravne skladnosti. Modra organizacija se tega zaveda in pozorno izbira tip ljudi ter izbire ne prepušča naključjem (Mourkogiannis 2006).

3.1.1 VREDNOTE ORGANIZACIJE

Organizacije se vedno bolj zavedajo pomena identificiranja in definiranja korporacijskih vrednot, ki bodo odsevale način, kako posluje organizacija. Vrednote tako predstavljajo temeljne principe, ki odsevajo namen organizacije in vodijo strategijo. Collins in Porras (2002, v Johnson in drugi 2008, 163) trdita, da dolgoročni uspeh veliko organizacij, kot so Disney, General Electric itd., lahko pripišemo tudi močnim temeljnim vrednotam.

Vendar pa mora biti organizacija pri komuniciranju svojih vrednot skrajno previdna. Obstaja namreč velika razlika med vrednotami, ki izražajo, kaj organizacija je, in tistimi, ki izražajo, kaj organizacija želi postati, doseči. Meja mora biti jasna, saj lahko pride do velikih nesporazumov. Prav tako pa mora organizacija paziti, da svoje identificirane vrednote resnično zasleduje, saj lahko v nasprotnem primeru izgubi kredibilnost v očeh svojih deležnikov.

Mowles prav tako opozarja, da sta velikokrat v organizacijah samoumevna proces določanja vrednot in pričakovanje, da bodo te vrednote sprejete s strani vseh, predvsem zaposlenih. Menedžerji običajno proces izbire vrednot začnejo na napačni strani, tako da uporabljajo objektivne in preverljive tehnike ter orodja, ki izhajajo iz popolnoma teoretskega pristopa menedžmenta (Mowles 2011, 147). Na tem mestu

se je pametno vprašati ali niso vrednote bolj "organske" po naravi. Prav tako avtor izziva vsesplošno sprejeto prepričanje, da je vrednote potrebno sprejeti in da je to dobro, kar pa po njegovem mnenju zavira inovativnost. Meni, da lahko le skozi raziskovanje drugačnosti in iskanje skupnih poti v tej drugačnosti vznikne prostor za inovativnost in kreativnost (Mowles 2011, 162–164).

3.1.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI ORGANIZACIJE

POSŁANSTVO ORGANIZACIJE

Medtem ko vrednote postavljajo nekakšne meje, znotraj katerih se razvija strategija, pa se poslanstvo (tudi vizija) bolj ukvarja s konkretnim namenom organizacije. Namen poslanstva je, da zaposlenim in ostalim deležnikom jasno sporoča vsesplošni namen organizacije in namen njenega obstoja (Johnson in drugi 2008, 164). Poslanstvo organizacije sporoča kaj, kdo smo in kaj je razlog obstoja organizacije. Poslanstvo določa identiteto, predvsem pa mora biti preprosto, funkcionalno in mora delovati, da lahko na koncu vsakdo prispeva k njegovemu uresničevanju (Drucker 1990, 4).

Proces priprave in definiranja poslanstva je običajno za organizacijo zelo edukativen, saj daje vpletenim priložnost globljega notranjega vpogleda in izpraševanja, na podlagi katerega lahko definirajo razlog svojega obstoja. Drucker (1990, 177) navaja, da se organizacija ob pripravi poslanstva sooči z na prvi pogled zelo preprostimi vprašanji, kot so: s čim se ukvarjamo, kdo so naši kupci, kaj v očeh kupca predstavlja vrednost, s čim se bomo ukvarjali, s čim naj bi se ukvarjali ipd.

Poslanstvo na nek način predstavlja in komunicira vodilno poslovno politiko organizacije, ta pa opredeljuje na primer obnašanje zaposlenih do strank, dobaviteljev, tekmecev itd. Na ta način je regulirano svobodno in nepremišljeno obnašanje posameznikov, kar daje občutek enotnosti.

Poslanstvo podjetja naj bi bilo po Kotlerju (1998, 66–68) sestavljeno iz petih elementov, ki so:

- zgodovina podjetja,
- trenutne nagnjenosti vodstva,
- tržno okolje,
- viri organizacij,
- značilna znanja.

Ne smemo pa pozabiti, da se okolje organizacije in tudi sama organizacija neprestano spreminjata in razvijata. Vodstvo tako večkrat pozabi, da je s tem treba preizpraševati in usklajevati tudi njihovo poslanstvo, to je njihov namen.

VIZIJA ORGANIZACIJE

Dobri vodje ustvarijo vizijo, artikulirajo vizijo, strastno stojijo za to vizijo ter jo neusmiljeno uresničijo.

(Jack Welch, bivši direktor General Electrics)

Vizija organizacije sporoča, kaj organizacija želi doseči, želi postati. Njen namen je usmeriti pogled v prihodnost ter s tem navduševati, pridobiti naklonjenost in spodbuditi produktivnost (Johnson in drugi 2008, 164).

Vizija organizaciji služi kot kašipot do zelene prihodnosti. S pomočjo kašipota organizacija prav tako ostaja na pravi poti poslovanja. Če je ta kašipot oziroma vizija dobro zastavljena, potem posamezniki v organizaciji točno razumejo, kako lahko organizacijo podprejo, in so prek vizije povezani z razmišljanjem vodstva. V obratnem primeru pa se lahko zgodi, da zaposleni ne vidijo istega cilja kot vodstvo in s tem omejujejo organizacijo.

Vizija predstavlja osnovo strategiji in je nujno potrebna za doseganje uspešnosti organizacije. Od poslanstva se razlikuje po svoji časovni naravnosti, ki se nanaša na prihodnost. To ugotavljata tudi Thompson in Strickland (1999, 683). Prav tako navajata, da poslanstvo in vizija nista ločena pojma, njuna vloga pa je, da ločita organizacije med sabo ter dajeta organizaciji prepoznavnost in neke vrste osebnost.

Ketchen in Short navajata zanimiv primer vizije kozmetičnega podjetja Avon. Njihova vizija sporoča, da organizacija želi biti podjetje, ki najbolje razume in zadovolji ženske po svetu s svojimi izdelki, storitvami, prav tako tudi njihovo potrebo po samozadovoljstvu. Kratka in močna vizija nam pokaže, da ima Avon naslednje cilje: odličnost, storitev za stranke, opolnomočenje žensk in svetovna prisotnost (Ketchen in Short 2011, 40).

Ker vizija predstavlja kašipot organizacije, je nujno, da organizacija z njo zastavi smer razvoja, identificira poslovne dejavnosti, položaj, ki ga želijo, zmožnosti, ki jih želijo razviti, potrebe strank, ki jih želijo zadovoljiti, in tveganja, za katere se zavedajo, da jih bodo srečali na poti. Dobra vizija je torej tista, ki obsega in uskladi interese večine najpomembnejših deležnikov organizacije. Prav tako pa ne smemo pozabiti, da jo mora prostovoljno osvojiti večina vplivnih udeležencev, predvsem zaposleni (Tavčar 2008, 24).

CILJI ORGANIZACIJE

Organizacijska vizija in poslanstvo ponujata širok, vsesplošen pogled na usmeritev organizacije. Vodila za konkretno uresničevanje tovrstnih izjav pa organizacija doseže s cilji. Cilji so ožja vodila, ki zaposlenim ponujajo jasno in oprijemljivo vodstvo pri vsakodnevnem delu. Najučinkovitejši cilji so tisti, ki so specifični, merljivi, izvedljivi, agresivni oziroma organizaciji predstavljajo izziv in ki so časovno določljivi oziroma omejeni (Ketchen in Short 2011, 42–45).

3.2 ANALIZA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA ORGANIZACIJE

Za vsako organizacijo okolje predstavlja niz okoliščin in sil, ki imajo potencial vplivati nanjo. Preden organizacija sploh začne razmišljati o izdelavi strategije, mora natančno analizirati svoje celotno okolje, tako notranje kot zunanje.

Analiza okolja vključuje:

- **analizo notranjega okolja,**
- **analizo zunanjega okolja.**

Notranja analiza identificira prednosti (strengths) in slabosti (weaknesses), zunanja analiza pa razkrije priložnosti (opportunities) in nevarnosti (threats). Vse skupaj je del SWOT oziroma PSPN analize. Ta naj bi identificirala značilne sposobnosti ali posebne veščine in vire, ki jih ima družba v lasti, načine, kako jih uporablja, ter priložnosti in nevarnosti, ki se v organizaciji kažejo (Wheelen in Hunger 1995, 142).

Ko nas zanima trg poslovanja organizacije, se najpogosteje uporabi analiza zunanjega okolja, poimenovana PESTLE.

Analiza panoge se lahko izvede na podlagi okvirov, ki jih je razvil Michael Porter in so znani kot Porterjevih pet silnic, pa tudi s pomočjo metode krivulje življenjskega cikla ipd.

3.2.1 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

Analiza notranjega okolja je celovita evalvacija potencialnih prednosti in slabosti notranjega okolja neke organizacije. Cilj notranje analize je razumeti svojo lastno organizacijo in njeno poslovanje v podrobnosti.

Področja, ki jih je vredno analizirati znotraj organizacije, so (NetMBA):

- organizacijska kultura,
- organizacijska podoba (imidž),
- organizacijska notranja struktura,
- ključni kadri,
- dostop do naravnih virov,
- operacijska učinkovitost,
- operacijske zmožnosti,
- branding oz. blagovna znamka,
- tržni delež,
- finančni viri,
- patenti in poslovne skrivnosti.

Dobro izhodišče za analizo lahko predstavljajo sredstva organizacije: opredmetena, neopredmetena in kadri. Opredmetena sredstva je najlažje identificirati in evalvirati. V to skupino spadajo finančna sredstva in fizična predmetna sredstva. Neopredmetena sredstva so večinoma nevidna, vendar sčasoma postanejo pomembnejša kot opredmetena sredstva, saj predstavljajo največjo konkurenčno prednost. Tukaj je govora o blagovni znamki, ugledu, "know-howu" ipd. Seveda pa ne smemo pozabiti na najverjetneje najpomembnejša sredstva organizacije – njene zaposlene. Zaposleni so namreč tisti, ki gradijo organizacijo ter so izvajalci aktivnosti, sanjači, izumitelji itd., ki bodo popeljali organizacijo v prihodnost.

Del notranje analize sta delno tudi dve drugi pomembni metodi strateškega menedžmenta. Prva je tako imenovana SWOT oziroma PSPN analiza z delom, ki analizira prednosti in slabosti. Priložnosti in nevarnosti namreč spadajo v analizo zunanjega okolja (NetMBA).

Druga zelo poznana metoda pa je Porterjevih pet silnic oziroma, natančneje, zadnji dve – možnost substitucije in moč dobaviteljev (Reveley-Mahan 2015).

3.2.1.1 KLJUČNE ZMOŽNOSTI IN KOMPETENCE

Velikokrat prehitro sklepamo, da je zunanje okolje tisto, ki razlikuje organizacije med sabo. Organizacije lahko tekmujejo v enakem okolju, vendar so nekatere veliko uspešnejše. Skrivnost se skriva v notranjih, strateških zmožnostih (strategic capabilities) organizacije.

Ko govorijo o strateških zmožnostih, se Johnson in drugi navezujejo na tri koncepte, ki jih ob obravnavanju te teme ne moremo spregledati. Prvi je, da organizacije niso identične, temveč imajo različne zmožnosti – so heterogene. Drugi koncept je, da bi bilo za organizacije skoraj nemogoče prekopirati zmožnosti druge. Tretji koncept pa je, da če organizaciji uspe doseči konkurenčno prednost (competitive advantage), potem ji to uspe doseči na podlagi zmožnosti, ki jih njeni tekmeci ne posedujejo ali pa so jim težko dostopne (2008, 94). Nekatere zmožnosti, ki jih je težko imitirati, so celo pravno zaščitene, na primer patenti, avtorske pravice. Druge pa je težje imitirati, saj so se razvijale skozi čas in odsevajo edinstven vidik organizacije (Ketchen in Short 2011, 104–106).

Koncepti so pravzaprav del, ki je bolj znan kot pristop na podlagi sredstev organizacije (resource-based theory). Strateško zmožnost tako lahko definiramo kot **sredstva oziroma vire in kompetence organizacije**, ki so potrebni za njeno preživetje, razvoj in uspeh.

Ob analizi organizacij moramo ločevati med sredstvi oziroma viri, ki so splošne narave, in tistimi strateške narave. Gotovina in avtomobili niso obravnavani kot strateška sredstva, čeprav imajo svojo vrednost in so pomembna. Kljub temu jih lahko pridobi tudi konkurenca. Z njimi pa organizacija težje doseže kakršnokoli konkurenčno prednost.

SREDSTVA OZIROMA VIRI

Sredstva ločimo na dve vrsti sredstev: opredmetena sredstva, ki so fizična sredstva organizacije (ljudje, finance, tovarna ipd.), in neopredmetena sredstva, ki so nefizične narave (informacije, ugled, znanje ipd.).

Sredstva organizacije lahko še bolj praktično razdelimo na (Johnson in drugi 2008, 95–96):

- fizična sredstva – stroji, zgradbe. Narava teh sredstev, kot so starost, ohranjenost, sposobnost in lokacija, bo določila njihovo uporabnost;
- finančna sredstva – kapital, gotovina, dolžniki in upniki, dobavitelji denarja (delničarji, banke itd.),
- človeški viri oziroma zaposleni – veščine in znanje ljudi v organizaciji,
- intelektualni kapital – patenti, blagovna znamka, podatkovna baza strank ipd. V ekonomiji, ki temelji na znanju, je intelektualni kapital obravnavan kot eno izmed večjih sredstev organizacije.

KOMPETENCE

Sredstva so torej zelo pomembna. Kaj organizacija z njimi počne, kako jih zaposli, razporedi, pa je še pomembnejše. Brez pomena bi bilo imeti brezhibno opremo ali znanje, če nista uporabljeni učinkovito. Učinkovitost fizičnih in finančnih sredstev ali ljudi v organizaciji je odvisna od tega, kako so upravljana, vodena. Za to običajno uporabljamo izraz kompetence, ki predstavlja veščine in sposobnosti, na podlagi katerih so sredstva učinkovito razporejena skozi organizacijske aktivnosti in procese (Johnson in drugi 2008, 96).

KLJUČNE KOMPETENCE

Zdaj, ko razumemo, kaj so sredstva in kompetence, lahko omenimo, da vse še ne prinašajo konkurenčne prednosti. Obstajajo zmožnosti (sredstva in kompetence), ki jih organizacija potrebuje za doseganje najnujnejših zahtev, ki so potrebne za konkurenčnost na izbranem trgu. Imenujemo jih tudi mejna sredstva (threshold resources). Takšna je na primer IT-infrastruktura, ki je danes že nepogrešljiva sestavina vsake organizacije. Kljub pomembnosti pa mejna sredstva še ne prinašajo konkurenčne prednosti.

Bistvene zmožnosti (sredstva in kompetence), ki konkurenčno prednost prinašajo, imenujemo edinstvena sredstva in ključne kompetence. Prednost največkrat prinašajo prav slednje (Johnson in drugi 2008, 97).

Ključne kompetence so torej vir konkurenčne prednosti, čeprav ne vse. Vsekakor pa vse konkurenčne prednosti niso ključne kompetence. Tega ne smemo pozabiti, saj se jih tudi upravlja na drugačen način.

Koncept ključnih kompetenc sta skovala poznana strokovnjaka Gary Hamel in C. K. Prahalad. Pomenijo veščine in sposobnosti, na podlagi katerih so sredstva razporejena v organizaciji, z namenom doseganja konkurenčne prednosti, ki je druge organizacije ne morejo imitirati ali pridobiti. Organizacije, ki tega ne posedujejo, ki nimajo ničesar, kar bi jih delalo edinstvene ali posebne, pa so na žalost primorane tekmovati le na nivoju cene – torej ponuditi strankam poceni izdelke ali storitve.

Ključna kompetenca je integrirana veščina. Ni neživa stvar (več kot sredstvo), temveč je aktivnost, nakopičeno znanje, ki obsega tako tisto skrito kot eksplicitno znanje. Ključne kompetence so torej veščine, ki omogočajo, da organizacija ponudi svojim strankam največje možne koristi. Organizacija pa ne sme pozabiti, da so koristi tisto, kar je vidno strankam, ne pa na primer posebne tehnične lastnosti nekega izdelka. Lastnosti, ki ju mora ključna kompetenca zagotavljati, sta tudi

edinstvena konkurenčnost in otežena imitacija. Iz korporacijske perspektive pa mora ključna kompetenca ponuditi kot zadnjo lastnost vstop na nove trge (Hamel in Heene 1994, 11–16).

Hamel (1994, 16) razlikuje med tremi kategorijami ključnih kompetenc:

- kompetence, ki omogočajo dostop do trga – vse veščine, ki omogočajo organizaciji dostop do njenih strank,
- kompetence, ki prinašajo organizaciji integriteto – kakovost, upravljanje časa itd., ki organizaciji omogočajo, da je in se odziva hitreje, bolj fleksibilno ter da se lahko stranke nanjo bolj zanesejo,
- kompetence, ki prinašajo več funkcionalnosti – organizaciji prinašajo specifične prepoznavnosti v funkcionalnosti izdelka ali storitve, specifične koristi za stranke.

3.2.1.2 STRATEŠKI VODJA

Preden organizacija sploh začne razmišljati o formulaciji strategije, se mora vprašati, ali ima za to dovolj usposobljen kader – natančneje, ali ima dovolj usposobljenega vodjo oziroma menedžerja.

Zamislimo si situacijo, ko sprejemamo novo delovno mesto in spoznamo, da je naš opis nalog naslednji (Porter in drugi (2004, 62–72) v Carpenter in Sanders 2007, 29):

- smo osebno odgovorni za celotno organizacijo – uspeh ali poraz,
- smo pravzaprav brez moči kontrolirati večino stvari v organizaciji,
- imamo več avtoritete kot ostali zaposleni, pri uporabi te pa se zna zgoditi, da bodo nekateri zaposleni nezadovoljni.

Ko prevzamemo nove vloge v življenju, je naša percepcija o vlogi in tem, kaj v tej vlogi dejansko počnemo, pod vplivom naših preteklih izkušenj. Podobno je tudi pri

menedžerjih, saj ti odigrajo svoje vloge glede na njihovo karierno zgodovino (Weight 2002, 210).

Strateški vodja oziroma vodstvo je odgovoren za izvedbo vsebine strategije, alokacijo sredstev, inovacije, spremembe ipd. Prav tako pa skrbi, da je strategija podprta s strani ključnih deležnikov. Aktivne vodstvene sposobnosti so tako več kot potrebne.

Menedžer ali skupina le-teh je tako imenovani strateški mislec organizacije. Nosi odgovornost, da zasnuje smer poslovanja organizacije. Prav tako je odgovoren za identifikacijo ciljev, v katere s pomočjo podrejenih vključuje tudi operacijske enote, da so cilji resnično doseženi (Saloner in drugi 2001, 13).

Menedžerji, odgovorni za strategije (imenovani tudi generalni direktor), pa s strategijami niso obremenjeni celotne dneve. Po Mintzbergu tovrstni menedžerji izpolnjujejo veliko število nalog in vlog, od "obrednih dolžnosti", predstavnikov organizacije v javnosti, iskanja sredstev do reševanja dnevnih problemov in kriz (Mintzberg (1975, 49–61) v Saloner in drugi, 2001 13).

Carpenter in Sanders (2007, 29–31) sta razdelila vloge menedžerjev v:

- medosebne (interpersonal),
- informativne (informational),
- odločevalske (decisional).

Medosebne vloge so velikokrat simbolične narave in imajo malo skupnega z vodenjem organizacije. Vseeno pa menedžerju jemljejo veliko časa. Tako se lahko menedžer znajde v vlogi nominalnega vodje (vodja brez moči), ko izvaja določene "obredne dolžnosti", ki pripadajo njegovi vlogi (gosti srečanja, obiskuje nova poslopja ipd.). Menedžer se znajde tudi v vlogi povezovalnega člana med deležniki in organizacijo ter se tako srečuje s strankami, dobavitelji, prisostvuje v humanitarnih

akcijah ipd. Seveda pa se znajde tudi v vlogi vodje, za katero je bil poklican, in tako prevzema vlogo avtoritete ter vodi in motivira zaposlene, ki se zgledujejo po njem.

Informativne vloge zajemajo vloge opazovalca, razširjevalca in predstavnika za javnost. Kot opazovalec išče in zbira vredne informacije znotraj in zunaj organizacije, ki mu služijo za boljše razumevanje le-te. Informacije pa mu prav tako služijo, da z njihovo pomočjo bolje zazna spremembe, identificira probleme ter priložnosti ipd. Prave informacije mora menedžer znati tudi razširiti tako med notranje kot zunanje deležnike. S tem zagotavlja notranje zadovoljstvo, motivira, med zunanjimi deležniki pa še naprej ohranja njihovo podporo in lojalnost.

Odločevalske vloge so za nekatere najpomembnejše vloge menedžerjev, saj ti odločajo in sprejemajo ključne odločitve o organizacijski strategiji ter s tem prihodnosti. Tako lahko menedžer nastopa kot poslovnež, reševalec težav, iskalec sredstev ali pogajalec. Kot poslovnež skrbi za strategijo oziroma jo po skupnem delu potrdi in kasneje nadzira implementacijo. Pred tem mora poskrbeti, da so na voljo vsa potrebna sredstva, ki bi jih organizacija morda potrebovala pri izvajanju strategije. V primeru nepredvidenih težav se prelevi v reševalca, saj težave lahko vplivajo na izvajanje strategije. Prav tako se kot reševalec mora lotiti internih ali zunanjih konfliktov. Kot pogajalec pa mora sodelovati pri morebitnih prevzemih, združitvah, prodaji ipd.

Johnson, Scholes in Whittington navajajo, da morajo menedžerji imeti vsaj tri pomembne kakovosti, če želijo učinkovito prispevati k formulaciji strategije (Johnson in drugi 2008, 561):

- obvladajo analitične koncepte in tehnike,
- posedujejo socialne veščine in veščine vplivanja,
- sprejeti so s strani skupine kot pomemben člen v formuliranju strategije.

Proučevalec menedžmenta Jim Collins je razvil celo teorijo, ki se imenuje hierarhija petih nivojev (Level 5 Hierarchy). Po njej vodenje zahteva širok nabor sposobnosti, pri čemer nekatere izmed njih sledijo hierarhiji, kar pomeni, da preden ne osvojimo določenih veščin, prav tako ne moremo osvojiti sposobnosti. Tako je Collins v svojem delu *From Good to Great* (2001) predlagal pet nivojev vodstvenih veščin (Johnson in drugi 2008, 32):

- Nivo 1: preden lahko postaneš večč vodja, se moraš dokazati v svojem delu. Na tem nivoju štejejo talent, znanje, trdo delo ipd.
- Nivo 2: na tem nivoju mora vodja dokazati svoje timske veščine in delovati kot aktiven del tima.
- Nivo 3: ko je vodja dokazal veščine timskega dela, se mora na tem nivoju izkazati, da lahko vodi druge ljudi, jih zmore organizirati.
- Nivo 4: tukaj vodja dokazuje sposobnosti vodenja timov na višjih nivojih in iz posameznikov izvabiti največ.
- Nivo 5: ta nivo zahteva neomajno odločenost vodje oziroma profesionalno voljo po doseganju višjih ciljev.

Mnogokrat je zaslediti, da sta formulacija in izvajanje strategije preprost postopek, kjer strateg analizira situacijo, izbere najprimernejše aktivnosti in jih implementira. Dejstvo pa je, da so strategije veliko kompleksnejše, predvsem pa odvisne od notranjega in zunanjega okolja, v katerem je organizacija. Prihodnosti še nihče ni mogel nadzorovati, zato niso izjeme niti najboljši strategji oziroma menedžerji. Vsekakor pa jim poznavanje in razumevanje strateških dejavnikov uspešnosti omogoča uspešnejše delo.

3.2.2 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je eno izmed najbolj uporabljanih in preprostih strateških orodij v organizacijah. Omogoča analizo izdelka, storitve, programa, organizacije itd. Z njo določamo konkurenčne prednosti organizacije.

SWOT analiza (PSPN v slovenščini) je orodje, s katerim je možno v organizaciji določiti (Ketchen in Short 2011, 132):

- prednosti in
- slabosti ter
- priložnosti in
- nevarnosti, ki obstajajo v širšem okolju organizacije.

Prednosti in slabosti so del analize notranjega okolja oziroma so ugotovljene na podlagi analize poslovanja podjetja ter jih organizacija lahko kontrolira, priložnosti in nevarnosti pa so del analize zunanjega okolja ter ni nujno, da jih je mogoče kontrolirati. Bistveno pri SWOT analizi je ugotoviti, kako se lahko organizacija učinkovito sooči s spremembami zunanjega okolja na podlagi identificiranih prednosti in slabosti. Prav tako pa zunanjih in notranjih dejavnikov organizacija ne sme mešati.

Prednosti se nanašajo na ključne kompetence organizacije, ki ji dajejo prednost pri zadovoljevanju potreb svojih ciljnih trgov. Vsaka analiza prednosti bi morala biti tržno naravnana oziroma naravnana na svoje stranke, saj prednosti pravzaprav štejejo le takrat, ko pride do zadovoljitve potreb kupcev.

Slabosti se nanašajo na omejitve, s katerimi se sooča organizacija ob razvoju ali implementaciji svoje strategije. Slabosti je treba analizirati tudi z vidika kupcev oziroma strank, saj ti hitreje zaznajo, vidijo slabosti, ki jih organizacija ne opazi.

Podobno predlaga tudi Porter, ki navaja, da se za oceno prednosti in slabosti lahko uporabi analiza izdelka z vidika uporabnika, trženja, prodaje, finančne moči podjetja, organizacijske strukture, sposobnosti menedžmenta itd. (Porter 1998, 64–67).

Organizaciji SWOT analiza služi kot okvir za analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko vplivajo na načrte organizacije, ne sme pa predstavljati stroge

metode za izbiro strategije (prim. Treven 1992, 644; Ketchen in Short 2011, 133). Načrti se lahko nanašajo na nov izdelek, projekt ali strategijo, ki se je organizacija loteva. Analiza organizaciji ponudi razumevanje dinamike vseh obstoječih dejavnikov. Metoda SWOT zagotavlja, da naj bi organizacija po temeljiti analizi vseh elementov posvetila svoj čas in trud upravljanju in razvoju svojih identificiranih ter želenih prednosti in priložnosti, slabosti in nevarnosti pa bi morala odpraviti.

Sredstva organizacije in njena kakovost poslovanja sta običajno dejavnika, iz katerih izvirajo prednosti in slabosti. Priložnosti in nevarnosti pa izvirajo iz tržišča in trendov, ki lahko ali koristijo ali škodujejo trenutnim organizacijskim načrtom.

Ključni za SWOT analizo sta iskrenost in nepristranskost. Ni potrebe, da so organizacije skromne, ko pride do identifikacije njihove kakovosti, po drugi strani pa SWOT analiza ni smiselna, če organizacija načrtno zanika in skriva svoje slabosti. Analiza je uspešna in je lahko v pomoč organizaciji le takrat, ko je narejena z brutalno iskrenostjo. Običajno je SWOT analiza podprta tudi z analizami, kot sta PESTLE in Porterjevih pet silnic, kar zagotavlja in podpira resničnost podatkov (prim. Johnson in drugi 2008, 119–120).

Prahalad in Hamel sta prišla do ugotovitev, da prave prednosti organizacije ležijo v sposobnostih njenega vodstva, da uspe povezati tehnologije in proizvodne spretnosti organizacije v središčne sposobnosti organizacije, da se ta lahko čim hitreje odzove na vidne priložnosti. Ključne kompetence tako predstavljajo kolektivno znanje celotne organizacije (Prahalad in Hamel 1990, 81–82).

3.2.3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

Okolje je tisto, ki daje organizaciji sredstva za preživetje. V zasebnem sektorju so zadovoljne stranke tiste, ki ohranjajo organizacijo. V javnem sektorju so to vlada, uporabniki, pacienti ipd. Okolje pa ne daje le sredstev za preživetje, temveč v njem

obstaja za organizacijo tudi veliko groženj oziroma nevarnosti. Spremembe v okolju so lahko za organizacijo tudi usodne. Zato je pomembno, da vodje previdno in temeljito izvedejo analizo okolja z namenom predvidevanja ali vplivanja na mogoče spremembe (Johnson in drugi 2008, 54).

Analiza zunanjega okolja se nanaša na okolje, ki ima neposredne učinke na organizacijo, dejavniki pa so pravzaprav izven njene kontrole. Analiza ocenjuje nivo nevarnosti in priložnosti, ki jih dejavniki predstavljajo. Kasneje so analize prevedene v strategije in postopke odločanj, saj jih pomagajo uskladiti z organizacijskim okoljem. Na organizacije namreč globoko vpliva njihovo okolje in lahko določa dnevne okoliščine. Zato je ključnega pomena, da organizacije redno analizirajo okolje, v katerem trgujejo, prav tako pa tudi sam trg (Makos 2015).

Ko govorimo o zunanjem okolju, lahko govorimo o mikro in makro zunanjem okolju, v katerem deluje organizacija. Jasno in enostavno razdelitev okolja pa je podalo veliko različnih avtorjev, ki so okolje razdelili na (prim. Carpenter in Sanders 2007, 91; Johnson in drugi 2008, 54–55):

- makro okolje,
- panogo oziroma sektor,
- konkurenco in trg.

Slika 3.2: Plasti poslovnega okolja



Vir: Johnson in drugi (2008, 54)

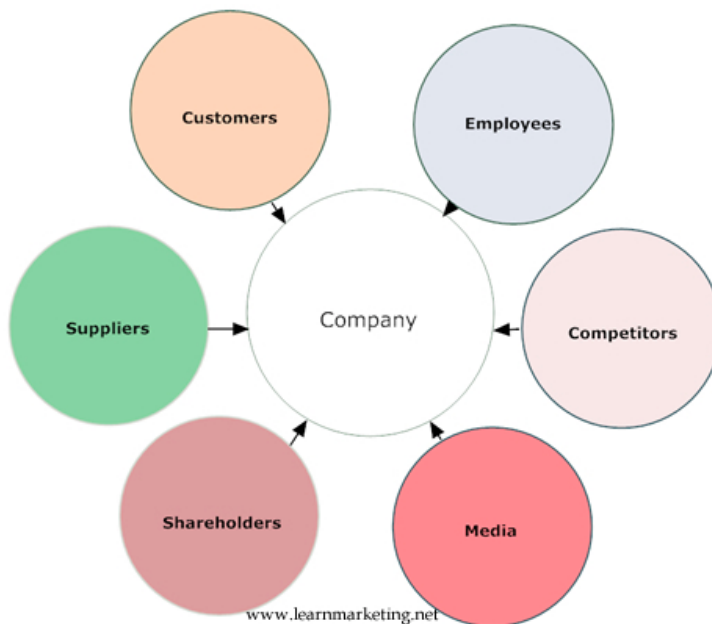
3.2.3.1 MIKRO OKOLJE

Mikro zunanje okolje vključuje dejavnike, ki so blizu organizaciji in imajo neposreden učinek na njene procese, vendar pa jih organizacija lahko nadzoruje (Rizwan 2009; Learnmarketing):

- zaposleni – zaposlovanje usposobljenih ljudi s primernimi veščinami je poglobitnega pomena za organizacijo. Organizacija ne sme pozabiti na trajnostno skrb za svoje zaposlene v obliki treningov, izobraževanj itd. Prav tako pa ne sme pozabiti na njihovo motivacijo in zadovoljstvo;
- delničarji – z razvojem je organizacija prisiljena preiti iz zasebne v javno, s tem pa se poveča tudi pritisk delničarjev na strategije organizacije;

- dobavitelji – z manipulacijo cen dobavljenega materiala vplivajo na trženjske strategije in cene izdelkov. Tesnejši odnos z dobavitelji pa zagotavlja konkurenčnost in kakovost;
- stranke – na podlagi njihovih potreb, želja organizacije obstajajo in prinašajo strankam s svojimi izdelki ali storitvami različne koristi. Če jim strank ne uspe zadovoljiti, to predstavlja konec poslovanja oziroma strategije;
- konkurenca – njena prisotnost lahko vpliva in zniža cene izdelkov ali storitev v procesu boja za delež na trgu. Konkurenca vpliva na učinkovitost in znižanje stroškov;
- mediji oziroma javnost – pozitiven ali negativen prikaz organizacije, izdelkov ali storitev v medijih lahko gradi ali pa zruši organizacijo;
- distributer – pripelje izdelek do končnih potrošnikov, določi pa tudi končno ceno in kako bo izdelek predstavljen.

Slika 3.3: Mikro okolje organizacije



Vir: Learnmarketing

KONKURENCA IN TRG

Kot je že bilo omenjeno, mnogi avtorji posebej izpostavljajo konkurenčne organizacije, segmente trga, prav tako pa tudi strateške stranke.

Strateške skupine

To so organizacije, ki intenzivno tekmujejo med sabo v isti panogi, saj imajo podobne strateške karakteristike, kot so strategije, zmožnosti, sredstva. Njihove strateške karakteristike pa so vseeno drugačne od organizacij v drugih strateških skupinah, čeprav v isti panogi. Johnson in drugi tako navajajo primere trgovin na drobno, supermarketov, kioskov, ki vsak zase tvorijo drugačno strateško skupino (2008, 73).

Karakteristike, ki razločujejo skupine, so naslednje (prim. Johnson in drugi 2008, 73–81; Porter 1998, 129–145):

- obseg organizacijskih aktivnosti, kot so raznolikost izdelkov, geografska pokritost, pokritost trga, uporabljeni distribucijski kanali,
- pomembnost organizacijskih sredstev, kot so blagovna znamka, trženje, kakovost izdelka ali storitve, tehnološko vodstvo, velikost organizacije ipd.

Identifikacija skupin je za organizacijo lahko zelo koristna vaja. To lahko stori z identifikacijo primerjanih karakteristik, ki smo jih omenili zgoraj. Ena os je lahko kakovost, cena, druga pa primarni distribucijski kanali. Lahko pa je tudi obseg ponudbe izdelkov in pokritost trga. Organizacija pri tem ne sme pozabiti, da je cilj identifikacija neposredne konkurence. Analiza organizaciji pomaga identificirati možno konkurenco v prihodnosti, ki bi jo lahko drugače spregledali ali podcenjevali. Vsekakor pa analiza prinaša identifikacijo možnosti rasti in razvoja, saj prisili organizacijo, da se osredotoči na možne konkurenčne pozicije, ki so kompatibilne z

organizacijskim edinstvenim naborom sredstev in zmožnosti (Carpenter in Sanders 2007, 109).

Tržni segment

Koncept strateških skupin pomaga pri razumevanju podobnosti in različnosti v karakteristikah organizacij, ki so dejanski konkurenti.

Koncept tržnega segmenta pa se osredotoča na razlike v potrebah strank. Tržni segment je tako skupina strank, ki imajo podobne potrebe, te pa so drugačne od potreb strank iz drugega segmenta (Johnson in drugi 2008, 77).

Razumevanje tržnega segmenta opominja vodje, da potrebe strank lahko razlikujejo zaradi nešteto različnih razlogov (starost, način življenja, lojalnost blagovni znamki, cene, kakovost itd.). Prav tako igra pomembno vlogo relativni tržni delež. Tako si lahko organizacije izgradijo ugled, strokovnost, ponudijo cenejše izdelke ali storitve, predvsem pa zgradijo trdne odnose s strankami, ki jih bo drugim težko preseči. Prav tako pa vodje ne smejo pozabiti na konstantni razvoj znotraj tržnega segmenta ter s tem na skrb za stranke in ponudbo inovacij ter ostalih koristi le-tem.

Strateške stranke

Organizacija mora identificirati svoje stranke. Tipov strank je lahko več. Večina strank kupuje v prodajalnah z maloprodajo. Proizvajalec določenega izdelka, ki se tam prodaja, mora tako skrbeti za potrebe dveh različnih tipov strank – podjetje z maloprodajo, njegove neposredne stranke in stranke v prodajalni z maloprodajo, ki so končni uporabniki. Vse stranke so seveda pomembne, izkaže pa se, da bo imel eden izmed tipov več vpliva na proizvajalca. Tako v tem primeru lahko trdimo, da je maloprodajno podjetje strateška stranka proizvajalca, saj je od njega večinoma odvisno, kako bo predstavil, tržil, podpiral izdelke organizacije v svoji prodajalni. V

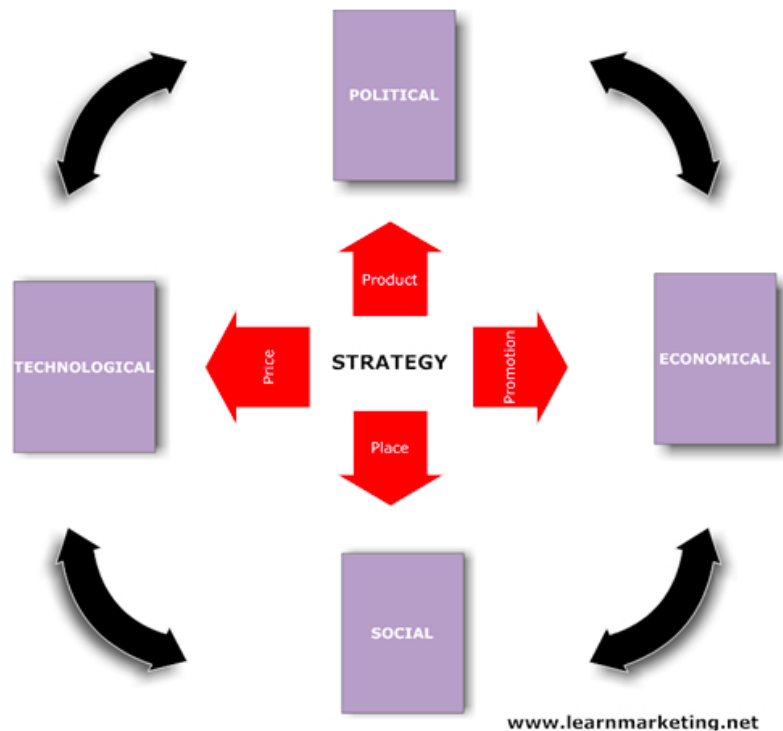
javnem sektorju je strateška stranka pravzaprav tisto telo, ki nadzira finančna sredstva, financiranje, delovanje.

Strateška stranka je torej tista stranka, na katero se primarno nanaša strategija, saj ima ta tip stranke največ vpliva na pozicioniranje in priljubljenost storitve ali izdelka (Johnson in drugi 2008, 78). Njihove potrebe predstavljajo tudi temelje za začetne točke strategije.

3.2.3.2 MAKRO OKOLJE OZIROMA PESTLE ANALIZA

Makro zunanje okolje vključuje dejavnike, ki jih pridobimo s PEST-analizo (ang. Political, Economical, Social, Technological). Ti dejavniki so: politični, ekonomski, socialni oziroma družbeni in tehnološki. Lahko pa uporabimo tudi razširjeno različico PESTLE, ki vključuje še pravni in okoljski dejavnik (ang. Legal, Environment) (Palmer 2000, 604).

Slika 3.4: Dejavniki makro okolja



Vir: Learnmarketing

PESTLE-analiza je eno izmed najbolj uporabljenih orodij za analizo okolja in predstavlja pogled s ptičje perspektive na poslovno upravljanje oziroma ravnanje. Organizaciji pomaga identificirati potencialne vplive iz okolja, v katerem ta deluje. Analiza nam lahko pokaže potencialen trg, kje se lahko organizacija znajde v prihodnosti in kako lahko ohrani konkurenčno prednost, prav tako omogoča boljše razumevanje priložnosti in nevarnosti (prim. Makos 2015; Carpenter in Sanders 2007, 55–56).

POLITIČNI DEJAVNIKI

Politični dejavniki vključujejo trenutno politično situacijo okolja, ne izključujejo pa tudi globalnih politik, ki bi na analizirano okolje lahko vplivale. Analiziramo lahko na

primer vladne politike, davčno politiko, politiko zaposlovanja, okoljske regulative, stabilnost vlade, restrikcije pri trgovanju ipd.

EKONOMSKI DEJAVNIKI

Ekonomski dejavniki vpletajo vse dejavnike gospodarstva in njegove države. To so dejavniki, na podlagi katerih lahko zaključujemo smer razvoja ekonomije. Z njihovo pomočjo se določajo strategije, usklajene s spremembami. Ti dejavniki so na primer: stopnja inflacije, obrestna mera, razpoložljiv dohodek kupcev, dostopnost posojil, stopnja brezposelnosti ipd.

SOCIALNI OZIROMA DRUŽBENI DEJAVNIKI

Države oziroma okolja se razlikujejo druga od druge in različno vplivajo na poslovanje. Socialni dejavniki lahko vplivajo na prodajo izdelkov ali uslug. Nekateri izmed njih so: kulturne značilnosti, demografija spola, način življenja, stopnja izobrazbe, porazdelitev bogastva ipd.

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI

Tehnologija konstantno napreduje in s tem vpliva na organizacije in njihovo poslovanje. Tehnološki dejavniki so lahko v pomoč pri razumevanju, kako kupci reagirajo na različne trende. Upoštevajoč ugotovitve lahko organizacija obrne dobro sebi v prid. Nova odkritja, stopnja tehnološke zastarelosti, stopnja tehnološkega napredka, inovativne tehnološke platforme so le nekateri izmed teh dejavnikov.

PRAVNI DEJAVNIKI

Spremembe zakonodaje se dogajajo in mnogo jih vpliva na poslovno okolje. Nekateri izmed pravnih dejavnikov so regulacije izdelkov, predpisi zaposlovanja, predpisi konkurenčnosti, patenti, zdravstveni in varnostni predpisi.

OKOLJSKI DEJAVNIKI

Geografska lokacija vpliva na poslovanje organizacije. Podnebne spremembe so že pokazale svoje zobe in nepredvidljive vplive na poslovanje. Tudi nepričakovane reakcije potrošnikov so lahko problem. Dejavniki, ki jih lahko vzamemo v obzir, so na primer: geografska lega, podnebje in vreme, ravnanje z odpadki, določila o uporabi energije, odnos ljudi do okolja itd.

V spodnji preglednici je nekaj izmed možnih vprašanj, ki si jih lahko organizacija zastavi pri PESTLE-analizi.

Tabela 3.1: Pomožna vprašanja pri PESTLE-analizi

POLITIČNI DEJAVNIKI	Kako stabilno je politično okolje? Kakšna je lokalna politika glede davkov in kako to lahko vpliva na poslovanje? Ali je vlada vključena v trgovske sporazume, kot so EU, NAFTA ipd.? Kakšna so pravila mednarodnega trgovanja? Kakšne so politike socialne blaginje?
EKONOMSKI DEJAVNIKI	Kakšne so trenutne in predvidene obrestne mere? Kakšna je stopnja inflacije, predvidevanja in kako to vpliva na rast trga? Kakšna je stopnja zaposlenosti in kako se spreminja?
SOCIALNO-DRUŽBENI DEJAVNIKI	Kakšni so trendi načina življenja? Kakšna je trenutna demografija in kako se spreminja? Kakšno je razmerje med izobrazbo in dohodkom? Katere so dominantne religije in kakšen je njihov vpliv na potrošništvo? Kakšen je nivo potrošništva? Kakšen je odnos do dela in prostega časa?

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI	Kakšen je nivo financiranja raziskav s strani države in industrije ter ali se kaj spreminja? Kakšen je pomen tehnologije v očeh države in industrije? Kako razvita je tehnologija? Kakšen je status intelektualne lastnine?
PRAVNI DEJAVNIKI	Kakšne so uredbe glede monopola in zasebne lastnine? Ali ima intelektualna lastnina pravno zaščito? Ali obstajajo pomembni potrošniški zakoni? Kakšen je status delavske in zdravstvene zakonodaje ter zakonodaje varnosti izdelkov?
OKOLJSKI DEJAVNIKI	Kakšni so lokalni okoljski problemi? Ali je industrija poznana po kakšnih negativnih vplivih ali nerazrešenih okoljskih problemih? Kako lahko aktivnosti mednarodnih nevladnih organizacij (Greenpeace, PETA ipd.) vplivajo na poslovanje? Ali obstaja zakonodaja, ki ščiti okolje? Kakšne so regulacije glede odlaganja odpadkov in potrošnje energije?

Vir: Carpenter in Sanders (2007, 93)

3.2.3.3 ANALIZA PANOGE IN PORTERJEVIH PET KONKURENČNIH SIL

V prejšnjem poglavju smo spoznali, kako lahko sile makro okolja vplivajo na uspeh ali propad organizacijske strategije. Vendar pa se vpliv teh dejavnikov načeloma bolj čuti v bolj neposrednem okolju, na podlagi sprememb konkurenčnih sil, ki obkrožajo organizacijo. Tako lahko sklepamo, da bo za organizacijo pomembnejši vidik konkurenčna tekma znotraj njene panoge oziroma sektorja.

Porter panogo definira kot skupino organizacij, ki izdelujejo izdelke, ki drug drugemu predstavljajo skorajšnji substitut (Porter 1998, 5). S perspektive strateškega menedžmenta je za vodje več kot uporabno, da razumejo konkurenčne sile znotraj svoje panoge, saj bodo te določile privlačnost panoge ter morebiten uspeh ali neuspeh posamezne organizacije v njej.

Najosnovnejšo strukturo panoge določa pet sil, ki jih je identificiral Porter in poimenoval model petih silnic. Model Porterjevih petih silnic je najprepoznavnejši okvir za analizo poslovne strategije. Porter, ki predstavlja guruja modernih poslovnih strategij, je uporabil teoretična izhodišča, pridobljena iz ekonomije industrijske organizacije (Industrial Organization – IO), in izpeljal iz njih svojih znanih pet sil, ki določajo konkurenčno intenzivnost in s tem privlačnost trga.

Ta teoretični okvir, ki temelji na petih silah, opisuje attribute privlačne industrije oziroma panoge in s tem pokaže, kdaj bodo možnosti večje, kdaj grožnje manjše v specifični panogi. Privlačnost se v tem primeru nanaša na donosnost industrije in odraža tudi dobičkonosnost organizacije. Panoga velja za neprivlačno, ko kombinacija sil deluje na znižanje donosnosti panoge ali na preveliko konkurenčnost (prim. Carpenter in Sanders 2007, 98–99).

Ker je panoga ciljno okolje in prodajni trg konkurentov organizacije, jo je zato treba nujno analizirati in skušati predvideti razvoj. Kaj žene konkurenčnost v panogi, v katero nameravamo vstopiti? Kakšne poteze oziroma aktivnosti lahko pričakujemo od konkurence? Kako se je najbolje odzvati? Kako se bo panoga razvijala? To so le nekatera izmed vprašanj.

Analiza panoge po navadi zajema naslednja vprašanja:

- kolikšna sta proizvodnja in povpraševanje,
- kolikšna sta rast proizvodnje in povpraševanja,
- kakšne vse so strukture proizvodnje in povpraševanja,

- kakšne so možnosti vstopa organizacije v panogo,
- kateri so ključni dejavniki, ki lahko prinesejo uspeh.

Ustrezna konkurenčna strategija pomaga organizaciji povečati vpliv na privlačnost panoge in konkurenčni položaj. Lahko pa na organizacijo tudi usodno, negativno vpliva in s tem poslabša njen položaj (prim. Porter 1998, xxi in 3–7).

Porter meni, da v vsaki panogi, ne glede na domači ali tuji trg ter ne glede, ali proizvaja izdelke ali opravlja storitve, obstajajo pravila konkurence, ki jih določa pet konkurenčnih sil (Porter 1998, 3–7):

- **vstop novih konkurentov na trg,**
- **nevarnost substitutov,**
- **pogajalska moč odjemalcev oziroma kupcev,**
- **pogajalska moč dobaviteljev,**
- **rivalstvo med obstoječimi konkurenti.**

VSTOP NOVIH KONKURENTOV NA TRG

Novi konkurenti pomenijo v panogi nove kapacitete, prav tako si izborijo svoj tržni delež in vire, ki so jim pomembni za delovanje v njihovi panogi.

Kolikšna je nevarnost, je odvisno od ovir, prek katerih mora organizacija. Porter navaja številne ovire, kot so ekonomija obsega, diferenciacija izdelka, višina potrebnega kapitala, dostop do distribucijskih kanalov, vladna politika, manj ugoden stroškovni položaj, stroški za novega dobavitelja (Porter 1998, 7–17).

NEVARNOST SUBSTITUTOV

Vse organizacije v panogah pravzaprav tekmujejo med sabo z izdelki substituti. Ko ima kupec možnost nakupa nadomestka, se pojavi bojazen zmanjšanja prihodkov, saj so nadomestki konkurenčni tudi po ceni. Ti pa ne omejijo prihodkov le v vsakdanjih razmerah, temveč tudi v času razcveta.

Pri strateških odločitvah organizacije je treba pozornost preusmeriti na nadomestke, ki izboljšujejo razmerje med ceno in učinkom, ter tiste, ustvarjene v panogah z visoko ustvarjenimi dobički (Porter 1998, 23–24).

POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Kupci so tisti, ki lahko zmanjšajo potencialne prihodke v panogi, in sicer tako, da zahtevajo višjo kakovost izdelkov ali storitev panoge ter znižanje cen.

Identifikacija kupcev je bistvenega pomena za organizacijo. Zaželeno se je osredotočiti na kupce, ki imajo najmanj pogajalske moči, razen če so to kupci v panogi, kjer se dosegajo visoki prihodki. Moč kupcev narašča, ko ti nastopijo skupaj, ko je izdelek veliko stroškovno breme za kupca, ko je izdelek nedefiniran in so stroški prehoda h konkurentu nizki, ko je dobiček kupcev nizek in je zato njihova občutljivost na ceno zelo visoka (Porter 1998, 24–27).

POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Dobavitelji lahko na prihodke v panogi vplivajo prek zviševanja cen ali zniževanja kakovosti izdelkov. Ključnega pomena je, za katere dobavitelje se bo organizacija odločila. Seveda so najboljši tisti z najmanj pogajalske moči. Dejavniki, ki vplivajo na moč dobaviteljev, so diferenciacija vložkov, stroški spremembe dobavitelja, število in koncentracija dobaviteljev, obseg dobave, nevarnost integracij, velikost organizacije (Porter 1998, 27–29).

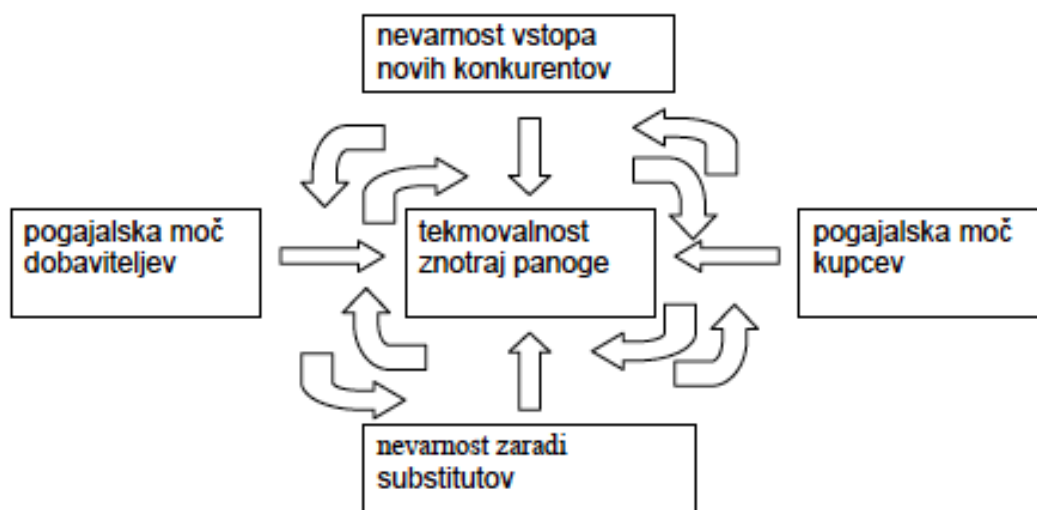
RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI

Do rivalstva pride, ko eden ali več konkurentov občuti pritisk ali opazi priložnost, da izboljša svoj položaj. Konkurenčnost je odvisna od različnih dejavnikov. V večini panog ima konkurenčna poteza neke organizacije vidne posledice za njene konkurente in lahko sproži upor ali povratne poteze, saj so organizacije medsebojno

odvisne (akcija – reakcija). Na koncu se lahko zgodi, da negativne posledice občutijo prav vsi.

Konkurenčnost v obliki cen je zelo nestabilna in lahko pusti v celotni panogi negativne posledice, ko pride do dobičkonosnosti. Znižanje cen pri enem konkurentu povzroči znižanje prihodkov vsem konkurentom (Porter 1998, 17–23).

Slika 3.5: Porterjevih pet konkurenčnih sil



Vir: Reveley-Mahan (2015)

3.3 OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Oblikovanje strategije je naslednji korak v procesu strateškega menedžmenta ter vključuje razvoj specifičnih strategij in aktivnosti. Poglavitni koraki in aktivnosti so bili že omenjeni v predhodnih poglavjih o vrstah strategij, poslanstvu in viziji, analizi notranjih in zunanjih dejavnikov, kompetencah ipd., temeljijo torej na izdelanih raziskavah in analizah (prim. Hoisington in Vaneswaran 2005, 22–28).

Uspešna analiza okolja predstavlja podlago za dolgoročne cilje. Ti kažejo, da so to cilji, s katerimi lahko organizacija dolgoročno izboljša kompetenčni položaj. Predstavljajo kažipot za izbrano, specifično strategijo.

V sodobnih in učečih se organizacijah se strategije izbirajo na treh različnih nivojih (Jurevicius 2013):

- korporacijske strategije, kjer se vodstvo odloča, katere izdelke bo organizacija tržila, na katere trge vstopala, s kom bi se lahko potencialno združila,
- poslovne strategije, s katerimi se opredelijo poti do konkurenčnih prednosti,
- funkcijske strategije, s katerimi se določi učinkovita izraba sredstev na posameznih funkcijskih področjih.

Oblikovati ustrezno strategijo organizacije ni mačji kašelj. Najvišje vodstvo ima v rokah niti za oblikovanje in od njegove pozornosti je odvisno, kakšna strategija bo izbrana. Oblikovanje strategije se običajno začne tako, da se pregledajo že obstoječe strategije, poslanstvo, cilji in ostali razvojni programi organizacije. Pregledati je treba tudi vsa odstopanja med strategijo in cilji ter med potencialno novo strategijo.

Nova strategija ne sme pozabiti na upoštevanje rezultatov teorije in rasti razvoja organizacije, kjer so predpostavljeni zunanji in notranji dejavniki rasti. Zunanji dejavniki so na primer nacionalna ekonomija, rast panoge, tržne priložnosti, ekonomija obsega, trg delovne sile itd. Notranji dejavniki pa so na primer proizvodne zmogljivosti, stroški surovin in dela, kadri, konkurenčnost itd.

Analiza najrazličnejših dejavnikov pri oblikovanju strategije nam omogoča, da izpeljemo tudi naslednji korak in poiščemo konkurenčno prednost za poslovni uspeh. Po Porterju je to lahko diverzifikacija izdelka ali stroškovna učinkovitost (Porter 1983, 541). Po razvitem modelu strategije pa sledi najtežji del procesa – njena izvedba.

3.4 IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Vsi, tudi najboljši strateški plani morajo biti na koncu procesa implementirani, saj lahko le tako organizacija ustvari konkurenčno prednost. Velikokrat se zgodi, da menedžerji preveč energije in virov potrošijo za analize in oblikovanje strategije, premalo časa pa posvetijo temu, kako bodo strategijo dejansko uresničili.

Končni rezultat tako kratkoročnih kot dolgoročnih strategij je skupaj z akcijskimi plani in merljivimi cilji pripravljen načrt za izvedbo in implementacijo v organizaciji. Iz načrta mora biti razvidna tudi odgovornost oddelčnih vodij, izvajalcev procesov, posameznikov itd. Potrebno se je torej vprašati, kdo bo tisti, ki bo izvajal strategije, kaj in kako bo delal ipd., predvsem pa je potrebno že predhodno finančno načrtovati programe, spremembe, aktivnosti itd.

Na tej točki so zelo pomembne tako voditeljske veščine kot uporaba analiz itd. Bistvenega pomena je komunikacija, saj morajo nove strategije pridobiti podporo celotne organizacije. To vodstvo stori tako, da strategijo pretvori v jasen, ne-korporacijski jezik, ki ga bodo lahko razumeli vsi zaposleni in se tako lažje poistovetili s sporočilom. Strategijo je nato treba razporediti po organizaciji in prenesti na nivo vsakodnevnega dela zaposlenih (prim. Edinger 2012). Nekateri izmed načinov so, da se izoblikujejo letni cilji, programi, aktivnosti; če je treba, se preoblikujejo notranji akti ali organizacijska struktura; prerazporedijo se sredstva; upravlja se z najrazličnejšimi upori pred spremembami; če je treba, se vpeljejo novi načini nagrajevanja za dobre rezultate, ki bodo posledica sprememb strategije, itd. (Jurevicius 2013).

3.5 EVALVACIJA IN KONTROLA

V večini organizacij evalvacija strategije ni le intelektualna naloga nekega vodstva. Za strategijo namreč stojijo preveč pomembne stvari, resno povezane z distribucijo moči in avtoritete, da bi ali formulacija ali evalvacija strategije tekla za zaprtimi vrati. Pravzaprav večina organizacij formalno evalvira svojo strategijo. To pa zato, ker je evalvacija strategije kontinuiran proces, ki ga je težko ločiti od planiranja, reportinga, kontroliranja itd. Tako bi lahko rekli, da je evalvacija strategije kar organizacijski proces (Rumelt 1980, 8).

Uspešnost implementacije novih strategij se skriva v nadzoru in kontroli. Zunanje in notranje okoliščine se konstantno spreminjajo, zato mora vodstvo izvajati konstantni pregled obeh okolij, saj se lahko spremenijo oziroma pojavijo nove prednosti, slabosti, priložnosti ali nevarnosti.

Običajno se spreminjajo taktike in ne strategije, razen če se organizacije ne soočajo z bolj globalnimi spremembami ali problemi.

Sistem kontrole pa mora biti dovolj preprost – vodstvo se mora zavedati, da kontrola ne sme vplivati na uspešnost procesov.

Ključni element kontrole strategije je pravočasna pridobitev ključnih informacij o spremembah okolij, organizacijske uspešnosti, če je to potrebno, pa je treba izpeljati še potrebne spremembe – taktike ali spremeniti strategije.

Rumelt (1980, 2) je pojasnil, da se strategija lahko evalvira po naslednjih principih:

- doslednost (consistency): strategija ne sme predstavljati med sabo neskladnih ciljev in politik,
- skladnost (consonance): strategija mora predstavljati prilagodljiv odziv na zunanje okolje in na kritične spremembe, ki se dogajajo znotraj njega,

- prednost (advantage): strategija mora poskrbeti za ustvarjanje in/ali ohranjanje konkurenčne prednosti na izbranem področju delovanja,
- izvedljivost (feasibility): strategija ne sme preobremeniti razpoložljivih sredstev ali celo ustvariti nerešljivih problemov.

Če strategiji ne uspe doseči enega ali več omenjenih principov, se mora vodstvo zamisliti, saj mu je spodletelo v eni izmed ključnih funkcij, potrebnih za preživetje organizacije.

EMPIRIČNI DEL

4 ANALIZA RAZVOJNIH USMERITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ

LUSH

Lush je kozmetično podjetje, ki je ustvarilo svoje lastne izdelke in dišave, ti pa so ročno izdelani z malo ali nič sredstvi za konzerviranje.

Začetki kozmetike Lush segajo do kreativnega tima ljudi, ki se ponaša s petindvajsetletnimi izkušnjami skupnega dela in učenja. Sodelovati so začeli v poznih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v podjetju, poimenovanem Constantine & Weir. Proizvajali so naravna mila in šampone ter leta 1978 svoje sodelovanje sklenili z Anita Roddick in njeno znano blagovno znamko The Body Shop. Sodelovanje je bilo dolgoletno in uspešno. Ustanovitelj Mark Constantine ga je poimenoval kot deset let neverjetne sreče.

Po desetih letih pa se je sodelovanje izjalovilo in ustanoviteljem zapustilo desetletno konkurenčno klavzulo, ki jim je omejevala prodajo lastnih izdelkov. Vseeno je tim s svežimi sredstvi in poln idej ustanovil novo podjetje, to je Cosmetics to Go (CTG), ki je razširilo svojo ponudbo izdelkov in omogočilo tudi prodajo po pošti. Čeprav so bili izdelki uporabnikom zelo všeč, pa je podjetje rastlo prehitro. Izračunano je bilo, da je izgubljalo 10 penijev na vsak prodani izdelek. Podjetje Constantine & Weir. nikoli ni prišlo na zeleno vejo in ustvarilo dobiček, konec pa je dočakalo z 2 milijonoma funtov izgube.

Po prodaji CTG in poplačilu upnikov je timu uspelo zbrati nekaj začetnih sredstev, s katerimi so kupili nov posel, poimenovan Cosmetic House. Leta 1994 je Mark

Constantine s svojim timom odprl prvo trgovinico in ponovno začel s prodajo. Po javnem natečaju s pomočjo baze kupcev podjetja CTG so izbrali tudi ime - LUSH. Dve leti kasneje jim je moralo dvignil dobiček, ki je tlakoval pot novim odprtjem prodajaln in uspehu, ki ga podjetje uživa še danes. Njihova zgodba se je tako šele začela (Jenkinson in Sain 2003, 4–6).

Konkurenčna klavzula The Body Shopa je pomenila, da do leta 1995 niso mogli razširiti svojih prodajaln in s tem posla. Danes pa prodajalne odpirajo na najprestižnejših mestih sveta (Ryle 2004). V ZDA in Kanadi naj bi bilo že več kot 175 prodajaln, po celem svetu pa jih je že več kot 800 (v več kot 50 državah) (Klimovich Harrop 2013).

Prvotna skupina ustanoviteljev je še vedno tista, ki v Veliki Britaniji aktivno ustvarja vse nove izdelke. Inspiracijo iščejo v najrazličnejših stvareh in mestih celega sveta, vključujoč glasbo, film in literaturo (Marko 2013).

Ker se Lush zaveda vsega nepotrebnega stresa, ki ga ljudje doživljajo pri izbiri izdelkov za osebno nego, je vse moči usmeril v to, da bi omilil proces in naredil izbiro izdelkov za osebno nego popolnoma preprosto in prijetno. Prepoznavati potrebe, želje, okuse ljudi oziroma kupcev je za Lush torej ključnega pomena.

Izkušnjo nakupa kozmetike je podjetje obrnilo na glavo. Njihove prodajalne izgledajo kot delikatese ali tržnice z zelenjavo, kupci pa nakupujejo v atmosferi, ki stimulira vse njihove čute, navaja Lisa Earl, vodja prodajalne v Ross Park Mallu (Klimovich Harrop 2013).

Lush krepko stoji za svojimi etičnimi stališči – strogo nasprotuje testiranju izdelkov, sestavin na živalih, sestavine dobavlja od preverjenih virov, ki sestavin prav tako ne testirajo na živalih¹. Lushevi izdelki so 100-odstotno vegetarijanski, 82-odstotno

¹ Leta 2006 so bili v EU predlagani zakoni, na podlagi katerih naj bi bilo še več surovih materialov in barvil, uporabljenih v kozmetiki, testiranih na živalih. Zakon, hvala bogu, nikoli ni bil sprejet. Lush se je zelo aktivno vključil med nasprotnike tega predloga in lansiral svetovno kampanjo proti testiranju na živalih. Kupcem so podarjali nalepke in

veganski, 60-odstotno brez konzervansov in v 38 % brez embalaže (tako imenovani goli embalaži oziroma naked packaging²).

Zelo posebna je tudi njihova embalaža izdelkov, ki ne, da je le minimalna in jo je mogoče reciklirati. Na embalaži kupec lahko najde zelo domišljeno karikaturu in ime osebe, ki je izdelek naredila, ter tudi datum izdelka (Klimovich Harrop 2013).

THE BODY SHOP

The Body Shop je leta 1976 v Angliji ustanovila Anita Roddick s pomočjo svojega moža. Navdih sta dobila v majhni istoimenski prodajalni v San Franciscu, kjer so se prodajali različni kozmetični izdelki za nego kože. Trgovinica je bila družbeno aktivna in je promovirala boj za ohranitev okolja, prav tako pa je strankam ponujala povratno embalažo. Zakonca sta uporabila idejo in odkupila ime The Body Shop.

Prvo prodajalno sta odprla v Veliki Britaniji, kjer ima podjetje sedež še danes. Ponujala sta ročno izdelane kozmetične izdelke iz eksotičnih sestavin, ki niso bile testirane na živalih. Izdelki so bili opremljeni z natančnim opisom sestavin in njihovimi lastnostmi.

Zaradi "netradicionalnih" izdelkov in sestavin so bili ti dražji, še vedno pa cenejši od ostalih prestižnih znamk. Njihove trženjske kampanje so bile prav tako posebne, Anita Roddick je namreč v ospredje postavljala boj proti socialnim in okoljskim nepravilnostim. Takšna strategija je zakoncema prinesla veliko zvestih strank in podpornikov ter jima do konca sedemdesetih omogočila odprtje več prodajaln v

gumbe z napisom "Still Against Animal Testing"-ta slogan so vsebovale njihove nakupovalne vrečke, prodajali pa so tudi vrečke iz blaga z istim sloganom. Kupci so v njihovih prodajalnah lahko podpisali peticijo. V kratkem času jim je uspelo zbrati kar 70.000 podpisov. Mark Constantine pa je bil pobudnik podobne kampanje že leta 1985, takrat za Body Shop (Buchwalter 2007).

² Če bi ljudje v Severni Ameriki uporabljali trda mila, bi lahko preprečili 198 milijonov odpadnih plastičnih flašk. Ker pa ljudje uporabljajo tekoča mila, tako proizvedemo 58,5 milijona metričnih ton odpadkov (Lush).

Veliki Britaniji. V ta namen sta kmalu morala za namene trženja najeti tudi podjetje za odnose z javnostmi.

Leta 1988 je bila odprta prva prodajalna v Združenih državah Amerike, konec leta 2015 pa v več kot 50 državah sveta obratuje že kar 1.134 prodajaln in 1.968 franšiz, skupaj 3.102 prodajaln.

The Body Shop, tako kot Lush, ni le prodajalna z naravno kozmetiko, temveč tudi aktivni zagovornik vrednot in prepričanj, ki se tičejo skrbi za živali in okolje. Tako Lush kot The Body Shop sta svojo pot začela ob približno istem času, v poznih sedemdesetih letih, in ustvarila nov trg, močno tržno nišo za trženje izdelkov iz naravnih sestavin. Obema organizacijama je tako skupno to, da njuno delo ni ustvarjanje dobička, mednarodna rast in prepoznavnost. Na prvem mestu so odnosi na različnih nivojih organizacije ter z okoljem in živimi bitji (prim. Jones 2010, 283–285).

Širitev The Body Shopa pa ni prinesla le večje prepoznavnosti, vpliva, dobička, temveč tudi vedno večje kritike glede družbene odgovornosti. Organizacija je bila tarča več napadov že od devetdesetih let dalje, ki so kazali na neresničnost družbeno odgovornih trditev The Body Shopa, prav tako se je znašla pod uradno raziskavo. Vse to je vplivalo na poslovanje in cena delnice je v dveh tednih padla kar za 11 %. Anita Roddick je spremenila tudi trženjski pristop in ubrala medijsko aktivnejšo pot, vendar z obljubo, da organizacija nikoli ne bo promovirala čudežnih ali zdravilnih učinkov izdelkov ali temeljila na glamuroznih podobah.

Največji in najbolj kontroverzni šok pa so javnost in podporniki doživeli leta 2006, ko je Roddickova The Body Shop prodala za 652 milijonov funtov kozmetičnemu gigantu L'Oreal. Zakaj kontroverzna? Kontroverzna je bila že sama ideja prevzema s strani L'Oreala, ki je vedno predstavljal popolno nasprotje The Body Shopa. Podjetje namreč še vedno uporablja v svojih izdelkih kemične sestavine, testiranje na živalih podjetje ne skrbi in to tudi počne, izdelke reklamira s pomočjo glamuroznih podob in "praznih" obljub, sporen je tudi njegov delni lastnik Nestle, ki velja za eno najbolj

spornih korporacij, ko govorimo o okolju, izkoriščanju itd. Roddickova je prodajo upravičila z besedami, da bo imel The Body Shop priložnost pokazati velikemu gigantu vzgled drugačnega poslovanja in vplival nanj od znotraj. To je želela zagotavljati tudi sama, saj se iz podjetja še ni imela namena umakniti. Na žalost pa je leta 2007 Anita Roddick nenadoma umrla. Tako je še težje pričakovati uresničitev njene vizije spreminjana poslovanja L'Oreala (prim. The Body Shop; Chesters 2011a; Reference for Business).

ORIGINS

Allan Mottus je dejal, da odpirati novih vrat ni težko, vzdrževati posel pa je druga zgodba (Reference for Business). Konkurenca je vedno prisotna in v razcvetu panoge jo je na ameriškem trgu izkusil tudi pionir The Body Shop. Ena izmed konkurenčnih organizacij, ki je bila leta 1990 ustanovljena kot odziv na prebujajoče se trende naravne kozmetike in preproste embalaže, je bila Origins, ki jo danes najdemo v več kot dvaindvajsetih državah sveta.

Razlika v podjetju Origins pa je, da je to hčerinsko podjetje še ene uspešne in poznane kozmetične hiše – Estée Lauder. Origins je ustanovil sin Estée, Leonard Lauder. Velja za eno izmed prvih prestižnih kozmetičnih blagovnih znamk, ki so se takrat osredotočile na uporabo naravnejših sestavin v izdelkih. Znamka naj bi bila rojena iz naraščajočega zavedanja v kozmetični industriji o rasti tržišča, ki je postajalo vedno bolj zaskrbljeno glede okolja. Origins je tako imel namen trgu predstaviti visokokakovostne izdelke, ki jih napaja narava in dokazuje znanost.

Origins se je zavezal ohranjanju zemlje, živali in okolja, kar je dandanes že praktično samoumevno, vendar pa je v devetdesetih letih to predstavljalo velik izziv, saj recikliranje še ni bilo običajno, v kozmetiki pa sta se uporabljala živalski kolagen in placenta. Origins pa naj bi v svojih izdelkih uporabljal le naravne sestavine in olja, brez parabenov, mineralnih olj, DEA, PABA, parafinov ipd. škodljivih snovi. Seveda to ni tako težko izvedljivo, saj je podjetje finančno zavarovano s strani matičnega

podjetja, kar mu omogoča najrazličnejše raziskave nepoznanih rastlin, območij, tradicij ipd. Prav tako naj bi se podjetje še danes držalo obljube in uporabljalo za namene proizvodnje, testiranja, embalaže le okolju in živalim prijazne, trajnostne vire in metode (vetrna energija npr.).

Kljub vsem zavezam, obljubam itd. pa je Origins prav tako deležen kritik, ki izpostavljajo dejstvo, da podjetje le ni tako naravno kot trdi, njihovi izdelki pa so lahko dražeči za kožo, saj vsebujejo ne le neprimerne naravne sestavine, temveč tudi sintetične (prim. Origins; Albo 2007; Chesters 2011b).

DR. HAUSCHKA

Kozmetika Dr. Hauschka je pravzaprav eden izmed pionirjev v sektorju naravne kozmetike. Njeni začetki segajo v Nemčijo, v šestdeseta leta dvajsetega stoletja. Danes pa so izdelki na voljo širom sveta. Ustanovitelja podjetja sta bila Elisabeth Sigmund in dr. Rudolf Hauschka, ki sta poznana po aktivni udeležbi na področju kozmetologije, homeopatije itd. (več v Stepputtis 2016, 51-53).

Leta 1962 je Elisabeth Sigmund, kozmetologinja, pripravila predlog posebnega pristopa k negi kože, ki ga je predstavila dr. Hauschki. Izkušnje so ji namreč pokazale, da koža poseduje regenerativne in negovalne sposobnosti, zato bi morali kozmetični izdelki te sposobnosti podpirati. Iz Stockholma je pripotovala v Eckwälden v Nemčiji ter z zdravniki in znanstveniki v Wali skovala načrt kozmetičnih izdelkov, ki so bili najprej lansirani pod imenom Heilende Kosmetik nach Elisabeth Sigmund, leta 1974 pa preimenovani v Dr. Hauschka.

Dr. Hauschka in Elisabeth Sigmund sta kozmetiko načrtovala na temeljih stoletja starih znanj o botaničnih sestavinah ter povezala znanja z moderno znanostjo in tehnologijami (nanju je vplival tudi slavni dr. Rudolf Steiner, ustanovitelj antropozofskega gibanja in podjetja Weleda). Ohranila pa sta holistični pristop k negi kože, ki cilja stanja in ne tipe kože ali njene probleme. Sestavine so popolnoma naravne in temeljijo na antropozofskem in homeopatskem pristopu. Pridelane so na

podlagi biodinamične kulture (v medicinsko-zeliščnem vrtu podjetja Wala). Če te niso na voljo, uporabijo divje pridobljene ali organsko gojene sestavine. Težijo tudi k temu, da so materiali pridobljeni regionalno.

Podjetje skuša biti samozadostno in sestavine pridelati na svojih poljih. S tem se izogne nepotrebnemu uvažanju in vprašljivi kakovosti drugih proizvajalcev. Zaveda pa se, da sami lahko priskrbijo le določeno količino sestavin. Povečanje tržnega deleža podjetja bi tako lahko vplivalo na neželene kompromise v kakovosti izdelkov. V izogib temu so na primer v Bolgariji, Indiji, Iranu in Afganistanu zasnovali družbeno odgovorne projekte, na podlagi katerih pridobivajo sestavine na podlagi svojih zahtev in prinašajo razvoj v pokrajine (prim. Dr. Hauschka; The Dermatology Review; Polhem).

Kar pa dela podjetje še posebej zanimivo, je njihova pravna organiziranost. Lastništvo podjetja je v rokah nekaj delničarjev in sloni na ustanovitvenih temeljih, kar pomeni, da so zaposleni zavezani uresničevanju temeljnih idej podjetja, ne pa interesov lastnikov ali ostalih delničarjev. To pomeni tudi, da dobiček ne potuje do posameznih delničarjev, temveč je reinvestiran nazaj v podjetje ali razdeljen med zaposlene. Ureditev spominja na neprofitno organizacijo, kar pa ni (Stepputtis 2016, 53).

Podjetje, v primerjavi z drugimi trži svojih izdelke z maloprodajo in ne odpira svojih lastnih prodajal.

WELEDA

Začetki Welede segajo v Švico, v leto 1921, in slonijo na antropozofiji in njenem ustanovitelju dr. Rudolfu Steinerju. Bistvo nauka antropozofije je, da uči posameznika videti svoje telo, um in duha povezanega s svetom, kot del holističnega sistema (Weleda).

S tem znanjem in prepričanjem je Steiner skupaj z dr. Ito Wegman ter skupino znanstvenikov in zdravnikov razvil osebni pristop k zdravljenju z uporabo naravnih sestavin, ki holistično vplivajo in spodbujajo zdravilne sposobnosti našega telesa. Razvijati so začeli naturopatska zdravila ter kozmetične izdelke za nego kože.

Ustvarili so tudi enega izmed prvih biodinamičnih vrtov na svetu in na njem pridelali sestavine, ki so jih potrebovali za razvoj zdravil in kozmetike. Novo podjetje, ki je dokazalo svoj uspeh, so poimenovali Weleda, ki je tudi keltska boginja modrosti in zdravljenja (ime je bilo uradno registrirano leta 1928).

Na začetku tridesetih let dvajsetega stoletja je podjetje močno prizadela svetovna ekonomska kriza, ki je iz Amerike prizadela tudi Evropo. Kmalu zatem pa je podjetje doživelo še večji izziv – nacizem. Hitler je namreč prepovedal antropozofsko društvo v Nemčiji, kjer je bilo poslovanje Welede zelo uspešno, kmalu zatem pa so bila prepovedana tudi tovrstna podjetja. Z začetkom vojne je drastično upadla še prodaja. Takratni direktor Fritz Goette je leta 1941 prejel poziv k zaprtju podjetja, vendar se ni predal brez boja. Podjetje mu je uspelo ohraniti pri življenju, vendar še danes ni znano, kako. Ali so mu bili v pomoč vplivni prijatelji ali pa sklenjeni kompromisi z nacisti. Predvidevanj je bilo kar nekaj. Weleda je preživela (Voegele 2014).

V letu 1945 je podjetje zopet aktivno zagnalo svoje procese, tudi v Nemčiji. V petdesetih letih dvajsetega stoletja je vodstvo podjetja sprejelo strateško odločitev in prevzelo popolno kontrolo nad dobavo surovih sestavin ter začelo zaposlovati organske kmetovalce. Kmalu zatem so odprli tudi prvi zeliščni vrt po vojni, in sicer blizu Schwabisch Gmund, vrtove pa so razširili tudi po svetu, v Franciji, Angliji, Južni Ameriki, Novi Zelandiji itd. Sestavine so bile dobavljene v Nemčijo, Švico in Francijo, kjer je še danes izdelanih večina izdelkov.

Kot vsa podjetja z naravno kozmetiko je tudi Weleda doživela pospešen razvoj v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, ko se je odprlo tržišče naravne kozmetike. V

pomoč ji je bil sistematičen in strateški pristop k oglaševanju ter večanje popularnosti tovrstnih izdelkov. Od takrat je podjetje rastlo in se razvijalo. Danes najdemo njihove izdelke po celem svetu, v več kot petdesetih državah. Deluje z dvajsetimi neposrednimi podružnicami, partnerstva pa ima sklenjena v triinpetdesetih državah. Zaposlenih ima okoli 2000 ljudi po celem svetu. Načeloma nima svojih prodajaln, le v večjih japonskih mestih posluje v specializiranih prodajalnah pod svojim imenom (Reference for Business).

Še vedno gojijo svoje sestavine z biodinamičnim načinom, zato so popolnoma naravne, ne uporabljajo sintetičnih sestavin, ne testirajo jih na živalih in uporabljajo zelene vire energije. Kot je že bilo omenjeno, Weleda proizvaja naravno kozmetiko, prehranske dodatke in zdravila, dostopna brez recepta, ki veljajo za naturopatska in homeopatska. Kozmetika je tista, ki prinaša podjetju okoli 2/3 dobička.

L'OCCITANE EN PROVENCE

L'Occitane je leta 1976 ustanovil francoski poslovnež Olivier Baussan. Sam je začel s prodajo eteričnih olj na tržnici. Prodaja je bila uspešna in porodila se mu je ideja, ki jo je delil s kemikom Yves Milloujem, s katerim sta skupaj ustvarila L'Occitane, ki mu je bilo kasneje dodano ime en Provence zaradi prepoznavnejšega francoskega izvora. Samo ime izvira iz pokrajine Occitania, ki je bila srednjeveška provinca ter se je raztezala čez južno Francijo in baskovsko pokrajino. Dobesedno pa ime podjetja pomeni ženske Occitanie.

Baussan je bil zelo jassen, da je L'Occitane več kot le podjetje, ki izdeluje kozmetične izdelke. Podjetje želi imeti aktivno vlogo v ohranjanju ravnotežja med človekom in naravo. To želi doseči tako, da podpira navade in tradicije dela z naravo. Prodaja naravne izdelke, ki so večinoma izdelani iz sestavin, ki prihajajo iz Provanse, torej lokalno, kar je tudi ključen prepoznavni znak podjetja. Večina izdelkov je prav tako še vedno izdelanih v Provansi. Kot zanimivost je treba omeniti, da znanje za učinkovitost svojih izdelkov podjetje črpa iz fototerapije in aromaterapije.

Kot vsa podjetja, predstavljena do sedaj, tudi L'Occitane izvaja projekte v državah v razvoju, konkretnije v državi Burkina Fasso, kjer že več kot dvajset let sodeluje z lokalnimi ženskami in od njih odkupuje karitejevo maslo za svoje izdelke. Tako spodbuja opolnomočenje žensk in razvoj regije. Zanimivo pa je izpostaviti tudi to, da je bilo podjetje prvo kozmetično podjetje, ki je na svoje embalaže leta 1996 dodalo Braillovo pisavo za slepe kupce.

Leta 1990 je Baussan prodal večino svojega deleža v podjetju ter tako želel financirati širitev in razvoj. Vendar pa je bil kmalu preglašen ter izključen iz dnevnega vodenja in pomembnih strateških odločitev. Leta 1994 je 33-odstotni delež podjetja kupil avstrijski poslovnež Reinold Geiger in do leta 1996 postal večinski lastnik. Baussana je povabil nazaj k sodelovanju kot kreativnega direktorja in razvojnega vodjo. Uspešnost podjetja je od takrat naprej le še rastla.

Prvo prodajalno je podjetje odprlo že leta 1977 v kraju Manosque, kjer je tudi sedež podjetja. Štiri leta kasneje je podjetje odprlo prvo tovarno v Provansi. Leta 1992 je bila odprta prva prodajalna v Parizu, v letih 1996 in 1997 pa je podjetje odprlo prve mednarodne prodajalne v New Yorku, Hongkongu in Tokiu.

Leta 2013 je podjetje ustanovilo svojo blagovno znamko L'Occitane au Brésil v Braziliji, saj ima Brazilija zelo striktno zakonodajo glede uvoza sestavin. Tamkajšnji izdelki tako temeljijo na lokalnih sestavinah, prodajajo pa se le v izbranih prodajalnah.

Večina prodaje izhaja iz mednarodnega tržišča. Podjetje ponuja svoje izdelke v 80 državah in več kot 1.500 prodajalnah po svetu. To mu omogoča dobro zastavljena strategija izbire lokalnega partnerja, vendar priznava, da to ni lahko delo. Prav zato podjetje raje ustvarja podružnice oziroma hčerinske družbe na večjih trgih in uporablja distributerje na manjših trgih, ki naprej dostavijo izdelke do prodajaln in ostalih podjetij. Nadzor nad mednarodno distribucijo L'Occitane ohranja s pomočjo skupnih podjetij (joint ventures), ki jih ustanovi z najučinkovitejšimi distributerji ali

pa neposredno s podružnicami (prim. L'Occitane; Cosmetics Business 2010; Rudelle 2015; Adler 2014).

Tabela 4.1: Poreklo analiziranih podjetij

POREKLO	
Lush	Anglija
The Body Shop	Anglija
Origins	ZDA
Dr. Hauschka	Nemčija
Weleda	Švica
L'Occitane	Francija

Tabela 4.2: Leto ustanovitve analiziranih podjetij

LETO USTANOVITVE	
Lush	1994 (začetki segajo v čas ustanovitve The Body Shop)
The Body Shop	1976
Origins	1990
Dr. Hauschka	1967
Weleda	1928
L'Occitane	1976

Tabela 4.3: Ustanovitelji analiziranih podjetij

USTANOVITELJ	
Lush	Mark in Mo Constantine – idejna ustanoviteljica
The Body Shop	Anita Roddick
Origins	Leonard Lauder

Dr. Hauschka	Elisabeth Sigmund in dr. Rudolf Hauschka
Weleda	dr. Rudolf Steiner in dr. Ita Wegman
L'Occitane	Olivier Baussan

Tabela 4.4: Poslovna struktura analiziranih podjetij

POSLOVNA STRUKTURA	
Lush	Zasebno podjetje z omejenimi in izbranimi delničarji.
The Body Shop	Javno podjetje, neodvisno delovanje, hčerinsko podjetje skupine L'Oréal.
Origins	Hčerinsko podjetje skupine Estée Lauder.
Dr. Hauschka	Zasebno podjetje, del podjetja WALA GmbH Heilmittel, ki je v večinski lasti WALA Fundacije.
Weleda	Zasebno podjetje, glavna delničarja švicarsko antropozofsko društvo in klinično-terapevtski inštitut.
L'Occitane	Javno podjetje.

Tabela 4.5: Poslovalnice analiziranih podjetij

POSLOVALNICE	
Lush	Več kot 900.
The Body Shop	Več kot 3000.
Origins	Več kot 2000.
Dr. Hauschka	Brez poslovalnic.
Weleda	Načeloma brez poslovalnic, lastne specializirane prodajalne le na Japonskem.
L'Occitane	Več kot 1500.

Tabela 4.6: Število zaposlenih v analiziranih podjetjih

ŠTEVILO ZAPOSLENIH (globalno)	
Lush	Več kot 6000.
The Body Shop	Več kot 19.000.
Origins	Podatka ni bilo mogoče najti.
Dr. Hauschka	Okoli 800.
Weleda	Okoli 2000.
L'Occitane	Več kot 8000.

Tabela 4.7: Prepoznavnost analiziranih podjetij

PREPOZNAVNOST	
Lush	Proti testiranju na živalih, sveže, ročno izdelano, etično.
The Body Shop	Kozmetična nega, boj proti uničevanju okolja in nepravilnostim, proti testiranju na živalih.
Origins	Moč rastlin, dokazana z znanostjo, obnovljivi viri.
Dr. Hauschka	Pionirstvo, modrost narave, čistost, antropozofija.
Weleda	Pionirstvo, antropozofija, naturopatija, biodinamika, čistost, holističnost.
L'Occitane	Lokalno, ravnotežje človeka in narave, Provansa.

Tabela 4.8: Ciljne skupine analiziranih podjetij

CILJNE SKUPINE	
Lush	Primarno ženske med 18. in 45. letom. Potrošnice višjega ekonomskega razreda.
The Body Shop	Izobražene ženske med 18. in 55. letom. Izobraženi moški med 30. in 55. letom.

	Okoljsko in etično ozaveščeni potrošniki. Potrošniki višjega ekonomskega razreda.
Origins	Ženske med 30. in 40. letom. Po restrukturiranju začel ciljati tudi generacijo Y (rojeni v obdobju 1980–2000). Višji srednji razred.
Dr. Hauschka	Ženske med 25. in 45. letom. Vsi, ki iščejo terapevtsko, naravno kozmetiko.
Weleda	Potrošniki, ki iščejo visokokakovostno naravno in holistično kozmetiko.
L'Occitane	Ženske med 25. in 65. letom. Potrošniki, ki iščejo v kozmetiki tradicionalni pridihi Provanse in Francije. Srednji in višji razred potrošnikov. Moški.

4.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacije so oblikovane na različne načine in tako dosegajo zastavljene cilje. Oblika pa lahko organizaciji pri tem pomaga ali pa jo ovira. Dobro je, da so organizacije pozorne, da se njihova oblika oziroma struktura sklada z identificiranimi potrebami.

Struktura organizacije vpliva tudi na delo vodje. Le-ti so bolj učinkoviti, ko se njihova prepričanja skladajo s strukturo organizacije. To so dokazovali tudi ustanovitelji in vodje predstavljenih podjetij (npr. Constantine, Roddickova, Hauschka, Steiner itd.). Vendar pa prepričanja posameznikov ne smejo prevladati razvoja in prilagoditev. Organizacijska struktura se je morda prisiljena spremeniti zaradi nove strategije (ki se mora čim bolj tesno prilegati strukturi), spremenjenih razmer na trgu, inovativnih tehnologij ipd. Dobri vodje to razumejo in znajo dobro delovati v različnih strukturah in pod različnimi pogoji (Daft 2008, 243).

Organizacijska struktura predstavlja ustrezno razporeditev organizacijskih sredstev, na podlagi katere organizacija zagotavlja svoj obstoj. Razporeditev sredstev se odraža v razdelitvi dela in ljudi v prava razmerja ter v posamezne oddelke; v liniji odločanja, avtoritete in poročanja; v koordinaciji ljudi po oddelkih itd. Marsikdaj je, zaradi lažje predstave, struktura prikazana tudi vizualno s pomočjo organigrama.

V osnovi delimo organizacije na **vertikalne in horizontalne**. Razdelitev temelji na določitvi odgovornosti. Vertikalne so tradicionalne in bolj pogoste. Za njih je značilen ozek razpon nadzora in bolj hierarhična ureditev, kar v današnjih dinamičnih časih običajno predstavlja težavo za organizacijo, saj odločitve postanejo rutinske in so sprejete na vrhu organizacije. To onemogoča višjemu vodstvu ukvarjanje z dolgoročnimi in strateško pomembnimi problemi, nižjemu vodstvu pa odvzema odgovornost in kreativnost za reševanje problemov. Horizontalna struktura pa po drugi strani omogoča širok razpon nadzora, omogoča boljše delegiranje nalog in manj hierarhije. Prav tako temelji na delovnih procesih in ne na oddelčnih funkcijah. (Daft 2008, 249-262).

Dandanes je organizacija še vedno najpogosteje strukturirana vertikalno in kot takšna dobro deluje v stabilnem okolju. Vendar pa kaže, da organizacije z močnejšo horizontalno strukturo delujejo bolje. Tako marsikatera vertikalna organizacija poskuša, vsaj do neke mere, izravnati svojo hierarhijo ter jo s tem narediti bolj učinkovito in fleksibilno.

Druga bistvena značilnost, na podlagi katere lahko razdelimo organizacije, pa temelji na združevanju v temeljne oddelke organizacije. Vodstvo se odloča kako bo razporejena avtoriteta in poročanje po hierarhiji ter kako organizirani zaposleni.

Tradicionalno so se tako organizacijske strukture oblikovale glede na:

- poslovne funkcije (**funkcijska organizacijska struktura**);
- po produktih oziroma storitvah (**divizijska organizacijska struktura**);
- po funkciji in diviziji (**matrična organizacijska struktura**).

Funkcijska struktura je zelo birokratska in oddelčna, saj temelji na združevanju ljudi na podlagi podobnih veščin, znanj, delovnih nalog in uporabe sredstev. Zanja je značilna tudi zelo stroga hierarhija, stroga pravila, odločanje in komunikacija potekata od zgoraj navzdol.

Divizijska struktura pa organizira zaposlene glede na stranke, storitve ali izdelke ter glede na geografsko lokacijo. Različni oddelki torej sodelujejo za skupni cilj. Večina velikih korporacij je organizirana divizijsko, kar ji omogoča boljšo učinkovitost in prilagodljivost. Različne divizije namreč izvajajo različne naloge, uporabljajo različne tehnologije ali skrbijo za različne stranke. Vsaka divizija je tudi samostojna poslovna enota.

Matrična struktura pa kombinira značilnosti funkcionalne in divizijske strukture. Zanja je značilna dvojna linija avtoritete. Funkcionalna hierarhija npr. teče vertikalno in omogoča tradicionalen nadzor nad oddelki, divizijska pa horizontalno in omogoča dobro koordinacijo med oddelki.

Danes pa lahko opazimo, da se pojavljajo tudi povsem nove organizacijske strukture, ki se bolj prilagajajo tržnim razmeram. Daft (2008, 255-257) navaja npr. **Timsko delo**, kjer je delo razdeljeno na time ali celice, ki so odgovorne za delovne procese od začetka do konca. Druga oblika pa je **virtualna organizacija**, za katero so značilna začasna povezovanja med neodvisnimi enotami za namene posameznega projekta, izdelka, storitve.

Izmed predstavljenih podjetij izstopa **Lush**, za katerega je značilno, da v vseh svojih enotah po svetu zasleduje močno in uspešno horizontalno organizacijsko strukturo z direktorjem enote ter ostalimi menedžerji, katerim poročajo zaposleni. Podjetje zavrača nepotrebne hierarhične vodstvene strukture in nepotrebno birokracijo. Tako lahko najlažje v vse procese vključuje svoje zaposlene, ki imajo občutek, da soustvarjajo organizacijo, ji pripadajo in ostajajo zvesti. Vodstvo in zaposleni tako sodelujejo tesno in so oboji aktivno vključeni v procese ter pomembne odločitve. To pripomore tudi k boljši komunikaciji in koordinaciji. Ustanovitelj in direktor, Mark Constantine, je npr. na voljo vsem zaposlenim s pomočjo internega komunikacijskega orodja, ki ga je podjetje implementiralo. Tradicionalna

organizacijska struktura torej ni značilna za podjetje. To dokazuje tudi dejstvo, da v podjetju ni moč najti oddelka za trženje. To funkcijo opravljajo posamezni menedžerji, ki so odgovorni, da večšine trženja prenesejo tudi na vse zaposlene s pomočjo načrtovanih razvojnih planov in notranjih izobraževanj. Slabosti tovrstne organizacijske strukture, ki jih je mogoče zaslediti, pa se kažejo v težjem napredovanju. Po pričevanjih zaposlenih je napredovanje v organizaciji izredno težko, saj hierarhična struktura to težko omogoča. Prav tako pa struktura večkrat spodbuja tako imenovano mikromenedžeriranje posameznikov, kjer menedžerji podrobno spremljajo delo podrejenih oziroma zaposlenih (prim Olsen 2015).

Pravno gledano pa je **Lush Cosmetics Ltd.** zasebno podjetje s sedežem v Veliki Britaniji. Generalni direktor je ustanovitelj, Mark Constantine. Njegova žena, Margaret J. Constantine je direktorica podjetja. Lush ima malo številne delničarje, ki so previdno izbrani. Rast organizacije temelji predvsem na donosnih partnerstvih. Načeloma pa organizacija deluje na podlagi franšiz v več kot 900 prodajalnah, v 51 državah ter z skoraj 6000 zaposlenimi.

Slika 4.1: Maloštevilni delničarji podjetja Lush

Name	No of shares in 2012	Dividend paid in 2011 (at £225,89 per share)
Mark Constantine	3000	£677,670
Margaret J Constantine	2000	£451,780
Andrew Gerrie	955	£215,725
Elizabeth Bennett	700	£158,123
Rowena Bird	500	£112,945
Helen Ambrosen	500	£112,945
Paul Greeves	300	£67,767
Karl Bygrave	80	£18,071
Total	8035	£1.815,026⁹

Vir: Steinweg in Seteren (2012)

V preteklosti je tudi podjetje **The Body Shop** delovalo podobno kot Lush, brez posebne organizacijske strukture in brez strokovno vodenih oddelkov. Struktura pa je bila precej centralizirana, saj sta bili ključni odločevalski osebi in kreativni vodji zakonca Roddick. Zanimivo pa je, da so vse uspehe in nagrade poželi ravno v tem obdobju, ko prav tako niso imeli tudi organiziranega oddelka za trženje. Od ustanovitve oddelka pa je težko zaslediti podobne uspehe, kar resnično kaže na mogoče negativne vplive tradicionalnih, birokratskih struktur (The Startups Team 2014).

Zakonca Roddick pa sta se s takratno organizacijsko (ne)strukturo uštel ob vstopu podjetja na trg ZDA. Čar svobodnejših struktur naj bi bil ravno v tem, da se lažje prilagajajo tržnim razmeram, vendar pa zakonca Roddick s tem očitno nista bila seznanjena. Podjetje se na novem trgu enostavno ni znašlo, vodstvo je podcenjevalo konkurenco, predvsem pa ni razumelo popolnoma drugačne potrošniške kulture. Na novem trgu pa jim prav tako ni bilo v pomoč neagresivno in slabo oglaševanje (prim. Jones 2014, 200). Kljub temu, da podjetje ni doseglo zastavljenih ciljev na trgu ZDA, o neuspehu ne moremo govoriti, vsekakor pa ne moremo spregledati tudi dejstva, da je zakoncema Roddick uspelo razviti močno blagovno znamko in ugled, ne glede na njihovo organizacijsko strukturo.

Tudi The Body Shop je bil, z vidika pravne organiziranosti, ustanovljen kot zasebno podjetje. Zakonca Roddick sta hitro ugotovila, da lahko podjetju pri rasti in širitvi pomagajo franšize. Do 1984 je bilo tako odprtih že kar 138 prodajaln, 87 med njimi izven Velike Britanije. Istega leta je podjetje iz zasebnega prešlo v javno, Roddickova pa sta obdržala okoli 27% delnic. Gordon je postal predsednik podjetja, Anita pa je nadaljevala kot direktorica. Franšize so kmalu presegle lastniške prodajalne in dosegle kar 89% prodajaln do 1994. Leta 2006 pa sta se zakonca Roddick odločila za drastično spremembo ter podjetje prodala kozmetičnemu gigantu L'Oréal. The Body Shop je ohranil svojo neodvisnost ter organizacijo vodenja, vodstvo pa poroča direktno direktorju L'Oréala (Reference for Business).

Podjetje se je skozi čas in spremembe tudi bolj tradicionalno strukturiralo in s tem prilagodilo prisotnosti na različnih trgih. Organizacija danes temelji na divizijski

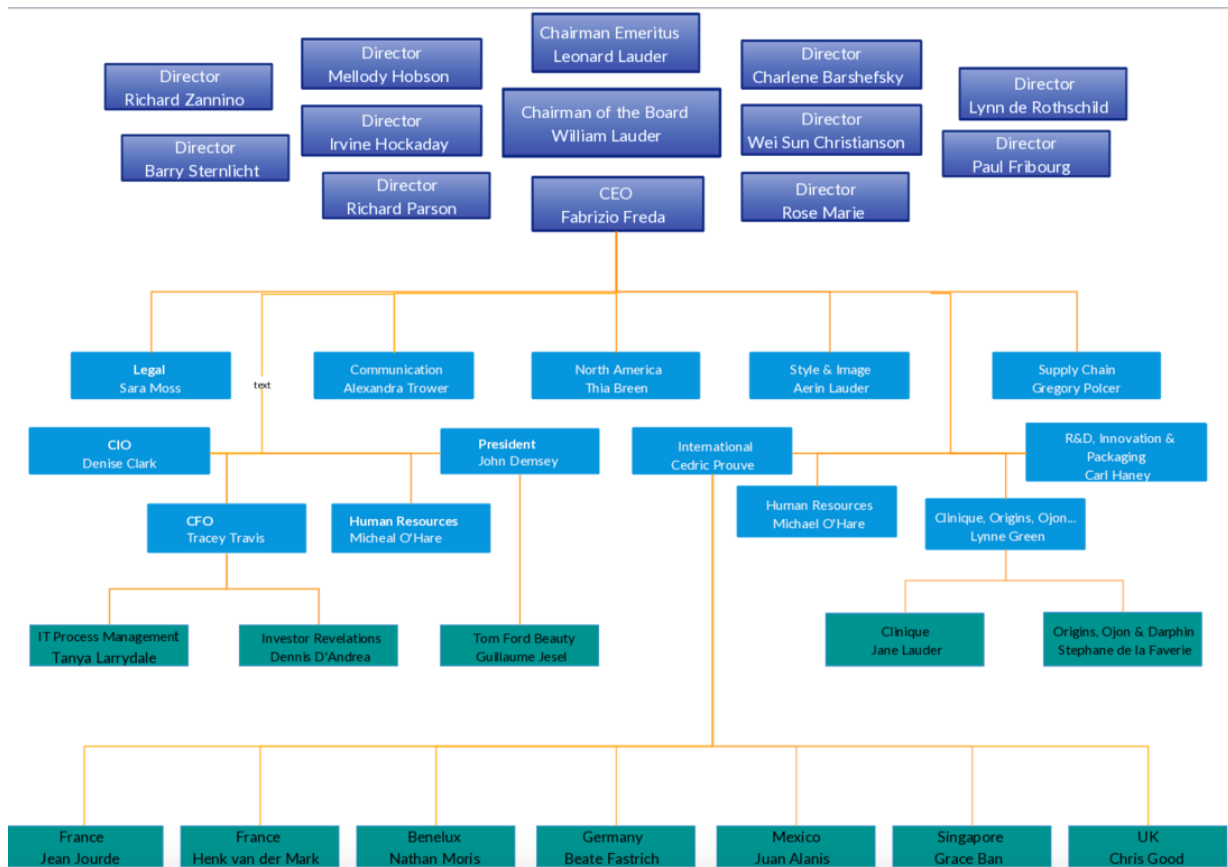
strukturi, ki je tudi bolj decentralizirana, kar pomaga pri hitrejšem odločanju, pridobivanju znanja o kupcih, trgu itd. (The Body Shop). Centralizirane službe se nahajajo v Veliki Britaniji in ohranjajo globalno korporacijsko ter podporno funkcijo. Podjetje pa je nato razdeljeno na štiri regije, torej divizije, ki temeljijo na geografski razdelitvi. Takšna struktura regionalnim managerjem omogoča hitro širjenje in rast s pomočjo vodij franšiz, osredotočanje na izboljševanje procesov znotraj regije, za katero so odgovorni v centralnih službah, ne da bi se ukvarjali s korporativnimi strategijami, boljši pretok informacij med sedežem podjetja in regijami (prim. Johnson in drugi 2008, 438-439).

Podatke o organizacijski strukturi podjetja **Origins** je na spletu težko najti in so zelo skopi. Origins je divizija, pravno gledano pa hčerinsko podjetje, enega izmed kozmetičnih gigantov Estée Lauder. Samo podjetje matera ima zelo raznoliko organizacijsko strukturo, ki prehaja med klasično, funkcijsko strukturo ter divizijsko strukturo, ki temelji na strankah oziroma linijah izdelkov za določene stranke in geografski lokaciji. Podjetje je v osnovi družinsko, kar se odraža v tem, da je veliko vodstvenih položajev razdeljenih med družinske člane Lauder.

Organigram (slika 4.2) nam pokaže, da ima podjetje matera štiri predsednike skupine (group presidents), za katere pa ni najbolj jasno ali imajo nadzor nad linijami izdelkov ali geografskimi področji. Vse posamezne blagovne znamke, v našem primeru tudi Origins, so v lasti holdinga in odgovarjajo neposredno podjetju matera.

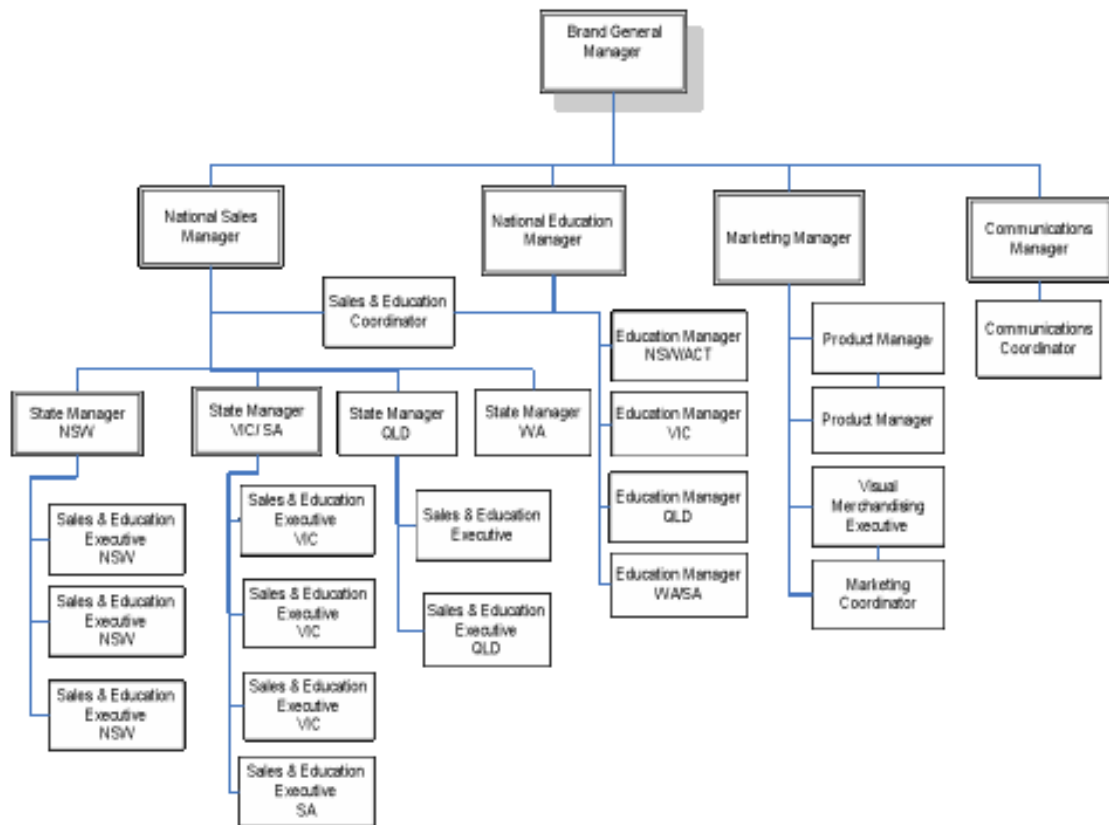
Origins kot divizija pa je oblikovan dokaj tradicionalno (slika 4.3), saj ima vsaka divizija svoje lastne in poznane oddelke prodaje, komunikacije, trženja, razvoja, računovodstva itd.

Slika 4.2: Pozicija podjetja Origins v organizacijski strukturi skupine Estée Lauder



Vir: Drummond (2015)

Slika 4.3: Organizacijska struktura divizije Origins



Vir: Estée Lauder Companies

Dr. Hauschka je posebno podjetje. Je divizija in blagovna znamka podjetja WALA GmbH Heilmittel. Dr. Hauschka divizijo upravljajo štirje člani uprave, ki skrbijo, da podjetje izpolnjuje dolgoročno poslanstvo ustanovitelja. Članom uprave je prepovedano prejemati kakršnekoli finančne nagrade za njihovo vlogo, tako v plači kot dividendah. Ves neto profit podjetja je re-investiran nazaj, v procese, razvoj ali pa razdeljen zaposlenim (prim. WALA Stiftung; Dr. Hauschka).

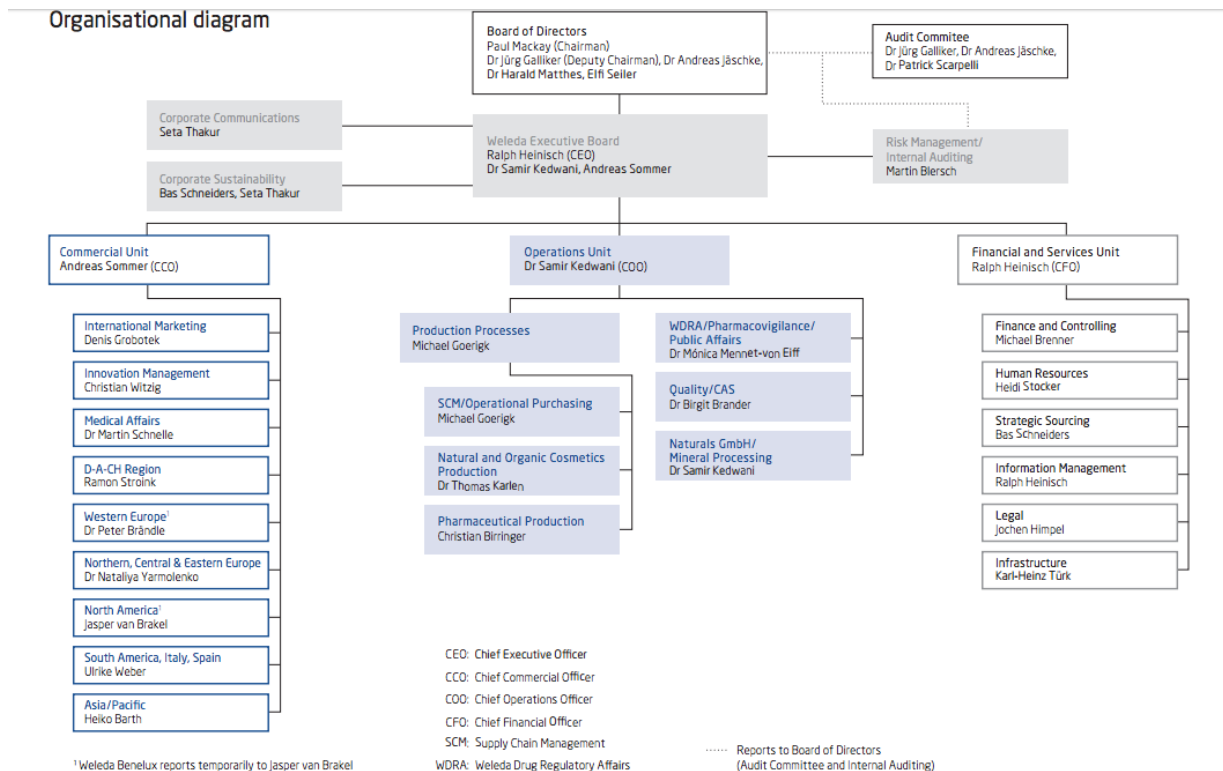
Podjetje je posebno iz pravnega vidika, saj predstavlja profitno podjetje znotraj neprofitne korporacije, ki nima upraviteljev ali upravičencev. Podjetja tako ni mogoče kupiti ali prodati nikomur in je praktično v lasti nemškega ljudstva. Do

spremembe je prišlo leta 1986, ko so se ustanovitelji in lastniki odrekli svojemu lastniškemu deležu ter ustanovili fundacijo, saj Hauschka ni videl, da bi bilo privatno lastništvo dolgoročno kompatibilno z vizijo podjetja. Tako je bila ustanovljena WALA Stiftung, profitna ter zasebna korporacijska fundacija. Postala je popolni skrbnik in lastnik podjetja WALA ter s tem divizije Dr. Hauschka.

Med tem, ko se med podjetji širi trend novih organizacijskih struktur ali pa oddaljevanja od tistih najbolj birokratsko urejenih, je podjetje **Weleda** v letu 2012 izvedlo reorganizacijo in prevzelo funkcijsko strukturo, usmerjeno v ključne procese podjetja, ki se nanašajo na trg, delovanje, finance in storitve. Takšna struktura naj bi jim omogočila doseči osnovni cilj, ki je okrepitev produktivnosti na vseh nivojih podjetja in trajnostni razvoj (Weleda).

Podjetje je pred tem poslovalo pod matrično organizacijsko strukturo, naravna kozmetika pa je predstavljala strateško poslovno enoto, ki je bila v novi strukturi integrirana v nova funkcijska področja in kot takšna ni več prepoznavna v organizacijskem diagramu (Slika 4.4).

Slika 4.4: Organizacijska struktura podjetja Weleda



Vir: Weleda

Pravno je Weleda organizirana podobno kot Dr. Hauschka. Okoli 40 % sredstev in okoli 80 % volilnih pravic skupine Weleda je v rokah dveh glavnih delničarjev: The General Anthroposophical Society (AAG, Dornach, Switzerland) in Klinik Arlesheim (KA, Arlesheim, Switzerland). Ostale delnice so dostopne javnosti. Do dostopa v uradni register delničarjev pa so upravičeni le člani General Anthroposophical Society. Sedež podjetja se nahaja v Švici, svetovno pa posluje s pomočjo 20 podružnic in ostalimi partnerstvi.

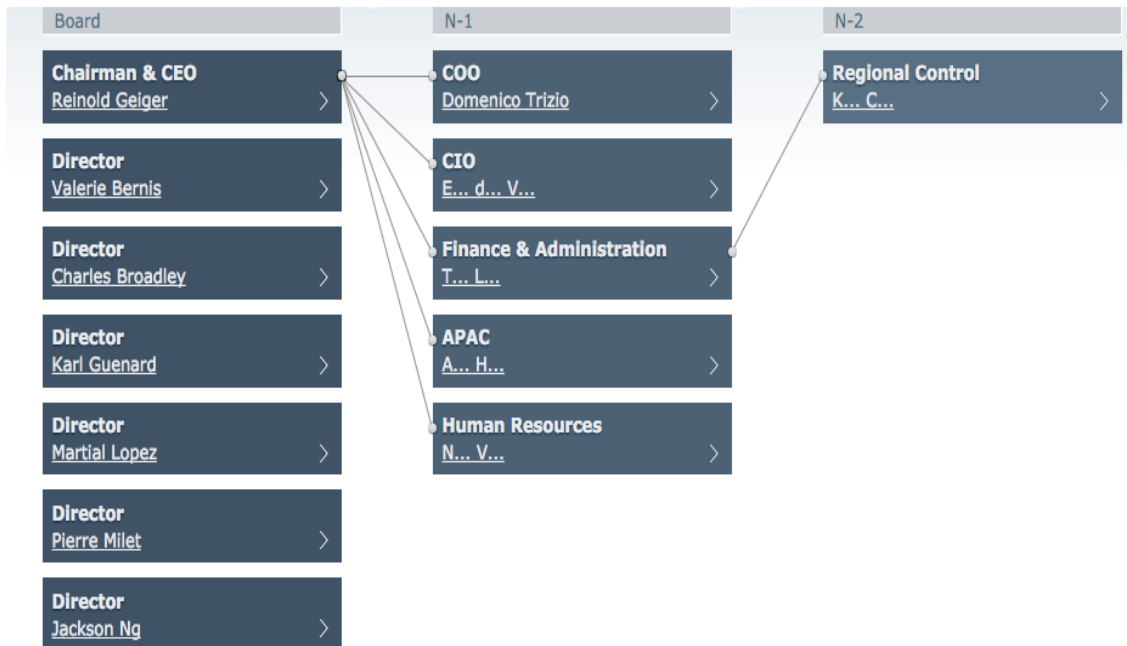
Podobnosti podjetja Weleda lahko vzpostavimo tako z Lushem kot z Dr. Hauschko. Kot Lush, ima manjše, omejeno število delničarjev, predvsem pa ne želi anonimnih delničarjev. Kot Dr. Hauschka pa je podjetje poskrbelo za svojo prihodnost pod lastnimi pogoji tako, da je večina delnic v lasti isto mislečih - švicarskega

antropozofskega društva ter klinično-terapevtskega inštituta Arlesheim. Pri Weledi so delničarji deležni izplačila dividend, vendar samo v znesku, ki še vedno dopušča, da je večina sredstev re-investirana nazaj v podjetje.

L'Occitane pravno nastopa kot javno podjetje, v lasti ima pet blagovnih znamk (L'Occitane en Provence, Melvita, Le Couvent des Minimes, Erborian in L'Occitane au Brésil). Ustanovitelj Baussan je že leta 1994 prodal večinski delež podjetja poslovnežu Reinold Geigerju, ki je do leta 1996 postal večinski lastnik in še danes skrbi za uspešnost podjetja. Leta 2007 je vodstvo speljalo velik odkup in tako si je Geiger svoj delež še povečal.

Podjetje je definiralo tri strateške segmente, ki temeljijo na distribucijskih kanalih, s pomočjo katerih dobavlja svoje izdelke na trg. "Sell-out" segment predstavlja prodajo izdelkov direktno končnim kupcem. To poteka v njihovih lastnih prodajalnah ali preko spleta. "Sell-in" segment predstavlja prodajo izdelkov posrednikom. V večini so to distributorji, prodajalci na debelo itd. Segment "business to business" pa predstavlja prodajo izdelkov sicer posrednikom, ki pa so večinoma letalske družbe in hoteli. Več informacij o strukturi podjetja je bilo na spletu žal nemogoče najti, prav tako v njihovih letnih poročilih.

Slika 4.5: Organizacijska struktura podjetja L'Occitane



Vir: The Official Board (2016)

4.3 POSLANSTVO IN VIZIJA IZBRANIH ORGANIZACIJ

LUSH

Slika 4.6: Logo podjetja Lush



Vir: Lush

Lusheva kozmetika je ročno narejena kozmetika, v kateri naj bi bili uporabljeni le ekološko pridelano sadje in zelenjava, eterična olja ter ostale naravne sestavine.

Organizacija odločno nasprotuje testiranju izdelkov na živalih in za testiranje svojih izdelkov uporablja prostovoljce. Prav tako organizacija ne trguje z drugimi organizacijami, ki testirajo na živalih.

Organizacija teži k temu, da za svoje izdelke uporablja nič oziroma minimalno količino embalaže. Ta je iz recikliranih materialov, nekatera celo povratna.

Lush ne troši denarja na reklame ali plačuje zvezdnikov, da bi promovirali svoje izdelke. Njegova reklama je interni časopis "Lush Times", ki ga pošljejo ali izročijo svojim strankam. Časopis ustvarjajo tako zaposleni v organizaciji kot tudi stranke. Seveda pa menijo, da je najboljšo oglaševanje širjenje dobre besede in izkušenj o njihovih izdelkih.

Lush je iz svoje oskrbovalne verige izločil posrednike in tako trguje neposredno z dobavitelji, saj jim tako lahko ponudi boljše plačilo, vzpostavi dolgotrajno partnerstvo in podpira majhne, lokalne dobavitelje ter jih spodbuja, da njihove prakse ostajajo ljudem in okolju prijazne.

Organizacija je znana po družbeno odgovornih projektih, kot so ozaveščanje o čistem okolju, ohranitev narave, človekove pravice in pravice živali itd. Humanitarnim projektom nameni okoli 2 % svojega dobička.

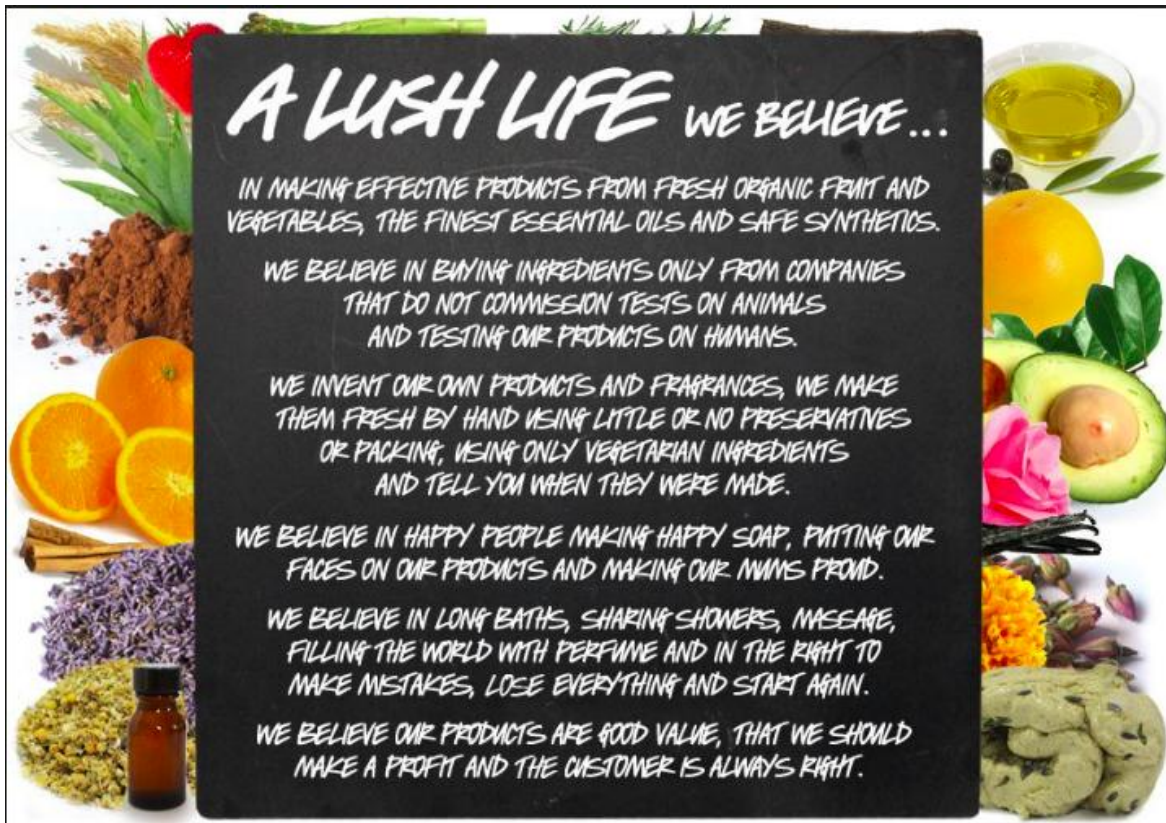
Ključne vrednote: etično pridobljene sestavine; ročno izdelano, sveže in lokalno; aktivno zagovorništvo; podpora dobrodelnim organizacijam; boj proti testiranju na živalih in zmanjševanje odpadkov.

Kot lahko vidimo, je veliko tega, kar dela Lush edinstveno organizacijo. Lush je eno izmed redkih kozmetičnih podjetij, ki se trudi uporabljati večino ekoloških materialov. Organska kozmetika je v porastu, saj ljudje postajajo vedno bolj ozaveščeni o tem, kaj dajejo na svojo kožo in kakšni potrošniki so. Kot kaže, je Lush krepko pred svojo konkurenco: ekološke sestavine, minimalna, reciklirana embalaža, družbeno odgovorni projekti in aktivizem, skrb za zaposlene itd.

Kot že omenjeno, se organizacija zaveda, da so ljudje tisti, ki jo sestavljajo in prinašajo uspehe. Večkrat slišan slogan Lusha je: "veseli ljudje izdelujejo veselo milo" (happy people make happy soap). Zaposleni so tisti, ki ročno izdelujejo izdelke (namesto velikih strojev), ustvarjajo interni časopis, vodijo spletno stran itd.

Podjetje ostaja zvesto svojim vrednotam in so ponosni na svoja etična načela. Kljub rasti zavračajo spreminjati tisto, kar jih dela edinstvene, pravi Mark Wolverton (predsednik organizacije v Severni Ameriki) in sporoča ostalim organizacijam, naj se vprašajo, na kakšnih načelih stoji njihova organizacija (Gallo 2011).

Slika 4.7: Poslanstvo podjetja Lush



Vir: Lush

THE BODY SHOP

Ustanoviteljica Anita Roddick, ki je bila tudi velika aktivistka za okolje in človekove pravice, je dejala, da je njena vizija, da bi bil The Body Shop najboljša in razburljiva organizacija, predvsem pa tista, ki bi pokazala nove poti pri poslovanju (The Body Shop).

The Body Shop namreč meni, da je edina pot do lepote tista, ki je naravna. Zato neprenehoma raziskujejo svet, naravo in njene naravne sestavine, ki bi jih lahko vključili v svojo vizijo oziroma pot do lepote. Zavedajo se tudi, da to morajo početi na trajnostni način ter hkrati zaščititi naš dom in s tem ljudi, ki so od njega odvisni.

Slika 4.8: Logo podjetja The Body Shop



Vir: The Body Shop

Roddickova je verjela, da imajo organizacije moč delati dobro. Zato se poslanstvo organizacije začne z zavezami (The Body Shop International PLC 2009, 10):

- Posvetiti poslovanje podjetja iskanju pozitivnih socialnih in okoljskih sprememb.
- Kreativno uravnotežiti finančne potrebe in potrebe deležnikov organizacije: zaposlenih, kupcev, franšiz, dobaviteljev in delničarjev.
- Pogumno zagotavljati, da je poslovanje ekološko in trajnostno, ter zadovoljiti sedanje potrebe brez ogrožanja prihodnosti.
- Smiselno doprinesati lokalnim, nacionalnim in mednarodnim skupnostim, kjer organizacija trguje, s sprejetjem kodeksa ravnanja, ki zagotavlja skrb, poštenost, iskrenost in spoštovanje.
- Strastno delovati za zaščito okolja, človekovih pravic in nasprotovati testiranju na živalih v kozmetični industriji.
- Zmanjšati vrzel med principi in prakso, hkrati pa se zabavati, biti strasten in skrben kot del vsakdanjega življenja.

Da bi podprli uresničevanje poslanstva organizacije, je The Body Shop identificiral tudi pet ključnih vrednot, ki služijo kot vodič pri odločevalskih procesih na vseh

nivojih organizacije in zagotavljajo, da je njihov dobiček pridobljen na poštenih principih. Kot je zaznati iz spletne strani, The Body Shop večjo težo pripisuje ravno vrednotam, saj je poslanstvo organizacije skoraj nemogoče najti. To pa kaže tudi njihova raziskava, ki je pokazala, da so vrednote pomembne ali zelo pomembne kar 97 % njihovim kupcem. Če primerjamo vrednote s poslanstvom, to tudi razumemo, saj so za deležnike, predvsem kupce, veliko bolj artikulirane, neposredne in opisne, predvsem pa nagovarjajo pomembne problematike našega časa.

Ključne vrednote so tako (The Body Shop):

- Proti testiranju na živalih.
- Podpirati trgovanje znotraj skupnosti.
- Aktivirati samozavest.
- Ščititi človekove pravice.
- Zaščititi naš planet.

Slika 4.9: Zaveze podjetja The Body Shop



Vir: The Body Shop

Če so del slogana Lusha veseli ljudje in vesela mila, je The Body Shop s svojim sloganom nadaljeval svojo družbeno angažiranost: "Obogatiti, ne izkoriščati. Vse je v naših rokah." (Enrich Not Exploit. It's in our hands.) Lahko trdimo, da je to močan slogan, ki jasno prenaša sporočilo in bistvo organizacije, kjer lepota, nega, kozmetika kar naenkrat izgubijo svoj pomen.

ORIGINS

Poslanstvo podjetja Origins je ustvariti visoko zmogljive in naravne izdelke za nego kože z uporabo moči rastlin, organskih sestavin in 100-odstotnih naravnih eteričnih olj (Origins).

Slika 4.10: Logo podjetja Origins



Vir: Origins

V svojih začetkih je Origins izstopal s svojim minimalističnim pristopom k lepoti, prav tako je bilo podjetje eno izmed tistih, ki je v Ameriki revolucioniralo lepotno poslovanje z uporabo obnovljivih virov energije, zavezo k ohranjanju okolja, recikliranjem embalaže, aktivnostmi v skupnosti itd.

Njihovo poslanstvo je težko razločljivo, razbrati pa ga je mogoče med njihovimi zavezami (Origins):

- Zaveza k čistosti: ta naj bi zagotavljala, da so vsi izdelki narejeni z naravnimi in certificiranimi organskimi sestavinami ter čistimi eteričnimi olji, brez sintetičnih dodatkov. Izdelki so prav tako izdelani s kombinacijo obnovljivih virov, vetrne energije in z naravi prijaznimi praksami.
- Recikliranje in embalaža: Origins reciklira katerokoli embalažo, katerekoli blagovne znamke in s tem zmanjšuje nepotrebne odpadke. To se jim zdi pomembno, saj naj bi bila kozmetična embalaža težje reciklirana. Veliko

centrov je ne sprejema, kar prispeva k večji količini odpadkov. S tega vidika so bili leta 2009 prvi, ki so v Severni Ameriki organizirali tovrstni program. Njihova kartonska embalaža je prav tako pridobljena iz nadzorovanih posekov gozdov (80 %), 50 % pa je tudi recikliranega materiala.

- Zasadi drevo: ohranjanje narave za podjetje pomeni tudi ohranjanje gozdov. Tako so lansirali program zasajevanja dreves po celem svetu. Do zdaj naj bi jih zasadili že več kot 500.000, kar pa za tako uspešno podjetje ne predstavlja velikega števila.
- Boj proti raku na prsih: kampanji so se pridružili zaradi matičnega podjetja Estée Lauder, ki jo je lansiralo leta 1992.

Podjetju lahko pripišemo dva značilna slogana. Prvi je: "opolnomočeno z naravo, dokazano z znanostjo" (Powered by nature. Proven by science). Drugi, ki pa prav tako opisuje poslanstvo podjetja, pa je: "nikoli ne nehamo raziskovati" (we never stop discovering), saj je podjetje znano po številnih ekspedicijah v različne dele sveta, kjer odkrivajo nove rastline in njihove učinke, spoznavajo nove tradicije, na primer šamanske itd.

Ob primerjavi z do sedaj predstavljenimi poslanstvi Lusha in The Body Shopa pa v poslanstvu Originsa vseeno ni zaslediti tiste družbeno kritične note, aktivističnega pristopa k "reševanju" sveta. Mogoče to lahko pripišemo dejstvu, da je Origins le hčerinsko podjetje kozmetičnega giganta Estée Lauder, ki ima drugačne korenine, vrednote, predvsem pa močan odločevalski vpliv in politiko razvoja in vodenja. Vsekakor pa ne smemo s tem spodkopati vsakega njihovega dobrega dela ali truda, saj gre tukaj še vedno za boj s kozmetičnimi velikani, ki jim podobna poslanstva ali vrednote niso niti blizu.

DR. HAUSCHKA

Ustanovitelj dr. Hauschka je svojemu podjetju dodelil poslanstvo, ki se nadaljuje še dandanes. Namen podjetja naj bi bilo podpirati zdravljenje človeštva in zemlje.

Z vizijo o kulturi skrbi je bilo tako ustanovljeno podjetje, ki ga poganjajo ti principi. Vse, kar podjetje stori, poslovne prakse, metode proizvodnje, temelji na interesu negovanja dobrobiti na svetu. Podjetje je aktivno tudi v lokalnih skupnostih in razvija družbeno odgovorne projekte po svetu, ki s svojimi aktivnostmi pomagajo transformirati pomanjkljivosti v samozaupanje, samozadostnost in razvoj (Dr. Hauschka).

Blagovna znamka Dr. Hauschka predstavlja pionirja trajnostnega razvoja, že preden je ta postal aktualna tema po svetu. Principe trajnosti je podjetje vključilo v vse dele organizacije, kjer celo stranišča splakujejo z zbrano deževnico.

Podjetje na spletni strani ne promovira izrazito svojega poslanstva, ki je spisano preprosto in razumljivo, prav tako se ne bohoti s ključnimi vrednotami ali vizijami. Sama dejanja, izdelki naj bi govorili dovolj glasno. Podjetje je šlo celo tako daleč v sledenju svojega poslanstva, da ga ni mogoče ne kupiti ne prodati, saj je namenjeno širšemu dobremu vseh ljudi.

Slika 4.11: Logo podjetja Dr. Hauschka

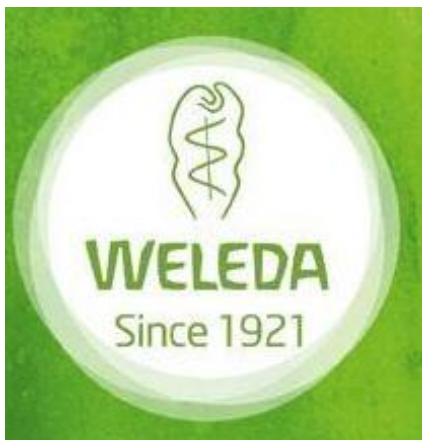


Vir: Dr. Hauschka

Če pa vseeno poskušamo izluščiti **ključne vrednote** podjetja, sta koncept naravnih ritmov narave in holistični pristop ena izmed prvih. Podjetje prav tako teži k iskanju ravnovesja med socialno strukturo poslovnih aktivnosti, ki bi bile kompatibilne s potrebami človeka. Velik pomen daje svojim zaposlenim (v podjetju obstaja tako imenovana socialna pogodba z zaposlenimi). Za njih skrbi in jih ne vidi kot komoditete, temveč kot ljudi, ki jim lahko pomaga pri razvoju. Ker podjetje temelji na spoštovanju narave in ljudi, vidi dobiček kot sredstvo za doseganje svojih ciljev, ne pa kot cilj sam. »Razumeti ritme narave« je slogan, ki je prepoznaven za podjetje Dr. Hauschka.

WELEDA

Slika 4.12: Logo podjetja Weleda



Vir: Weleda

Poslanstvo podjetja je stimulirati telo, dušo in duha. S tem želijo spodbuditi posameznike, da črpajo in odkrijejo svojo lastno vitalnost ter notranje ravnovesje, kar omogoča zdravje in avtentično lepoto.

Del poslanstva podjetja pa ni le prepoznavati lepoto, temveč jo tudi kultivirati. Verjamejo namreč, da s kultiviranjem lepote (tukaj mora biti jasno, da ne govorijo o

zunanj, površinski lepoti) vsakega posameznika pripomorejo k njegovemu opolnomočenju, da bo zmožen kultivirati lepoto naprej v svetu. To počnejo na najrazličnejše načine, na primer s pridobivanjem sestavin z biodinamično metodo, pravično trgovino in partnerstvi, opolnomočenjem posameznikov itd. Primarno pa je to namen njihovih izdelkov, ki naj bi sodelovali s telesom ter njegovimi sposobnostmi negovanja in zdravljenja.

Podjetje se, podobno kot The Body Shop, zavezuje svojim deležnikom, da bodo (Weleda):

- izdelki nežni in učinkoviti,
- vzpostavljali trdne odnose s kupci, dobavitelji in ostalimi deležniki,
- izdelki in njihovi programi kakovostni,
- varovali aktivno okolje in bili zagovorniki ohranjanja okolja,
- nenehno vlagali v raziskave in razvoj ter s tem še naprej kultivirali lepoto po celem svetu.

Njihove **ključne vrednote** pa se vrtijo okoli čistosti. Čiste sestavine, ki so naravne in niso testirane na živalih. Čista kultura, ki temelji na organskih, biodinamičnih metodah v lastnih, nadziranih vrtovih. Čista žetev, ki temelji na ročnem nabiranju sestavin ob natančno določeni sezoni, času dneva, poziciji planetov. Čista obdelava, ki je ročna in počasna. In ne nazadnje še čisto sodelovanje, ki temelji na trajnostnem razvoju.

L'OCCITANE

Poslanstvo podjetja se nanaša na njegov izvor in tradicijo, iz katere črpa. Podjetje želi oživeti in prenesti tradicijo mediteranskega načina življenja s pomočjo visokokakovostnih, učinkovitih in naravnih izdelkov za nego kože.

S tem je njegova vizija postati vodilno podjetje na svetu, prepoznavno po vrhunskih, naravnih izdelkih ter storitvah za osebno nego in dobro počutje.

Ključne vrednote, ki jih podjetje jasno komunicira na svoji spletni strani, so naslednje (L'Occitane):

- **Pristnost:** izdelki vsebujejo visokokakovostne, sledljive in naravne sestavine. Vsaka kolekcija izdelkov govori svojo zgodbo, ki pomaga ohranjati tradicijo.
- **Čutnost:** izdelki stimulirajo čutila ter omogočajo trenutek dobrega počutja in senzoričnega užitka.
- **Spoštovanje:** planet spoštujejo z uporabo okolju prijaznih materialov, recikliranih, primernih za reciklažo itd. Spoštujejo tudi ljudi – stranke, s katerimi jasno in transparentno komunicirajo; zaposlene, ki jim omogočajo konstantni razvoj in izboljšujejo delovno okolje, ter dobavitelje, s katerimi gradijo dolge in uspešne odnose.

Slika 4.13: Logo podjetja L'Occitane



Vir: L'Occitane

4.4 ANALIZA PANOGE ORGANIZACIJ

4.4.1 KAJ JE KOZMETIKA

- Slovar slovenskega knjižnega jezika definira kozmetiko kot lepšanje in nego kože, zlasti na obrazu, ter las z uporabo ustreznih sredstev (SSKJ).
- Podobno Oxfordski angleški slovar definira kozmetiko kot imeti moč krasiti, okrasiti ali polepšati. Kozmetika pa je tudi nekaj, kar vpliva na izgled, ga lahko popravi (Bennet 2015).

Kozmetika so torej izdelki, ki jih ljudje uporabljajo za čiščenje ali spreminjanje videza obraza ali telesa. Kot nakazuje Oxfordski slovar, je kozmetika nekaj površinskega in ne terapevtsko sredstvo. Ko pa pogledamo, da pod kozmetiko spadajo ne le make-up, barve za lase, pršila za lase, parfumi itd., temveč tudi mila in ostali izdelki za čiščenje, kreme, losjoni, šamponi, olja, zobne paste in ostali izdelki za zobno higieno itd., vidimo, da je kozmetika lahko nekaj širšega kot le sredstvo za lepšanje telesa in spreminjanje vonja. Idejo o kozmetiki kot terapevtskem sredstvu pravzaprav promovirata tudi predstavljeni podjetji Dr. Hauschka in Weleda, katerih izdelki naj bi pomagali pri zdravljenju zemlje in ljudi. Tako kozmetiko lahko bolje razdelimo na dekorativno in negovalno kozmetiko. S to razločitvijo natančneje vemo, o katerih izdelkih govorimo.

Na zgodovino kozmetike se v tem delu ne nameravamo osredotočati. Omenimo pa lahko, da beseda kozmetika izhaja iz grških *kosmetikē tekhnē*, kar pomeni tehnike oblačenja in ornamentov, *kosmētikos*, ki pomeni veščine v urejanju in aranžiranju, ter *kosmos*, ki pomeni red in ornament.

Starodavni Sumerci so bili najverjetneje prvi, ki so pred približno 5000 leti izumili in uporabljali šminko. Zdrobili so drage kamne in s prahom okrasili svoje obraze, predvsem ustnice in predele okoli oči. Podobno so okoli 3000 pred našim štetjem do

1500 pred našim štetjem ženske iz civilizacije Inda nanašale rdeče barvilo na svoje ustnice. Pozabiti pa ne smemo na Egipčane, kamor vodijo prve arheološke najdbe, in predstavljajo zibelko začetkov celovitega lepotičenja, saj nakazujejo, da so že uporabljali črnilo za okoli oči, ricinusovo olje za zaščito kože, kreme, narejene iz čebeljega voska, olivnega olja in rožne vode itd.

Pomembno je omeniti, da kozmetični izdelki, naj bodo dekorativni ali negovalni, delujejo kot nikotinski obliž, katerega sestavine koža vsrka in prenese v organizem. Enako se dogaja s kozmetičnimi preparati. Zato ni vseeno, kaj, če sploh kaj, nanašamo na svoje telo. Zaskrbljujoče je dejstvo, da je zakonodaja pravzaprav zelo ohlapna, ko je govora o kozmetičnih izdelkih. Na trgu namreč najdemo največje kozmetične gigante, ki, še danes, prodajajo svoje izdelke, polne toksičnih sestavin, za katere je bilo že zdavnaj znanstveno dokazano, da škodujejo zdravju ljudi, povzročajo kožne reakcije, alergije, nekatere lahko celo vplivajo na deformacije zarodka. Predvsem problematične so sestavine, kot so petrolej, sulfati, parabeni, sintetične dišave, seznam pa se le še nadaljuje (podrobneje o nevarnih sestavinah na spletni strani Naravni kotiček).

Pri kozmetiki je poleg nevarnih sestavin najbolj kontroveržno testiranje na živalih. Tega se zavedajo tudi vsa podjetja, predstavljena v nalogi, in se na različne načine, bolj ali manj aktivno, borijo proti temu (prim. predstavitev Lusha). Kot potrošniki se moramo tudi vprašati, zakaj bi se kozmetični izdelki sploh morali testirati na živalih, če naj bi bili ti negovalni, naj bi lepšali naš izgled ter naj bi se po njih počutili boljše in lepše. Še do nedavnega kozmetičnih gigantov ni najbolj skrbelo, kakšne sestavine vključujejo v svoje izdelke, ki jih je morala začeti strožje regulirati zakonodaja. EU je tukaj naredila pogumen korak in že leta 2004 prepovedala testiranje končnih kozmetičnih izdelkov na živalih. Leta 2009 je prepovedala tudi uporabo sestavin, ki so bile testirane na živalih. Z letom 2013 pa je v veljavo stopila prepoved oziroma tako imenovana trženjska prepoved, ki regulira oglaševanje končnih izdelkov in sestavin v EU, ki so bile testirane na živalih (več na European Commission 2016; Sahota 2014, 3–10).

Slika 4.14: Oglas proti testiranju na živalih organizacije PETA



Vir: Sahota (2014, 5)

Danes se stvari seveda spreminjajo na bolje. Potrošniki postajajo bolj zavedni in informirani, trg s pristno naravno kozmetiko se širi in postaja močnejši, predvsem pa ponuja alternative mnogim izdelkom, ki še vedno vsebujejo veliko toksičnih sestavin. Kot bomo videli v nadaljevanju, pa klasična kozmetična industrija še vseeno cveti, kar moramo pripisati tudi širši problematiki lepotnih mitov, družbenih pritiskov in pričakovanj itd. (dobra primerjava Jones 2010).

Slika 4.15: Protest feministk na tekmovanju za Miss America v Atlantic Cityju



Vir: Jones (2010, 292)

4.4.2 KOZMETIČNA INDUSTRIJA

Kozmetično industrijo zaznamuje in ji dominira malo število multinacionalnih korporacij, ki so vzniknile na začetku dvajsetega stoletja. Za največje kozmetične gigante naj bi veljale korporacije: The L'Oréal Group, The Procter & Gamble Company, Unilever, Shiseido Company, Estée Lauder Company, Colgate-Palmolive, Beiersdorf itd. (prim. Jones 2014, 372).

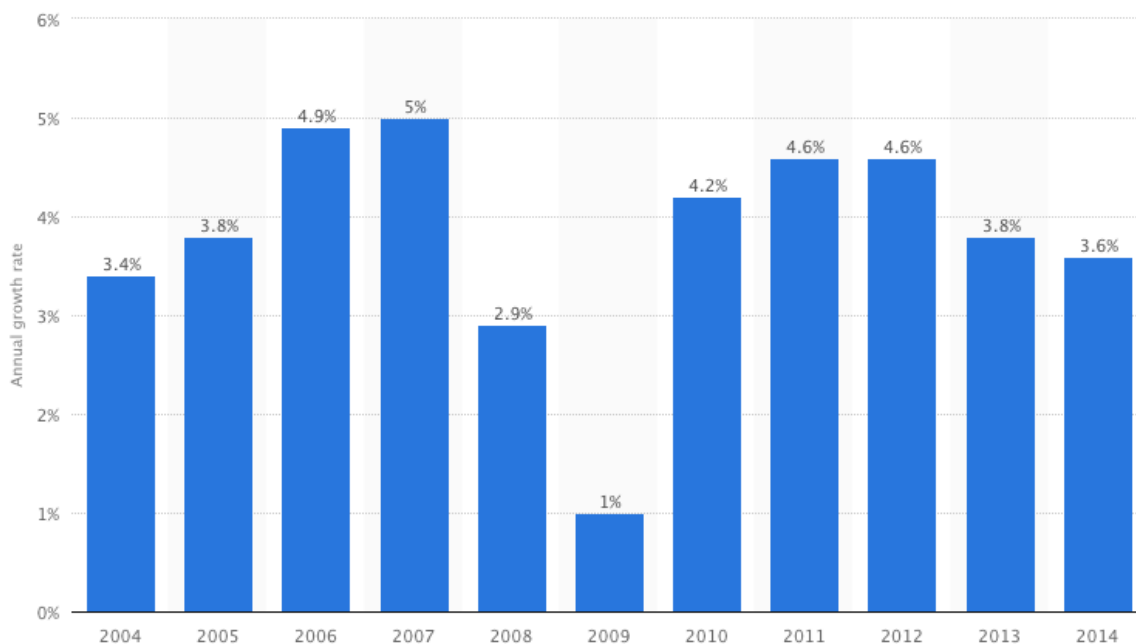
Leta 1914 je bila lepotna industrija še majhen posel, ki se je šele začel razvijati. Ameriški trg (izključujoč toaletna mila) je bil vreden 17 milijonov dolarjev oziroma 15 milijonov evrov. Francoski trg (vključno s toaletnimi mili) je bil s pomočjo izvoza svojih parfumov vreden 19 milijonov dolarjev oziroma 16,8 milijona evrov. Za industrijo so bile to takrat zelo majhne vsote, kar pa je razumljivo, saj je na primer le

petina Američanov uporabljala kakšen kozmetični izdelek v letu 1916. Vsekakor so bili temelji industrije položeni, v pomoč pa sta bila tudi industrializacija in vsesplošni razvoj zahodnega sveta. Dohodki ljudi so se povečali in s tem so si ti lahko tudi privoščili več, da bi pritegnili življenjskega partnerja ali izboljšali samozavest. Podoben trend je zaznati tudi dandanes in tudi danes rezultati vodijo v več potrošnje, ki med drugim nakazuje tudi socialni status posameznika (po Jones 2014, 88).

Današnji globalni kozmetični trg je bil po statističnih raziskavah organizacije Research and Markets v letu 2014 vreden 460 milijard dolarjev oziroma 407 milijard evrov. Kot kažejo kazalci, naj bi številka do leta 2020 poskočila kar na 675 milijard dolarjev oziroma 597 milijard evrov. Rast naj bi bila 6,4-odstotna. Kozmetika za nego kože ima seveda največji tržni delež, izdelki za zobno higieno pa naj bi bil najhitreje rastoči del industrije (Research and Markets 2015).

Spodnji graf (Slika 4.16) prikazuje letno rast globalnega kozmetičnega trga, in če spregledamo vplive finančne krize med letoma 2008 in 2009, lahko vidimo, da trg rast počasi in konstantno, odstotki pa so visoki.

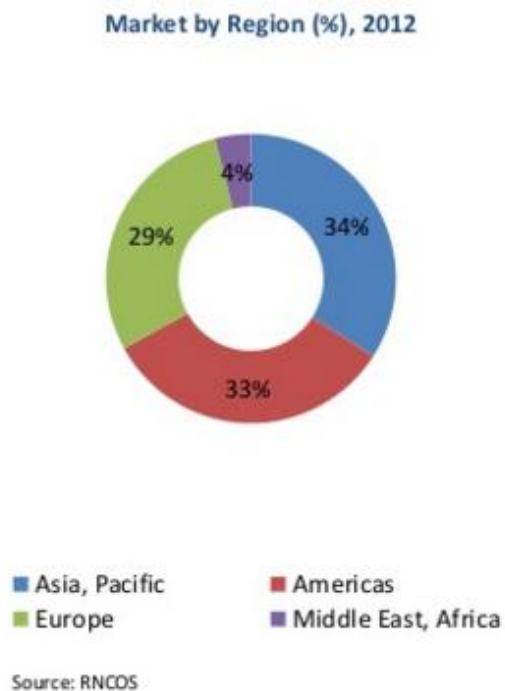
Slika 4.16: Letna rast globalnega marketa 2004–2014



Vir: Statista (2016a)

Raziskava je tudi pokazala, da je največji trg kozmetične industrije v letu 2014 predstavljala regija Azija–Pacifik (APAC), ki je znašal kar 35 %. Sledila sta mu Zahodna Evropa in Severna Amerika. Azijsko-pacifiški trg se vedno bolj veča in je najhitreje rastoči, potrošniki pa postajajo vedno bolj "lepotno zavedni", zato kozmetična industrija vse sile usmerja v te trge. Njegovo vodilnost so pokazale številne raziskave, rezultati ene izmed njih pa so razvidni iz spodnjega grafa.

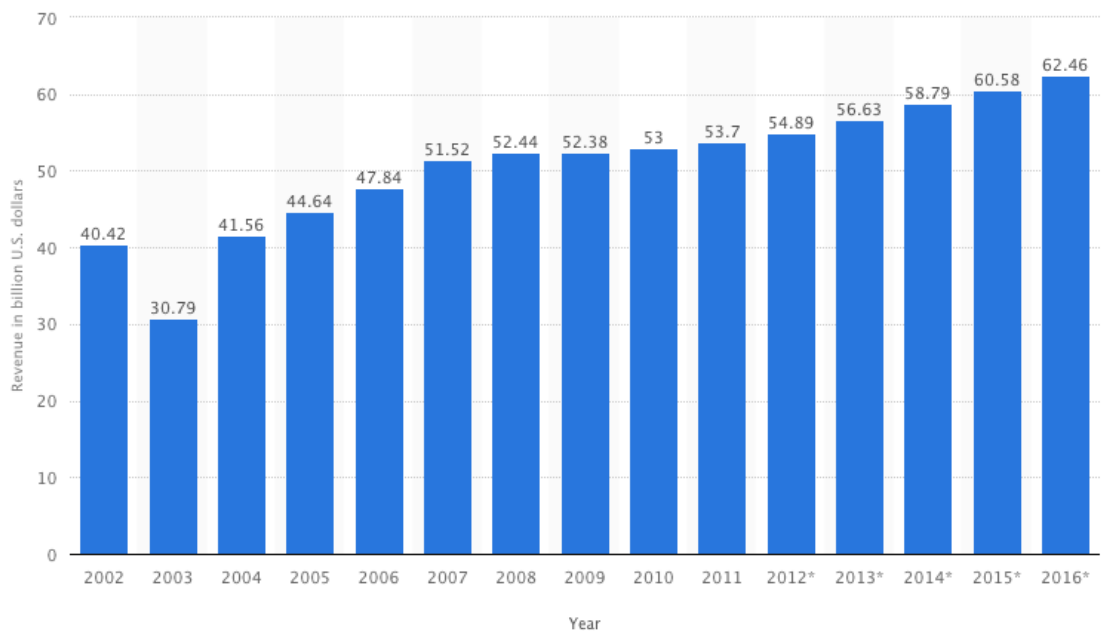
Slika 4.17: Delež kozmetičnega trga glede na regije



Vir: Maheshwari (2013)

Naslednji graf (Slika 4.18) posamezno predstavlja kozmetični trg v Ameriki, kjer je na grafu prikazan dobiček med letoma 2002 in 2016. Kot je razvidno, industrija strmo in neustrašno raste. Zadnji graf (Slika 4.19) pa prikazuje stanje v Evropi leta 2014.

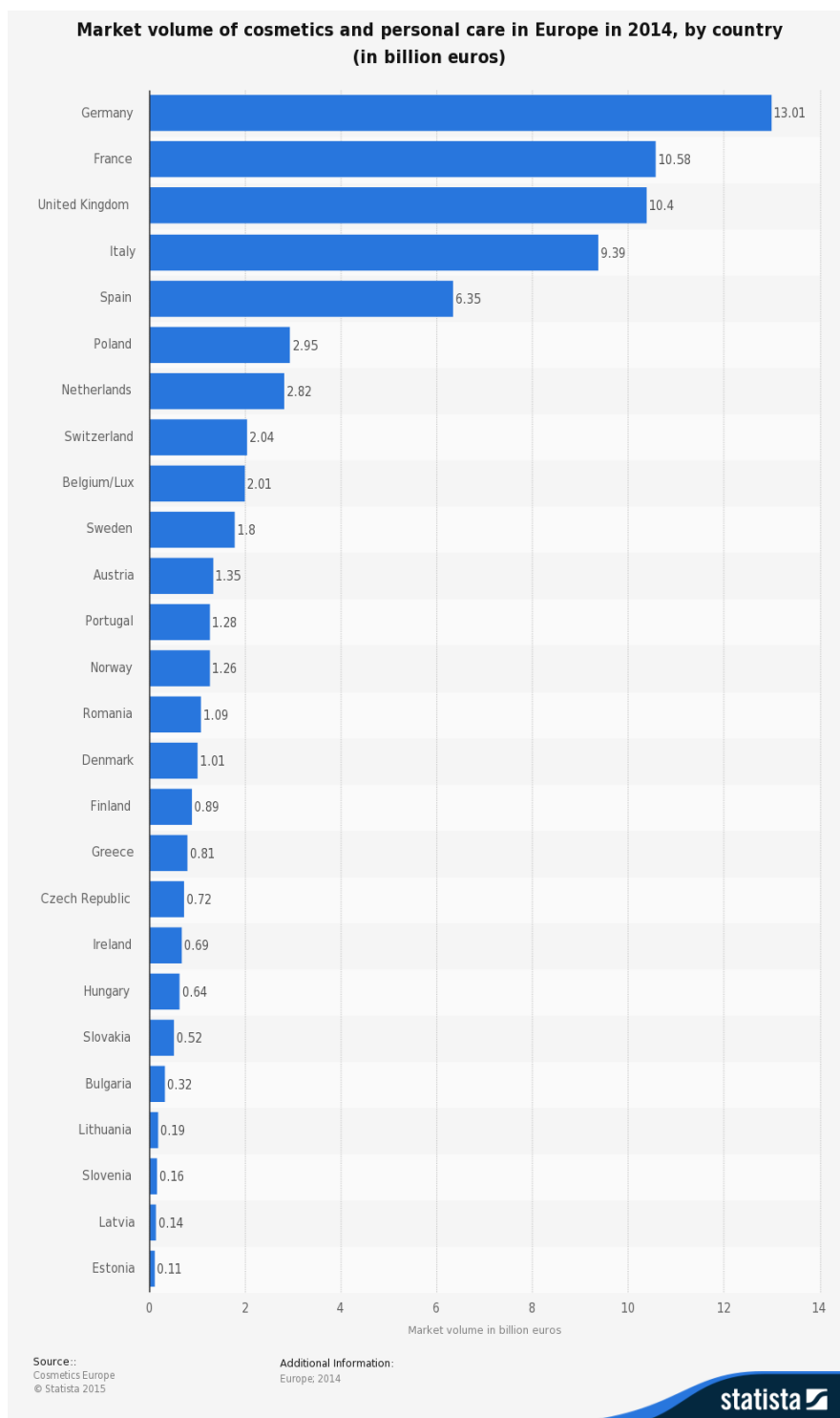
Slika 4.18: Prihodki kozmetične industrije v ZDA od leta 2002 do leta 2016 (v milijardah dolarjev)



© Statista 2016

Vir: Statista (2016b)

Slika 4.19: Trg kozmetične industrije v EU leta 2014 (v milijardah evrov)



Vir: Statista (2016c)

Kot prikazujejo različne statistične informacije in raziskave, se kozmetična oziroma lepotna industrija širi globalno in hitro. Globalno se osebni prejemki povečujejo, odpirajo se poti na mednarodne trge. Potrošnje izdelkov za osebno nego, ličil ipd. ni mogla ustaviti niti ekonomska kriza, saj je potrošnja kljub njej ostala močna. Vsekakor pa so potrošniki dali možnost in prednost cenejšim substitutom pred prestižnimi izdelki.

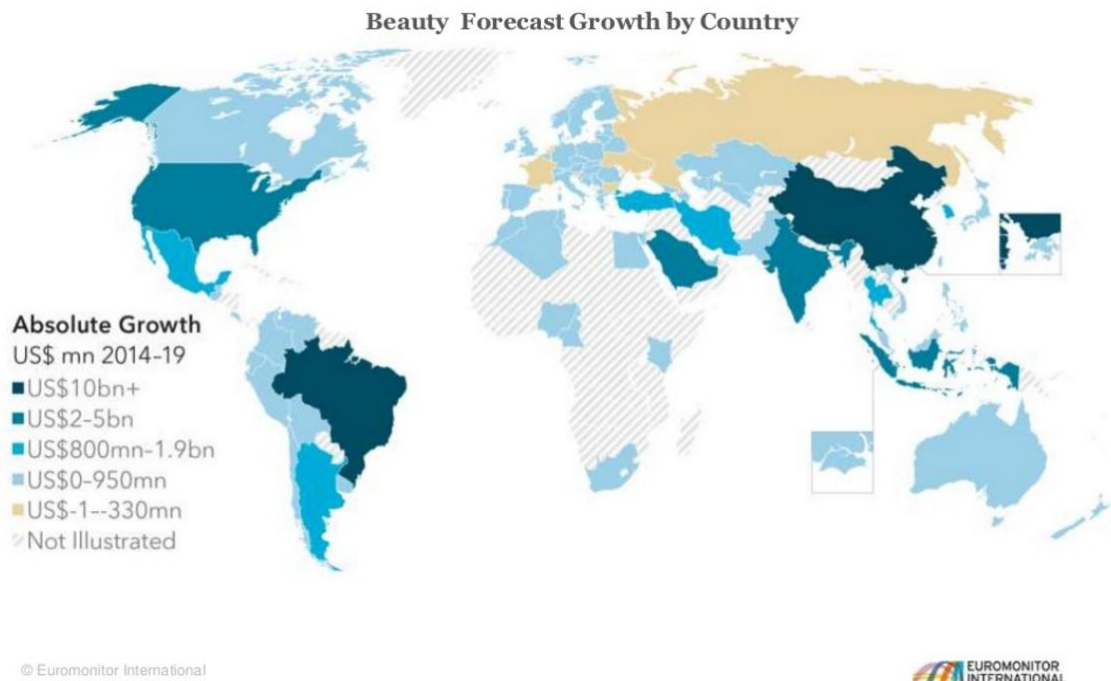
Najhitreje rastoč segment industrije je tisti, namenjen moškim in do zdaj še neizkoriščen v delu družbe z vidika industrije. Statistika prav tako kaže, da bo med letoma 2015 in 2035 generacija žensk, starejših od petdeset let, porasla za 38 %. Te na leto porabijo okoli 2 milijardi funtov in so zato že kar nekaj časa ena izmed glavnih ciljnih skupin kozmetične industrije (Aidin 2014). Ne moremo pa mimo dejstva, da industrija že nekaj časa agresivno cilja najstniška dekleta. Trg z izdelki za najstnike je na primer do leta 2000 predstavljal že kar 20 % celotnega ameriškega trga.

Potrošniki v industriji so načeloma lojalni svojim znamkam, s katerimi so zadovoljni. Le-te tudi priporočijo svoji družini, znancem itd. Potrošniki tudi bolj zaupajo informacijam iz prve roke kot pa reklamiranju zvezdnic (FranchiseHelp 2015).

Popularne in uspešne oglaševalske kampanje načeloma vključujejo brezplačne vzorčke izdelkov ali popuste ter s tem privabljajo nove stranke ali zadržijo obstoječe.

Kot je bilo omenjeno, sta za zdaj najmočnejša trga Amerika in Evropa. Seveda pa se trg širi in vedno bolj mednarodno odpira. Popularni trgi postajajo Azija, Indija, Rusija in Brazilija, vsekakor pa bo v prihodnosti sledila tudi Afrika, kar je napovedala že investicijska banka Goldman Sachs leta 2003 (Jones 2014, 318).

Slika 4.20: Predvidena rast lepotnih trgov po svetu



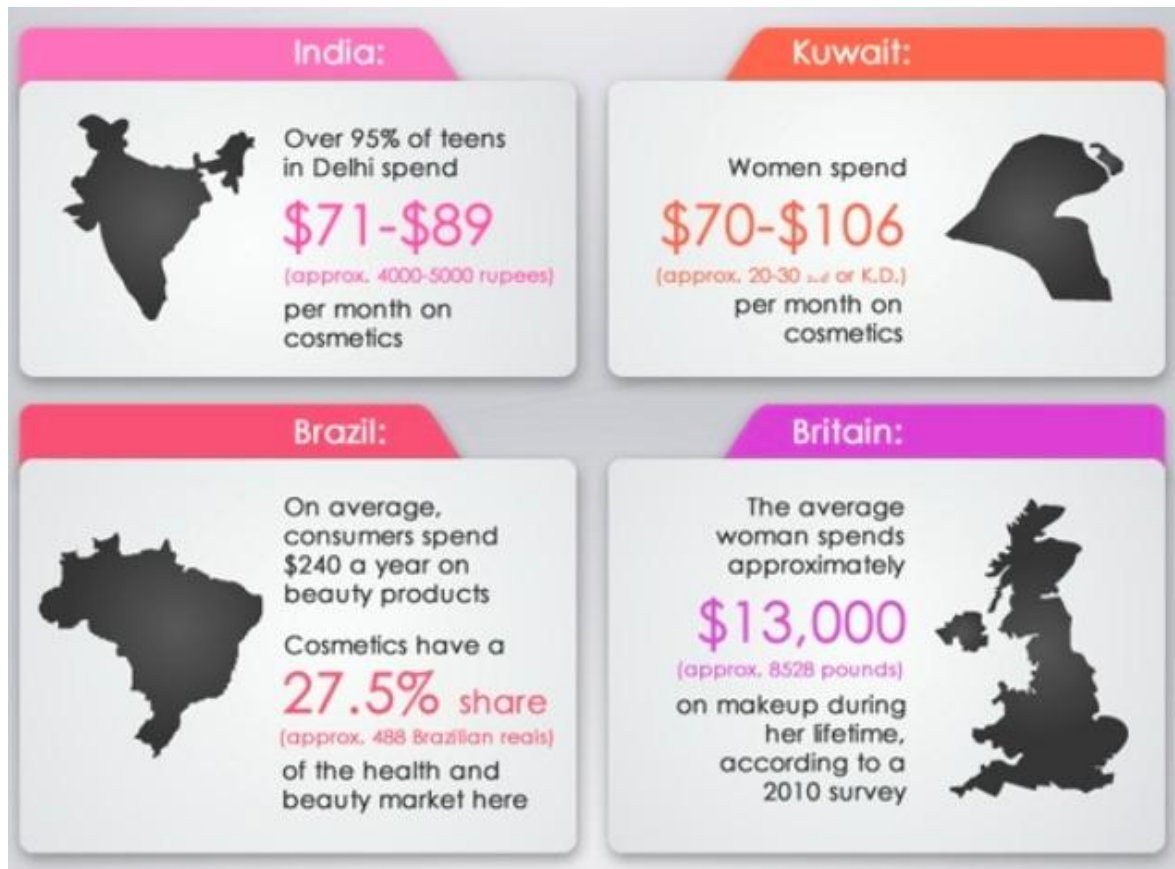
Vir: Szalai (2015)

Če pogledamo še številke, naj bi na primer industrija v Veliki Britaniji zaposlovala več kot milijon ljudi in naj bi bila vredna 17 milijard funtov oziroma 21,5 milijard evrov. Predvidevanja, da naj bi do leta 2016 zrasla za 16 %, pa se vrstijo. Kljub recesiji se je prodaja povečala za 15,5 %, to je iz 6,1 milijarde funtov oziroma 7,7 milijarde evrov leta 2008 na 7,1 milijarde funtov oziroma skoraj 9 milijard evrov v letu 2013. Vsako leto naj bi za okoli 5 % zrasel tudi izvoz njihovih izdelkov.

Dobro pa kaže tudi globalnim konglomeratom, kot je L'Oréal, ki je na primer v letu 2013 doživel globalno povečanje dohodka med vsemi njegovimi osemindvajsetimi znamkami.

Svetovna lepotna industrija je bila v letu 2013 vredna kar 300 milijard funtov oziroma 380 milijard evrov, predvidevajo pa, da bo zrasla za 29 %, vse do 388 milijard funtov oziroma 491 milijard evrov v letu 2017 (Aidin 2014).

Slika 4.21: Prikaz potrošnje v kozmetični industriji



Vir: Gaille (2013)

4.4.3 NARAVNA KOZMETIČNA INDUSTRIJA

Hitro se širi tudi naravna, ekološko prijazna kozmetična industrija, ki jo radi poimenujemo tudi eko, zelena ipd. Ljudem je vedno bolj mar, kaj dajejo na svojo kožo in kaj izdelki, ki jih uporabljajo, povzročajo naravi, živalim, svetu. Ljudje zato postajajo vedno zahtevnejši (prim. Schneiders in Anklin 2014, 48).

Zato v industriji opazimo trend, kako velika podjetja ustanavljajo nove blagovne znamke znotraj svoje kozmetične hiše, ki so bolj "zelene", ali pa uberejo lažjo pot in

enostavno prevzemajo že obstoječa podjetja naravne kozmetike (L'oreal in The Body Shop, Clorox in Burt's Bees, Estee Lauder in Origins ipd.).

Koncept zelene kozmetike je počasi zaživel skozi leta. Veliko prvih ustanoviteljev je imelo formalno znanstveno izobrazbo – če se spomnimo na primer dr. Steinerja (Weleda) ali dr. Hauschke (Dr. Hauschka). V petdesetih letih prejšnjega stoletja tako lahko zaznamo pojav novih podjetij (bolj) naravne kozmetike, kot so Clarins, Juvena, Yves Rocher.

Tovrstna podjetja so predstavljala rob kozmetične industrije in niso bila deležna veliko pozornosti s strani potrošnikov, saj so bili to časi glamuroznosti klasične kozmetične industrije.

Šestdeseta leta pa so prinesla drugačno zgodbo. To so bili časi hipijevske dobe in rastoče zaskrbljenosti glede okolja ter naravnih stvari. Naravna kozmetika je začela doživljati razcvet, še vedno pa je ostajala na svojem robu (prim. Jones 2014, 280–282).

Ker je interes potrošnikov po naravni kozmetiki počasi rasel, se je kozmetična industrija začela odzivati. Vendar so preprosto le dodali rastlinske dodatke k že obstoječim kemičnim formulam v svojih izdelkih. Koliko potemtakem lahko govorimo o naravni kozmetiki, je vprašanje. Definicije, kaj je pristno naravno in kaj le oglaševano kot "naravno", niso natančno določene, zakonodaja pa je ohlapna že pri klasični kozmetiki, zato kaj boljšega pri nadzoru nad naravno kozmetiko ne moremo pričakovati.

Globalni trg naravne kozmetike doživlja stabilno rast, pa ne le zaradi večje ozaveščenosti potrošnikov, kot je bilo že večkrat omenjeno, temveč tudi zaradi večjih možnosti distribucije in novih, inovativnih izdelkov, ki predstavljajo kakovostno nadomestilo kemičnim. Dejstvo je, da se, kljub kemičnim sestavinam, potrošniki težko odrečejo svojim priljubljenim dekorativnim ali negovalnim

izdelkom. Zato morajo podjetja ponuditi dobro zamenjavo oziroma nadomestek, ki pa je seveda naraven.

Kljub rasti pa strokovnjaki predvidevajo, da bodo ključni izzivi proizvajalcev naravne kozmetike v naslednjih petih letih:

- omejen in občutno krajši rok trajanja izdelkov,
- oskrba s kakovostnimi, ekološkimi surovimi sestavinami (ob tem se postavlja vprašanje ali jih je sploh mogoče pridelati dovolj za zadovoljitev rastočih potreb) in
- potencialne omejitve v zakonodaji (npr. Kitajska še vedno zahteva, da so izdelki testirani na živalih, nasprotniki česar so večina naravnih kozmetičnih podjetij).

Če se dotaknemo še števil, ki so na koncu vedno najpomembnejši pokazatelj uspeha trga in podjetij, raziskave kažejo, da naj bi globalni trg med letoma 2012 in 2018 zrastel za kar 9,9 %. Temu botruje tudi dejstvo, da so na trg začele vstopati multinacionalke, ki z lahkoto prevzemajo večje deleže, prav tako pa so prispevale k večji prepoznavnosti in dostopnosti tovrstne kozmetike.

Globalno je bil trg leta 2012 ocenjen na več kot 7,6 milijarde dolarjev oziroma 6,7 milijarde evrov, do 2018 pa naj bi se številke povzpele do 13,2 milijarde dolarjev oziroma 11,7 milijarde evrov. Leta 2014 je prodaja v Zahodni Evropi znašala 4,5 milijarde evrov, 4,1 milijarde v ZDA in 10,6 milijarde v Aziji.

Severna Amerika je leta 2011 predstavljala 34,8 % povpraševanja na trgu. Predvideva se, da bo le-to še dodatno zraslo za 9,8 % letne stopnje rasti (CAGR) med letoma 2012 in 2018. Tesno za petami Ameriki sta Evropa in regija Azija-Pacifik. Zadnja regija naj bi bila tudi najhitreje rastoča, za kar 9,7 % letne stopnje rasti (CAGR) med letoma 2012 in 2018, zahvaljujoč razvoju, višanju osebnih dohodkov, spreminjajočemu se načinu življenja in večji ozaveščenosti. Japonska in Kitajska sta državi, ki v tej regiji dominirata in sta v letu 2011 predstavljali 64 % trga regije.

Japonski naj bi sledile Združene države Amerike in Nemčija (prim. Penning 2013; PR Newswire 2015).

Tako kot klasični kozmetični panogi tudi naravni sekciji predstavljajo Indija, Kitajska, Brazilija, Mehika in druge države velike tržne možnosti za širitev že obstoječih podjetij ali ustanovitev novih.

4.4.4 PRIVLAČNOST KOZMETIČNE PANOG Z VIDIKA PORTERJEVIH PETIH SIL

Teorija, ki stoji za Porterjevimi petimi konkurenčnimi silami, je bila že predstavljena v poglavju 3.2.3.3. V tem poglavju se bomo posvetili analizi konkretne kozmetične panoge z vidika proučevanih organizacij, ki so bile predstavljene v prejšnjih poglavjih.

VSTOP NOVIH KONKURENTOV NA TRG

Tabela 4.9: Vstop novih konkurentov na trg

Lush	Najverjetneje vstop novih konkurentov na trg ne bo ogrozil Lusheve pozicije v smislu "brandinga". Do zdaj je vzniknilo že veliko novih kozmetičnih podjetij, ki prav tako ponujajo naravno kozmetiko, vendar so redka izmed njih tako edinstvena in posebna kot Lush. Kar pa lahko ogrozi Lush, so cene konkurentov, če so te nižje. Novo podjetje lahko na trgu pritegne tudi več pozornosti kot staro.
The Body Shop	Podjetje je bilo ustanovljeno že davnega leta 1976 in je do danes zgradilo močan ugled in blagovno znamko, kar za novega konkurenta ne bi bilo tako preprosto doseči. Podjetje ima tudi zagotovljene dobre dobavitelje ekoloških sestavin, z njimi pa

	dobre odnose, kar za novinca predstavlja velik izziv. Z močno mrežo franšiz podjetje obvladuje velik delež trga. Ima pa novinec možnosti prodreti na trg z novimi, inovativnimi in drugačnimi izdelki kot The Body Shop. Podjetju se lahko tudi zgodi, da je za potencialne novince "slepo" in jih podcenjuje, kar njihov vstop olajša.
Origins	Origins kot blagovna znamka cilja predvsem prestižni del trga naravne kozmetike. Tam je izpostavljen tudi vstopu novih konkurentov s klasičnega trga ali pa podjetju z naravno kozmetiko, ki ima prav tako zaledje velikega kozmetičnega giganta in s tem finančno varnost.
Dr. Hauschka	Dolgoletna tradicija in znanstvene raziskave so težko nadomestljive. Konkurenti Dr. Hauschke morajo imeti visok standard izdelkov, saj so vsi izdelki Dr. Hauschke certificirani. Njihova mreža dobaviteljev, med katerimi jih veliko prideluje po biodinamični metodi, je močna in se jo težko prekaša. Resnica pa je, da je podjetje zelo specifično in poseduje majhen tržni delež. Tako so tudi njihovi konkurenti specifični in ozko usmerjeni glede na principe podjetja. Ne pozabimo pa omeniti tudi cene, saj izdelki Dr. Hauschke niso med najcenejšimi.
Weleda	Podjetje Weleda ima podobno situacijo kot Dr. Hauschka. Oba celo temeljita na isti filozofiji. Tudi Weledini konkurenti morajo biti specializirani, z znanstvenim ozadjem in visokimi standardi, tako pri izdelkih kot na vseh ostalih nivojih organizacije. Tako lahko konkurenti enostavno prekosijo Weledo z agresivnejšo promocijo, vprašanje pa je, koliko bodo uspešni pri zahtevnejših potrošnikih, ki imajo o Weledini filozofiji več znanja.
L'Occitane	Podjetje deluje na trgu, kjer je konkurenca velika, trendi naraščajo in s tem novi konkurenti. Že v osnovi podjetja tega trga sledijo podobnim principom, tako kot L'Occitane. Kar podjetje

	dela posebno, je njegova tesna povezanost s specifično regijo – Provanso. Tukaj lahko na svojo stran pridobi potrošnike – ljubitelje te regije.
--	---

Zaključimo lahko, da ima vsako izmed analiziranih podjetij svoje posebnosti, ki jim dajejo prednost pred možnimi konkurenti. Koliko se teh posebnosti zavedajo in jih vključujejo v komunikacijo z deležniki, predvsem kupci, pa je druga stvar. Vsekakor menimo, da bo tiste z bolj aktivističnim duhom prej pritegnilo podjetje Lush ali The Body Shop kot pa Origins, ki je hčerinsko podjetje kozmetičnega velikana in je bilo ustanovljeno zaradi želje po polastitvi deleža trga naravne kozmetike, ali celo L'Occitane, ki svojo znamko povezuje s prestižno Provanso. Dr. Hauschka in Weleda pa bosta najverjetneje pritegnila tiste zahtevnejše, mogoče celo potrošnike s kožo, ki potrebuje res visokokakovostno kozmetiko, ki cilja posebna stanja. Tudi cenovno bodo izdelki teh dveh podjetij predvsem za tiste z malo debelejšimi denarnicami.

Prav vsi pa se konkurenci ne morejo izogniti, saj na trg prihajajo novi izdelki, nove tehnologije. Odvisno od novih konkurentov pa je, kako bodo potrošnike opozorili nase.

NEVARNOST SUBSTITUTOV

Tabela 4.10: Nevarnost substitutov

Lush	Najverjetneje je Lush vedno znova v pričakovanju takšnega pojava. Vendar do zdaj še do tega ni prišlo oziroma vsaj ne na način, da bi to bilo odmevno. Konec koncev pa se Lush nima česa bati, saj so vsi njihovi izdelki narejeni na podlagi analiz in raziskav želja strank, s tem so vsi njihovi izdelki bolj ali manj edinstveni.
The Body Shop	Podjetje ne ponuja veliko drugačnih izdelkov, ne le od

	konkurentov na trgu naravne kozmetike, temveč tudi od tistih s klasičnega trga. Slednji so celo cenejši in lažje dostopni. Substitutov praktično ni, saj so si izdelki med sabo preveč podobni.
Origins	Podobno situacijo lahko ocenimo tudi pri Originsu. Njihovi izdelki so naravni, z eteričnimi olji. Kar pa se lahko zgodi, je pojav cenejših substitutov, ki temeljijo na podobnih formulah in obljublajo podobne rezultate.
Dr. Hauschka	Podjetje je zaradi svojega filozofskega ozadja (antropozofija, biodinamika) zelo specifično in poseduje premajhen delež tržišča, da bi se substitute splačalo lansirati na trg. Na substitute lahko prej naleti že od obstoječe Welede, saj ju vežeta podobna preteklost in enaka filozofija. Kot je opaziti na trgovskih policah, podjetji ponujata različne izdelke, mogoče Weleda še celo malo preprostejše po sestavinah in izgledu.
Weleda	Podobno kot za Dr. Hauschka velja tudi za Weledo.
L'Occitane	Lahko rečemo, da ima podjetje podobno situacijo kot The Body Shop, saj ponuja veliko "klasičnih" naravnih izdelkov (mila, parfumi, losjoni in masla za telo itd.). Nevarnosti substitutov pa skoraj ni za nekaj izmed njihovih izdelkov, ki so izdelani iz specifičnih dišav in sestavin iz Provanse.

Menimo, da edino podjetje, ki posebej izstopa in ga substituti lahko ogrozijo, je Lush, saj so njihovi izdelki resnično posebni tako po sestavinah, izgledu kot vonju. Zaradi tega so tudi privlačni za posnemanje. Seveda pa bi morali substituti poleg kakovosti ciljati tudi na nižje cene.

Dr. Hauschka in Weleda sta specifični podjetji, vsi ostali pa ponujajo izdelke, ki so si podobni na različnih kozmetičnih trgih.

POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Tabela 4.11: Pogajalska moč kupcev

Lush	Lushu njegove stranke predstavljajo vse, in kot je že bilo omenjeno, imajo vedno prav. Vsi novi izdelki izhajajo iz raziskav, kaj si njihovi kupci želijo – izdelke ti tudi večkrat poimenujejo. Zaposleni, celo sam ustanovitelj Constantine, so vedno na voljo za kakršnokoli pomoč, komentar, odgovor itd. na spletni strani, ki je organizirana zelo interaktivno. Na trgu težko zasledimo kozmetično blagovno znamko, kjer bi si njeni oboževalci oziroma redne stranke nadeli ime, tako kot so si v Lushu – Lushies. Lush želi biti s svojimi kupci zelo transparenten. Na embalaži izdelka najdemo celo skico fotografije z imenom zaposlenega, ki je izdelek naredil, in seveda natančen datum. Če kakšen izdelek kupcem ni všeč, ga bodo hitro zamenjali, hkrati pa ponudili podaljšano možnost nakupa tega izdelka tistim strankam, katerim je bil izdelek všeč. Moč kupcev je torej velika.
The Body Shop	Kupci podjetja so predstavniki različnih generacij. Rečemo lahko, da imajo predvsem mladi močno pogajalsko moč, saj večine ne pritegnejo izdelki zaradi principov ali vrednot, za katerimi stojijo, temveč zaradi vonja, izgleda, učinka, predvsem pa cene. Mladi so tehnološko tudi zelo izobraženi, zato brez problemov cene ponudnikov primerjajo in se brez slabe vesti odločijo ponudnika zamenjati, ponovno ne glede na ozadje in etičnost podjetja. Moč mlajših kupcev je torej velika tudi tukaj.
Origins	Ker Origins primarno cilja boljše situirane potrošnike, imajo ti manj pogajalske moči. Niso toliko občutljivi na ceno, temveč na kakovost, učinkovitost, za katero so pripravljeni plačati še več. Podjetja s cenejšo ponudbo imajo večjo konkurenco, ko pride do

	cene, po drugi strani pa je Origins z bolj prestižnimi izdelki odvisen od zvestobe strank in, kot smo že omenili, mora skrbeti za kakovost, prepoznavnost znamke ter diferenciacijo.
Dr. Hauschka	Ker so izdelki podjetja zelo sofisticirani, temeljijo na globljih raziskavah in filozofiji, je situacija pravzaprav podobna kot pri Originsu. Kupcem sta pomembni kakovost in učinkovitost, ceno so pripravljeni plačati. Vendar ne, ker bi bila to prestižna kozmetika, temveč ker naj bi bila toliko bolj kvalitetna in naravna. Moč kupcev je tako nizka.
Weleda	Podobna situacija kot pri Dr. Hauschki. Kupci se mogoče odločajo za izdelke, ki jih drugo podobno, podjetje nima.
L'Occitane	Tudi L'Occitane primarno ne cilja mladih, temveč izdelki privlačijo zrelejše kupce, ki že vedo, kaj želijo. Temu kriteriju ustreza tudi višja cena izdelkov. Podobno kot pri ostalih podjetjih so glavna skrb kakovost, novi izdelki oziroma ponudba in prepoznavnost.

Ko primerjamo analizirana podjetja, lahko vidimo, da se jih večina zaveda, kdo so njihovi najboljši in najbolj zvesti potrošniki. In v večini to niso mladi, ki so pravzaprav edini, ki imajo veliko pogajalsko moč, saj jim zvestoba še ni pomembna, kakovost prav tako ni njihova primarna skrb, skrbita pa jih cena in prepoznavnost blagovne znamke (kaj je trend v njihovih krogih). Tega se podjetja zavedajo in večina jih svojih izdelkov in poslovnega modela ni spreminjala, da bi lahko ugodila tej ciljni skupini. Tukaj pa naletimo na manjši fenomen. To je podjetje Lush. Uspelo jim je ohraniti višje cene, kakovost, prepoznavnost in mlade kot njihove aktivne in zveste potrošnike. Le spomnimo se oboževalcev podjetja, ki so si naredili ime Lushies. Menimo lahko, da odgovor najverjetneje leži v popolnoma drugačnih, norčavih izdelkih, ki kar kričijo od nenavadnih vonjev, oblik, barv in imen.

POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Tabela 4.12: Pogajalska moč dobaviteljev

Lush	Lush vedno kupuje svoje izdelke sveže in od lokalnih dobaviteljev, ki jih previdno izbere, da ustrezajo vsem njihovim kriterijem in etičnim načelom (na primer podpisati morajo izjavo, da nobeni izmed njihovih izdelkov niso in ne bodo testirani na živalih). Z dobavitelji želijo imeti trdne, poštene in iskrene odnose. To pomeni, da si ne morejo zlahka privoščiti kakršnihkoli konfliktov z njimi, saj bi to lahko vodilo k izpadu sestavin. Brez določenih sestavin prav tako ne morejo narediti določenih izdelkov, kar posledično lahko vodi v izgubo strank. Za zdaj v medijih še ni bilo zaznati kakšnih konfliktov Lusha z dobavitelji. Najverjetneje, ker je Lush pripravljen narediti veliko za kakovosten odnos, prav tako pa tudi plača pošteno.
The Body Shop	Podjetje si je zgradilo močno mrežo dobaviteljev, ki v večini prihajajo iz držav v razvoju. To torej niso dobavitelji, ki bi vseskozi iskali nove in boljše poslovne partnerje. The Body Shop je na podlagi partnerstva opolnomočil tudi skupnosti, v katerih deluje, zato je njihova vez še toliko močnejša.
Origins	Informacije o podjetju so načeloma zelo skope in težko dostopne ali pa sploh ne obstajajo. Ker govorimo o naravno in ekološko pridelanih sestavinah, lahko sklepamo, da si je tudi podjetje Origins moralo zgraditi stabilno mrežo dobaviteljev. Najverjetneje so bili v tem uspešni, saj še danes promovirajo svoje raziskovanje sveta in novih potencialnih rastlin. Zaslediti pa je bilo mogoče, kako je imelo podjetje težave pri iskanju dobaviteljev za svojo okolju prijazno embalažo in da so se kar dve leti trudili izpeljati projekt ter najti primerne dobavitelja.

Dr. Hauschka	Podjetje dobavlja svoje sestavine pridelane na podlagi biodinamične kulture (npr. medicinsko-zeliščni vrt podjetja Wala). Če te niso na voljo, uporabijo divje pridobljene ali organsko gojene sestavine. Težijo tudi k temu, da so materiali pridobljeni regionalno. Podjetje skuša biti samozadostno in sestavine pridelati na svojih poljih. S tem se izognejo nepotrebnemu uvažanju in vprašljivi kakovosti drugih proizvajalcev. Zavedajo pa se, da sami lahko priskrbijo le določeno količino sestavin. Tako so na primer v Bolgariji, Indiji, Iranu in Afganistanu zasnovali družbeno odgovorne projekte, na podlagi katerih pridobivajo svoje, kakovostne sestavine in prinašajo razvoj v pokrajine.
Weleda	Leta 1950 je vodstvo podjetja sprejelo strateško odločitev in prevzelo popolno kontrolo nad dobavo surovih sestavin. Začelo je zaposlovati organske kmetovalce. Kmalu zatem so odprli tudi prvi po-vojni zeliščni vrt blizu Schwabisch Gmund, le-te pa so razširili tudi po svetu, v Franciji, Angliji, Južni Ameriki, Novi Zelandiji itd. Sestavine so bile dobavljene v Nemčijo, Švico in Francijo, kjer je še danes izdelanih večina izdelkov.
L'Occitane	Prodajajo naravne izdelke, ki so večinoma izdelani iz sestavin, ki prihajajo iz Provanse, torej lokalno, in to je tudi ključni prepoznavni znak podjetja. Večina izdelkov je prav tako še vedno izdelanih v Provansi. Kot vsa podjetja, predstavljena do sedaj, tudi oni izvajajo projekte v državah v razvoju, konkretnije v državi Burkina Faso, kjer že več kot dvajset let sodelujejo z lokalnimi ženskami in od njih odkupujejo karitejevo maslo za svoje izdelke ter tako spodbujajo opolnomočenje žensk in razvoj regije.

Ob pregledovanju virov ni bilo zaslediti, da bi imelo katero izmed analiziranih podjetij posebne težave z dobavitelji, ki jih ni bilo mogoče premostiti. Ker pa govorimo o dobaviteljih naravno ali celo ekološko pridelanih sestavin, so tveganja vsekakor prisotna. Tovrstna pridelava je lahko občutljiva za škodljivce, ki lahko kaj hitro uničijo nasade. V enaindvajsetem stoletju pa vedno bolj lahko opazamo tudi agresivne in negativne vplive klimatskih sprememb. Prave posledice zadnjega El Niña na primer šele prihajajo. In na udaru so največkrat ravno države v razvoju, od koder večina podjetij pridobiva svoje sestavine. Dr. Hauschka pa vodi svoje projekte celo v Afganistanu in tako tvega izpad sestavin zaradi morebitnih vojaških spopadov. To so tveganja in grožnje, ki jih podjetja ne smejo podcenjevati in ignorirati.

RIVALSTVO MED KONKURENTI

Tabela 4.13: Rivalstvo med konkurenti

Lush	Ta sila je verjetno najpomembnejša za Lush. Več kot je podjetij, ki ponujajo podobne oziroma naravne izdelke, večja je konkurenca na trgu. In posledično več kot je podjetij na trgu, manjši delež trga si podjetje lahko prilasti, kar pomeni slabšo prodajo in manj strank. Da pa Lusha konkurenca ne prehití, skrbi Lush z močnim brandingom in stabilnim pojavljanjem v medijih (ne v smislu oglaševanja, temveč informativnega, poučnega značaja). Tukaj pa so tudi njihove odmevne družbeno odgovorne kampanje, peticije, podpore nevladnim organizacijam itd.
The Body Shop	Ker podjetje na trgu operira z izdelki, ki so podobni izdelkom drugih naravnih podjetij, je rivalstvo vedno prisotno, vendar najverjetneje nikoli ne bo eskaliralo, saj je trg v vsakem primeru še premajhen in raste vztrajno, ne pa eksplozivno. Kot vedno pa se lahko zaostri pri ceni izdelkov, ker podjetje načeloma že nekaj

	časa ni izdelalo nič inovativnega oziroma nič, kar bi mu dalo konkurenčno prednost pred podobnimi podjetji.
Origins	Podjetja s cenejšo ponudbo imajo večjo konkurenco, ko pride do cene, po drugi strani pa je Origins z bolj prestižnimi izdelki odvisen od zvestobe strank in, kot smo že omenili, mora skrbeti za kakovost, prepoznavnost znamke in diferenciacijo. Ker Origins cilja na luksuzni trg, se mora soočiti tudi z dejstvom, da ga konkurenca čaka tako na klasičnem trgu kot na tistem z naravno kozmetiko. Rivalstvo je torej zanj močno.
Dr. Hauschka	Kot je bilo že omenjeno, je podjetje zelo specifično in cilja tako zahtevnejše stranke kot tudi tiste, ki enostavno želijo resnično kakovostno, ekološko kozmetiko. Stranke z bolj specifičnimi potrebami lahko ostajajo bolj zveste, vendar je trg za njih zelo majhen. Večja konkurenca pa podjetje čaka na celotnem trgu, ko so ljudje pripravljeni za podoben izdelek, celo podobne kakovosti, odšteti manj denarja. Tega se konkurenca zaveda in tudi s pridom izkoristi.
Weleda	Podobna situacija kot pri Dr. Hauschki.
L'Occitane	Podjetje se sooča s podobno situacijo kot na primer The Body Shop ali Origins. Mogoče je v prednosti zaradi svojih posebnih izdelkov, ki nosijo značilnosti Provanse in s tem prekosijo konkurenco.

Tako klasičen kot naravni kozmetični trg se soočata z veliko konkurenco in rivalstva. To se še posebej lahko občuti na slednjem, ki je za zdaj še veliko manjši. To pomeni, da ima manjše število kupcev, ki so obdani z velikim številom takšnih in drugačnih naravnih izdelkov. Podjetja morajo dobro oceniti svoje konkurente in pametno zastaviti svoje strategije, ki jim bodo omogočile čim manj rivalstva in čim več konkurenčne prednosti.

4.5 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA

Pri analizi notranjega okolja se ne bomo dolgo ustavljali, saj je bilo o analiziranih podjetjih že veliko napisanega v prejšnjih poglavjih. Podjetja so bila predstavljena in izpostavljene so bile glavne značilnosti. Na kratko so bili predstavljeni tudi organizacijsko-poslovna struktura ter poslanstvo, vizije in vrednote, po katerih podjetja delujejo. Dostop do naravnih virov je bil analiziran tako v predstavitvi podjetij kot med analizo z vidika Porterjevih petih silnic.

Pričujoče poglavje se bo tako osredotočilo na ustanovitelje podjetij, identificirane bodo ključne kompetence, poglavje se bo dotaknilo tudi družbene odgovornosti podjetij ter vidika blagovnih znamk.

4.5.1 VIZIONARJI, USTANOVITELJI, VODJE

Vsa obravnavana podjetja imajo skupno točko – vizionarskega voditelja/-ico, ki je verjel/-a v svojo idejo in si drznil/-a storiti nekaj novega.

Idejni oče in eden oziroma glavni ustanovitelj Lusha je bil **Mark Constantine**. Njegovi začetki sežejo pred Lush, saj je bil eden izmed glavnih dobaviteljev izdelkov za The Body Shop. Po težkih začetkih, klavzuli, ki je omejevala njegovo delo, in eno prodajalno v kraju Poole v Veliki Britaniji je zgradil eno izmed najuspešnejših in prepoznavnejših podjetij z naravno kozmetiko. Za svoje delo pravi, da je podobno kuharskemu mojstru. Moraš poskusiti in videl boš, kako bo šlo (Teather 2007).

Konstantin s svojo osebnostjo predstavlja vodjo iz učbenika, ki je skozi ves ta čas ostal prizemljen ter kreativen in inovativen. Zavedal se je tudi pomena zaposlenih v podjetju in tako najemal tiste, ki premorejo strast, entuziazem in etičnost. Vzponov in padcev se ni nikoli bal, posel in korporativno okolje ga nikoli nista prestrašila. Najverjetneje sta mu ob tem pomagala njegov poseben, "slab" smisel za humor in

možnost konstantnega ustvarjanja, saj je on tisti, ki še danes nadzoruje razvoj izdelkov.

Anita Roddick je ena izmed najprepoznavnejših podjetnic na svetu in seveda ustanoviteljica The Body Shopa. Z možem sta prodala družinski hotel, da bi ta lahko izpolnil svojo globoko željo po trekingu skozi Ameriko. Anita pa se je med tem sama lotila kozmetičnega posla, o katerem ni imela nikakršnega znanja. Povedala je, da jo je vodenje prve prodajalne naučilo, da posel ni finančna znanost. Gre za trgovanje – nakup in prodajo. Bistvo se skriva v tem, da ustvariš tako dober izdelek ali storitev, za katerega bodo ljudje pripravljeni plačati (AnitaRoddick).

Anita se je zavedala, da je čas za The Body Shop pravi, saj je Evropa postajala vedno bolj "zelena". Predvsem pa je verjela, da lahko podjetja delujejo tudi za širše dobro, ne samo za dobiček. Zeleno in dobro sta bili njeni vodili ob ustanovitvi ter sta to v podjetju še danes, kljub njeni smrti.

Vendar pa ne moremo spregledati, da je Aniti kljub ne-vodenju in pomanjkanju organizacijske strukture uspelo zgraditi zelo uspešen posel. Menimo lahko, da je bil ključ do tega uspeha skrit v njenih življenjskih izkušnjah in pogledih na svet, ki jih je tako uspešno vtkala v podjetje – tako v izdelke kot družbeno odgovorne projekte podjetja. Pri tem je imela vso svobodo in vodila posel iz srca. Kasneje pa se sama spominja, da so ji časi, ko so začeli v poslovanje podjetja vpeljevati organizacijsko strukturo in principe menedžmenta, ostali v spominu kot časi utrujajočih sestankov, vedno večjih vrzeli med zaposlenimi in vodstvom ter kompleksnih korporacijskih struktur in razbitih odnosov (The Startups Team). Zaradi močnih osebnih načel in navedenega mišljenja je bila leta 1998 tako odstavljena s položaja direktorice, saj je uprava menila, da z njimi škoduje poslovanju podjetja.

Anita je nenadoma umrla pri svojih petinšestdesetih letih, vendar za sabo zapustila podjetje z izjemno zgodbo.

Leonard Lauder je sin znamenite ustanoviteljice enega izmed največjih kozmetičnih gigantov Estée Lauder. V družinskem podjetju se je preizkusil na različnih pozicijah (predsednik, glavni izvršni direktor itd.). Pod njegovim vodstvom je podjetje razvilo več blagovnih znamk, med drugim Origins.

Čeprav njegov življenjepis odseva tipično življenje korporacijskega menedžerja, ki je, kot veliko slavnih, tudi velik filantropist in ljubitelj umetnosti, vseeno ne moremo zanikati bogatih izkušenj, ki jih je pridobil z leti in toliko pozicijami. V enem izmed intervjujev je razkril svoje male modrosti, med katerimi je zanimiva ta, da vedno zaposluje ljudi, ki so boljši in drugačni od njega, ter da zna pohvaliti in ceniti njihove dosežke. Prav tako se zavzema za zaposlovanje žensk, ker se trudijo narediti svoje delo dobro. Sam je tudi doživel, da so v industriji včasih prevladovali moški, kar se mu ne zdi smiselno, ko so ena glavnih ciljnih skupin ravno ženske (Brooke 2015).

Dr. Rudolf Hauschka je bil ustanovitelj podjetja WALA, pod katerim je bila razvita blagovna znamka Dr. Hauschka. Kot znanstvenik, raziskovalec in antropozof je izumitelj tako imenovanega ritmičnega produkcijskega procesa, ki izključuje uporabo alkohola kot konzervansa rastlinskih ekstraktov, lahko pa jih vseeno ohrani za več kot trideset let. S tem je dokazal kozmetični industriji, da je mogoče narediti naravno kozmetiko brez uporabe nevarnih kemičnih snovi. Lahko rečemo, da je bil eden izmed pionirjev na svojem področju. Njegove ideje, filozofija in vizija podjetja so bile tako močne, da jih zaposleni uresničujejo še danes in iskreno verjamejo vanje.

Dr. Rudolf Steiner je bil drugi takšen pionir, ki je bil prav tako idejni oče antropozofije, pod filozofijo katere je deloval tudi dr. Hauschka. Njegova ideja, da naj bi kozmetika predstavljala stimulans za zdravilne moči telesa, je še danes vodilna v podjetju in izdelki so narejeni po njej. Tako kot v podjetju WALA tudi tukaj zaposleni še danes podjetje vodijo po principih in filozofiji Steinerja.

Olivier Baussan pa je kot zadnji predstavljeni ustanovitelj francoskega podjetja L'Occitane. Že pred ustanovitvijo podjetja je izdeloval eterična olja in jih prodajal na bližnjih trgih. Leta 1976 je ustanovil podjetje in tako začel pot uspeha. Za ceno dokapitalizacije oziroma širitve podjetja je izgubil tudi svoje mesto v njem. K sreči pa je večji delež podjetja kasneje kupil drug poslovnež, ki je spoštoval Baussana kot ustanovitelja in verjel, da lahko idejni oče podjetja le še prispeva k uspehu L'Occitana. Baussan je bil tako aktiven v podjetju še nadaljnjih nekaj let, dokler se ni podal v vode olivnega olja in gurmanstva ter začel ustanavljati prestižne restavracije.

4.5.2 KLJUČNE KOMPETENCE PREDSTAVLJENIH PODJETIJ

Tabela 4.14: Ključne kompetence analiziranih podjetij

Lush	• Razvoj naravne kozmetike za ozaveščene potrošnike. • Ustvariti udobno nakupovalno okolje, kjer so potrošniki deležni kakršnekoli pomoči. • Razvoj etične blagovne znamke, vredne zaupanja.
The Body Shop	• Razvita močna kultura, ki vključuje vse deležnike, zavezo skupnosti, okolju, živalim. • Močna blagovna znamka, ki prinaša zveste kupce ter široko prepoznavnost njihovih družbeno odgovornih del in izdelkov.
Origins	• Raziskava in razvoj visokokakovostnih kozmetičnih izdelkov, ki jih je zaradi teže predhodnih raziskav težko imitirati. • Kot blagovna znamka spoštovati preteklost, ki se preliva z vizijo prihodnosti, iskati ravnovesje med notranjim zdravjem in zunanjo lepoto ter vzhodno in zahodno

	tradicijo.
Dr. Hauschka	• Razvoj kozmetičnih izdelkov, ki zdravijo ter krepijo negovalne in zdravilne funkcije kože. • Razvijati blagovno znamko z bogatim ozadjem in ekološkimi principi, ki predstavlja darilo vsem ljudem.
Weleda	• Razvijati naravno, holistično kozmetiko, ki je v ravnovesju z naravo in človeštvom, ter to izkazovati tudi skozi svojo kulturo, trženje in zaveze. • Služiti ljudem z antropozofskimi izdelki in v služenje poskušati vključiti čim več deležnikov.
L'Occitane	• Razvoj naravne kozmetike ob spoštovanju in ohranjanju tradicij in okolja. • Razviti močno blagovno znamko, ki prinaša zveste kupce.

4.5.3 BLAGOVNA ZNAMKA

Ameriško združenje za marketing (AMA) definira blagovno znamko kot ime, izraz, simbol, znamenje, dizajn ali kombinacijo naštetega z namenom, da identificira dobrine ali storitve enega prodajalca ali skupine ter jih s tem razlikuje od konkurence (Keller 2008, 2).

Vendar pa menedžerji v blagovni znamki vidijo več kot le nekaj, kar podjetje razlikuje od konkurence. Blagovna znamka ustvari nekakšno ozaveščenost, ugled, poudarek na trg, kjer tekmuje. Vsekakor pa morajo biti najprej izbrani ime, simbol itd., na katerih se bo blagovna znamka gradila, določeni morajo biti tudi elementi znamke.

Močne blagovne znamke nosijo v sebi veliko različnih asociacij, s katerimi se lahko potrošniki povežejo, jih prepoznajo; blagovne znamke ciljajo na njihova čustva. Na

podlagi preteklih izkušenj z znamko in njenega oglaševalskega programa potrošniki odkrivajo, katera izmed znamk najboljše zadovolji njihove potrebe. Tako se bodo za določeno blagovno znamko v prihodnosti tudi lažje odločili brez velikega razmišljanja o njej (Keller 2008, 6–7).

Kot smo že omenili, blagovne znamke delujejo na podlagi njihovih elementov. Glavni elementi so ime, logotipi, simboli, slogani itd. Izbrani morajo biti modro, saj bodo predstavljali znamko in podjetje, sporočati morajo bistvene asociacije, pozitivna čustva in sodbe.

Slika 4.22: Simboli, ki predstavljajo Lushevo blagovno znamko



Vir: Lush

Načeloma lahko elemente znamke strnemo v šest kriterijev (Keller 2008, 140):

- memoriabilnost,
- smiselnost,
- vsečnost,
- prenosljivost,
- prilagodljivost,
- zavarovanje.

Kot smo lahko videli pri predstavljenih podjetjih, imajo vsa že dobro izgrajeno blagovno znamko in večina jih jo ima za eno izmed ključnih kompetenc. Vsekakor lahko trdimo, da sta v skupini analiziranih podjetij najprepoznavnejši blagovni

znamki Lush in The Body Shop. Najverjetneje zato, ker tudi najbolj izstopata tako po svojih izdelkih kot po družbeni angažiranosti in različnih kampanjah. Prav tako je L'Occitane svojo znamko identificiral s tradicionalno rumeno rožo Immortelle, ki je tudi sestavina ene izmed najbolj znanih kozmetičnih linij podjetja. Origins je svojo blagovno znamko uspešno povezal s svojim logotipom, ki predstavlja dve objemajoči se drevesi in s tem nakazuje na ravnovesje, ki ga išče podjetje v svojih izdelkih. Dr. Hauschka ima zelo prepoznavno embalažo, ki izgleda skoraj lekarniško in sterilno, Weleda pa razkrivajo raznolike barvite linije izdelkov.

Ker so to tudi podjetja z naravno kozmetiko, ki pod svojo blagovno znamko promovirajo veliko zavez in principov, po katerih delujejo, so tako še bolj pod drobnogledom in na udaru potrošnikov. Kar pomislimo na The Body Shop, blagovno znamko, katerega načela nasprotujejo klasičnemu, profitnemu poslovanju, testiranju na živalih, kemičnim sestavinam itd., kar naenkrat pa postane del kozmetičnega giganta L'Oréal. Podjetje in s tem blagovna znamka sta takrat močno izgubila na ugledu in kredibilnosti, saj je L'Oréal vse, kar The Body Shop ni. Podjetje nikoli več ne bo enako, kot je bilo pred prodajo – to je dejstvo.

Podobno se je zgodilo tudi Lushu. Pred časom je bila organizacija izzvana glede določenih sestavin, ki le niso toliko naravne. Govorimo o tako imenovanih "varnih sintetičnih" primeseh, kot so parfüm in vonj (fragrance), sulfati, sodium stearate ipd., od katerih jih nekaj podjetje še vedno uporablja v svojih izdelkih, saj naj bi bile sestavine po njihovem mnenju in mnenju raziskav varne (več na Niackery 2014/2015; Frasca 2011; Dunst 2015). Lushu nihče ne očita njihove etičnosti, netestiranja na živalih, družbene odgovornosti ipd. Ker pa je naravna kozmetika v porastu, se Lush mora zavedati, da je tržni delež težko zadržati na podlagi polovičarstva in tako imenovanega "greenwashinga" (uporaba toksičnih sestavin; izkrivljanje resnice).

Ne smemo pa pozabiti, da blagovna znamka oziroma njeni elementi lahko pozitivno vplivajo tudi na lojalnost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Elementi znamke, kot

je slogan, lahko služijo kot dobro notranje komunikacijsko orodje in s tem pripomorejo zaposlenim k boljšemu razumevanju znamke, vrednot in njihove vloge v podjetju (Kumar 2015). Lush je za svojo "blagovno mantra" na primer izbral frazo "fresh handmade cosmetics" oziroma sveža, ročno izdelana kozmetika. Čar te mantre oziroma slogana je, da ga je mogoče razbiti na posamezne besede, kjer vsaka lahko govori zgodbo zase: kozmetika opisuje funkcijo znamke in naravo izdelka; besedna zveza ročno izdelano nastopa kot opisni modifikator, ki osvetljuje naravo funkcionalnosti posla; beseda sveže pa nastopa kot čustveni modifikator in oriše, kakšne koristi prinaša znamka (prav tam). Pozabiti pa ne smemo na še enega od njihovih zanimivih sloganov, ki naj bi prav tako zaposlenim dajal svojo vrednost – veseli ljudje izdelujejo vesela mila.

4.5.4 DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ

Zakonodaja in ureditve upravljanja podjetij določajo minimalne obveznosti do deležnikov. Družbena odgovornost pa se ukvarja z načini, s katerimi podjetje preseže svoje minimalne obveznosti (Johnson in drugi 2008, 146).

Različne organizacije zavzemajo do družbene odgovornosti različna stališča. Tako so Johnson in ostali avtorji identificirali štiri različna stališča (2008, 146–150):

- *Laissez-faire* stališče, z vidika katerega podjetja menijo, da so njihove edine odgovornosti kratkoročna odgovornost do delničarjev, ustvarjati dobiček, plačevati davke in nuditi delovna mesta;
- stališče razsvetljenega samointeresa, po katerem podjetje spozna dolgoročne finančne koristi do delničarjev s pomočjo dobro upravljanih odnosov z drugimi deležniki. Opravičilo kakršnekoli družbeno angažirane akcije je, da je to smiselno za poslovanje. Tukaj pridejo v poštev korporativna filantropija, donacije in sponzorstva dogodkov ipd.;
- forum za interakcijo deležnikov vključuje več interesov in pričakovanj različnih deležnikov, ki vplivajo na namen podjetja in strategijo. Misel, ki se

poraja, je, da se zmogljivost organizacije mora meriti na več načinov, ne samo skozi finančna sredstva. Aktivnosti tega stališča so na primer: podjetje ohrani neekonomične enote, da bi tako ohranilo delovna mesta; izogiba se izdelovanju ali prodaji neetičnih izdelkov ipd. Za ceno odgovornosti tako tvega zmanjšanje dobičkonosnosti;

- oblikovalci družbe pa postavljajo finance na drugo mesto. To so v bistvu aktivisti, ki se trudijo spremeniti družbo in družbene norme. Podjetje je lahko bilo tudi ustanovljeno iz tega razloga. V procesu se običajno povezujejo z drugimi organizacijami.

Družbena odgovornost je postala nujen in viden element organizacije. Podjetje brez kakršnekoli družbene aktivnosti je že sumljivo. Družbena odgovornost prav tako vpliva na gospodarsko in finančno izvedbo organizacije, predvsem pa je pomembna za vzpostavitev dobrih odnosov z deležniki, ki temeljijo na zaupanju, iskrenosti, trajnosti itd.

Ketchen in Short navajata, da mora družbeno odgovorna aktivnost zajemati naslednje (poimenovala sta jih trije P-ji: people, planet, profit) (2001, 52):

- ljudje – aktivnosti podjetja ne smejo škoditi ljudem,
- planet – aktivnosti podjetja morajo promovirati okoljsko trajnost,
- dobiček – aktivnosti še vseeno morajo prinašati podjetju dobiček.

Če pogledamo analizirane organizacije tega magistrskega dela, ugotovimo, da sta podjetji Lush in The Body Shop najbolj družbeno angažirani v skupini. Vzrok lahko iščemo že v temeljih nastanka podjetij, izmed katerih je bil eden delati dobro, delati drugače, vplivati na svet. Rečemo lahko, da sta podjetji primer četrtega stališča – oblikovalci družbe, medtem ko bi lahko ostala podjetja iz skupine uvrstili v tretjo skupino – forum za interakcijo deležnikov.

Lush je znan po najrazličnejših okoljevarstvenih kampanjah in javni podpori najrazličnejših neprofitnih organizacij. Še raje, kot da bi se povezoval z slavnimi organizacijami, pa Lush rad izbira organizacije, skupine in teme, ki so njim osebno pri srcu in so tudi odvisne od tega, kje se prodajalna nahaja geografsko (npr. problematika uporabe palmovega olja iz Indonezije, v Avstraliji ozaveščajo o problematiki premoga in "osvobajajo" zahodno Papuo, polemike tečejo okoli "slavnega" in spornega sporazuma TTIP, borijo se proti španskim bikoborbam itd.) (Lush). Skrb za živali in okolje prek njihovih izdelkov so tudi glavne karte, na katere stavijo največ. Mark Wolverton, predsednik in CEO Lusha v Severni Ameriki, navaja, da se Lush zavzema, da njihovi kupci zapustijo prodajalno in se hkrati počutijo del nečesa posebnega, večjega. Mogoče so se spoznali z lokalnimi dobrodelnimi organizacijami, spoznali posamično problematiko s katero se sooča okolje ali pa so našli tisti popolni izdelek zase (Klimovich Harrop 2013). Karkoli že je, je drugačno kot nakupovanje v ostalih prodajalnah s kozmetiko in izdelki za osebno nego. Kot pojasnjuje Mark Wolverton, so korporativne ambicije podjetja biti zgleden in dober "korporativni državljani", znati vračati družbi in okolju ter ljudem omogočiti v njihovih prodajalnah izkušnjo, da so del nečesa, da so vključeni in da se zavedajo svojega glasu, s katerim lahko skupaj dosežejo spremembe (Marko 2013).

The Body Shop je prav tako zakladnica najrazličnejših kampanj in projektov. Podjetje se je že na začetku delovanja povezalo z eno izmed največjih neprofitnih organizacij Greenpeace in skupaj z njo lobiralo v vladi za čistejšo energijo.

Leta 1990 je podjetje celo ustanovilo svojo fundacijo, ki podpira skupine za zaščito človekovih pravic, okolja, živali.

Ena izmed njihovih najodmevnejših kampanj je bila že v letu 1996 kampanja proti testiranju na živalih, med letoma 2009 in 2012 pa je potekala prav tako močna kampanja, ki je opozarjala na problematiko trgovine z otroci in mladimi kot spolnimi sužnji (The Body Shop).

O podjetju Origins in njihovih družbeno angažiranih aktivnostih je težko najti kakšne informacije, razen tistih, ki so dostopne za celotno skupino Estée Lauder. Na

uradni spletni strani poudarjajo svoje aktivnosti sajenja dreves ter sodelovanja pri ozaveščanju in v boju proti raku na prsih. Je pa res, da je podjetje družbeno odgovornost jasno vtkalo v svoje poslanstvo (glej prejšnja poglavja) in jo povežalo s svojo blagovno znamko. To je bila zelo pametna poteza podjetja, saj je s tem le dodalo vrednost svoji znamki. Potrošniki, ki kupujejo naravne kozmetične izdelke, so veliko bolj ozaveščeni in jim ni vseeno, kakšno ozadje se skriva za kupljenim izdelkom, predvsem pa niso neumni. Veliko jih tudi popolnoma dobro razume, ko se podjetja zapletajo v nepoštenne prakse, ki jih imenujemo tudi "greenwashing", le da bi spodbudili prodajo. Poštene družbeno angažirane aktivnosti pa se nalagajo na časovnico in račun podjetja ter prispevajo k njegovi dolgoročni kredibilnosti (prim. Allen 2012).

Najpogosteje lahko pri vseh analiziranih podjetjih vidimo, da svoje družbeno odgovorne aktivnosti osredotočijo okoli svojih dobaviteljev sestavin, katerih večina je v državah v razvoju. Tako ujamejo "dve muhi na en mah", saj si v svoj rezime lahko dodajo družbeno aktivnost, hkrati pa zagotovijo kakovosten, stalen doprinos surovin ter dobro počutje, zdravje, sposobnost, stabilnost itd. ljudi, ki te surovine pridelujejo (če želimo zveneti malo cinično, lahko rečemo, da si tako zagotavljajo tudi zdravo delovno silo).

4.6 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

4.6.1 ZAPOSLENI

Zaposleni so eden izmed ključnih elementov uspešne organizacije. Na organizacijo lahko vplivajo tako negativno kot pozitivno. Organizacija jih lahko z dobrim pristopom uspešno usmerja, skrbi za njihovo zadovoljstvo, motivacijo in jih s tem nadzoruje. Seveda pa mora najprej privabiti ljudi s primernimi veščinami in znanjem, ki bodo postali njihovi zaposleni.

Kot je že bilo omenjeno, se je tega močno zavedal ustanovitelj podjetja Origins in najemal v svojih podjetjih le tiste najboljše, boljše od sebe. Na spletni strani podjetje zagotavlja, da je zavezano konstantnemu razvoju svojih zaposlenih, ki jim omogoča različne možnosti napredovanja, prav tako pa prepoznava ter nagraduje trdno delo, dosežke in zvestobo. Sliši se vse dobro in prav. Za bolj uravnotežene informacije o dejanskih izkušnjah zaposlenih v podjetju pa je zanimivo pregledati tudi različne druge spletne strani (npr. Glasdoor, Indeed ipd.), na katerih lahko zdajšnji ali bivši zaposleni oddajo svoje komentarje, ocene, priporočila ipd. o podjetjih, v katerih so ali so bili zaposleni. Hitri pregled komentarjev pokaže, da so zaposleni, ki delajo s strankami, načeloma zadovoljni z delom v podjetju, radi delajo z izdelki in z njimi pomagajo ljudem. Prav tako so zadovoljni s treningi in izobraževanji, ki so jih deležni, predvsem pa z brezplačnimi ali znižanimi izdelki, ki so jim na voljo. Največ kritik pa je zadevalo veliko fluktuacijo zaposlenih in nestrokovne menedžerske pristope do njih (mikromenedžeriranje, ki je že bilo omenjeno).

Pomembnosti zaposlenih se zavedajo tudi v podjetju Lush. Zanimivo je, da za zaposlovanje nimajo izbranih določenih standardov, zaposlenim pa nudijo obilo treningov in izobraževanj s področja vodenja, timskega dela ter izdelkov in sestavin, saj želijo imeti v prodajalnah strokovnjake za svoje izdelke. Če tudi tukaj preverimo izkušnje zaposlenih, lahko preberemo, da ima vsaka prodajalna svojo atmosfero in tako potrebuje zaposlene s takšnim karakterjem. Vsekakor pa morajo zaposleni pokazati veliko entuziazma; smisla za humor, saj so lahko izkušnje s kupci tudi neprijetne; vsaj osnovno poznavanje izdelkov, predvsem pa organizacije. Kot navaja ena izmed bivših zaposlenih, mora potencialni zaposleni deliti poglede na svet, prepričanja organizacije. Ljudje, ki iščejo zaposlitev samo zato, ker jim je všeč atmosfera ali ker se jim zdi tam zabavno, po njenem mnenju nimajo v Lushu kaj iskati (Palace of Distractions 2011). Večina zaposlenih ima pozitivne izkušnje z organizacijo, predvsem ker imajo radi njene izdelke, etična načela in atmosfero na delu. Vključenost zaposlenih je za Lush bistvenega pomena, prav tako pa tudi širjenje občutka domačnosti v ogromni družini Lushiesov, kot se radi poimenujejo "oboževalci". Po drugi strani pa kritike letijo na premajhno plačilo in težko

napredovanje zaradi subjektivne izbire, ki ji lahko rečemo tudi vpliv "vez in poznanstev" (Indeed 2015).

Zanimiva pa je skrb za zaposlene v podjetju Dr. Hauschka. V prejšnjih poglavjih je že bila omenjena tako imenovana socialna pogodba, ki je sklenjena med zaposlenimi in podjetjem. Pogodba ne zagotavlja zaposlenim le deleža pri dobičku podjetja, temveč priznava njihovo pomembnost in jih motivira, da soustvarijo dober rezultat in si tako zagotovijo delež. Socialna pogodba vsebuje na primer (Stepputtis 2016, 58):

- podjetje spodbuja zaposlene k prevzemanju odgovornosti za svoje delovno mesto in spodbuja predloge, ideje za izboljšave z njihove strani,
- 80 % plače je izplačane že na začetku meseca, da pokrije dnevne življenjske stroške,
- redni sestanki z zaposlenimi glede notranjega razvoja, finančne situacije, ciljev ipd.,
- delitev dobička z zaposlenimi (spomnimo se, da je dobiček reinvestiran nazaj v podjetje in porabljen za razvoj ali razdeljen med zaposlene),
- dodatna finančna pomoč za varstvo otrok, zasebne šole itd.,
- ponudbe za nadaljevanje šolanja za vse zaposlene,
- fleksibilni delovni čas, ki zaposlenim omogoča usklajevanje dela in prostega časa.

Pohvalimo lahko tudi trud podjetja The Body Shop in njihovo komunikacijo s potencialnimi zaposlenimi, ki jo lahko najdemo na njihovi spletni strani. Komunikacija podjetja je zelo jasna, ko na strani The Body Shop Careers informira zainteresirano javnost o možnostih zaposlitve v podjetju. Najprej z udarnimi slogani predstavi zaposlovalno politiko (npr. navdihujoče stranke, "team building", pripovedovanje zgodb – vrednot, projektov, aktiviranje samozavesti, pošteno trgovanje). V naslednjem koraku predstavi podjetje svoje zaveze, vrednote in ključne mejnike – torej sebe. Naslednje so predstavljene in opisane možnosti dela – prodaja ali pisarniško delo in značilnosti obeh. Prav tako so naštetih osnovne koristi,

ki jih zaposleni prejmejo. Na koncu pa so podrobneje opisana še posamezna delovna mesta, ki jih zainteresirani lahko zasedejo v podjetju. Lahko rečemo, da je od vseh analiziranih podjetij The Body Shop zelo transparenten in jasen glede področja zaposlovanja. S prebiranjem informacij smo hitro dobili osnovno sliko o zaposlitvi v podjetju. Podobne informacije je na spletnih straneh drugih podjetij tega dela težko najti.

Poglavje o zaposlenih je izpostavilo nekaj uspešnih primerov podjetij, analiziranih v magistrskem delu, ki nakazujejo, da se podjetja zavedajo pomembnosti zaposlenih, s čimer si ustvarjajo dodano vrednost. Seveda ne moremo pričakovati, da bodo vsi zaposleni zadovoljni, saj tukaj govorimo o tisočih prodajalnah, različnih delih sveta, kulturah in številnih različnih posameznikih na različnih delovnih mestih.

4.6.2 STRANKE IN SKRB ZANJE

Vedno več podjetij se zaveda, da mora biti zadovoljstvo njihovih ključnih strank ena izmed največjih prioritet podjetja. Veliko pa jih kljub temu tega ne zna doseči. Strankam ni pomembna le interakcija z zaposlenimi kot del storitve, temveč tudi način, na kakršen je interakcija izvedena. Podjetja, ki so osvojila zadovoljstvo svojih strank in imajo z njimi dobre odnose, imajo po večini tudi stalne in zveste stranke ter s tem ponavljajoči se posel, ojačala pa so tudi svojo blagovno znamko.

Strokovnjaki med drugim ugotavljajo, da podjetja ne smejo zanemariti povezave med zadovoljstvom strank ter njihovim ponovnim nakupom in zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljna stranka bo zaposlenemu običajno predstavljala motivacijo, doseganje ciljev v podjetju, samopotrditve, uspešnost pri delu itd.

Najlažji pristop k uspešnemu spoznavanju zadovoljstva strank temelji na ustvarjanju in vzdrževanju celovitega **profila strank**. Bolje kot poznaš svoje stranke, bolje boš znal zadovoljiti njihove potrebe in vzpostaviti tesne odnose.

Podjetje tako lahko uporabi različne statistične, demografske podatke, iz katerih bo lahko izluščilo profil svojih strank. Prav tako pa se danes ne sme pozabiti na socialna omrežja. Ko podjetje spozna svoje stranke, lahko vpliva na vse interakcije z njimi in jih naredi bolj osebne za stranko (jih personalizira), s tem pa tudi preceni prave trenutke za svoja sporočila (prim. Raaij in drugi 2010, 17–18). Ker socialna omrežja pridobivajo na uporabi oziroma je njihova uporaba že na višku, podjetja ne smejo pozabiti, da odnos s strankami ne predstavlja le osebne interakcije. Svoje interakcije morajo prenesti tudi v virtualni svet, kjer lahko še dodatno poskrbijo za stranke, dosežejo pa tudi tiste, izven njihovega teritorija.

Prav tako ne smejo pozabiti, da na spletu obstajajo tudi tuje platforme, ki se tičejo njihovega podjetja. Takšne so na primer platforme, kjer potrošniki lahko objavijo svoje izkušnje in zadovoljstvo z izdelki ali z zaposlenimi podjetja, podajo komentarje, kritike itd. Tovrstne platforme oziroma spletne strani lahko hitro ogrozijo ugled, blagovno znamko, prodajo, če se na enem mestu začne zbirati preveč kritik. Neka bostonska anketa iz leta 2011 je to tudi potrdila, saj je pokazala, da je negativna kritika oziroma ocena odgnala od nakupa izdelka kar 80 % ljudi (Lush CRM 2014, 10). Podjetja prehitro pozabljajo, da znajo biti potrošniki zelo skeptični do njihovih oglaševanj in obljub ter bodo tako prej zaupali osebni izkušnji (ne)zadovoljne stranke.ocene pa lahko podjetjem tudi pomagajo, saj se podjetja lahko iz njih učijo in svojim strankam ponudijo izboljšave.

Ko je Origins spreminjal strategijo, je analiziral tudi svoje ključne stranke, ki naj bi jih ciljalo. To je bila tako imenovana generacija milenijcev oziroma generacija Y (rojeni med letoma 1980 in 2000), ki veljajo za eno izmed najmočnejših potrošniških skupin. Za to je podjetje porabilo kar dve leti ter nešteto intervjujev in javnih delavnic, dogodkov s predstavniki te generacije. Očitno jih je resnično želelo spoznati, ne samo njihove navade glede nege kože, temveč tudi njihov način življenja, vrednote, sanje itd. Z milenijci so napadali popolnoma nov trg, ki je zahteval velik finančni vložek, ogromno raziskav za nove izdelke, oglaševalske kampanje in celo nov dizajn blagovne znamke. Vse so prilagodili njim.

Slika 4.23: Delavnica s potrošnicami podjetja Origins



Vir: Segan (2015)

Če se vrnemo h krajšemu teoretskemu uvodu, je bilo v njem poudarjeno, da podjetja ne smejo pozabiti na odnose s strankami na omrežju. To so med svojo raziskavo doželi tudi pri Originsu, ko so ugotovili, da imajo njihove ciljne stranke pravzaprav celotno življenje na omrežju. S pridom so za svoje oglaševanje uporabili socialna omrežja in različne blogerske mreže ter s tem zanetili prave debate in vključevanje potrošnikov, na njihove komentarje pa so se trudili osebno odzivati – personalizacija. Na koncu so z njihovo pomočjo izbrali novo podobo ne le kampanje, pač pa tudi strategije.

Slika 4.24: Diskusije potrošnic o načrtovani strategiji podjetja Origins



Vir: Segrán (2015)

Tudi Lusheva mantra je, kot del poslanstva, da ima stranka vedno prav. V prodajalnah skrb za stranke prevzame ustrezno izobraženo in trenirano osebje, ki naj bi poznalo vse skrivnosti izdelkov in s tem stranki olajšalo izbiro. Če imajo stranke srečo, lahko celo doživijo kakšnega izmed eksperimentov izdelkov, kot je na primer prikaz delovanja kopalne krogle itd. Prav tako pa so ugotovili, kako pomembne so stranke na spletu. V ta namen so postavili posebno spletno platformo za stranke, ki služi ne le kot e-prodajalna, pač pa predvsem kot mesto, kjer stranka lahko dobi vse informacije, prisostvuje procesom v Lushu, kot so izbira imena izdelka, katere izdelke zadržati na prodajnih policah itd. (Buchwalter 2007, 12), omogočeni so komentarji in delitev osebnih izkušenj, na katere se odzovejo zaposleni Lusha, itd. Prav tako pa so razvili mobilno aplikacijo, saj zaposleni vedo, da ljudje preživijo vedno več svojega časa za elektronskimi napravami.

Za stranke v prodajalnah in v e-prodajalni Lush izdaja tudi časopis, poimenovan Lush Times. Časopis služi kot orodje, s pomočjo katerega organizacija ostaja v stiku s strankami in si tako zagotavlja njihovo zvestobo, pozornost, jih informira itd. Prav tako pa je časopis reklamno orodje, saj Lush nima oddelka za trženje in načeloma ne oglašuje v medijih. Reklama naj bi šla od ust do ust, s pomočjo zaposlenih, spletnih platform ipd.

Presenetljiva situacija pa se je pojavila pri podjetju Weleda. Večina podjetij ob vstopu na spletno stran vodi do tega, da obiskovalec izbere državo. Tako je tudi pri Weledi. Načeloma je težko najti informacije o podjetju in njihovem pristopu do strank. Presenetljive pa so bile razlike med stranmi po državah. Vsaka država ponuja vsaj bližnjico do socialnih omrežij Facebook in Twitter (ti sta minimum), zanimivo pa je, da ameriška stran ponuja celo vstop na blog, ki je bil razvit za objave o novih izdelkih, linijah, dogodkih ter je namenjen interakciji podjetja in strank. Prav tako ameriška stran ponuja še več bližnjic do ostalih socialnih omrežij, kot so YouTube, Google+, Pinterest, kar nam lahko pove, da se ta del podjetja veliko bolj trudi spoznati, zadovoljiti in zadržati svoje stranke. Menimo pa, da s takšnimi razlikami v spletnih straneh podjetje izgublja vrednost, stranke, ki se morajo za pridobitev več podatkov veliko bolj truditi in jih iskati.

4.6.3 PESTEL ANALIZA

PEST(EL) analiza je uporabna, saj predstavlja priložnosti in nevarnosti, ki lahko kasneje vplivajo na konkurenčnost organizacije, trženje, delež trga. Na kratko bo predstavljenih nekaj dejavnikov iz vsake kategorije: politične (P), ekonomske (E), socialne oziroma družbene (S), tehnološke (T), okoljske (E) in pravne (L).

Ker so si analizirana podjetja tako podobna in delujejo na enakih trgih, je PESTEL analiza narejena za vsa podjetja skupaj. To je bilo še najbolj smiselno, saj bi se drugače dejavniki ponavljali za vsako podjetje posebej. Kjer je bilo možno zaslediti

konkretne informacije ali specifične primere, ki so vezane na posamezno kategorijo in podjetje, je to tudi posebej izpostavljeno.

Tabela 4.15: Politični dejavniki

POLITIČNI DEJAVNIKI
Možni politični dejavniki, ki lahko prizadenejo organizacijo, so morebitne politične nestabilnosti v državah dobaviteljev, kar lahko vodi k zmanjšanju ali prenehanju dobavljanja. Vlade posameznih držav lahko vplivajo na posel prek zakonodaje. Davčne spremembe ali spremembe v znesku minimalne plače lahko negativno vplivajo na poslovne stroške, kar lahko na koncu privede tudi do odpuščanj. Po drugi strani pa zmanjšanje minimalne plače zmanjša tudi osebne dohodke ljudi, ki imajo tako na razpolago manj sredstev. Možna je tudi obratna situacija, kjer povečanje plač privede do večje potrošnje. V EU od leta 2013 testiranje izdelkov na živalih ni več dovoljeno. Na žalost pa se drugačne bitke bijejo na Kitajskem. Seveda država predstavlja atraktiven trg, kamor se širi večina organizacij. Vendar pa kitajska zakonodaja nalaga prav nasprotno, da morajo biti izdelki testirani na živalih. Od podjetja je odvisno, ali bo svoje etično načelo netestiranja "prilagodilo" ali pa na tem trgu ne bo tržilo. Podjetja lahko izdelke prodajajo v Hongkongu, celinska Kitajska pa ima v veljavi zahteve po testiranju.³ * Kot konkreten politični dejavnik, ki je že ogrožal The Body Shop, so nestabilne politične situacije v Gvatemali, kjer podjetje pridobiva Aloje Vero, in Peruju, od koder dobiva brazilske oreščke.

³ Kitajska je pred kratkim omilila svoj zakon in spustila zahteve po testiranju na živalih za izdelke, ki so izdelani in prodajani na Kitajskem. Vsi nekitajski, torej uvoženi izdelki, pa morajo biti še vedno obvezno testirani.

* The Body Shop je prav zaradi možnosti naključnega testiranja na živalih svoje izdelke umaknil iz dveh kitajskih letališč. Origins je svoja načela "prilagodil", saj izdelke prodaja na Kitajskem. Prav tako L'Occitane.

Tabela 4.16: Ekonomski dejavniki

EKONOMSKI DEJAVNIKI
Ekonomska kriza je eden izmed takšnih dejavnikov, ki so v preteklosti negativno vplivali na organizacijo, saj potrošniki niso imeli več na voljo toliko denarja in se jih je zato veliko obrnilo k cenejšim izdelkom oziroma substitutom ali pa zelo omejilo nakup kozmetike. Prav tako negativno vpliva na podjetje potencialno povečanje brezposelnosti, saj, enako kot zgoraj, potrošniki nimajo na voljo toliko finančnih sredstev. Spet pridejo v igro cenejši substituti konkurence. Povečana inflacija lahko povzroči povečanje cen sestavin, kar lahko podjetje prisili k povečanju cen izdelkov, zamenjavo dobavitelja ali nižje stopnje dobička za ohranitev cen.

Tabela 4.17: Socialni oziroma družbeni dejavniki

SOCIALNI OZIROMA DRUŽBENI DEJAVNIKI
Zrele ženske so načeloma glavna ciljna skupina vseh analiziranih podjetij. Nekatere izmed njih pa še čaka širitev na trg moške kozmetike, če hočejo biti v koraku s trendi in časom. Zahteve po bolj čisti, naravni kozmetiki, ki ne škodi ljudem, okolju, živalim, se le povečujejo – potrošniki postajajo vedno bolj zahtevni in ozaveščeni. Vsa analizirana

podjetja imajo v tem primeru že veliko konkurenčno prednost.

Zahteve po kakovostnih izdelkih in prestižnih znamkah se prav tako povečujejo in s tem se povečuje tudi število ljudi, ki so za izdelek pripravljeni odšteti več denarja. Podjetja ne smejo zanemariti svoje kakovosti, tudi če ne ciljajo izključno trga prestižne kozmetike, kot na primer Origins.

Ljudje zelo radi kupujemo izdelke prek spleta. Vendar pa je kozmetika še vedno stvar, za katero statistika kaže, da jo ljudje radi najprej preizkusijo, otipajo, povonjajo. Šele takrat, ko ti je izdelek poznan, ga lažje naročiš prek spleta. Kako privabiti čim več kupcev tudi na splet, je izziv vseh analiziranih podjetij.

Dejstvo je, da se populacija zahodnega sveta stara. Ta trg tako predstavlja dobro trženjsko priložnost, saj so to ljudje, ki nimajo več finančno odvisnih otrok in imajo svoje prihranke, ženske veliko dajo na dober izgled tudi v kasnejših letih, skrbi jih staranje itd.

* Lushu se očita, da ima premajhno ponudbo izdelkov za moške oziroma je skoraj nima. Linije za moške nima niti Dr. Hauschka, Weleda ima na voljo le eno linijo, Origins prav tako ponuja le nekaj izdelkov, L'Occitane in The Body Shop pa se lahko pohvalita z veliko ponudbo izdelkov, izključno za moške.

Tabela 4.18: Tehnološki dejavniki

TEHNOLOŠKI DEJAVNIKI
Večina podjetij ima dovršeno tehnologijo za izdelavo svojih izdelkov, prav tako pa tudi tehnologijo za raziskave.
Nove raziskave in spoznanja o še uporabljenih kemičnih sestavinah v izdelkih, na katera morajo biti podjetja pozorna.

Socialna omrežja, mobilne aplikacije ipd. postajajo vedno pomembnejše trženjsko orodje. Pametne naprave počasi izpodrivajo osebne računalnike in osebno nakupovanje. Podjetja se tega zavedajo in vsa (bolj ali manj) aktivno nastopajo na socialnih omrežjih, imajo urejeno internetno trgovino ipd.
* Lush s tehnologijo nima toliko težav, saj je večina izdelkov narejenih ročno. Zna pa se zgoditi, da bo rast podjetje prisilila v tehnološke izboljšave.

Tabela 4.19: Okoljski dejavniki

OKOLJSKI DEJAVNIKI
Vsa podjetja so zelo aktivna, ko pride do okoljevarstvenih pristopov (embalaža, reciklaža ipd.).
Denarna sredstva namenjajo družbeno odgovornim projektom in organizacijam.
Vplivi obdavčitev na industrijske odpadke.
Lobiranje za zelene in trajnostne vire energije tako lokalno kot globalno.
Sporno palmovo olje iz Indonezije in brazilski oreščki – zaradi tega prihaja do uničevanje okolja in živali.

Tabela 4.20: Pravni dejavniki

PRAVNI DEJAVNIKI
Zakonske regulacije, ko pride do uvažanja surovin, ki prihajajo iz drugih delov sveta.
Različna davčna zakonodaja.

Različen DDV.

Zakonodaja, vezana na testiranje na živalih.

4.7 SWOT ANALIZA

SWOT oziroma PSPN analiza je analitično orodje, s pomočjo katerega organizacija spozna svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti bi morale biti razvite v priložnosti, nevarnosti in slabosti pa bi morale biti odpravljene.

Tabela 4.21: SWOT – prednosti

PREDNOSTI	
Lush	– Organska kozmetika in ročno izdelana kozmetika. – Edinstveni izdelki (barve, imena, vonj). – Edinstven izgled prodajaln, podobnih delikatesi. – Minimalna, v večini povratna embalaža, ki prinese podjetju velike prihranke. – Majhni stroški oglaševanja zaradi odsotnosti oddelka in klasičnega oglaševanja. – Več kot 800 prodajaln v več kot 50 državah. – Stranke lahko svobodno izberejo svoje izdelke, jih otipajo, povonjajo, brez pomoči prodajalca. – Močni družbeno odgovorni projekti in kampanje. – Ne testirajo na živalih.
The Body Shop	– Ugled podjetja in velika vrednost blagovne znamke. – Etična stališča, zgrajena in vzdrževana od začetka do danes. – Veliko število prodajaln po celem svetu. – Kot del skupine L'Oréal ima zagotovljeno finančno stabilnost ter

	dostop do kapitala za nadaljnje raziskave in razvoj novih izdelkov. – Dobra distribucijska mreža in spletna trgovina. – Močni družbeno odgovorni projekti in kampanje. – Ne testirajo na živalih.
Origins	– Kot del skupine Estée Lauder ima zagotovljeno finančno stabilnost, dostop do kapitala, možnost raziskav za razvoj in nove izdelke. – Ugled in blagovna znamka povezana in prepoznavna kot prestižna znamka. – Dobra pokritost trga z izdelki.
Dr. Hauschka	– Znano ime na trgu naravne in holistične kozmetike z močno tradicijo in zgodovino. – Podjetje WALA, pod okriljem katere deluje, je tudi največji dobavitelj surovin, kar zmanjša odvisnost od zunanjih dobaviteljev. – Močna etična načela. – Dober zaposlovalec, ki svojim zaposlenim nudi ogromno koristi ter možnosti usklajevanja dela in zasebnega življenja.
Weleda	– Visoka rast in razvoj podjetja. – Zaposleni z dobrimi veščinami in znanjem s področja holistične kozmetike. – Specializirani, visokokakovostni, holistični izdelki ter velik izbor in demografska pokritost (ženske, moški, otroci). – Močna etična načela, pri katerih ne popuščajo.
L'Occitane	– Povezava s Provanso in Francijo, ki daje blagovni znamki pridih tradicije in eksotike. – Velik nabor izdelkov tako za ženske kot moške. – Konstantni dotok novih izdelkov. – Sodelovanje z lokalnimi proizvajalci. – Atraktivna spletna stran.

	– Zanimiva embalaža in prodajalne.
--	------------------------------------

Tabela 4.22: SWOT – slabosti

SLABOSTI	
Lush	– Oglaševanje bi lahko bilo boljše in agresivnejše ter tako doseglo več potrošnikov. – Veliko ljudem je Lush nepoznano podjetje. – Visoke cene izdelkov so nedostopne slabše situiranim potrošnikom. – Nekatere izmed izdelkov se mora hraniti v hladilniku, saj so narejeni iz popolnoma svežih sestavin.
The Body Shop	– Etični ugled v nevarnosti zaradi prevzema L'Oréala. Vsekakor pa so si s prodajo zagotovili črni madež na ugledu. – L'Oréal ima vse možnosti, da spremeni blagovno znamko in jo transformira za del svoje, da bi tako zmanjšal stroške. – Izdelki The Body Shopa ne veljajo za najcenejše.
Origins	– Profitna orientiranost vpliva na prilagajanje etičnih načel (testiranje na živalih) in na kritike o veliki fluktuaciji v podjetju. – Ker cilja trg kot prestižna znamka zamuja priložnost pridobitve potrošnikov iz srednjega in nižjega razreda. – Slabša tržna moč med ostalimi prestižnimi in močnejšimi blagovnimi znamkami. – Vprašljiva kredibilnost v očeh potrošnikov, saj je del skupine Estée Lauder.
Dr. Hauschka	– Premajhen nabor izdelkov, čeprav obstaja tudi dekorativna linija ličil. – Izdelki za moške ne obstajajo. – Cenovno višji nivo izdelkov, zaradi katerih se potrošniki hitreje odločijo za cenejše.

Weleda	– Višje cene izdelkov, zaradi katerih potrošniki lahko izberejo substitute oziroma cenejše in podobne izdelke. – Vztrajanje pri netrženju izdelkov, ki nimajo terapevtskega namena. S tem na primer izgublja veliko število potrošnikov iz lepotnega dela trga.
L'Occitane	– Tržni delež je še vedno toliko majhen, da je v konstantni nevarnosti pred konkurenco in prevzemom. – Novi izdelki zahtevajo večje investicije in stalno kreativnost. – Cenovno višji nivo izdelkov, ki niso dostopni širši množici potrošnikov. – Omejeno število oziroma slabša prisotnost prodajaln. – Slaba prisotnost na novo rastočih trgih.

Tabela 4.23: SWOT – priložnosti

PRILOŽNOSTI	
Lush	– Naraščajoče povpraševanje po ekoloških in zdravih izdelkih ter s tem možnost širjenja na nove trge. – Možnosti povečanja števila prodajaln v mestih, kjer že poslujejo in s tem povečanja strank. – Kreativnost v podjetju uporabiti za razvoj novih izdelkov in za nove ciljne skupine (moški, otroci itd.).
The Body Shop	– Širitev na druge kontinente in v druge države (npr. Indija, države v razvoju, na primer v Afriki itd.). – Uporaba spletnih kanalov, kot je spletna trgovina, ki lahko ponudi novim trgom izdelke na cenejši način kot ustanovitev fizične prodajalne ali mreže. – Možna partnerstva z distributerji v ciljnih državah. – Širitev blagovne znamke na druge dele lepotnih in osebnih izdelkov (npr. otroci, intimna nega ipd.).

Origins	– Rast novih svetovnih trgov omogoča podjetju potencialno širitev. – Dobra ideja bi bila kot prestižna znamka širitev na bogate trge. – Razširitev nabora izdelkov tudi na moške in starejše ženske. – Razširitev izdelkov na wellness trg.
Dr. Hauschka	– Razširitev linije izdelkov in razvoj izdelkov za različne ciljne skupine. – Širjenje na nove trge oziroma v nove države. – Zaradi dobre zaposlovalne politike in skrbi za zaposlene obstaja možnost pritegnitve sposobnega kadra. – Več oglaševanja nudi možnost pritegnitve več potrošnikov.
Weleda	– Širitev na nove trge. – Vedno večje povpraševanje po visokokakovostni naravni in holistični kozmetiki. – Dolgoletna ekspertiza o terapevtskem pristopu k rastlinam daje podjetju možnost razvoja novih, inovativnih izdelkov, tudi za lepotne namene. – Kot večkratni prejemniki certifikata za usklajevanje dela in zasebnega življenja lahko pritegnejo zelo kakovostne, usposobljene zaposlene.
L'Occitane	– Kombinacija naravnega in francoskega privlačna za potrošnike. – Neizkoriščen potencial pri spletni trgovini. – Širjenje na nove trge.

Tabela 4.24: SWOT – nevarnosti

NEVARNOSTI	
Lush	– Specifičnost izdelkov, način uporabe in cena lahko pri potrošnikih pretehtajo, da izberejo bolj konvencionalne izdelke. – Klimatske spremembe lahko ogrozijo dobavitelje podjetja, ki se večinoma nahajajo v državah v razvoju.

The Body Shop	– Konkurenca na vseh področjih lepotnega in kozmetičnega sektorja. – Širitev na druge trge, v novih državah, je lahko neuspešna in draga, če prebivalci ne sprejmejo izdelkov, imajo že svoje ali ne čutijo potrebe po njih. – Ekonomska kriza je v EU zelo osiromašila kar nekaj držav, na primer Italijo, Španijo, Grčijo itd., kar pomeni, da so ti trgi še vedno oslabei in vplivajo na poslovanje podjetja. – Potencialne nove krize svetovnih razsežnosti.
Origins	– Močna konkurenca klasičnih luksuznih znamk in dostopnejših blagovnih znamk naravne kozmetike. – Možne ekonomske krize, ki bi zmanjšale kupno moč prebivalstva. – Vedno večje razlike med bogatimi in revnimi, s povečevanjem števila slednjih. – Slaba prisotnost na spletu.
Dr. Hauschka	– Zaradi majhnosti na trgu v nevarnosti pred konkurenco. – Najbližji in najpodobnejši konkurent je lahko Weleda.
Weleda	– Zadostna dobava sestavin, ki bi lahko pokrila rast podjetja. – Nevarnost ponovitve krize podjetja in njegovega prestrukturiranja (2008–2012). – Kot manjše podjetje z majhnim tržnim deležem je v nevarnosti, da se "izgubi" med večjimi konkurenti.
L'Occitane	– Močna konkurenca in nevarnost zamenjave za podobne, vendar cenejše izdelke. – Veliko truda in sredstev vloženih v pridobitev zaupanja novih strank. – Možnost izpada dobave sestavin, ki so v večini lokalnega izvora.

5 SKLEP

Bistvo magistrskega dela je bilo na podlagi teoretskih uvidov bistvenih značilnosti strateškega upravljanja napraviti analizo strateških usmeritev šestih izbranih podjetij. Podjetja so bila izbrana glede na njihovo prisotnost na trgu, izpolnjevati pa so morala glavni kriterij – ponudba naravne kozmetike. Podjetja, ki so bila analizirana, so Lush (Anglija), The Body Shop (Anglija), Origins (ZDA), Dr. Hauschka (Nemčija), Weleda (Švica) in L'Occitane (Francija).

Zanimalo nas je, kakšne so njihove strateške usmeritve ter v kakšnem okolju in panogi našeta podjetja tekmujejo, kakšne so njihove konkurenčne prednosti. Analiza je pokazala, da imajo podjetja zelo veliko podobnih značilnosti, čeprav so bila ustanovljena v različnih obdobjih, v različnih državah in zaradi različnih vzgibov. Vsem je skupno, da imajo močna etična stališča oziroma načela glede kakovosti in naravnosti sestavin, ki jih uporabljajo. Vsa podjetja se tudi zavedajo odgovornosti do okolja in živali ter imajo vzpostavljene visoke kriterije, s pomočjo katerih ugotavljajo, kolikšen je njihov vpliv na okolje in kako ga zmanjšati. Vsa so se tudi zavezala, da svojih izdelkov ne testirajo na živalih, vendar je analiza pokazala, da sta dve izmed njih pripravljene za ceno dobička ta zelo pomemben kriterij prilagoditi oziroma kar spregledati. Ena izmed skupnih značilnosti je tudi ta, da so vsa podjetja izredno družbeno odgovorna, aktivna in angažirana, tako do okolja kot svojih zaposlenih.

Podjetja pravzaprav tekmujejo na dveh trgih. Prvi je trg klasične kozmetične industrije, kjer na žalost tovrstna podjetja zavzemajo zelo majhen del v primerjavi z velikostjo trga in vsemi priložnostmi, ki jih ta ponuja. Klasični kozmetični trg je žal v lasti nekaj največjih kozmetičnih gigantov že desetletja in konkurenca je zelo močna. Podjetja, analizirana v magistrskem delu, pa so veliko manjša, imajo manj finančnih sredstev in s tem manjše možnosti za pošten boj na tem trgu.

Drugi trg, kjer podjetja prav tako tekmujejo, je trg naravne kozmetike. Zanj je značilno, da je sicer veliko manjši od prej omenjenega trga, vsekakor pa podatki kažejo, da hitro in konstantno raste. Začetki naravne kozmetike segajo že v poznaj dvajseta leta prejšnjega stoletja, vendar o trgu v tistem času še ne moremo govoriti. Pravi razcvet je naravna kozmetika doživela okoli devetdesetih let prejšnjega stoletja. Od takrat naprej se je na trgu pojavilo veliko število zelo dobrih podjetij, konstantno pa se ustanovljajo nova, sicer manjša, ki imajo sanje, da bi nekega dne prevzele vodilno mesto na tržišču. Konkurenca je torej močna in podjetja morajo dobro razmisliti, ali so njihove strateške usmeritve pravilne, dovolj dobro zastavljene. Prav tako morajo dobro poznati panogo, v kateri tekmujejo, in kaj je tisto, kar jih dela posebne, jim daje konkurenčno prednost pred drugimi.

Za The Body Shop lahko na podlagi teoretskega predznanja in analize podjetja ter seveda na podlagi pregledanih virov sklepamo, da kot svojo konkurenčno prednost zasleduje strategijo diferenciacije. Ustanoviteljica je namreč že ustanovila podjetje kot podjetje, ki dela drugače, ki dela za širše dobro in nima na prvem mestu le dobička. Z etičnimi načeli, zavezami, različnimi kampanjami in ostalimi družbeno odgovornimi aktivnostmi pa je prav tako zastavila pot podjetju, ki ga konstantno vodi stran od povprečja in dolgočasnosti.

Podobno zasleduje strategijo diferenciacije tudi Lush. Podjetju to še posebej odlično uspeva, saj je Lush prepoznaven po zelo unikatnih in inovativnih izdelkih, ki imajo še unikatnejše barve, vonje in imena. Prav tako svojo drugačnost pozicionira s svojimi družbeno odgovornimi aktivnostmi. Kljub dobro zastavljeni strategiji, ki mu prinaša uspehe, pa ima podjetje še veliko potenciala oziroma priložnosti, ki bi jih lahko izkoristilo z agresivnejšim in komercialnim oglaševanjem ter tako povečalo število strank, dobiček in tržni delež.

Podjetje L'Occitane prav tako cilja svoje ključne stranke s strategijo diferenciacije. Njihova posebnost je namreč naravna kozmetika, ki črpa navdih in elemente iz Provanse in francoske kulture. Francoska kozmetika je že od nekdaj imela poseben

sloves in poseben odnos strank do nje. Že od nekdaj je veljala za nekaj drugačnega, posebnega, šik, celo cenovno težje dostopnega. To so asociacije, s katerimi želi to podjetje povezati svoje izdelke. Kot lahko vidimo, da jim to uspeva, saj je podobne izdelke, kot so njihovi, drugje na trgu težje najti.

Zanimivo je, da tudi Originsu lahko pripišemo strategijo diferenciacije. Vendar pa je razlika v tem, da se podjetje želi pozicionirati kot podjetje, ki izdeluje visokokakovostno naravno in hkrati tudi luksuzno kozmetiko, s katero cilja potrošnike višjega socialnega razreda. Vendar pa je analiza podjetja pokazala, da ta strategija podjetju ni prinašala preveč uspehov, saj je ob takšnem pozicioniranju naletelo na močnejšo konkurenco ponudnikov luksuzne kozmetike s klasičnega kozmetičnega trga. Podjetje je doživelo preoblikovanje in ubralo drugačno pot. Lahko rečemo, da si je izbralo pot strategije fokusa in fokus usmerilo na novo tržno nišo – potrošnike milenijcev oziroma generacije Y (rojeni med letoma 1980 in 2000). Za razumevanje dinamike in ciljne skupine ter njihovih potreb so potrebovali kar nekaj let in ogromno finančnih sredstev. S pomočjo predstavnikov te generacije pa so razvili unikatne izdelke, njim pisane na kožo. Izdelki sicer niso bili cenejši, so pa privabili ogromno novih potrošnikov, ki so postali zveste stranke.

Med analiziranimi podjetji sta se znašla tudi Weleda in Dr. Hauschka. To sta po mnogih kriterijih veliko manjši podjetji od ostalih naštetih, vendar pa zanimivi zaradi svojega ozadja (antropozofija, holistični pristop, homeopatija itd.). Lahko bi rekli, da ju vodi strategija diferenciacije, saj so njuni izdelki oglaševani kot izdelki, ki zdravijo oziroma podpirajo telesne procese nege in zdravljenja. Izdelki so tudi zasnovani na formulah, ki naj bi imele zdravilne kombinacije, namenjeni pa naj bi bili potrošnikom, ki vedo, da želijo visokokakovostno in posebej zasnovano kozmetiko. Tukaj se postavlja tudi dilema, če podjetju ne ustreza bolje strategija fokusa, saj ustvarja unikatne izdelke za ozaveščeno skupino potrošnikov.

V zaključnem poglavju pa bomo tudi odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja:

- Ali se strategije podjetij naravne kozmetike razlikujejo od ostalih, konvencionalnih podjetij v kozmetični industriji?

Teoretski pregled in analize podjetij so pokazale, da se strategije podjetij ne razlikujejo od ostalih, konvencionalnih ponudnikov kozmetičnih izdelkov. Uporabljajo enaka znanja, metode in pristope ter so enako ranljiva za neuspešno zastavljene strategije.

Kar pa se razlikuje, je to, da so strategije podrejene etičnim načelom in zavezam, ki podjetja delajo drugačne od konvencionalnih ponudnikov. Tem je namreč na prvem mestu dobiček, podjetja naravne kozmetike (vsaj analizirana v tem delu) pa bodo načeloma dobiček postavila za svoja načela, kot so to storila v primeru, ko so se odrekla trgovanju na Kitajskem, kjer za uvožene izdelke še vedno zahtevajo, da so testirani na živalih. Izmed analiziranih sta bili le dve podjetji, ki sta na svoja načela »pozabili«: Origins in L'Occitane.

- Ali je strateško oglaševanje podjetij naravne kozmetike manj agresivno kot oglaševanje konvencionalnih podjetij v kozmetični industriji?

Analiza je pokazala, da je oglaševanje dejansko manj agresivno in podjetja ne posvečajo toliko pozornosti komercialnemu oglaševanju. Nekatera izmed njih nimajo niti oddelka za trženje (npr. Lush). Menimo pa, da razlog za manjše oglaševanje leži v manjših finančnih zmožnostih. Majhno podjetje, kot je Weleda, si bo težko privoščilo konkuriranje oglaševanju velikega kozmetičnega giganta, kot je L'Oréal. Med podjetji pa izstopa Origins, saj ima zagotovljeno finančno zaledje svoje skupine Estée Lauder, prav tako tudi cilja premožnejše potrošnike.

- Ali podjetja naravne kozmetike vodijo drugačne vizije, poslanstva in cilji, ker v ospredje postavljajo drugačne vrednote (npr. družbena odgovornost, okolje, živali, zdravje ipd.)?

Da, podjetja z naravno kozmetiko imajo načeloma drugačna poslanstva, enako pa se je izkazalo tudi za analizirana podjetja. Njihova poslanstva izvirajo iz odločitve delati dobro, narave, skrbi za okolje in živali, za sočloveka. To so vodila njihovega delovanja in obstoja.

- Povpraševanje po naravni kozmetiki raste, temu v prid pa kažejo tudi statistični podatki. Ali je mogoče, da naravna kozmetika v bližnji prihodnosti prevzame večinski trg kozmetične industrije?

Menimo, tako pa kažejo tudi statistična predvidevanja in raziskave, da podjetja naravne kozmetike še dolgo ne bodo prevzela večinskega trga celotne kozmetične industrije. Podjetja so premajhna tako po velikosti kot finančno ter za nekaj desetletij v zaostanku pri postavljanju kozmetičnih »trendov«, vzpostavljanju umetnih potreb po kozmetiki in manipuliranju s potrebami potrošnikov. Njihovi izdelki so tudi dražji in tako ne veljajo za ponudnike cenejših izdelkov, kar je tudi razumljivo, saj se soočajo z višjimi stroški pridelave in dobave sestavin. Kakovost pač stane. Prav tako statistika kaže, da se razkol med bogatimi in revnimi veča ter da v družbi tudi izgubljammo srednji sloj, kar pomeni, da se lahko v prihodnosti zgodi, da bo velika večina potrošnikov prisiljenih posegati po cenejših, kemičnih izdelkih vodilnih kozmetičnih gigantov.

- Ali kozmetični giganti naravno kozmetiko izkoriščajo le kot eno izmed novih trženjskih niš, kot posledico prebujajočih se trendov bolj zdravega in naravnega življenja?

Menimo, da je tako, saj je to pokazala že zgodovina, ko so v petdesetih letih prejšnjega stoletja velika kozmetična podjetja zaslutila možnost povečanja dobička z bolj »naravnimi« izdelki. Dandanes pa je trend drugačen. Veliki giganti ne spreminjajo več svojih izdelkov, ki so jim takrat le dodali nekaj naravnih sestavin in

jih poimenovali za naravne (čeprav je »naravno« zelo nereguliran in zlorabljen koncept v industriji), temveč ustanavljajo svoje blagovne znamke z naravno kozmetiko. Odkrili pa so še lažjo in za njih finančno manj zahtevno pot, ki vodi do prevzema oziroma odkupa že obstoječih, uspešnih podjetij z naravno kozmetiko. Takšen je primer The Body Shopa, ki ga je po zgražanju javnosti kupila skupina L'Oréal.

6 LITERATURA

1. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Ansoff, H. Igor in Edward J. McDonnell. 1988. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
3. Albo, Mike. 2007. Save a Face, Save the World. *The New York Times*. 15. marec. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2007/03/15/fashion/15CRITIC.html?_r=0 (20. marec 2016).
4. Adler, Rachel. 2014. 7 Surprising Things You Never Knew About L'Occitane. *Style Caster*. Dostopno prek: <http://stylecaster.com/beauty/7-surprising-knew-loccitane/> (25. marec 2016).
5. Aidin, Beatrice. 2014. Business Face of UK Beauty. *Raconteur*. 4. september. Dostopno prek: <http://raconteur.net/lifestyle/business-face-of-uk-beauty> (27. november 2015).
6. AnitaRoddick. Dostopno prek: <http://www.anitaroddick.com/aboutanita.php> (4. marec 2016).
7. Allen, Calvin. 2012. Origins Cosmetics Provides Lessons on Driving CSR with Social Media. *Calvincares - PR for the public good*. 18. april. Dostopno prek: <https://calvincares.wordpress.com/2012/04/18/origins-cosmetics-provides-lessons-on-driving-csr-with-social-media/> (5. april 2016).
8. Buchwalter, Carrie. 2007. *Living a Lush Life with Lush Fresh Handmade Cosmetics*. Dostopno prek: http://www.carriebuchwalter.com/uploads/2/7/6/6/2766408/cb_lush_paper.pdf (5. september 2015).
9. Bennett, James. 2015. What is a cosmetic?. *Cosmetics and Skin*. 2. april. Dostopno prek: <http://www.cosmeticsandskin.com/aba/what-is-a-cosmetic.php> (1. april 2016).
10. Brooke, Eliza. 2015. 8 Pieces of Business Wisdom from Leonard Lauder. *Fashionista*. 25. februar. Dostopno prek:

- <http://fashionista.com/2015/02/leonard-lauder-business-wisdom> (5. april 2016)
11. Carpenter, Mason A. in Wm. Gerard Sanders. 2007. *Strategic Management: a dynamic perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 12. Chesters, Anna. 2011a. A Brief History of The Body Shop. *The Guardian*. 21. november. Dostopno prek: <http://www.theguardian.com/fashion/fashion-blog/2011/nov/21/brief-history-of-body-shop> (5. marec 2016).
 13. --- 2011b. A brief history of Origins. *The Guardian*. 4. oktober. Dostopno prek: <http://www.theguardian.com/fashion/fashion-blog/2011/oct/04/a-brief-history-of-origins> (15. marec 2016).
 14. *Cosmetics Business*. 2010. L'Occitan-local roots and global appeal. 5. avgust. Dostopno prek: http://www.cosmeticsbusiness.com/technical/article_page/LOccitane_local_roots_and_global_appeal/55976 (25. marec 2016).
 15. Davies, Philip. Military Strategy. V *Strategic Management: a multi-perspective approach*, ur. Mark Jenkins in Veronique Ambrosini, 153–174. Basingstoke: Palgrave.
 16. Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Harper-Collins. Kindle Edition.
 17. Dimovski Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 18. *Dr. Hauschka*. Dostopno prek: https://www.dr.hauschka.com/en_NZ/about-us/wala-heilmittel-gmbh-in-brief/ (20. marec 2016).
 19. Drummond, Shameka. 2015. Estee Lauder (Organizational Chart). Dostopno prek: <http://creately.com/diagram/example/ib9yumzi1/Estee%20Lauder> (10. april 2016).
 20. Dunst, Nicole. 2015. Greenwashing alert: Lush cosmetics. *Ecocult*. 9. april. Dostopno prek: <http://ecocult.com/2015/greenwashing-alert-lush-cosmetics/> (10. oktober 2015).
 21. Daft, Richard L. 2008. *Management, Ninth Edition*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. Dostopno prek:

- http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Management.pdf (2. Maj 2016).
22. Edinger, Scott. 2012. Three Cs of Implementing Strategy. *Forbes*. 7. avgust. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/08/07/three-cs-of-implementing-strategy/#61d0329776b1> (1. april 2016).
23. *Estée Lauder Companies*. Brand. Dostopno prek: <http://careers.elccareers.com.au/index.php/career/role/brand> (10. april 2016).
24. *European Commission*. 2016. Ban on Animal Testing. 5. april. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/animal-testing/index_en.htm (10. april 2016).
25. *FranchiseHelp*. 2015. Beauty Industry Analysis 2015 - Costs & Trends. Dostopno prek: <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/beauty-industry-report/> (30. november 2015).
26. Frasca, Sarah. 2011. *The good, the bad and the ugly: Lush Cosmetics*. 27. april. Dostopno prek: <http://sarahfrascamakeup.blogspot.se/2011/04/good-bad-and-ugly-lush-cosmetics.html> (10. oktober 2015).
27. Gallo, Carmine. 2011. Lush: Happy people selling happy soap. *Business Management Daily*. 16. avgust. Dostopno prek: http://www.businessmanagementdaily.com/13908/lush-happy-people-selling-happy-soap#_ (11. november 2015).
28. Gaille, Brandon. 2013. 26 Cosmetics Industry Statistics and Trends. *Brandon Gaille Marketing Expert & Blogmaster*. 23. oktober. Dostopno prek: <http://brandongaille.com/26-cosmetics-industry-statistics-and-trends/> (11. november 2015).
29. Hamel, Gary. 1994. The Concept of Core Competence. V *Competence-based competition*, ur. Gary Hamel in Aime Heene, 11-33. New York: John Wiley & Sons, Inc.
30. Hambrick, Donald C. in James W. Fredrickson. 2001. Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Executive* 15 (4): 48-59.

31. Hoisington, Steven H. in S. A. Vaneswaran. 2005. *Implementing Strategic Change: Tools for Transforming an Organization*. New York: McGraw-Hill.
32. *Indeed*. 2015. Lush Cosmetics Employee Reviews. Dostopno prek: <http://www.indeed.com/cmp/Lush-Cosmetics/reviews?fcountry=US> (3. december 2015).
33. Johnson, Gerry, Kevan Scholes in Richard Whittington. 2008. *Exploring Corporate Strategy, eighth edition: text and cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
34. Johnson, Gerry in Kevan Scholes. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Prentice Hall.
35. Jenkinson, Angus in Branko Sain. 2003. *Lush, the scent of success*. Luton: Centre for Integrated Marketing, University of Luton. Dostopno prek: [http://www.cfim.co.uk/cases/lush_the_scent_of_success_\(s\).pdf](http://www.cfim.co.uk/cases/lush_the_scent_of_success_(s).pdf) (10. avgust 2015).
36. Jurevicius, Ovidijus. 2013. Strategic Management & Strategic Planning Process. *Strategic Management Insight*. 13. februar. Dostopno prek: <http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-planning-process.html> (30. september 2015).
37. Jones, Geoffrey. 2010. *Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry*. New York: Oxford University press.
38. Keller, Kevin Lane. 2008. *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
39. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
40. Kim, W. Chan in Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
41. Ketchen, David J. in Jeremy Short. 2011. *Mastering Strategic Management*. Washington: Saylor Foundation. Dostopno prek: <http://www.saylor.org/site/textbooks/Mastering%20Strategic%20Management.pdf>.

42. Klimovich Harrop, JoAnne. 2013. Experience the Lush life at Ross Park Mall's new cosmetic deli. *McClatchy - Tribune Business News*. 17. april. Dostopno prek: <http://search.proquest.com/docview/1327628822?accountid=31309> (25. avgust 2015).
43. Kumar, Niranjana. 2015. An Overview of LUSH Cosmetic's Branding Strategy. *Linkedin*. 14. september. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/overview-lush-cosmetics-branding-strategy-niranjana-kumar> (10. november 2015).
44. *Lush*. Dostopno prek: <https://www.lush.co.uk> (17. julij 2015).
45. *Learnmarketing*. Microenvironment. Dostopno prek: <http://www.learnmarketing.net/microenvironment.htm> (20. september 2015).
46. *L'Occitane*. Dostopno prek: http://group.loccitane.com/brands_occitane.aspx?l=en (20. marec 2016).
47. Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
48. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand in Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
49. Mintzberg, Henry. 1975. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* (July-August): 49–61.
50. Mourkogiannis, Nikos. 2006. *Purpose: the starting point of great companies*. New York: Palgrave. Kindle edition.
51. Mowles, Chris. 2011. *Rethinking Management: Radical Insights from the Complexity Sciences*. Farnham: Gower.
52. Makos, Jim. 2015. What is Environmental Analysis?. *Pestleanalysis*. 23. februar. Dostopno prek: <http://pestleanalysis.com/what-is-environmental-analysis/> (20. september 2015).
53. Marko, Michele. 2013. It's a cosmetic deli: From shampoo to skin care, Lush has it. *Calgary Herald*. 30. julij. Dostopno prek:

- <http://search.proquest.com/docview/1415966567?accountid=31309> (25. avgust 2015).
54. Maheshwari, Shushumu. 2013. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/ShushmulMaheshwari/the-cosmeceutical-market-current-and-future-outlook-27960372> (30. marec 2016).
 55. NetMBA. SWOT startegy. Dostopno prek: <http://www.netmba.com/strategy/swot/> (20. september 2015).
 56. Naravni Kotiček. Škodljive sestavine. Dostopno prek: <http://www.naravni-koticek.si/skodljive-sestavine/> (1. april 2016).
 57. Niackery. 2014/2015. Lush Demystified: Top Natural Products, Shopping Tips. 12. maj/22. september. Dostopno prek: <http://niackery.com/greenniackery/personal-care/lush-demystified/> (10. oktober 2015).
 58. *Origins*. Dostopno prek: <http://www.origins.jobs/origins/our-history.html> (15. marec 2016).
 59. Olsen, Catherine. 2015. Lush Business. *Prezi*. 5. maj. Dostopno preko: <https://prezi.com/8kxa7hhmh3ny/lush-business/> (25. oktober 2015).
 60. Porter, Michael E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* 74 (6): 61–78.
 61. Porter, Michael E., Jay W. Lorsch in Nitin Nohria. 2004. Seven Surprises for New CEOs. *Harvard Business Review* 82 (10): 62–72.
 62. Porter, Michael E. 1995. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
 63. Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. Kindle Edition.
 64. Porter, Michael E. 1983. *Cases in Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
 65. Prahalad, C. K. in Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. V *Harvard Business Review* 68 (3): 79–91.
 66. *Polhem*. Continuing to write skin-care history-Dr. Hauschka introduces a new design and optimised product information. Dostopno prek:

- <http://polhem.com/news-posts/continuing-to-write-skin-care-history-dr-hauschka-introduces-a-new-design-and-optimised-product-information/> (30. marec 2016).
67. Penning, Abby. 2013. Demand for Organic Beauty to Grow to Over \$13 Billion by 2018, Report Says. *Cosmetics & Toiletries*. 26. junij. Dostopno prek: <http://www.cosmeticsandtoiletries.com/formulating/category/natural/Demand-for-Organic-Beauty-to-Grow-to-Over-13-Billion-by-2018-Report-Says-213160491.html> (30. marec 2016).
68. PR Newswire. 2015. Organic Personal Care Market Worth \$15.98 Billion By 2020: Grand View Research, Inc. 27. avgust. Dostopno prek: <http://www.prnewswire.com/news-releases/organic-personal-care-market-worth-1598-billion-by-2020-grand-view-research-inc-523061691.html> (30. marec 2016).
69. *Palace of Distractions*. 2011. On Getting A Job At Lush: The best advice I can give. 15. september. Dostopno prek: <https://kallichore.wordpress.com/2011/09/15/on-getting-a-job-at-lush-the-best-advice-i-can-give/> (10. september 2015).
70. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Raaij, Erik M. van, Fred van Paaij in Harry J. P. Timmermans. 2010. Customer-focused management. V *Strategic Marketing Management*, ur. Luiz Moutinho in Geoff Southern, 15–32. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
72. Rumelt, Richard. 1980. The Evaluation of Business Strategy. V *Business Policy and Strategic Management*, ed. William F. Glueck: 80-88. New York: McGraw-Hill.
73. Reveley-Mahan, Nohea. 2015. Porter's Five Forces Analysis. *KSTOOLKIT*. Dostopno prek: <http://www.kstoolkit.org/Porter%27s+Five+Forces+Analysis> (20. september 2015).
74. Rizwan, Mohammad. 2009. Internal and External Business Environment. *Scribd*. 23. december. Dostopno prek:

- <https://www.scribd.com/doc/24453664/Internal-and-External-Business-Environment> (20. september 2015).
75. Ryle, Sarah. 2004. Cosmetic surgeon on the high street: Lush's Mark Constantine has had his finger on the nation's pulse ever since he started supplying Body Shop. *The Observer*. 5. december. Dostopno prek: <http://search.proquest.com/docview/250579797?accountid=31309> (25. avgust 2015).
76. *Reference for Business*. History of The Body Shop International PLC. Dostopno prek: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/44/The-Body-Shop-International-PLC.html> (5. marec 2016).
77. *Reference for Business*. Weleda AG - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Weleda AG. Dostopno prek: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/8/Weleda-AG.html> (5. marec 2016).
78. Rudelle, Ana. 2015. Success Story: L'Occitan en Provence becomes "L'Occitane à l'international". *Beyond The Frontiers*. 24. februar. Dostopno prek: <http://beyondthefrontiers.com/success-story-loccitane-en-provence-becomes-loccitane-a-l-international/> (22. marec 2016).
79. Research and Markets. 2015. Global Cosmetics Market. 27. julij. Dostopno prek: http://www.researchandmarkets.com/research/f2lvdg/global_cosmetics (1. april 2016).
80. Schmitter, Philippe. 2008. The design of social and political research. V *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*, ur. Donatella della Porta in Michael Keating, 263-295. Cambridge: Cambridge University Press.
81. Saloner, Garth, Andrea Shepard in Joel Podolny. 2001. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
82. Stalk, George, Philip Evans in Lawrence E. Shulman. 1999. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. V *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, 171 - 204. Boston: Harvard Business School Press.

83. Sarkissian, Alfred. 2015. What is the meaning of strategic intent?. *Houston Chronicle*. Dostopno prek: <http://smallbusiness.chron.com/meaning-strategic-intent-59772.html> (10. september 2015).
84. Stepputtis, Brigitte. 2016. Dr. Hauscha: Healthy Business. V *Brands with a Conscience: How to build a successful and responsible brand*, ur. Nicholas Ind in Sandra Horlings, 49–63. London: Kogan Page. Kindle Edition.
85. Steinweg, Tim in Jos van Seteren. 2012. Lush Cosmetics Ltd.: Quick Scan. *Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen Centre for Research on Multinational Corporations*. Dostopno prek: <https://mitheringsfrommorningside.files.wordpress.com/2013/10/quick-scan-lush-cosmetics-final.pdf> (15. november 2015).
86. Schneiders, Bas in Frederic Anklin. 2014. The Social Impact of a Cosmetics Company. V *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up*, ur. Amarjit Sahota, 47–68. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
87. SSKJ. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kozmetika&hs=1 (4. april 2016).
88. Sahota, Amarjit. 2014. Introduction to sustainability. V *Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up*, ur. Amarjit Sahota, 1-16. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
89. Statista. 2016a. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/> (30. marec 2016).
90. --- 2016b. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/243742/revenue-of-the-cosmetic-industry-in-the-us/> (30. marec 2016).
91. --- 2016c. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/382100/european-cosmetics-market-volume-by-country/> (30. marec 2016).

92. Szalai, Ildiko. 2015. *Evolving habits in global beauty*. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/Euromonitor/evolving-habits-in-global-beauty> (30. marec 2016).
93. Segran, Elizabeth. 2015. What Origins discovered when it went after the Millennial market. *Fast Company*. 14. april. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/3044853/most-creative-people/what-origins-discovered-when-it-went-after-the-millennial-market> (5. april 2016).
94. Tavčar, Mitja I. 2008. *Strateški management nepridobitnih organizacij: skripta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
95. Thompson, Arthur A. in Alonzo J. Strickland III. 1999. *Strategic Management, Concepts and cases*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
96. Turk, Janja. 2010. *Trženje: gradivo za 1. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Dostopno prek: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Trzenje-Turk.pdf (31. marec 2016).
97. Treven, Sonja. 1992. SWOT analiza. *Organizacija in kadri* 25 (9-10): 644–653.
98. *The Body Shop*. Dostopno prek: http://www.thebodyshop.com/services/aboutus_history.aspx (31. marec 2016).
99. The Startup Team. 2014. The Body Shop Founder: Anita Roddick: Beware of management consultants. *Startups*. 13. avgust. Dostopno prek: <http://startups.co.uk/the-body-shop-founder-anita-roddick-beware-of-management-consultants-video/> (31. marec 2016).
100. *The Dermatology Review*. Dr. Hauschka. Dostopno prek: <http://www.thedermreview.com/dr-hauschka-reviews/> (30. marec 2016).
101. The Official Board. 2016. L'Occitane. 4. januar. Dostopno prek: <http://www.theofficialboard.com/org-chart/l-occitane-2> (10. april 2016).
102. *The Body Shop International PLC*. 2009. Living Our Values: Values Report 2009. Dostopno prek: http://www.thebodyshop.se/services/pdfs/values_report_2009.pdf (10. april 2016).

103. *The Body Shop Careers*. Dostopno prek:
<http://www.thebodyshopcareers.com/#home> (1. april 2016).
104. Teather, David. 2007. Lush couple with a shed load of ideas. *The Guardian*. 13. april. Dostopno prek:
<http://www.theguardian.com/business/2007/apr/13/retail2> (15. marec 2016).
105. Voegele, Wolfgang G. 2014. New study on the history of Weleda published. *News Network Anthroposophy Limited*. 14. december. Dostopno prek: <http://www.nna-news.org/news/article/new-study-on-the-history-of-weleda-published-1797/> (3. april 2016).
106. Weight, Pauline. 2002. Role Theory. V *Strategic Management: a multi-perspective approach*, ur. Mark Jenkins in Veronique Ambrosini, 205-221. Basingstoke: Palgrave.
107. Wheelen, Thomas L. in David J. Hunger. 1995. *Strategic Management and Business Policy*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
108. *Weleda*. Dostopno prek: <http://usa.weleda.com/sharing-our-story/our-history.aspx> (3. april 2016).
109. WALA Stiftung. Dostopno prek: <http://www.wala-stiftung.de/english/> (4. april 2016).
110. *Wikipedia*. Dostopno prek:
https://en.wikipedia.org/wiki/Blind_men_and_an_elephant (4. april 2016).
111. Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.