

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MOŽNOSTI RASTI IN OBLIKOVANJE STRATEGIJE RASTI PODJETJA
REBEL FRANŠIZE D. O. O.**

Ljubljana, september 2008

SARA BELOGLAVEC

IZJAVA

Študent SARA BELOGLAVEC izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Petre Došenović Bonča in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.september 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU.....	2
1.1 Analiza poslovanja	2
1.1.1 Analiza z vidika izdelkov in storitev	2
1.1.2 Analiza z vidika panoge in konkurence.....	4
1.1.3 Analiza z vidika organizacije in kadrov	7
1.1.4 Analiza z vidika rezultatov in kazalnikov poslovanja.....	11
1.2 FAZA RASTI.....	14
1.3 PREDNOSTI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PRILOŽNOSTI PODJETJA REBEL FRANŠIZE	16
2 STRATEGIJA RASTI.....	17
3 REALIZACIJA STRATEGIJE.....	18
3.1 ANALIZA Z VIDIKA IZDELKOV IN STORITEV	18
3.2 ANALIZA Z VIDIKA PANOGE IN KONKURENCE.....	20
3.3 ANALIZA Z VIDIKA KADROV IN ORGANIZACIJE	20
3.4 ANALIZA Z VIDIKA REZULTATOV IN KAZALNIKOV POSLOVANJA.....	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prihodki posameznih blagovnih znamk po letih v evrih	4
Tabela 2: Čisti prihodki in čista dobičkovnost panoge od leta 2004–2007, v EUR.....	5
Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Rebel F. v €	11
Tabela 4: Izkaz uspeha podjetja Rebel F. v EUR	12
Tabela 5: Število novih trgovin po letih	19
Tabela 6: Prihodki podjetja Rebel F: v obdobju 2008-2012 v €	20
Tabela 7: Po letih novo zaposleni v prodajalnah in produktni vodje	21
Tabela 8: Predvidena bilanca stanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012	22
Tabela 9: Predviden izkaz uspeha za obdobje od leta 2008 do leta 2012	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura.....	10
Slika 2: Povprečne mesečne plače po posameznih podjetjih v €	11

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podjetniški kviz.....	1
Priloga 2: Kazalniki poslovanja podjetja Rebel F., za leto 2006 in 2007	5
Priloga 3: Predvideni kazalniki poslovanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012	6
Priloga 4: Predvideni kazalniki poslovanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012 (nadaljevanje)	7
Priloga 5: Predviden izkaz denarnih tokov za obdobje od leta 2008 do 2012	8

UVOD

V diplomskem delu bom analizirala podjetje Rebel Franšize d. o. o. (v nadaljevanju Rebel F.). Podjetje Rebel F. spada v dejavnost G 52.420, trgovina na drobno z oblačili.¹ V to dejavnost je uvrščeno 317 podjetij.

Podjetje je locirano v Murski Soboti. Zgodovina podjetja Rebel F. je povezana z razvojem podjetja Rebel d. o. o. (v nadaljevanju Rebel), ker je podjetje Rebel F., hčerinsko podjetje Rebela. Iz tega razloga bom najprej opisala podjetje Rebel.

Podjetje Rebel je bilo ustanovljeno leta 1992, ustanovitelja sta sestra in brat, Zdenka in Borut Benko. Istega leta so v podjetju Rebel začeli z zastopstvom blagovnih znamk Huber in Skiny in odprli prvo Skiny trgovino v Murski Soboti. Do leta 2003 je podjetje Rebel odprlo več lastnih trgovin, pridobili pa so si zastopništva še drugih blagovnih znamk (Capo, Roeckel, Falke, Liegelind, Magistral). Leta 2003 so odprli prve franšizne trgovine v Sloveniji, in sicer Jones v Mariboru, trgovino Skiny v Novem Mestu, trgovino Tuto v Murski Soboti, trgovino Skiny Bršljin v Novem Mestu. V letu 2003 je podjetje Rebel odprl salon za sprostitutev in nego telesa, Palade, v Murski Soboti. Palade je tudi edina storitvena dejavnost, s katero se podjetje ukvarja. Leta 2004 so si pridobili še zastopništvo znamke Jantex in odprli franšizne trgovine blagovne znamke Benetton v Murski Soboti, Ptuj in na Bledu. Podjetje Rebel spada med srednje velika podjetja z 120 zaposlenimi. Podjetje Rebel je bilo nekoč uvrščeno med gazele, torej hitro rastoče podjetje, danes pa spada med srednje velika podjetja z malo, vendar stabilno rastjo. Da je bilo podjetje nekoč gazela, kaže podatek, da je bil čisti dobiček podjetja Rebel, leta 2002, 6.150 €, leta 2003 pa je narasla na 35.348 € (<http://www.gvin.com>, 2008).

Podjetje Rebel F. je bilo ustanovljeno iz razloga, ker je podjetje Rebel prodalo 20% delež podjetja svojemu največjemu dobavitelju (strateškemu partnerju Huber Holding GmbH), katerih zahteva je bila, da se ostala vrhnja oblačila ločijo od podjetja Rebel. Zato se je vodstvo podjetja Rebel odločilo za odprtje novega podjetja, ki se bo izrecno ukvarjalo z franšiznimi posli vrhnjih oblačil.

V diplomskem delu bom v prvem delu analizirala obstoječe stanje v podjetju Rebel F. Analizirala bom podjetje Rebel F. z vidika storitev in izdelkov, panoge in konkurence, organizacije in kadrov ter analizo z vidika rezultatov in kazalnikov poslovanja. V drugi točki prvega poglavja bom opredelila fazo rasti podjetja Rebel F. Prvo poglavje bom zaključila z analizo notranjega okolja podjetja Rebel F., kjer bom opisala prednosti in slabosti podjetja Rebel F. Opisala bom tudi priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju Rebel F. iz zunanjega okolja. V drugem poglavju bom opredelila strategijo rasti, s katero bo podjetje v prihodnje

¹ Uradni list RS. Št. 69/07 in 17/08, 20.8.2008.

raslo, in posamezne strategije tudi opisala. V zadnjem delu diplomskega dela, bom analizirala stanje podjetja v prihodnje, na podlagi simulacij do leta 2012. Zadnja točka je podobna prvi, razlika pa je, da v prvem delu govorim o obstoječem stanju, v drugem delu pa o prihodnjem.

1 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU

V prvem poglavju bom analizirala podjetje Rebel F. z vidika storitev in izdelkov in z vidika panoge in konkurence. Nato se bom lotila analize z vidika organizacije in kadrov. Prvo točko bom zaključila z analizo poslovanja, kjer bom prikazala bilanco stanja in izkaz uspeha podjetja Rebel F. Razložila bom izbrane kazalnike poslovanja. V točki 1.2. bom opisala osnovni fazni model in Churchill-Lewisov model rasti in uvrstila podjetje Rebel F. v fazo, kjer se nahaja. V zadnji točki prvega poglavja bom za podjetje Rebel F. analizirala prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

1.1 Analiza poslovanja

1.1.1 Analiza z vidika izdelkov in storitev

Rebel F. je podjetje, ki zastopa tri različne, svetovno znane blagovne znamke. To so Benetton, Jones in Springfield.

Blagovna znamka Benetton je bila ustanovljena leta 1965 in spada med svetovno znane blagovne znamke. Benetton ima trgovine v 120 državah po svetu. V skupini imajo več blagovnih znamk, in sicer United Colors of Benetton, Sisley, Playlife in Killer Loop. V sklopu te skupine izdelajo 160 milijonov oblačil vsako leto. V 5500 trgovinah po svetu ustvarjajo promet, ki znaša več kot 2 milijardi €. Leta 2007 so njihovi dohodki znašali 2085 milijonov evrov, čisti dobiček pa 145 milijonov €. Leta 2006 so bili dohodki 1911 milijonov €, čisti dobiček pa je znašal 125 milijonov €, kar nam pove, da podjetje, ne glede na izredno veliko število konkurentov, še vedno rase (<http://www.benettongroup.com>, 2008). Za blagovno znamko Benetton je podjetje Rebel F. zastopnik na območju Bleda, Portoroža in Murske Sobotne. Blagovna znamka je namenjena mladim, ki imajo radi kakovosten in eleganten način oblačenja. Spada v srednji cenovni razred (<http://www.rebel.si>, 2008).

Druga blagovna znamka, ki jo podjetje Rebel F. zastopa, je Jones. Prva trgovina z imenom Jones se je odprla leta 1997 na Dunaju. Predstavniki blagovne znamke Jones pravijo, da je najbolj pomemben izgled same trgovine in da nikoli ne prepuščajo izgleda in opremljanja trgovin naključju. Vsaka trgovina Jones je locirana na najboljši lokaciji in je po izgledu edinstvena. Notranjost trgovine vidijo že mimoidoči, in to skozi stekleno fasado, izdelki pa so razstavljeni na prodajnem področju vsaj na 70 m². Jonesov franšizni sistem je osnovan na partnerstvih. Sistem Jones podpira franšizojemalca v vseh pogledih od izgleda trgovine do finančnega uspeha. Jones je trenutno investiral 600.000 evrov v marketinške in trženjske

aktivnosti za okrepitev uspeha blagovne znamke. Skupne marketinške aktivnosti omogočajo individualnemu franšizojemalcu, da si pridobi svoj tržni delež, ki ga sicer ne bi mogel. Vsaka trgovina Jones promovira ostale in vsak oglas oglašuje vse trgovine Jones (<http://www.jones.at>, 2008). Za blagovno znamko Jones je podjetje Rebel F. ekskluzivni zastopnik za slovenski trg in trg nekdanje Jugoslavije. Trgovine imajo v Murski Soboti, Ljubljani, Mariboru. Blagovna znamka je namenjena mladim podjetnicam, ki imajo rade elegantno športni način oblačenja. Spada v srednji cenovni razred (<http://www.rebel.si>, 2008).

Tretja blagovna znamka, ki jo podjetje zastopa v Sloveniji, je Springfield. Springfield je španska blagovna znamka, ki je cenovno ugodnejša od prvih dveh. S poslovanjem so začeli leta 1988, z željo proizvajati oblačila za moške. Leta 2006 pa so proizvodnjo razširili še na oblačila za ženske. Poslujejo v 35 državah in imajo 587 trgovin. Omejitve, ki jih ima podjetje za franšizojemalce so, da ne poslujejo v mestih, kjer živi manj kot 80.000 prebivalcev. Trgovine za ženski del Springfielda mora biti velika najmanj 80 m², za moški pa 150 m² (<http://www.spf.com>, 2008). Podjetje Rebel F. je zastopnik za blagovno znamko Springfield na področju Slovenije. Trgovine imajo v Murski Soboti, dve trgovini v Ljubljani in Celju (<http://www.rebel.si>, 2008).

Zgoraj predstavljene blagovne znamke podjetja Rebel F., lahko po Bostonski matriki razvrstimo v štiri skupine. Prvo skupino sestavljajo krave molznice, za katere je značilno, da ustvarjajo veliko denarja, ne da bi bilo potrebno v njih posebej investirati. Ti proizvodi so običajno vodilni na stabilnih trgih. Drugo skupino sestavljajo zvezde, ki spadajo med mlajše proizvode, ki se jim hitro povečuje tržni delež in v glavnem sami financirajo svoj razvoj. Če želijo dovolj hitro rasti, pa potrebujejo dodatne finančne vire. V tretjo skupino spadajo psi, katerih značilnost je, da niso usmerjeni v rast, da so na statičnih trgih, ki ne rastejo. Ti proizvodi zahtevajo precej denarja, menedžerji pa kljub temu menijo, da so za podjetje pomembni. Četrto skupino sestavljajo divje mačke ali vprašaji. To so proizvodi, ki še niso doživeli dominantnega položaja, njihov tržni delež se spreminja in ima možnost za uspeh, z dodatno finančno pomočjo (Bennett, 1989).

Blagovna znamka Benetton spada med proizvode, ki jih imenujemo krave molznice, ki bodo tudi v prihodnje prinašali denar, ne da bi bilo potrebno vanjo veliko investirati. Glede na to, da gre za svetovno poznano in uveljavljeno blagovno znamko, predstavlja Benetton za podjetje Rebel F. stabilno blagovno znamko, ki ves čas prinaša v podjetje denar.

Blagovna znamka Jones so mlajši proizvodi na slovenskem trgu, ki kažejo stalno povečevanje tržnega deleža in jih ni potrebno dodatno financirati. Potrebujejo pa občasne dodatne finančne vire, da zagotovijo rast prodaje te blagovne znamke v prihodnje.

Španska blagovna znamka Springfield spada v skupino divjih mačk oz. v skupino vprašajev. Podjetju Rebel F. je na trgu najtežje uveljaviti blagovno znamko Springfield, kajti tovrstnih blagovnih znamk namenjenih mladim je na trgu zelo veliko. Problem blagovne znamke je tudi, da je relativno nova blagovna znamka v Sloveniji, ki rabi čas, da doseže uspeh. Springfield prinaša podjetju Rebel F. velike izgube, ker imajo trgovine locirane na predragih lokacijah, trgovine so prevelike, oziroma zaposleni v podjetju Rebel F. ne dosegajo realizacije, potrebne za pokritje teh stroškov. Glede na slabe rezultate se bo podjetje verjetno odločilo za prodajo Springfield drugi pravni osebi (<http://www.rebel.si>, 2008).

Iz Tabele 1 so razvidni prihodki po posameznih blagovnih znamkah, v podjetju Rebel F., v obdobju od 1. 8. 2006 do 1. 6. 2008.

Tabela 1: Prihodki posameznih blagovnih znamk po letih v evrih

Blagovna znamka	2006	2007	2008
Benetton	321.300	928.910	483.140
Jones	252.210	859.930	425.500
Springfield	316.090	1.133.105	532.850
SKUPAJ	889.600	2.921.945	1.441.490

Vir: Interni viri podjetja Rebel F.

Iz tabele je razvidno, da podjetju Rebel F. največje prihodke med blagovnimi znamkami prinaša Springfield. V letu 2006 so deleži posameznih blagovnih znamk razdeljeni v razmerju, 36% Springfield, 36% Benetton in 28% Jones. V letu 2007 pa ima največji delež blagovna znamka Springfield, in sicer 39%, sledi ji blagovna znamka Benetton z 32% in blagovna znamka Jones, ki prinaša 29% delež vseh prihodkov. Kljub temu pa podjetje zaradi ne doseganja mesečnih planov realizacije, ne pokriva mesečnih stroškov. Iz tega razloga se izguba veča iz meseca v mesec (<http://www.rebel.si>, 2008).

1.1.2 Analiza z vidika panoge in konkurence

Vse oblike rasti podjetja oziroma tveganega posla zahtevajo od podjetnika skrbno analizo trgov, na katere prodaja ali ima namen prodajati. Ta analiza je del poslovnega načrta rastočega podjetja. Pri franšizi (kot pri podjetju Rebel F.) je potrebno analizirati trg in oblikovati napovedi prodaje za proizvod ali storitev, ki naj bi ga pridobili s franšizo (Tajnikar, 2006, str.119).

Podjetje Rebel F. je uvrščeno v dejavnost G 52.420 trgovine na drobno z oblačili, po standardni klasifikaciji dejavnosti.² V tej dejavnosti je registriranih 317 podjetij.

² Uradni list RS, št. 69/07 in 17/08, 20. avgust 2008.

Iz Tabele 2 je razvidno gibanje čistih prihodkov od prodaje in čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov v panogi G 52.420, v obdobju 2004–2007.

Tabela 2: Čisti prihodki in čista dobičkovnost panoge od leta 2004–2007, v EUR

LETO	2004	2005	2006	2007	povprečne rasti
Čisti PRIHODKI od prodaje	166.747.822	160.019.972	187.399.255	255.235.035	26,29 %
Čista DOBIČKOVNOST skupnih prihodkov	-1,06	4,71	6,51	6,55	17,84 %

Vir: <http://www.gvin.com>, 2008

Iz Tabele 2 je razvidno, da panoga od leta 2005 raste. Povprečna stopnja rasti panoge po čistih prihodkih znaša 26,29%, povprečna stopnja rasti čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov pa znaša 12,84%.

Na delovanje podjetij najbolj vpliva okolje panoge v kateri delujejo. Strukturne značilnosti posamezne panoge opredeljujejo konkurenčne silnice, ki se oblikujejo v tem okolju. Konkurenčne silnice oziroma dejavniki konkurenčnosti skupaj določajo dohodkovni potencial panoge, kjer dobiček predstavlja dolgoročni donos na investirani kapital (Porter, 1979a, str. 215). Porter v svojem konceptu navaja pet dejavnikov, ki določajo pravila konkuriranja v panogi in strukturo panoge. Ti dejavniki so konkurenca med obstoječimi podjetji v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter, 1979, str. 141).

V dejavnosti G 52.420 je registrirano 317 podjetij, ključni konkurenti podjetja Rebel F. pa so Sportina Bled d. o. o, Manufaktura Trgovsko podjetje d. d. in Tkanina trgovsko podjetje d. d. Med zgoraj naštetimi konkurenti je največji konkurent podjetju Rebel F., podjetje Sportina Bled d.o.o. Skupina Sportina zaposluje več kot 1000 ljudi in ima 157 lastnih trgovin, pet lastnih »outlet« trgovin in tri »outlet« trgovine v delni lasti. V letu 2007 je Sportina Group realizirala 127 milijonov evrov prometa, v letu 2008 pa načrtuje promet v višini 180 milijonov evrov. Skupina Sportina izvaža v šestnajst držav po svetu in v svojem portfelju obsega več kot 30 blagovnih znamk, ki jih prodaja na domačem in tujem trgu. Mednje spadajo znana imena iz sveta mode, kot so npr. Armani Jeans, Prada Sport, Iceberg, D&G, Just Cavalli, Versace Jeans Couture itd., kot tudi prodajne uspešnice srednjega cenovnega razreda, med katerimi velja omeniti predvsem znamke Tom Tailor, Morgan, Camper, Bata, Esprit itd. Sportina Group (<http://www.sportina.si>, 2008).

Na povečanje stopnje konkurence med obstoječimi podjetji v panogi vpliva več dejavnikov. Prvi dejavnik je število in sorodnost konkurentov. Če so, na primer, podjetja zelo različna, težje dobro predvidijo poteze svojih konkurentov. Drugi dejavnik je rast panoge. V primeru počasne rasti namreč lahko podjetja v njej rastejo le na račun svojih konkurentov. Tretji dejavnik so visoki fiksni stroški. V takšnih razmerah je smiselno kapacitete v posameznih podjetjih povečati le z velikimi skoki, zato prihaja do preseženih zmogljivosti v panogi. Naslednji dejavnik je sorodnost oz. primerljivost proizvodov. Če so namreč proizvodi primerljivi, kupci nimajo visokih stroškov zamenjave in ni težko zamenjati dobavitelja. Eden od dejavnikov pa so tudi visoke izstopne ovire, zaradi katerih obstajajo v panogi tudi podjetja, ki bi drugače odšla (Porter, 1980, str. 17–20).

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogi je odvisna od vstopnih ovir, ki jih postavljajo obstoječa podjetja v panogi, potencialnim kandidatom. Te ovire so učinki ekonomije obsega, slabši stroškovni položaj potencialnih novih konkurentov, ki ni povezan z ekonomijo obsega, stopnja diferenciacije proizvodov, visoki kapitalski vložki, ki so potrebni za vstop v panogo, manj ugoden dostop do distribucijskih kanalov potencialnim novim konkurentom, vlada oziroma učinki njene politike, ki omejujejo povečanje števila podjetij v panogi ter reakcije, ki jih potencialni kandidati pričakujejo od obstoječih podjetij (Porter, 1980, str. 7–14). Če novi kandidati pričakujejo oster odziv obstoječih podjetij v panogi, jih bo to odvrnilo od vstopa.

Substituti postavljajo omejitev glede najvišjih cen, ki jih smejo proizvajalci še določiti za svoj proizvod ali storitev, in dobičkov, ki jih lahko dosežejo. Če so cene višje, se kupci raje odločijo za nadomestek, ki približno ravno toliko zadovolji njihove potrebe, in to po nižjih cenah (Porter, 1980, str. 23–24).

Dejavniki, ki povečujejo pogajalsko moč dobaviteljev, so (Porter, 1980, str. 27–28): kupcev je malo in so relativno razdrobljeni, podjetja iz neke panoge kupijo le manjši del od skupne prodaje dobaviteljev, proizvodi ali storitve dobaviteljev so zelo pomembni vložki v poslovni proces podjetja, proizvodi ali storitve dobaviteljev so zelo diferencirani, proizvodi ali storitve podjetjem povzročajo visoke stroške zamenjave dobaviteljev, dobavitelji imajo možnost vertikalne integracije naprej- integracije s svojimi kupci, dobavitelji nimajo resnih substitutov za svoje proizvode ali storitve.

Dejavniki, ki povečujejo pogajalsko moč kupcev pa so predvsem (Porter, 1980, str. 24–26): dobaviteljev je malo in so relativno razdrobljeni, kupci kupujejo velik delež skupne prodaje podjetij iz neke panoge, proizvodi ali storitve niso zelo pomembni vložek za kakovost kupčevih proizvodov, proizvodi ali storitve so zelo standardizirani, proizvod ali storitve kupcem ne povzročajo visokih stroškov zamenjave dobaviteljev, kupci imajo možnost vertikalne integracije nazaj- integracije s svojimi dobavitelji, stroški nakupa predstavljajo

relativno velik delež skupnih stroškov kupcev, dobičkonosnost kupcev je relativno nizka, zato pritiskajo za boljše nabavne pogoje ter kupci so dobro informirani tako o proizvodih ali storitvah, ki jih kupujejo, kot tudi o njihovih ponudnikih.

V dejavnosti G 52.420 trgovine na drobno z oblačili je konkurenca velika. Konkurenca v tej dejavnosti se veča s širitvijo Evropske Unije in tako vstopom novih blagovnih znamk na trg z oblačili. Če komentiram Porterjevih pet konkurenčnih silnic, na primeru podjetja Rebel F., je pogajalska moč kupcev velika, ker imajo možnost izbirati med številnimi ponudniki na trgu. Zaradi majhne kupne moči ima veliko vlogo pri izdelkih cena, tako da se kupci zadovoljijo npr. z drugo blagovno znamko, ki je cenejša in nižje kakovosti. Konkurenca med podjetji v panogi je velika, veliko podjetij si je med seboj podobnih. Zato je pomembno delovanje vodstva, ki je sposobno ustvarjati razmere za podjetniško rast, tako imenovano aktivno strategijo rasti (Tajnikar, 2006, str. 21).

Kljub temu, da je v panogi G 52.420 registriranih 317 podjetij, je potrebno za natančnejšo sliko o stopnji konkurence izračunati ustrezne mere koncentracije. To sem izračunala po enačbi (Cabral, 2000, str. 354):

$$K3 = \frac{\text{Prihodki treh največjih podjetij po prihodkih}}{\text{Prihodki vseh trgovin na drobno z oblačili}} \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe 1, je mogoče izračunati mero koncentracije kot kvocient med prihodki treh največjih podjetij po prihodkih. Podjetje Sportina Bled d. o. o. ima na leto 56.525.912 € čistih prihodkov, Manufaktura trgovsko podjetje d. d. 7.970.740 € in podjetje Tkanina trgovsko podjetje d. d. 6.201.148 € čistih prihodkov. Vsa podjetja registrirana pod to dejavnostjo pa so ustvarila 255.235.035 € čistih prihodkov v letu 2007. Rezultat je pokazal, da 27,70% vseh prihodkov ustvarjajo tri največja podjetja v tej dejavnosti (<http://www.gvin.com>, 2008).

1.1.3 Analiza z vidika organizacije in kadrov

Podjetje Rebel F. je v zasebni lasti svojih ustanoviteljev: Zdenka Benko (55% lastnica), Borut Benko (15%), Andrej Kuhar (10%) in podjetje Rebel (20%).

Direktor podjetja Rebel F. je gospod Andrej Kuhar. Večinska lastnica podjetja je Zdenka Benko, ki tesno sodeluje z direktorjem pri vodenju podjetja, ter sklepa posle z franšizorji. Iz tega razloga sem tudi določila gospo Benko za najpomembnejšo osebo v podjetju in uspešno podjetnico. Z gospo Benko sva opravili tudi podjetniški kviz (Baumback in Mancus, 1987),

kjer se je gospa Benko uvrstila med uspešne podjetnike. Dosegla je 235 točk (rezultati kviza v Prilogi 1).

Za uspešnega podjetnika so namreč značilne tri glavne značilnosti (Clark, 1991):

- da je oseba kreativna (nagnjena k strateškim odločitvam, sposobna odločati o bodočem razvoju podjetja)
- da je poslovna oseba (tesna povezanost s kupcem, vsa dejavnost usmerjena v to)
- da mora biti oseba za reševanje problemov (oseba, ki je sposobna razbiti ovire, ki na kakršen koli način onemogočajo doseganje podjetniškega cilja).

Na podlagi Clarkove (Clark, 1991) tabele o tipičnih in dinamičnih podjetnikih, sem s pomočjo gospe Benko analizirala, katere od naštetih lastnosti ima. Za tipične podjetnike je značilno, da vstopajo v podjetniški svet prvič, da iščejo profesionalno pomoč prepozno, da ne vejo kakšen nasvet potrebujejo in kje bi ga lahko dobili, da nimajo ključnih znanj, da jih zanima proizvodnja in zato posvečajo izredno veliko časa kakovosti proizvodnje.

Večinska lastnica podjetja Rebel F., gospa Benko ima vse lastnosti dinamičnega podjetnika, saj že ima izkušnje iz podjetništva, in sicer je ustanoviteljica in direktorica podjetja Rebel, ki obstaja že 16 let. Pomoč si poišče preden pride do problemov, ve na koga se mora obrniti, da dobi koristne nasvete in informacije. Zaveda se svojih slabosti in zna sprejeti kritiko. Še vedno se sproti uči iz različnih virov, in tako poizkuša reševati nastale probleme. Pri delu je sicer usmerjena v posel in profit, sama pa pravi, da je najbolj pomembno, da človek dela to kar ima rad in da ne dela samo zaradi denarja. Po izobrazbi je univerzitetno diplomirana ekonomistka.

Organizacijska struktura podjetja Rebel F. je povezana s strukturo podjetja Rebel, ker je podjetje Rebel F. hčerinsko podjetje Rebela. Zato podjetje Rebel F. nima definiranih vseh oddelčnih funkcij, so pa sinergijsko povezani s podjetjem Rebel. To pomeni, da imajo enako komercialno in finančno službo, splošno kadrovsko službo in marketing. Skladišča podjetje nima, vse poteka v tranzitu. Odkar je Slovenija v Evropski Uniji, so se transportne poti bistveno skrajšale, zato je smiselno uporabljati dobaviteljeve (proizvajalčeve) skladiščne prostore ([http:// www.rebel.si](http://www.rebel.si), 2008).

Pri izboru organizacijske strukture v podjetju moramo upoštevati nekaj lastnosti, ki vplivajo na izbor organizacijske strukture. Te lastnosti so **formalizacija**, ki pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih in so običajno napisani. Več ko je predpisov in pravil, bolj je organizacijska struktura formalna, in manj ko jih je, bolj je neformalna (Rozman, 2000, str. 26). V podjetju Rebel F. je formalizacija srednja, kar kažejo lastnosti kot na primer, da obstajajo pisni opisi del za vse ravni zaposlenih v podjetju, da so zaposleni zelo

svobodni, kar zadeva nadzora predpostavljenih opisov za izvajanje, da menedžment dobiva od 61–80 % delovnih navodil v pisni obliki ipd. (<http://www.rebel.si>, 2008).

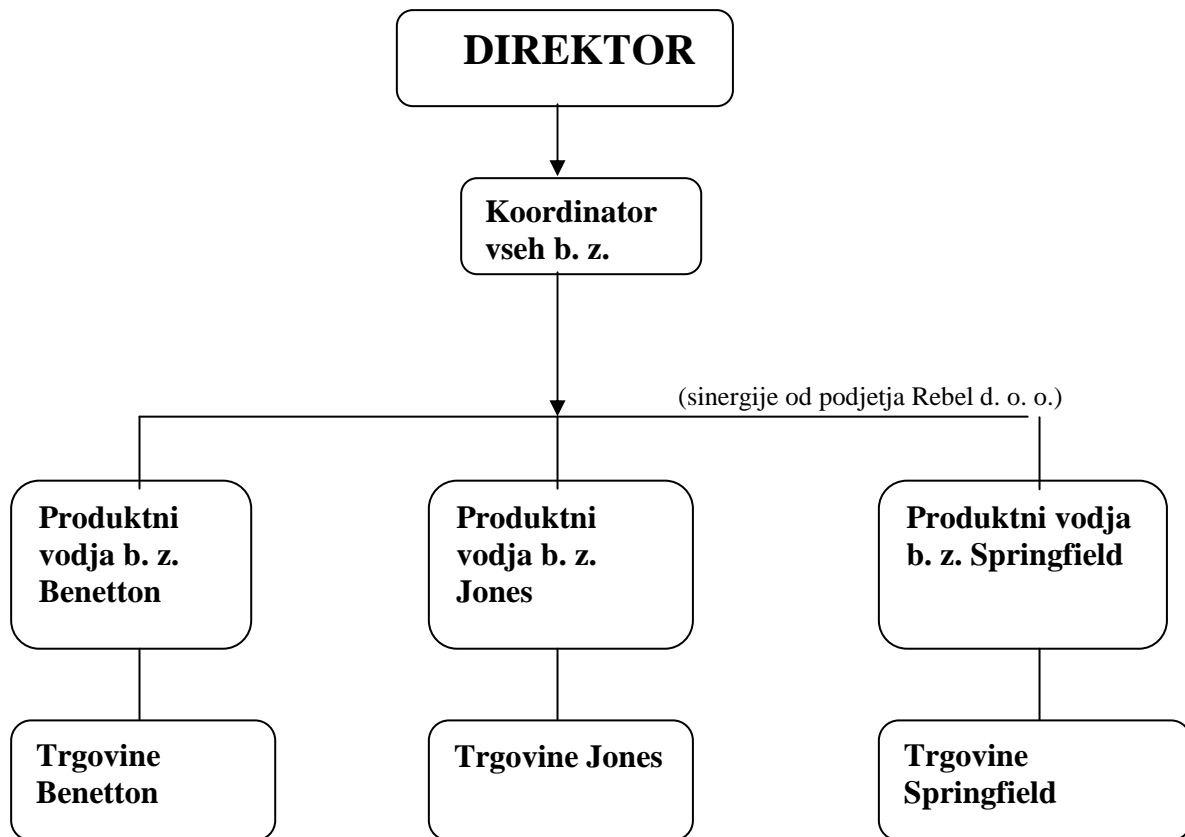
Druga lastnost je **konfliktnost**. Konfliktnost sama po sebi ni slabost. Lahko je celo funkcionalna, če spodbuja inovacije in povečuje kakovost in učinkovitost dela. Seveda pa je lahko konfliktnost tudi škodljiva podjetju, če je previsoka. Ravni konfliktnosti se delijo na nizko, optimalno in visoko (Robbins, 1987). V podjetju Rebel F. je konfliktnost optimalna, kar kažejo naslednje značilnosti: podjetje je usmerjeno v prihodnost, menedžment in zaposleni so samokritični in v podjetju dajejo poudarek inovativnosti, torej se prilagajajo razmeram na trgu in se trudijo ostati konkurenčni (<http://www.rebel.si>, 2008).

Kompleksnost je naslednja lastnost na podlagi katere izberemo primerno organizacijsko strukturo. Govori o vertikalni, horizontalni in prostorski razslojenosti organizacije. Ocenjujemo jo z vidika števila različnih delovnih mest v podjetju, deleža visoko izobraženih, številom ravni med vrhnjim menedžmentom in najnižjo ravni zaposlenosti v podjetju, števila organizacijskih ravni v podjetju, števila prostorsko ločenih organizacijskih oblik, oddaljenost teh enot in števila zaposlenih, ki delajo v teh enotah. Tudi kompleksnost ima več ravni, lahko je premajhna, prevelika ali pa optimalna (Robbins, 1987). V podjetju Rebel F. je kompleksnost v podjetju nizka, kar kažejo različni kazalniki, na primer delež visoko izobraženih ljudi oz. ljudi z dolgoletno prakso znaša od 0–10 % (direktor in koordinatorka vseh blagovnih znamk imata 7. stopnjo). 6-8 ravni pa loči vrhnji menedžment od najnižje ravni zaposlenih.

Naslednja pomembna lastnost je **centralizacija**. V podjetjih nam pove, ali vrhnji menedžment sam zbira informacije za odločanje in ali jih tudi sam interpretira in kontrolira. Temelji pa tudi na ocenjevanju sposobnosti zaposlenih, o nabavi opreme, dohodkih zaposlenih itd. (Robbins, 1987). V podjetju Rebel F. je centralizacija srednja, kar kažejo lastnosti, kot so, da vrhnji menedžment precej informacij za odločanje zbira sam, da jih od 21–40 % tudi sam interpretira (<http://www.rebel.si>, 2008).

Glede na to, da je v podjetju Rebel F. formalizacija srednja, konfliktnost optimalna, kompleksnost nizka in centralizacija srednja, je za podjetje Rebel F. primerna enostavna organizacijska struktura, ki jo ima podjetje. Na vrhu organizacijske strukture je direktor podjetja, ki daje naloge koordinatorju vseh blagovnih znamk, koordinator pa nadzira in usmerja produktne vodje. V podjetju imajo zaposlene tri produktne vodje. Vsak produktni vodja je odgovoren za eno od blagovnih znamk podjetja. Ti skrbijo za pravilno postavitve blaga v trgovinah, pravilen izbor izdelkov, izpolnjevanje planov prodaje in za izbiro primernih kadrov za prodajo.

Slika 1: Organizacijska struktura

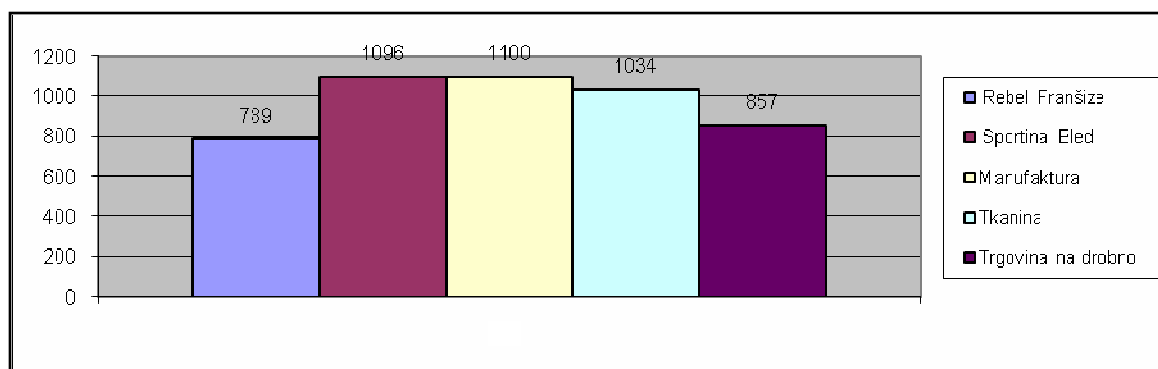


vir: <http://www.rebel.si>, 2008

Značilnosti enostavne organizacijske strukture so, da ima vrhnji menedžment vse informacije in je potem tudi sposoben voditi podjetje. Okolje v katerem je podjetje, je dinamično, vendar dokaj preprosto. Ta struktura je primerna za podjetje Rebel F., saj se ukvarjajo z franšiznimi posli in bodo počasi rasli. Kar se tiče same strukture, pa Rebel F. nimajo definiranih vseh oddelčnih funkcij, ampak so sinergijsko povezani s podjetjem Rebel. To pomeni, da imajo skupno komercialno in finančno službo, splošno kadrovsko službo in marketing (<http://www.rebel.si>, 2008).

V podjetju Rebel F. je bilo leta 2006 zaposlenih 25 ljudi, leta 2007 pa 34. Na Sliki 3, na strani 11, sem prikazala povprečne mesečne plače po posameznih podjetjih.

Slika 2: Povprečne mesečne plače po posameznih podjetjih v €



Vir: <http://www.gvin.si>, 2008

Iz Slike 2 je razvidno, da ima podjetje Rebel F. najnižjo mesečno plačo na zaposlenega, na to pa vpliva več dejavnikov. En izmed razlogov je, da je podjetje relativno mlado in da zaenkrat ne posluje dobro, to pa pomeni, da podjetje ne more izplačevati variabilni del plače, ki je vezan na preseganje planskega prometa po trgovinah.

1.1.4 Analiza z vidika rezultatov in kazalnikov poslovanja

V Tabeli 3 sem prikazala delovno oziroma analitično bilanco stanja za leto 2006 in 2007, ki sem jo priredila iz pravih bilanc stanja.

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Rebel F. v €

LETO	2006	2007
aktiva skupaj	1.092.906	1.422.063
opredmetena sredstva	248.877	513.428
neopredmetena sredstva	103.247	189.386
dolgoročne finančne naložbe	0	0
zaloge	496.802	553.368
denarna sredstva	25.301	44.14
terjatve do kupcev	216.465	806.03
kratkoročne finančne naložbe	0	0
aktivne časovne razmejitev	2.216	41.138
pasiva skupaj	1.092.906	1.422.063
trajni kapital	49.921	-188.278
dolgoročne finančne obveznosti	0	0
kratkoročne finančne obveznosti	0	55
obveznosti iz poslovanja	36.04	52.527
obveznosti do dobaviteljev	731.623	947.152
pasivne časovne razmejitev	6.494	8.916

Vir: interni viri podjetja Rebel F.; Lasten izračun

Iz Tabele 3 je razvidno, da so leta 2007 v podjetju Rebel F. podvojili osnovna sredstva iz leta 2006. To je tudi pričakovati, saj so v podjetju Rebel F. v letu 2007 odprli kar nekaj novih trgovin. Ker se podjetje ukvarja z franšiznimi posli, so obveznosti do dobaviteljev večje. Te znašajo v letu 2006 731.623 €, v letu 2007 pa 947.152 €. Delež zalog, glede na vsa ostala sredstva, znaša 45,46 % v letu 2006, in 38,91 % za leto 2007. Podjetje Rebel F. bi moralo zmanjšati zaloge, saj je to denar, ki stoji in prinaša podjetju velike stroške. Iz Tabele 4 lahko razberemo, da so v podjetju Rebel F. zelo visoki materialni stroški, ki znašajo za leto 2007 kar 1.529.748 €. To pa je kar 54,76 % vseh stroškov v odhodkih. V podjetju predstavljajo velik delež stroškov stroški storitev in stroški dela, saj je povprečno število zaposlenih na trgovino 2–3 ljudi.

V Tabeli 4 sem prikazala izkaz uspeha, ki sem ga prav tako priredila iz pravega izkaza uspeha.

Tabela 4: Izkaz uspeha podjetja Rebel F. v EUR

LETO	2006	2007
prihodki skupaj	753.210	2.578.152
prihodki iz poslovanja	751.661	2.575.444
finančni prihodki	42	50
drugi prihodki	1.507	2.658
odhodki skupaj	745.017	2.816.350
materialni stroški	407.991	1.529.748
stroški storitev	204.807	747.330
stroški dela	111.105	384.198
Amortizacija	17.400	120.236
finančni odhodki	3.685	33.444
drugi odhodki	29	1.394
dobiček pred davki	8.193	-238.198
davki	0	0
dobiček	8.193	-238.198

Vir: Interni viri podjetja Rebel F.; Lasten izračun

V podjetju Rebel F. so v letu 2006 imeli 8.191 € dbička, naslednje leto pa izgubo v višini 238.198 €. Tajnikar (2006, str. 126) pravi, da je litro rastoče podjetje pri generični rasti običajno nelikvidno in da bi morali finančniki, ki v podjetju skrbijo za likvidnost, nameniti posebno pozornost prav povečevanju likvidnosti. To pa pomeni čim hitrejše izstavljanje računov, krajšanje plačilnih rokov pri svojih dobaviteljih, tesno sodelovanje s prodajnimi službami, slediti morajo poti od naročila do plačila računov, izdajati opomine in zaračunavati zamudne obresti ter poskušati izrabiti vse oblike, ki omogočajo, da se njihove terjatve unovčijo.

Vse izračune spodaj opisanih kazalnikov najdete v Prilogi 2. Koeficient celotne gospodarnosti najbolj sintetično izraža odzivnost odmika prihodkov od odhodkov, upoštevajoč vse vplive nanje. Ker je razlika med odhodki in prihodki poslovni izid v obdobju, kaže tudi na gospodarsko intenzivnost dobička ali izgube (Benedik, 2003, str. 36). V podjetju Rebel F. znaša koeficient celotne gospodarnosti za leto 2006 1,01, za leto 2007 pa 0,93. Benedik (2003, str. 33) pravi, da je dobiček podjetij kazalec, ki se največkrat izpostavlja, saj, če ni pričakovanega dobička, investitorji ne bodo vlagali v podjetje. Da dobiček omogoča reprodukcijo, kar pomeni rast in ekspanzijo podjetja, in da če podjetje ne ustvarja zadovoljivega dobička ali celo izgubo, obstaja verjetnost, da bo podjetje prenehalo delovati. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala ali ROE je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom. Dobičkonosnost kapitala je eden izmed najpomembnejših kazalnikov za lastnike podjetja, saj kaže kako je poslovanje podjetja upravljalo s premoženjem lastnikov. V podjetju Rebel F. znaša ta koeficient za leto 2007, 3,44, vendar to število ni realno, kajti sta tako lasntiški kapital kot dobiček negativna in je rezultat, zaradi nesmiselnih števil pozitiven.

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja nam služijo za primerjanje podatkov iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Kažejo nam dolgoročno finančno ravnotežje podjetja. Če se kazalniki vodoravnega finančnega ustroja zmanjšujejo v zaporednih obdobjih, je to znak poslabšane likvidnosti. Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev znaša v letu 2006 0,14, v letu 2007 pa je ta kazalnik -0,27, saj je v podjetju v tem letu negativen kapital. Likvidnost je temeljni kazalec finančnega tveganja, saj lahko nelikvidnemu podjetju dobavitelji prenehajo dobavljati blago ali pa je celo tako podjetje prisiljeno v stečaj (Tajnikar, 2006, str. 203–204). Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev, se izračuna kot razmerje vsote trajnega kapitala in dolgoročnih finančnih naložb, ter vsote opredmetenih in neopredmetenih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb. Ta kazalnik znaša v podjetju Rebel F. za leto 2006, 0,91, v letu 2007 pa 0,51.

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja, kjer smo osredotočeni na pasivno stan bilance stanja, pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgovi in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Za podjetja so kazalniki financiranja pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, zunanjim uporabnikom in posojilodajalcem, katerim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Ipavc, 2004, str. 13). Stopnja dolgoročnosti financiranja se izračuna kot razmerje med kapitalom, dolgoročnimi dolgovi in dolgoročnimi rezervacijami, obveznostmi do virov sredstev. Ta znaša v podjetju Rebel F. 0,25.

Prav tako pomembni kazalniki za podjetja so kazalniki stanja investiranja. S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja (Hočevar &

Igličar, leta 1997, str 234). Ti kazalniki so pomembni za menedžment podjetja, kateri odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, manj pa se navezuje na zunanje uporabnike. Kazalniki so zelo odvisni od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Stopnja osnovnosti investiranja se izračuna kot razmerje med osnovnimi sredstvi in sredstvi. Stopnja osnovnosti investiranja oz. delež osnovnih sredstev, znaša v podjetju Rebel F. 0,23 v letu 2006 in 0,36 v letu 2007. Kazalnik stopnje osnovnosti investiranja nam kaže delež osnovnih sredstev med vsemi sredstvi. Če se vrednost kazalnika poveča, to pomeni, da podjetje skrbi za obnovo in rast, če pa se kazalnik zmanjša, pa pomeni, da podjetje hitro raste in da so se povečala gibljiva sredstva ali pa dezinvestiranje osnovnih sredstev (Ipavc, 2004, str. 15).

1.2 FAZA RASTI

Obstajajo različni modeli rasti (Pučko, 1996). Najbolj razširjen model vodenja tveganih poslov je fazni model rasti podjetja, ki temelji na razvojnem ciklu podjetja. Razvojni cikel pa je tesno povezan s proizvodnim ciklom, finančnim ciklom in organizacijskim ciklom podjetja. Organizacija pa je ključnega pomena za optimalno velikost podjetja, ker lahko podjetje postane pri določeni velikosti neučinkovito.

Tajnikar razdeli faze rasti v osnovnem faznem modelu na fazo rojstva, fazo preživetja, fazo rasti in fazo zatona (Tajnikar, 2006, str. 45–49). V nadaljevanju bom na kratko opisala posamezne faze. Prva od štirih faz je faza rojstva, kjer je potrebno obvladovati podjetniško idejo in ustrezno tehnologijo, poiskati prve kupce in zagotoviti ustrezen obseg financ za financiranje novo nastajajočega podjetja.

Druga faza v razvojnem ciklu je faza preživetja podjetja ali posla. Tu se podjetnik sooči s tremi razmerami. Prva možnost je, da na trgu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje in ne najde novega, ki bi mu omogočalo poslovati na dolgi rok. Druga možnost je, da ugotovi, da obstaja trg in da je možno tak trg ohraniti v daljšem obdobju, vendar je trg stagnanten in se ga ne da povečati. Zadnja izmed teh možnosti pa je, da se najdejo možnosti za povečevanje trga, za nove finance, novo osebje, v glavnem vse kar omogoča rast.

Tretja faza se imenuje faza rasti podjetja, ki se začne s stabilizacijo podjetja. Glavne spremembe v tej fazi so v obliki organiziranosti podjetja in v upravljanju, vodenje pa postaja formalno. Temeljno vprašanje že v drugi, zagotovo pa v tretji fazi, je vprašanje ločevanja vloge podjetnika in vloge menedžerja. Podjetniki torej izstopijo iz procesa vodenja tveganega posla in velik del svojega dela prepustijo menedžerjem.

Zadnja faza v tem ciklu je lahko nadaljevanje tretje faze ali pa je povezana z zatonom podjetja in borbo za preživetje. Vsako podjetje nekoč vstopi v četrto fazo, ko v podjetju ugotovijo, da

je podjetje doseglo svojo maksimalno velikost in da ne obstaja več trg, ki bi omogočal nadaljnjo rast. Za uspešno rastoče podjetje je značilno, da ima večletno četrto fazo, sestavljeno iz faze hitre rasti, ki jo imenujemo faza zrelosti podjetja ali posla (Tajnikar, 2006, str. 45–49).

Najbolj znan podjetniški model rasti je Churchill-Lewisov model (Churchill & Lewis, 1983). Tudi ta model je fazni, vendar dobro pojasnjuje zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo v daljšem obdobju. Napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči, če načrtuje rast in tudi zahteve v različnih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije. Podjetje je na podlagi tega modela mogoče razdeliti na pet faz ali stopenj, in sicer na obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost (Tajnikar, 2006, str. 60–67).

Temeljna značilnost prve stopnje v rasti podjetja je *strategija ohranjanja* obstoja, kjer se podjetje ukvarja z vprašanjem, ali bo dovolj kupcev možno zagotoviti tudi vnaprej in ali mu bodo lahko zadovoljili dovolj denarja, da bodo organizirali in vodili proizvodnjo, s katero bodo zadovoljili povpraševanje kupcev. Organizacijska struktura podjetja v tej fazi je običajno enostavna, podjetje majhno po obsegu in organizacijsko mlado.

V drugi stopnji, v fazi preživetja, podjetje pozornost preusmeri k *prihodkom in stroškom*, saj mora tako podjetje na kratek rok doseči vsaj prag rentabilnosti s pokrivanjem tudi stroškov amortizacije opreme, ki jo uporablja. Organizacijska struktura je še vedno preprosta z novimi ravnmi podjetja, kar pomeni, da lastnik – menedžer komunicira z ljudmi, kot sta vodji prodajnega sektorja in proizvodnje, manj pa se pogloblja v vodenje posameznih operacij. Formalizacija je še vedno zelo nizka.

Tretja faza je faza uspeha. V tej fazi se lastnik odloča, ali naj podjetje uporablja kot osnovo za *nadaljnjo rast*, ali pa kot osnovo za delni ali celotni izstop lastnika iz poslova, povezanih s podjetjem. Če se lastnik ne odloči za prodajo podjetja in se podjetje uspešno prilagaja spremembam znotraj podjetja in v okolju, lahko obstaja dalj časa. V primeru, da pride do kriznih sprememb v okolju ali znotraj podjetja, pa lahko podjetje doživi *bankrot*.

Četrta faza se imenuje faza vzleta. Pri prehodu v četrto fazo podjetnik za rast uporabi denar v podjetju, izrabi sposobnost zadolževanja na ravni podjetja in preusmeri vse sposobnosti znotraj podjetja k nadaljnji rasti. Samo načrtovanje rasti je nujno in tako je lastnik spet v večji meri usmerjen k poslovanju podjetja. V četrti fazi rasti podjetja pozornost namenjajo *rasti in financiranju* podjetniške rasti. V tej fazi je organizacijska struktura vse bolj strukturirana in razvejana, prav tako se povečuje stopnja formalizacije. To je tudi nesporno zadnja faza, kjer

se pojavlja klasični podjetnik, kajti obstoj podjetja v tej fazi prej ali slej izloči podjetnika iz operativnega poslovanja.

Zadnja faza podjetniške rasti, je faza zrelosti. Ta faza se nanaša na *velike stabilne družbe* s profesionalnim vodstvom, visoko stopnjo formalizacije in planiranja ter razvitim informacijskim sistemom. Velik poudarek je na *razvoju menedžmenta*, ki lahko z rastjo podjetja pripelje do neučinkovitega vodenja, *organizacijska* struktura podjetja pa so razvejana podjetja s komandnimi linijami. Če podjetje ne uspe preiti v fazo zrelosti, lahko konča ali z bankrotom ali pa je podjetje prisiljeno v krčenje poslovanja. To pa za podjetje pomeni, da prehaja v zadnjo fazo četrte faze rasti podjetja, vzleta, ki omogoča podjetju dolgoročno poslovanje z nekaj nižjimi, a še atraktivnimi donosi.

Podjetje Rebel F. bi uvrstila v fazo preživetja po osnovnem faznem modelu rasti. Podjetje Rebel Franšize ima trg, ki je stagnanten in se obsega povpraševanja po proizvodih ne da povečevati. To stanje je povezano tudi z nizko donosnostjo podjetja, ki ne omogoča zahtevnejše oblike rasti podjetja, in po tem je podjetje obsojeno ostati malo in da ne bo nikoli vstopilo v skupino rastočih podjetij (Tajnikar, 2000, str. 47). Na podlagi Churchill-Lewisovega modela rasti, bi podjetje Rebel Franšize prav tako uvrstila v fazo preživetja, saj je podjetje že organizacija, ki je sposobna delovati in obstajati, vendar pa ne dosegajo prag rentabilnosti. Če bi se podjetje ustavilo na tej stopnji rasti, obstaja velika nevarnost, da doživijo stečaj (Tajnikar, 2006, str. 64).

1.3 PREDNOSTI, SLABOSTI, NEVARNOSTI IN PRILOŽNOSTI PODJETJA REBEL FRANŠIZE

PSPN matrika ali »SWOT« matrika je strateško orodje, katerega podjetja uporabljajo z namenom, da izberejo takšno celovito strategijo, ki podjetju zagotavlja doseganje trajne konkurenčne prednosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, 103). Prednosti in slabosti izhajajo iz značilnosti podjetja oziroma notranjih razmer, nevarnosti in priložnosti pa iz zunanjega okolja. Prednosti podjetja Rebel F. so, da ima podjetje zastopništva blagovnih znamk, ki so kakovostna in že priznana v drugih državah, ter cenovno konkurenčna drugim. Kot prednost bi poudarila tudi, da podjetju Rebel F. ni potrebno na novo odpirati trgovin, saj lahko za določene blagovne znamke uporabijo trgovine podjetja Rebel d. o. o. in tako popestrijo ponudbo z dodatnimi blagovnimi znamkami.

Največja slabost oz. notranja ovira pri podjetju Rebel F. so preslabo usposobljeni in kakovostni kadri, ki bi svojo vizijo želeli uresničiti v trgovini s tekstilom. Druga slabost je, da so z franšizo nekaterih blagovnih znamk začeli relativno pozno. Vsaka nova blagovna znamka na območju Slovenije potrebuje čas, da je sprejeta s strani končnih potrošnikov. Kot

omenjeno v diplomskem delu že prej, je slabost za podjetje Rebel F., da so najemni prostori, kjer prodajajo blagovno znamko Springfield, na prevelikih in predragih lokacijah. Priložnost podjetja Rebel F. je rast podjetja z maloprodajo blagovne znamke Jones, ker je blagovna znamka Jones tržna niša, kjer proizvajajo oblačila za mlade poslovne ženske, stare nad 25.

Nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjega okolja in vplivajo na podjetje Rebel F., so rast cen osnovnih dobrin, kar posledično zmanjša kupno moč prebivalstva. Kot največjo oviro za rast podjetja je prav gotovo treba omeniti nasičenost trga s tekstilom. Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo se je število trgovin s tekstilno ponudbo le še povečalo. Podjetja morajo najti pravo pot za prepoznavnost svojih blagovnih znamk, saj je le to pot do uspeha oziroma do kupcev, ki se bodo vračali.

2 STRATEGIJA RASTI

Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja. Poslovna strategija podjetja se osredinja na izboljševanje konkurenčnega položaja skupine proizvodov in storitev v neki panogi ali tržnem segmentu. Določa torej cilje za posamezne strateške poslovne enote podjetja (Dimovski et al., 2003, str. 103). Tajnikar (2006, str. 118) meni, da se podjetja v različnih faza rasti lahko odločajo za različne strategije rasti. V osnovi poznamo sedem strategij podjetniške rasti, in sicer generično rast, diverzificirano rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje licence, rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize, rast s pomočjo skupnih naložb, mreženje in podpogodbništvo kot strategiji rasti ter spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti. Med vsemi strategijami pa sta izvorni le dve strategiji rasti, in sicer generična in diverzificirana rast, z vsemi drugimi pa na različne načine uresničujemo ti dve. Za generično rast je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enake izbire proizvodov ter storitev (Tajnikar, 2006, str. 118–128).

Pri odločanju za generično rast se porajata dve vprašanji (Lawson, 1987, str. 63), in sicer ali bo trg dovolj stabilen tudi v prihodnosti in bo zagotavljal uspešno generično rast in ali se bomo sposobni spoprijeti s problemi, ki bodo nastali s povečanjem proizvodnje in prihodkov zaradi generične rasti. Rast zahteva načrtovanje dveh stvari, in sicer načrtovanje same strategije generične rasti in načrtovanje organizacijskih virov potrebnih za uresničitev generične rasti. Velik poudarek je na sposobnem kadru, ki lahko podjetje ovira, če ni pravilno usposobljen (Penrose, 1995, str. 45). Preden se podjetje odloči za generično rast, mora dobro *analizirati obstoječe stanje*. Natančno je treba proučiti možnosti trga, profitnost, solventnost in likvidnost v podjetju in seveda tudi možnosti pridobivanje ustreznih finančnih sredstev in novih kadrov, potrebnih za generično rast (Tajnikar, 2006, str. 128).

Podjetje Rebel F. trenutno sledi generični rasti za povečanje obsega poslovanja in prihodka, saj imajo še nekaj prostora za širjenje maloprodajnih trgovin, z blagovno znamko Jones. Podjetje ima lastnosti generične rasti tudi po ostalih kriterijih, in sicer podjetje načrtuje prodajo za vnaprej, ima postavljene s številkami opredeljene cilje. Pomagajo pa si tudi z oglaševanjem v različnih revijah, razvito imajo tudi e-prodajo, veleplakati, prirejajo modne revije ob posebnih dogodkih itd. Podjetje Rebel Franšize uporablja tudi promocijsko prodajo, ki je značilna pri generični rasti, za povečanje obsega prodaje. Njihova strategija je, da stranke dobijo ob vsakem nakupu čez neko določeno vrednost, kartico zaupanja (<http://www.rebel.si>, 2008).

Podjetje Rebel F. bo poskusilo izboljšati odnose z odgovornimi za Springfield (možnost pošiljanja neprodanega blaga nazaj in podobno), če pa to ne bo mogoče, bodo prenehali s poslovanjem z blagovno znamko Springfield. Poleg omenjenih pa imajo že nekatere elemente, ki kažejo nagnjenost k rasti v obliki profita, in sicer nadzor nabave, saj je podjetje v neprestanem stiku z vsemi dobavitelji, tako da lahko redno spremljajo novosti. Imajo tudi dober finančni nadzor, redno spremljajo račune (vsakodnevni popis računov, katere pregleda direktor, šele nato jih nesejo v njihovo računovodstvo). Učinkoviti so tudi v trženju, zavedajo se, da je rast odvisna od dobrega oglaševanja, ki zahteva veliko denarja. Tako ima podjetje zaposlenega človeka samo za trženje. Podjetje se udeležuje in tudi prireja modne revije.

Drug način strategije rasti je metoda diverzifikacije poslovanja. Diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov. Ta način je običajno hitrejši od generične, vendar pa je tudi bolj tvegan (Tajnikar, 2008, str. 129). Razlog za diverzifikacijo poslovanja podjetja je ponavadi ta, da podjetja ne morejo več rasti generično, ker jim tega trg ne omogoča in bi z nadaljnjo rastjo prerasli trg. Rast podjetja Rebel F. bi bila možna tudi z diverzifikacijo, in sicer z ponudbo novih proizvodov na nov trg. V mojem primeru franšizing blagovne znamke Salse na Slovenskem ozemlju.

3 REALIZACIJA STRATEGIJE

3.1 ANALIZA Z VIDIKA IZDELKOV IN STORITEV

Podjetje Rebel F. bo v prihodnosti še poslovalo z blagovnimi znamkami Jones in Benetton. Iz skupine blagovnih znamk, v kateri je Benetton, bodo priključili blagovno znamko Sisley. Leta 2009 bodo začeli z novim franšiznim poslom, z blagovno znamko Salsa iz Portugalske. Blagovno znamko Salsa so ustanovili trije bratje, leta 1994 na Portugalskem. Več kot štirinajst let so razvijali kavbojke za moške in ženske, ki imajo radi preprost stil. Do leta 1998 so prodajali Salsa izdelke po trgovinah z več blagovnimi znamkami, leta 1998 pa so odprli prvo

trgovino Salsa, kar jim je prineslo veliko uspeha. Potem je podjetje nadaljevalo svojo rast tudi v drugih večjih mestih. Po letu 2002 je podjetje začelo z internacionalizacijo po Evropi, Srednjemu vzhodu in drugih državah. Zdaj ima Salsa že svoje izdelke v več kot 243 mestih na 25 različnih trgih (<http://www.salsajeans.pt>, 2008).

Pomembno za podjetje Rebel F. je dejstvo, da želijo v podjetju Salsa, imeti identične trgovine vsepovsod po svetu in da oni sami določijo »asortima« blaga, ki se prodaja in so potem franšizorji, deležni 40–45 % od maloprodajne cene, ostalo pa pripada njim – franšizijem. Prednost tega poslovanja je, da so franšiziji pripravljene blago oz. izdelke vzeti nazaj, ki se ne prodajajo. To za franšizorja pomeni, da ne financira zalog.

Vse oblike rasti torej zahtevajo od podjetnika, da skrbno analizira trge na katere prodira ali pa ima ta namen v prihodnje. Torej je potrebno pri samem načrtovanju generične rasti analizirati trg proizvoda ali storitve, s katerim podjetje želi generično rasti. Za podjetje Rebel F. je to blagovna znamka Jones, ki je v Sloveniji že uveljavljena, vendar imajo možnost odprtja še dveh trgovin po Sloveniji. Prav tako bodo rasli generično z blagovno znamko Salsa, katera bo prišla na slovenske trge naslednje leto, torej leta 2009.

V podjetju Rebel F., bi morali zaposleni po vseh trgovinah v Sloveniji, dnevno dosegati promet v višini 3000 € s prodajo oblačil blagovne znamke Jones, 4500 € z oblačili Benetton in 5000 € s prodajo oblačil Springfield. Tako bi pokrili stroške, vse kar bi preseglo plan, pa je del variabilne plače oziroma nagrada za zaposlene. V podjetju na dan ustvarijo od 10.000 do 11.000 € prihodka. Med temi blagovnimi znamkami edno Benetton dosega plan, medtem ko ga preostali dve ne dosegata. V Tabeli 5 prikazujem koliko trgovin bodo v podjetju Rebel F. odprli v posameznem letu, v obdobju 2008-2012.

Tabela 5: Število novih trgovin po letih

LETO	2008	2009	2010	2011	2012
ŠTEVILO TRGOVIN	0	3	3	3	3

Vir: Lastni izračuni

V letu 2009 se bodo po mojih simulacijah odprle tri trgovine, ena trgovina blagovne znamke Salsa, ena Jones in ena Sisley. €. V letu 2010 in 2011 bo podjetje Rebel F. odprlo dve Salsa trgovini in eno Jones. Leta 2012 pa bodo na novo odprli tri nove trgovine z blagovno znamko Salsa.

V Obdobju med 2008-2012 sem predvidila, da bo podjetje Rebel F. zvišalo maržne stopnje pri svojih dobaviteljih na 50%. To pomeni, da bo imelo podjetje Rebel F., 1.457.500 (50%) stroškov materiala in tudi toliko dobička materiala. Ob upoštevanju višje maržne stopnje na

stroške trgovin, sem predvidila v bilanci denarnih tokov, kakšni bodo prejemi podjetja Rebel F. Vse izračune najdete v Prilogi 5. V Tabeli 6 prikazujem prejemke podjetja Rebel F. v obdobju med 2008-2012.

Tabela 6: Prihodki podjetja Rebel F: v obdobju 2008-2012 v €

LETO	2008	2009	2010	2011	2012
PRIHODKI	3.384.533	3.533.911	4.859.118	6.358.159	8.108.187

Vir: Lastni izračuni

3.2 ANALIZA Z VIDIKA PANOGE IN KONKURENCE

Obstaja pa tudi možnost, da bo podjetje Rebel F. glavni uvoznik za blagovno znamko Salsa tudi za avstrijski trg. Za vse trgovine, ki jih bo podjetje Rebel F. odpiralo doma in na tujih trgih, je priporočljivo, da začnejo z najmanj dvema trgovinama, kajti potem imajo možnost menjavanja blaga med trgovinama. Pri tem je najbolj pomembno to, da blago ne stoji, ampak ves čas kroži. Torej, kaj se v eni trgovini prodaja bolje in v drugi slabše, lahko na podlagi analiz prodanih izdelkov premeščajo te izdelke iz ene trgovine v drugo.

Pričakovati je, da se bo konkurenca do takrat še bolj zaostila in da bo ponudnikov različnih izdelkov še več. Zato bi bilo za podjetje smiselno, da bi širilo storitvene dejavnosti (kozmetični saloni, maloprodaja in veleprodaja solarijev) tudi izven meja, kjer je konkurenca nižja. Če je možno v države, ki še niso v Evropski Uniji.

3.3 ANALIZA Z VIDIKA KADROV IN ORGANIZACIJE

V podjetju kot je Rebel F. so zaposleni, predvsem kader, ki se ukvarja s kupci, izrednega pomena. Če je prodajalec o izdelku dovolj informiran in je obveščen o vseh novostih v podjetju, bo bistveno lažje prodal izdelek, kot če ne zna odgovorov na vprašanja, ki jih stranke zahtevajo.

Iz Tabele 7 na strani 21, je razvidno, koliko ljudi bo podjetje zaposlilo v obdobju 2009–2012. Za posamezne nove blagovne znamke bodo zaposlili eno osebo, kar pomeni eno za blagovno znamko Salsa, eno za Sisley in eno za Woman Secred. Do leta 2012 bodo zaposlili 24 ljudi, od tega jih bo 21 delalo v prodajalnah. V prodajalnah bodo zaposlili tudi študente, in sicer v letu 2009 tri študente, v letu 2010 štiri študente, v letu 2011 pet in v letu 2012 še šest novih študentov. To pomeni, da bo v podjetju delalo 18 študentov v novo odprtih trgovinah, do leta 2012.

Tabela 7: Po letih novo zaposleni v prodajalnah in produktni vodje

Leto	Na novo zaposleni Prodajalci	Na novo zaposleni Produktni vodje
2009	4	1 (Salsa)
2010	5	1 (Sisley)
2011	6	1 (Woman Secred)
2012	6	0

Vir: Na podlagi simulacij Rebel F.in lastnih izračunov

Planirani stroški dela za leto 2008 znašajo 384.198 €. V Prilogi 8 so prikazani vsi predvideni stroški dela za obdobje 2008–2012.

Podjetja Rebel F. in Rebel želita preiti na vodoravno (timsko) strukturo (procesna organizacija). V tej strukturi so zaposleni organizirani okrog procesov, kjer delajo kot en procesni tim, tako da čim bolj učinkovito komunicirajo in usklajujejo svoje delo in tako neposredno ustvarjajo vrednost za kupca. Vodoravna organizacija poruši vse navpične (hierarhične) in vodoravne pregrade med oddelki. Prednosti tovrstne organizacije so v sposobnosti hitrega odziva na spremembe in zahteve kupcev ter v usmerjanju pozornosti vseh k ustvarjanju vrednosti za kupca. Zaposlenim pa omogoča njihov strokovni razvoj, saj morajo pri tiskem delu pridobivati in uporabljati različna znanja. Če želimo, da bi bila organizacijska struktura kot taka uspešna, moramo nameniti veliko pozornosti razvoju organizacijske kulture, filozofije in prakse timskega dela, in temu prilagoditi tudi sistem nagrajevanja in zaposlene usposobiti za timsko delo (Zupan & Kaše, 2003, str. 30, 31).

V podjetju Rebel F. želijo reorganizacijo izpeljati do leta 2009. S tako reorganizacijo podjetja bi zaposleni v podjetju Rebel F. imeli možnost samo odločanja, kaj v podjetju jih veseli in na katerem področju bi želeli delati in biti ustvarjalni ter inovativni. Osredinjeni bi bili na stalne izboljšave in pa dajanje več moči odločanja zaposlenim ter posledično več odgovornosti. Tako bi v podjetju delovali timi mladih zaposlenih, ki bi izžarevali svoje znanje in željo po učenju in dokazovanju. Imeli bi veliko možnosti, da bi tudi sami prispevali podjetju kaj novega, dajali ideje in na podlagi tega tudi dobivali večjo moč in seveda večjo odgovornost. Ker v podjetju niso navajeni delati v timih, se bodo verjetno pojavljale nespretnosti oziroma pomanjkanje znanja pri bolj zapletenih poslih. Zato bodo v podjetju organizirali različna šolanja in delavnice za zaposlene, kar jim bo pomagalo predvsem v organizaciji in delegiranju nalog. Že sedaj v podjetju oblikujejo sestanke, ko se vsi v upravi podjetja skupaj odločajo, kako razporediti delo med zaposlene tako, da bodo oni sami zadovoljni in na tem področju delovali uspešno.

3.4 ANALIZA Z VIDIKA REZULTATOV IN KAZALNIKOV POSLOVANJA

V Tabeli 8 prikazujem bilanco stanja za obdobje od 2008-2012. V letu 2009 se bodo po mojih simulacijah odprle tri trgovine, in sicer ena trgovina Salsa, ena Jones in ena Sisley. Za vsako trgovino Jones mora podjetje odšteti 20.000 €, za vsako Salsa trgovino 50.000 € in za trgovino Sisley 35.000 €. To pomeni, da se bodo osnovna sredstva povečala za 105.000 € v letu 2009 €, podjetje pa bo nabavilo tudi nove računalnike, tako da bodo osnovna sredstva znašala 429.682 €. V letu 2010 in 2011 bo podjetje odprlo dve Salsa trgovini in eno Jones, za kar bodo potrebne dodatne investicije v opremo v višini 120.000 €, tudi v teh dveh letih bo podjetje kupilo nove računalnike, zato bodo osnovna sredstva za leto 2010 znašala 421.191 €, leta 2011 pa 388.446 €. Leta 2012 pa bodo na novo odprli tri nove Salsa trgovine, kar bo znašalo 150.000 €, ter nakup novih računalnikov, tako da bo podjetje imelo v letu 2012, 355.700 € osnovnih sredstev. Vse lokacije bodo najemali, kar pomeni, da bo potrebno investirati samo v opremo teh trgovin. Najem trgovin in opremo trgovin bo podjetje Rebel F. financiralo z dolgoročnimi krediti in leasingi. Oprema se amortizira v petih letih, kar pomeni da se na leto amortizira 20 % opreme (Rebel F., www.rebel.si, 2008). Predvidela sem, da bo v letu 2008 prišlo do dokapitalizacije podjetja v višini 300.000 €. To bi podjetju Rebel F. spremenilo trajni kapital, ki bi tako znašal v letu 2008, 164.505 €, ki bi se skozi vsako leto poveševal in leta 2012 znašal 1.024.151 €. Povečala bi se tudi denarna sredstva, ki bi znašala v letu 2009 430.933 €. Naračale bi tudi obveznosti do dobaviteljev, saj bi podjetje Rebel F. od leta 2009 naprej, odpiralo nove trgovine. Tako bi v letu 2012 znašale obveznosti do dobaviteljev 2.001.250 €.

Tabela 8: Predvidena bilanca stanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
aktiva skupaj	1.376.469	1.734.437	2.040.721	2.596.523	3.231.399
psnovna sredstva	429.682	429.937	421.191	388.446	355.7
neopredmetena sredstva	170	151.507	132.567	113.627	94.687
dolg.fin.naložbe	0	0	0	0	0
zaloge	527.233	572.45	832.902	1.122.292	1.447.856
denarna sredstva	111.762	430.933	436.383	678.849	954.76
terjatve do kup.	91.23	99.054	144.121	194.196	250.53
kratk.fin.naložbe	0	0	0	0	0
aktivne časovne razmejitev	46.562	50.555	73.556	99.114	127.865
pasiva skupaj	1.376.469	1.734.437	2.040.721	2.596.523	3.231.399
trajni kapital	164.505	567.021	608.961	809.085	1.024.151
dolgoročne fin.obveznosti	365.595	249.315	146.705	94.875	58.945
kratkoročne fin. obveznosti	55	55	55	55	55
obveznosti iz poslovanja	52.527	60.894	62.863	64.832	64.339
obveznosti do dobaviteljev	728.75	791.25	1.151.250	1.551.250	2.001.250
pasivne časovne razmejitev	10.092	10.957	15.942	21.481	27.713

Vir: Lastni izračuni

V Tabeli 9 prikazujem izkaz uspeha za obdobje od 2008-2012. V simulacijah sem predvidela, da bo podjetje Rebel F. iztržilo pri svojih franšiznih partnerjih višje maržne stopnje (50 %). Le to se odraža v ugodnejšem razmerju med prihodki in materialnimi stroški. V letu 2012 bodo materialni stroški znašali 4.002.500 €. Finančni odhodki se bodo v obdobju 2008-2012 zmanjševali in bodo leta 2012 v višini 10.242 €. Podjetje bo v obdobju 2008-2012 ves čas poslovalo z dobičkom. Dobiček bo največji leta 2012, predvidoma bo znašal 800.88 €.

Tabela 9: Predviden izkaz uspeha za obdobje od leta 2008 do leta 2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
prihodki skupaj	2.918.058	3.168.316	4.609.803	6.211.454	8.013.312
prihodki iz poslovanja	2.915.000	3.165.000	4.605.000	6.205.000	8.005.000
finančni prihodki	50	50	50	50	50
drugi prihodki	3.008	3.266	4.753	6.404	8.262
odhodki skupaj	2.818.462	3.094.651	4.264.863	5.564.499	7.012.211
materialni stroški	1.457.500	1.582.500	2.302.500	3.102.500	4.002.500
stroški storitev	845.861	918.405	1.336.257	1.800.537	2.322.853
stroški dela	384.198	445.398	459.798	474.198	470.598
amortizacija	102.686	123.686	147.686	171.686	201.686
finančni odhodki	26.64	22.95	16.13	12.22	10.242
izredni odhodki	1.578	1.713	2.493	3.359	4.333
dobiček pred davki	99.596	73.665	344.94	646.955	1.001.101
davki	22.907	16.206	72.437	129.391	200.22
dobiček	76.689	57.459	272.502	517.564	800.88

Vir: Lastni izračuni

Spodaj opisane kazalnike lahko najdete v Prilogi 3. Povečeval se bo koeficient gospodarnosti, ki bo leta 2012, predvidoma znašal 1,14. Samo za primerjavo naj še enkrat omenim, da je koeficient gospodarnosti za leto 2007 0,92. Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev se bo zviševal vsako leto. V letu 2008 bo znašal 0,88, v letu 2009 1,40, leta 2012 pa že 2,40. Poslovni stroški na zaposlenega bodo naraščali, kar je tudi za pričakovati, kajti do leta 2012 bo podjetje zaposlilo 55 novih ljudi. Predvidoma bodo poslovni stroški na zaposlenega v letu 2012 znašali 127.229,75 €. To paje skoraj 50.000 € več kot leta 2007.

Po mojih simulacijah bodo prihodki naraščali iz leta v leto. V letu 2008 bodo znašali 291.500 €, leta 2010 460.500 € in leta 2012, 800.500 €. T številke so okvirne in so vezane na odpiranje novih trgovin.

SKLEP

Trenutno stanje v gospodarstvu je zaskrbljujoče. Padanje vrednosti delnic, velika inflacija, boj za preživetje iz meseca v mesec. To so stvari, ki jih zadnje čase slišimo na vsakih poročilih. V takšnih razmerah lahko pričakujemo, da bodo ljudje vedno manj denarja namenili za nakupe oblačil, ki niso ključnega pomena za preživetje. Poleg omenjenih stvari se je treba zavedati še konkurence v »tekstilni branži«, ki se je povečala z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo. Prav iz tega razloga sem si za diplomsko delo izbrala podjetje Rebel F., ker je podjetje trenutno v nezavidljivem položaju in bi bilo brez dodatnih virov financiranja obsojeno na propad.

S tovrstnimi problemi se v današnjem času globalizacije prav zagotovo ukvarja veliko manjših podjetij v Sloveniji. Ker sem že po naravi radovedna, mi je diplomsko delo, v katerem sem analizirala možnosti rasti, pa tudi boj za preživetje podjetja Rebel F., predstavljalo izziv. Izziv z vidika, kako bi dejansko lahko kot študentka Ekonomske Fakultete pomagala podjetju, da preživi in ponovno osvaja trg z različnimi novimi blagovnimi znamkami. Do podjetja nisem ravnodušna, saj je to podjetje v večinski lasti moje mame, Zdenke Benko.

V podjetju Rebel F. se ukvarjajo z franšiznim poslovanjem treh različnih blagovnih znamk, Benetton, Jones in Springfield. V tovrstnih poslih je zelo pomembno, da ima franšizo-jemalec dobre odnose z franšiziji oziroma franšizo-dajalci. Odnosi morajo temeljiti na zaupanju, spoštovanju in predvsem v korektnih poslovnih odnosih. Podjetje Rebel F. ima dobre poslovne odnose z vsemi franšiziji. Vendar dobri odnosi s poslovnimi partnerji niso edino merilo za uspešno poslovanje. Teh razlogov je več in izhajajo tudi iz različnih dejavnikov, na nekatere imamo vpliv, na druge pa ne moremo vplivati. Glede na bilanco stanja in izkaz uspeha podjetja Rebel F., podjetje Rebel F. trenutno ne posluje dobro, kar kaže podatek o izgubi v letu 2007, ki znaša kar –238.198 evrov. Ker se sprejemajo pomembne strateške odločitve o spremembah, ki se bodo zgodile v podjetju Rebel F., prav v času pisanju mojega diplomskega dela, vseh niti nisem omenila. V podjetju Rebel F. je prišlo do razmer, za katere pisci teorij v različnih knjigah o poslovanju, menedžiranju itd. navajajo, da je podjetje smiselno ukiniti. Za podjetje Rebel F. pa bi lahko povedala, da imajo še možnosti za rešitev podjetja pred propadom. V podjetju so namreč ugotovili, da med zaposlenimi ni dobre komunikacije, da je premalo vloženega truda in da se zaposleni med seboj ne pogovarjajo iskreno, kar zelo vpliva na njihovo uspešnost pri delu. V podjetju Rebel F. je tudi premalo analitičnih analiz stanja v podjetju, premalo sprotnega kontroliranja ter preveliko lažnega optimizma v zaposlenih, ki se zanašajo na svoje vodje in se branijo kakršne koli odgovornosti. Zato bodo v podjetju Rebel F. naredili popolno reorganizacijo podjetja in veliko ljudi, ki so na nepravilnih in previsokih položajih glede na njihove sposobnosti, tudi zamenjali. Sledili bodo

diverzificirani in generični strategiji rasti in po mojih simulacijah podjetje doseglo preobrat že v letu 2009. Do leta 2012 pa bo podjetje imelo 55 zaposlenih. V obdobju od leta 2008-2012 bodo v podjetju Rebel F. naraščali tudi prihodki in dobiček podjetja. Leta 2012 bodo prihodki znašali 6.211.454 €, dobiček pa 517.564 €.

LITERATURA IN VIRI

1. Baumbach, C.M. in Mancuso J.R. (1987). *Entrepreneurship and Venture Management*. Prentice-Hall
2. Benedik, B. (2003). *Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bennett, M. (1989). *Managing growth*. Natwest: Pitman.
4. Cabral, L.M.B.(2000). *Introduction to industrial organization*. Cambridge (Mass.), London : MIT Press.
5. Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1983). The five Stages of Small Business Growth. *Harward Business Review*, 61 (3), 30-40.
6. Clark, L. (1991). *Venture Management. Venture Growth*. University of Stirling. Department of Business and Management.
7. Dimovski, V., Penger, S. & mag. Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hočevar, M.& Igličar, A. (1997). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Ipavic, A. (2004). *Analiza uspešnosti poslovanja družbe Petrol d.d.* [diplomsko delo] Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Lawson, M. K. (1987). *Going for Growth. Aguide to Corporate Strategy*. Kogan Page.
12. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth od the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.
14. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall International Editions.
16. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Zakon o gospodarskih družbah. (2008). *Uradni list RS*. (št. 69/07 in 17/08, 20. avgust 2008).
18. Zupan, N. & Kaše R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Podjetje Springfield. Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.spf.com/>
20. Podjetje Rebel d.o.o.. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.rebel.si/>
21. Podjetje Jones. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.jones.at/>
22. Podjetje Benetton Najdeno 19. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.benetton.com/portal/web/guest/home>
23. Podjetje Sportina Group Najdeno 29. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.sportina.si>

24. Finančni podatki o podjetjih. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
25. Interni viri podjetja Rebel Franšize d.o.o.

PRILOGE

Priloga 1: Podjetniški kviz

J.R. Mancusa (Baumbach in Mancusa, 1987) je na podlagi anketiranja 2500 ameriških podjetnikov pripravil vprašalnik, s pomočjo katerega naj bi posameznik dobil odgovor na vprašanje, ali je primeren za podjetnika. Jaz sem ta kviz opravila z gospo Benko.

1. Kakšna je bila zaposlitev Vaših staršev?

- a) **Oba sta delala ali bila samozaposlena večji del svoje delovne dobe!**
- b) Oba sta delala ali bila samozaposlena v enem delu svoje delovne dobe!
- c) Eden je bil zaposlen ali samozaposlen večji del svoje delovne dobe!
- d) Eden je bil zaposlen ali samozaposlen v enem delu svoje delovne dobe!
- e) Nobeden ni bil zaposlen ali samozaposlen!

2. Ali ste bili kdaj odpuščeni z dela?

- a) Da, več kot enkrat!
- b) Da, enkrat!
- c) **Ne!**

3. Ali ste priseljenc v Slovenijo ali pa so bili Vaši starši priseljenci?

- a) Rodil sem se zunaj Slovenije!
- b) Vsaj eden od mojih staršev se je rodil zunaj Slovenije!
- c) Vsaj eden od mojih starih staršev se je rodil zunaj Slovenije!
- č) **Vsi smo bili rojeni v Sloveniji!**

4. Vaša delovna kariera je bila

- a) v glavnem v malih podjetjih (do 100 zaposlenih)
- b) **v glavnem v srednje velikih podjetjih (med 100 in 500 zaposlenimi)**
- c) v glavnem v velikih podjetjih (nad 500 zaposlenimi)

5. Ali ste se ukvarjali s poslom pred osemnajstim letom?

- a) Veliko!
- b) **Nekaj!**
- c) Nobenim!

6. Koliko ste stari?

- a) 21-30
- b) 31-40
- c) **41-50**
- d) 51 in več

7. Vi ste

- a) **najstarejši**
- b) srednji
- c) najmlajši

d) drugo
otrok v družini!

8. Vi ste

a) poročeni

b) ločeni

c) samski

9. Vaša najvišja raven izobrazbe je

a) osnovna in srednja šola

b) diploma dodiplomske šole

c) specialistična podiplomska diploma

d) magistratura

e) doktorat

10. Kaj je Vaš temeljni motiv podjetniškega delovanja?

a) Denar!

b) Ne želim delati za druge!

c) Da bom slaven!

d) Sproščanje odvečne energije

11. Vaš odnos do starša, ki je zaslužil večino družinskega dohodka, je bil:

a) Napet!

b) Udoben!

c) Konkurenčen!

d) Ni ga bilo!

12. Če bi lahko izbirali med "delati trdo" in "delati pametno", bi izbrali

a) "delati trdo"

b) "delati pametno"

c) Oboje

13. Koga bi vprašali za kritični poslovni nasvet?

a) Notranja podjetniška ekipa!

b) Zunanje managerske profesionalce!

c) Zunanje finančne profesionalce!

d) Le sebe!

14. Na kaj bi stavili pri nagradni igri?

a) na podvojitev nagrade

b) na enega od desetih zadetkov

c) na enega od treh zadetkov

d) na enega od dveh zadetkov

15. Edini potrebn in zadostni pogoj za začetek posla je

a) denar

b) kupci

- c) ideja za proizvod oziroma storitev
- d) motivacija in trdo delo

16. Če bi bili boljši igralec tenisa in bi imeli možnost igrati proti svetovnemu asu, bi

- a) zavrnilo tekmo, ker bi prehitro izgubili
- b) sprejeli izziv, toda nebi stavili denarja na izid**
- c) stavili tedensko plačo na svojo zmago
- d) sprejeli podrejenost, stavili na srečo in upali na uspeh

17. Hitro se zaljubite v

- a) idejo za nov proizvod
- b) novega zaposlenega
- c) novo metodo proizvodnje
- d) nov finančni načrt
- e) v vse navedeno**

18. Koga bi izbrali za Vašo desno roko

- a) pametnega in energičnega**
- b) pametnega in lenega
- c) neumnega in energičnega

19. Vi dosežete cilje učinkoviteje, ker

- a) ste vedno pravočasni
- b) ste odlično organizirani**
- c) imate dobre evidence

20. Ne marate razpravljati o

- a) problemih zaposlenih
- b) predpisovanju računov**
- c) novih metodah vodenja
- d) bodočnosti posla

21. Če bi imeli na voljo, bi izbrali

- a) metanje kock z eno od treh možnosti za zmago
- b) analizirati problem z eno od treh možnosti za rešitev v določenem času**

22. Če bi lahko izbirali med poklici, bi izbrali

- a) profesionalec v golfu
- b) prodajalec
- c) profesionalni svetovalec**
- d) učitelj

23. Če bi izbirali med delom s partnerjem, ki bi bil vaš prijatelj, in partnerjem, ki bi bil ekspert, bi izbrali

- a) prijatelja
- b) partnerja**

24. Uživate med ljudmi,

- a) če lahko delate kaj smiselnega
b) če lahko delate kaj novega in različnega
 c) kar tako

25. Za posel, ki zahteva akcijo, je važno, da vemo, kdo je zanj odgovoren!

- a) Da!**
 b) Da, z rezervo!
 c) Ne strinjam se!

26. Ko igrate športno igro, ste pozorni nato,

- a) kako dobro igrate
 b) ali boste zmagali ali izgubili
c) oboje
 d) nič od tega

REŠITVE:

1. a) 10 b) 5 c) 5 d) 2 e) 0	2. a) 10 b) 7 c) 0	3. a) 5 b) 4 c) 3 d) 0	4. a) 10 b) 5 c) 0	5. a) 10 b) 7 c) 0
6. a) 8 b) 10 c) 5 d) 2	7. a) 15 b) 2 c) 0 d) 0	8. a) 10 b) 2 c) 2	9. a) 2 b) 3 c) 10 d) 8 e) 4	10. a) 0 b) 15 c) 0 d) 0
11. a) 10 b) 5 c) 3 d) 0	12. a) 0 b) 5 c) 10	13. a) 0 b) 10 c) 0 d) 5	14. a) 0 b) 2 c) 10 d) 3	15. a) 0 b) 10 c) 0 d) 0
16. a) 0 b) 10 c) 3 d) 0	17. a) 5 b) 5 c) 5 d) 5 e) 15	18. a) 2 b) 10 c) 0	19. a) 5 b) 15 c) 0	20. a) 8 b) 10 c) 0 d) 0
21. a) 0 b) 15	22. a) 3 b) 0 c) 10 d) 0	23. a) 0 b) 10	24. a) 3 b) 3 c) 10	25. a) 10 b) 2 c) 0
26. a) 8 b) 10 c) 15 d) 0				

Rezultat: **235**

Število točk: **235-285** podjetniški profil:
235-285 **uspešen podjetnik**
 200-234 podjetnik
 185-199 latentni podjetnik
 170-184 potencialni podjetnik
 155-169 mejni podjetnik
 pod 154 mezna delovna sila

Priloga 2: Kazalniki poslovanja podjetja Rebel F., za leto 2006 in 2007

LETO	2006	2007
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI		
koeficient celotne gospodarnosti	1,01	0,92
koeficient gospodarnosti poslovanja	1,01	0,93
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,01	-0,09
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,01	-0,09
stopnjaj čiste dobičkovnosti prihodkov	0,01	-0,09
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI		
koeficient čiste donosnosti sredstev		-0,16
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev		-0,19
donos na lastniški kapital		3,44 *
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA		
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,20	-0,37
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	0,14	-0,27
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	0,91	0,51
kratkoročni koeficient likvidnosti	0,96	0,64
hitri koeficient likvidnosti	0,03	0,04
pospešeni koeficient likvidnosti	0,31	0,12
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	0,30	0,09
KAZALNIKI OBRAČANJA		
koeficient obračanja zalog		2,91
dnevi vezave zalog		125,29
koeficient obračanja terjatev do kupcev		17,34
dnevi vezave terjatev do kupcev		21,05
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev		134,55
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA		
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,05	-0,13
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,29	0,25
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	20,76	-8,51
KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA		
delež osnovnih sredstev	0,23	0,36
delež stalnih sredstev	0,32	0,49
delež finančnih naložb	0,00	0,00
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,67	0,82
DRUGI KAZALNIKI		
prag rentabilnosti	542.644	-4.809.734
cena dolžniškega kapitala		0,08
prihodek na zaposlenega	30.128,40	75.828
prihodek/prag rentabilnosti	1,39	-0,54
poslovni stroški na zaposlenega	29.652,12	81.809,18
stroški na zaposlenega	29.800,68	82.833,82
strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,99	1,09
cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	4.444,20	11.299,94
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital		0,12
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge		0,17
cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital		1,93
cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge		2,68
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS		6,76
produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	30.066,44	75.748,35
Zaposleni	25	34

* Podatek o donosu na lastniški kapital ne kaže realnega stanja v podjetju Rebel F., ker v podjetju trenutno ne pokrivajo niti variabilnih stroškov s prihodki, zato se minusi v enačbi okrajšajo in je rezultat pozitiven.

Vir: Lastni izračuni

Priloga 3: Predvideni kazalniki poslovanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012

LETO	2008	2009	2010	2011	2012
KAZALNIKI GOSPODARNOSTI					
koeficient celotne gospodarnosti	1,04	1,02	1,08	1,12	1,14
koeficient gospodarnosti poslovanja	1,04	1,03	1,08	1,12	1,14
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,03	0,02	0,07	0,10	0,13
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,03	0,02	0,07	0,10	0,12
stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	0,03	0,02	0,06	0,08	0,10
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI					
koeficient čiste donosnosti sredstev	0,15	0,09	0,28	0,41	0,50
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	0,11	0,07	0,27	0,40	0,50
donos na lastniški kapital	0,93	0,20	0,89	1,28	1,56
KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/plačilne sposobnosti in solventosti					
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,38	1,32	1,45	2,08	2,88
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	0,27	0,98	1,10	1,61	2,27
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	0,88	1,40	1,36	1,80	2,40
kratkoročni koeficient likvidnosti	0,87	1,22	1,11	1,19	1,25
hitri koeficient likvidnosti	0,13	0,48	0,34	0,41	0,45
pospešeni koeficient likvidnosti	0,24	0,58	0,46	0,52	0,57
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
KAZALNIKI OBRAČANJA					
koeficient obračanja zalog	5,53	5,53	5,53	5,53	5,53
dnevi vezave zalog	66,02	66,02	66,02	66,02	66,02
koeficient obračanja terjatev do kupcev	63,90	63,90	63,90	63,90	63,90
dnevi vezave terjatev do kupcev	5,71	5,71	5,71	5,71	5,71
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	57,74	57,74	57,74	57,74	57,74
KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA					
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	0,12	0,33	0,30	0,31	0,32
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,39	0,47	0,37	0,35	0,34
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	7,31	2,04	2,32	2,18	2,13

Vir: Lastni izračuni

Priloga 4: Predvideni kazalniki poslovanja za obdobje od leta 2008 do leta 2012 (nadaljevanje)

KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA	2008	2009	2010	2011	2012
delež osnovnih sredstev	0,31	0,25	0,21	0,15	0,11
delež stalnih sredstev	0,44	0,34	0,27	0,19	0,14
delež finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,72	0,52	0,59	0,56	0,55
DRUGI KAZALNIKI					
prag rentabilnosti	1.657.198,38	2.117.054,87	1.499.561,82	1.394.337,74	1.423.540,07
cena dolžniškega kapitala	0,13	0,15	0,16	0,16	0,18
prihodek na zaposlenega	85.825,25	83.376,75	107.204,71	126.764,37	145.696,57
prihodek/prag rentabilnosti	1,76	1,50	3,07	4,45	5,63
poslovni stroški na zaposlenega	82.066,01	80.789,16	98.749,78	113.243,28	127.229,75
stroški na zaposlenega	82.895,94	81.438,19	99.182,86	113.561,21	127.494,75
strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,97	0,98	0,93	0,90	0,88
cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	11.299,94	11.721,00	10.692,98	9.677,51	8.556,33
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital	0,19	0,17	0,16	0,14	0,13
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge	0,27	0,29	0,26	0,24	0,24
cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital	3,54	3,05	3,73	3,92	4,05
cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge	5,09	5,29	6,07	6,74	7,25
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS	13,57	14,72	21,87	31,95	45,01
produktivnost dela 1: poslovni prihodki/zaposleni glede na delovne ure	85.735,29	83.289,47	107.093,02	126.632,65	145.545,45
Zaposleni	34	38	43	49	55

Vir: Lastni izračuni

Priloga 5: Predviden izkaz denarnih tokov za obdobje od leta 2008 do 2012

Leto	2008	2009	2010	2011	2012
Prejemki	3.384.533	3.533.911	4.859.118	6.358.159	8.108.187
iz poslovanja	2.918.058	3.168.316	4.609.803	6.211.454	8.013.312
Investicija	466.475	365.595	249.315	146.705	94.875
Izdatki	3.300.880	3.210.931	4.367.473	5.616.329	7.048.141
za poslovanje	3.200.000	3.094.651	4.264.863	5.564.499	7.012.211
za investicijo	100.880	116.280	102.610	51.830	35.930
Saldo prejemkov in izdatkov	83.653	322.980	491.645	741.830	1.060.046
Amortizacija	102.686	123.686	147.686	171.686	201.686
Saldo denarnih tokov	534.852	981.518	1.620.848	2.534.363	3.796.095

Vir: Lastni izračuni