

2009

diplomski projekt

helena glavica, biljana mitrović

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKI PROJEKT

PRENOS FRANŠIZE NA HRVAŠKI TRG

HELENA GLAVICA
BILJANA MITROVIĆ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomski projekt

PRENOS FRANŠIZE NA HRVAŠKI TRG

Helena Glavica
Biljana Mitrović

Koper, 2009

Mentor:izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

V najinem diplomskem projektu, ki se sestoji iz teoretičnega in praktičnega dela sva proučevali možnosti vstopa na tuji trg in prenos uspešnega franšiznega poslovanja z domačega trga. V diplomskem projektu predstavljava možnost vstopa blagovne znamke Jones na hrvaški trg. Če želi podjetje Rebel, d. o. o. poslovati na mednarodnem trgu, se mora zavedati pomena obvladovanja in hitrega posredovanja informacij, selitve poslovanja v drugo državo, prilagajanja spremembam trga, ki so posledica nenehnih sprememb, razvoja, inovacij in močne konkurence, ki je prisotna na svetovnem trgu. Največjo perspektivnost in možnost razširitve poslovanja na tem trgu vidijo tudi zaradi tega, ker blagovna znamka Jones tam še ni prisotna. Podjetje Rebel je za vstop na hrvaški trg izbralo franšizing, ki predstavlja idealen koncept združitve, motivacije in obvladovanja specifičnosti trga s strani jemalcev ter s preizkušenim konceptom s strani dajalca franšize. Ovira s katero sva soočeni pri izdelavi diplomskega projekta je omejenost dostopa do pomembnih poslovnih podatkov.

Ključne besede: mednarodni trg, franšiza, politika mednarodnega trženja, prepoznavnost, blagovna znamka, širitev mednarodnega poslovanja.

SUMMARY

In our diploma project, which consist of theoretical and practical part, we made a research about possibility of entering foreign market and transfer of efficient franchising operations from domestic market. In our diploma project we are representing possibility for entering Croatian market with Jones trade mark. If company Rebel wish to operate at the international market, it has to be aware of importance of mastering and fast mediation of information, being present on the foreign markets, adjusting to constant changes at the market, which are result of ongoing changes, development, innovations and strong competition, which is present at the global market. The main reasons why company see this decision as the best perspective and possibility of expansion of its business is because trade mark Jones is not known at the Croatian market yet. Company Rebel have chosen franchising as an ideal concept which makes fusion of motivation and mastering specificity of the market on behalf of taker along with proven concept on behalf of giver of the franchise. Our great obstacle with which we were confronted, while writing our diploma project, was limited access to important business records, which company suppose to proved us with.

Key words: international market, franchise, global economical crises, politics of international trading, recognition, trade mark, expansion of the international trading.

UDK: 339.9(436+497.5)(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujeva se izr. prof. dr. Dragu Dubrovskemu za mentorstvo in Zorani Teran za navodila in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega projekta.

VSEBINA

1 Uvod.....	1
2 Izbira ustrezne strategije vstopa na tuje trge.....	4
2.1 Dejavniki izbire vstopne strategije.....	4
2.2 Značilnosti in proces izbora tujih trgov v mednarodno delujočem podjetju	5
2.3 Zunanji dejavniki.....	7
2.4 Dejavniki proizvodnje v ciljni državi.....	8
2.5 Dejavniki okolja ciljne države.....	8
2.6 Notranji dejavniki.....	9
2.7 Možni načini in oblike vstopov na mednarodne trge.....	9
2.8 Franšizing.....	11
2.9 Ključni elementi franšizinga.....	13
2.10 Vodilna načela franšizinga.....	16
2.11 Omejevanje konkurence ter učinek na meddržavno trgovanje.....	17
3 Analiza okolja na hrvaškem trgu.....	19
3.1 Demografsko-fizično okolje	21
3.2 Politično-pravno okolje.....	23
3.2.1 Osnovni podatki	24
3.2.2 Politični sistem.....	24
3.2.3 Aktualno politično razmerje med Slovenijo in Hrvaško.....	24
3.3 Ekonomsko okolje	25
3.3.1 Gospodarstvo	26
3.3.2 Poslovna zakonodaja.....	32
3.3.3 Splošno o družbah.....	34
3.4 Tržno komuniciranje, promocija	39
3.5 Socio-kulturno okolje.....	40
3.5.1 Kultura in umetnost.....	41
3.5.2 Zgodovina in vojna.....	41
4 Predstavitev podjetja Rebel, d. o. o.....	43
4.1 Osebna izkaznica.....	43
4.2 Zgodovina.....	44
4.3 Zastopništva.....	45
4.4 Statistični podatki podjetja Rebel.....	47
5 Predstavitev podjetja Rebel franšize, d. o. o.....	58
5.1 Osebna izkaznica.....	58
5.2 Franšize.....	59
5.3 Statistični podatki podjetja Rebel franšize.....	59
6 Predstavitev blagovne znamke Jones.....	70

7 Analiza trženjskega spleta blagovne znamke Jones na hrvaškem trgu.....	72
7.1 Izdelek.....	73
7.2 Cena.....	75
7.3 Prodajne poti.....	76
7.4 Komuniciranje.....	77
7.4.1 Cilji tržnega komuniciranja.....	80
7.4.2 Proces komuniciranja.....	81
8 Analiza konkurence.....	83
8.1 Razvojni trendi in trgi tekstilne in oblačilne industrije.....	83
8.2 Porterjev model konkurence v panogi.....	83
8.3 Vstopne ovire.....	87
9 SWOT analiza.....	91
10 Sklep.....	94
Literatura.....	96
Viri.....	98
Priloge.....	100

SLIKE

Slika 2.1 Dejavniki izbiranja tujih trgov.....	4
Slika 2.2 Izbor tujih trgov.....	6
Slika 2.3 Pet načinov za vstop na tuji trg.....	10
Slika 3.4 Mednarodno makro in mikro okolje.....	20
Slika 7.5 Pet ravni izdelka.....	77

TABELE

Tabela 1.1 Avtorstvo.....	3
Tabela 2.2 Osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju.....	7
Tabela 3.3 Značilnosti Hrvaške.....	21
Tabela 3.4 Blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško v mio EUR.....	28
Tabela 3.5 Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR.....	29
Tabela 3.6 Prihodi in nočitve turistov od januarja do novembra 2008.....	29
Tabela 3.7 Statistični indikatorji Republike Hrvaške za leto 2006, 2007 in 2008.....	31
Tabela 4.8 Predstavitev osnovnih podatkov podjetja Rebel, d. o. o.....	43
Tabela 4.9 Osnovni finančni podatki za leto 2007 (v EUR).....	47
Tabela 4.10 Primerjava podjetij za leto 2007.....	49
Tabela 4.11 Rebel, d. o. o., leto 2007.....	52
Tabela 4.12 Bilanca stanja za leto 2007 za podjetje Rebel, d. o. o.....	53
Tabela 4.13 Izkaz poslovnega izida za leto 2007 za podjetje Rebel, d. o. o.....	55
Tabela 4.14 Kazalniki za podjetje Rebel, d. o. o., za leto 2007.....	56
Tabela 4.15 Finančni podatki za podjetje Rebel, d. o. o., za leto 2007.....	57
Tabela 5.16 Predstavitev osnovnih podatkov podjetja Rebel, d. o. o.....	58
Tabela 5.17 Osnovni finančni podatki leto 2007.....	60
Tabela 5.18 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – bilanca stanja.....	62
Tabela 5.19 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – izkaz uspeha.....	64
Tabela 5.20 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – finančni kazalniki	66
Tabela 5.21 Rebel franšize, d. o. o.	67
Tabela 5.22 Bilanca stanja za leto 2007	68
Tabela 5.23 Izkaz poslovnega izida.....	69
Tabela 5.24 Rebel franšize, d. o. o.....	71
Tabela 9.25 SWOT analiza.....	94

GRAFI

Graf 4.1 Primerjava podjetij.....	48
Graf 4.2 Grafična analiza podjetja Rebel, d. o. o.....	52
Graf 5.3 Tržni delež trgovin na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili v letu 2007.....	60
Graf 5.4 Prihodki podjetji v EUR od 2004 do leta 2007.....	61
Graf 5.5 Grafična analiza podjetja Rebel franšize, d. o. o.....	67

1 UVOD

Podjetja, ki poslujejo na mednarodnih trgih, se morajo zavedati pomena obvladovanja in hitrega posredovanja informacij, selitve poslovanja v druge države, prilagajanja spremembam trga, ki so posledica nenehnih sprememb, razvoja, inovacij in močne konkurence, ki je prisotna na svetovnem trgu. Glavna konkurenčna prednost postaja poznavanje porabnikovih potreb in želja ter s tem oblikovanja njihove ponudbe.

Tekstilna in oblačilna industrija je zelo podvržena nenehnim spremembam na trgu. Spremembe se kažejo v novih zahtevah porabnikov, novih tehnologijah, pritiskih močne konkurence ter povečevanju dodane vrednosti ponudbe. Liberalizacija svetovne trgovine prinaša v poslovanje tekstilne in oblačilne industrije veliko negotovosti in strahu. Finančna kriza, ki se preveša v gospodarsko recesijo, zahteva tudi reagiranje na mikro ravni – tj. na ravni podjetij in zavodov. Oblike posredovanja informacij o novih izdelkih in storitvah ter način finančnega evidentiranja in nadzora bodo morali odražati naraščajočo omejenost virov in zmanjšanje dostopa do njih. V takšnih situacijah postane posebno pomembna stalnost in natančnost ter veljavnost in zanesljivost nadzora, ki mora v pogojih mednarodnega sodelovanja izražati mednarodno primerljivost, ne da bi pri tem trpeli nacionalni standardi. Sledljivost tokovom z uveljavljenimi instrumenti postaja vse bolj odločilen pogoj mednarodnega sodelovanja in tekmovanja za nadnacionalne finančne vire. Ni enotnega mnenja, kakšen bo končni učinek odprave kvot, vendar si je večina strokovnjakov enotna, da se bo zmanjšalo število zaposlenih v razvitih gospodarstvih, konkurenca z Daljnega vzhoda bo zelo ostra in bo v veliki meri vplivala na cene izdelkov. Tako bo konkurenca na področju oblačilne industrije še ostrejša in pomembno bo, da bodo podjetja imela uveljavljene blagovne znamke, ki bodo sinonim za kakovost, visoko dodano vrednost ter bodo omogočale podjetjem prepoznavnost in večjo konkurenčnost v primerjavi z izdelki iz Daljnega vzhoda.

Podjetje Rebel, d. o. o. si prizadeva poslovati na mednarodnih trgih. Zaradi težnje k večji mednarodni uveljavljenosti podjetja in uveljavitvi njihove franšizne blagovne znamke Jones, si želijo prodreti na hrvaški trg, saj bi s tem pridobili na večjem ugledu in prepoznavnosti v bivših državah Jugoslavije. Zato je osnovni namen diplomskega projekta ugotoviti, kakšne so možnosti širjenja poslovanja podjetja Rebel na hrvaški trg.

Cilj diplomskega projekta je čim bolj podrobno proučiti vstopne strategije in analizo okolja na hrvaškem trgu in s tem tudi možnosti za prodor na hrvaški trg ter na podlagi tega oblikovati sestavine trženjskega spleta, ki bi pripomogle k prodaji izdelkov Jones na hrvaškem trgu.

Diplomski projekt je sestavljen iz osmih temeljnih poglavij poleg uvoda in sklepa.

V drugem poglavju sva predstavili izbiro ustrezne strategije vstopa na tuje trge. V tretjem poglavju sva opisali možne načine in oblike vstopov na mednarodne trge. V četrtem poglavju sva naredili analizo okolja na hrvaškem trgu, ki je pri širitvi

poslovanja na mednarodne trge ena pomembnejših odločitvenih dejavnikov. Proučujeva demografsko-fizično okolje, politično-pravno, ekonomsko in socio-kulturno okolje Hrvaške, da bi ugotovili potrebne dejavnike za uspešen vstop na hrvaški trg. V petem poglavju sva predstavili podjetje Rebel, njegov zgodovinski razvoj, zastopništva in prodajni program. Šesto poglavje govori o franšizah podjetja Rebel. V sedmem poglavju sva opisali blagovno znamko Jones. V osmem poglavju sva opisali trženjski splet blagovne znamke Jones. V devetem poglavju sva analizirali možen vstop blagovne znamke Jones na hrvaški trg s pomočjo SWOT analize.

Pri izdelavi diplomskega projekta sva uporabili znanje pridobljeno na fakulteti, strokovno in znanstveno literaturo za definiranje in opis pojmov, podatke podjetja Rebel ter vire dostopne preko spleta. Uporabili sva tudi metodi: 1. Metoda primerjanja - primerjanje poslovanja na domačem trgu in primerjanje poslovanja na hrvaškem trgu in 2. Statistična obdelava podatkov - prikaz statističnih podatkov poslovanja v tabelah in grafih.

Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema:

1. Omejenost podatkov zaradi poslovnih skrivnosti (pridobitev franšiznega protokola za blagovno znamko Jones). Vse podatke o podjetju Rebel in Rebel franšize ter blagovne znamke Jones sva pridobili samo iz internetnih virov.
2. Zaradi razvidnega slabega poslovanja in omejenosti dostopa do potrebnih virov informacij iz strani podjetja Rebel in Rebel franšize sklepava, da bo podjetje imelo morebitne težave z udejanjenjem uspešnega vstopa na hrvaški trg.
3. Uspeh vstopa na tuji trg je odvisen od kakovosti poslovanja franšizo jemalca.

Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imela stalne znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spremljajočo se konkurenco, ki postaja čedalje bolj globalna, z novimi tehnološkimi dosežki in čedalje manj zvestimi kupci, ki lahko izbirajo med ogromnim številom istovrstnih izdelkov različne kakovosti in različnih cen. Zato postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja, ki je vpletena v vse druge dejavnosti in je jedro poslovanja podjetij z vidika zadovoljitve njihovih kupcev in doseganja načrtovanih rezultatov (Potočnik 2002, 19).

Sodobni svet opredeljujeva vsaj dve silnici; njegova liberalizacija in globalizacija poslovanja. Ofenzivna podjetja oblikujejo svoje specifične modele vzdržljivih konkurenčnih prednosti prav na teh silnicah. Vse več je takih, ki so prerasla v mednarodna, večnacionalna, transnacionalna in globalna podjetja. Celo čez noč zrastejo nova globalna podjetja kot posledica izjemno hitre rasti in razvoja znanosti, tehnologije, komunikacij. Za takšna podjetja kot da ni več nacionalnih meja, ampak predstavlja svet eno samo globalno tržnico. Internacionalizacija poslovanja pa je postala sinonim za uspešnost (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 13).

Domača podjetja ne morejo več prezreti tuje konkurence, tujih trgov in tujih dobaviteljev. Podjetja si ne morejo privoščiti, da nebi bile mezde njihovih delavcev ali njihovi materialni stroški. Podjetja ne smejo prezreti novih tehnologij, materialov, opreme ter organizacijskih in trženjskih metod (Kotler 1996, 5).

Dokončno, torej celovito trženjsko strategijo na izbranem mednarodnem trgu dobimo, ko natančno definiramo razvoj posameznih sestavin trženjskega spleta in aktivnosti izvajanja na izbranem trgu za posamezno trženjsko sestavino znotraj izbrane oblike oziroma načina vstopa. Sestavine trženjskega spleta in njihov razvoj na izbranem trgu so torej odvisne od izbranega načina ali oblike vstopa. Izbrane strategije vstopov podjetij na mednarodne trge definirajo njihovo mednarodno trženjsko rast in stopnje rasti internacionalizacije (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 183).

Trženjsko razmišljanje se začne s človeškimi potrebami in željami. Potegnemo lahko uporabno ločnico med potrebami, željami in povpraševanjem. Človeška potreba je stanje, ki ga zaznamo, ko smo prikrajšani za osnovno zadovoljstvo. Želje so človeško hrepenenje po izpolnitvi najbolj skritih potreb. Povpraševanje pomeni, da imamo posebno potrebo po določenem izdelku, ki je podprta z željo in nakupno sposobnostjo. Želja se spremeni v povpraševanje, ko dobi podporo v kupni moči (Kotler 1996, 7).

Tabela 1.1 Avtorstvo

Helena Glavica	Biljana Mitrović
1 Uvod	1 Uvod
2.1 Dejavniki izbire vstopne strategije	2.4 Dejavniki proizvodnje v ciljni državi
2.2 Značilnosti in proces izbora tujih trgov v mednarodno delujočem podjetju	2.5 Dejavniki okolja ciljne države
2.3 Zunanji dejavniki	2.6 Notranji dejavniki
3.1 Franšizing	3.2 Vodilna načela
4.1 Demografsko-fizično okolje	4.3 Ekonomsko okolje
4.2 Politično-pravno okolje	4.4 Socio-kulturno okolje
5 Analiza konkurence	5 Analiza konkurence
6 Predstavitev podjetja Rebel, d. o. o.	7 Predstavitev podjetja Rebel
9.1 Izdelek	Franšize
9.2 Cena	8 Predstavitev blagovne znamke
10 SWOT analiza	Jones
11 Sklep	9.3 Prodajne poti
	9.4 Komuniciranje
	10 SWOT analiza

2 IZBIRA USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

2.1 Dejavniki izbire vstopne strategije

Najpomembnejša odločitev podjetja, katerega interes je vstop na tuje tržišče, je izbira vstopne strategije. Vodstvo podjetja mora pri izbiri upoštevati dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopa, cilje podjetja na področju mednarodne trgovine, tržne razmere v tujini in trženjski potencial podjetja (Juhart 2004, 5). Trgov (držav) in segmentov na trgih je veliko, zato je treba razumeti in poznati procese, modele in postopke selekcioniranja ali izbora trgov in segmentov. To velja še posebej za podjetja, ki prvič vstopajo v mednarodni prostor in nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih. Neposredno in soodvisno sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi način in oblika vstopa oz. izbira vstopne strategije za izbrani trg (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98).

Ko se podjetje prvič odloči za vstop na tuj trg ali pa želi razširiti število držav, v katere bo izvažalo (iz katerih bo uvažalo), mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom, potem je treba le-te še selekcionirati. Še posebej to velja za mala podjetja, ki imajo močno omejena sredstva, ta pa morajo najučinkoviteje izkoristiti (Dubrovski 2006, 161).

Slika 2.1 Dejavniki izbiranja tujih trgov

<i>Privlačnost trga</i>	<i>Tveganja</i>	<i>Strateški pomen trga</i>
- velikost	- splošna tržna	- ključni trgi
- stopnja rasti	- komercialna	- potencialni trgi
- trgovinske ovire	- politična	- priložnostni trgi
- značilnosti konkurence		
- izdelčne omejitve		
- kulturna distanca		
- psihološka distanca		
- fizična distanca		

Vir: Dubrovski 2006, 162.

Med obstoječimi trgi je treba izbrati tiste, za katere glede na proizvodni (ponudbeni) program podjetja velja:

- največja perspektivnost,
- najmanjše tveganje in
- večji prihodek oz. večji donos.

Po navedenih merilih ni nujno, da gre za njihovo konvergentnost, temveč velikokrat za popolno razhajanje. Tam, kjer so največja tveganja, so po pravilu najvišji donosi.

Trg, ki se nam danes kaže kot neperspektiven in nezanimiv, bo lahko jutri prava priložnost (Dubrovski 2006, 163).

2.2 Značilnosti in proces izbora tujih trgov v mednarodno delujočem podjetju

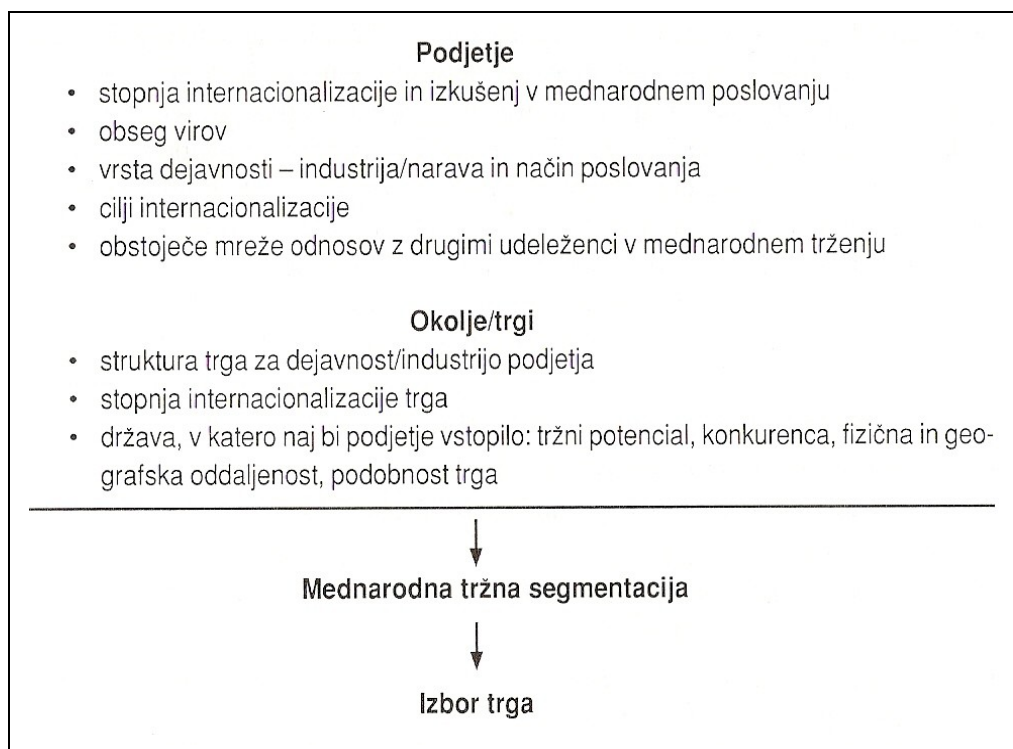
Vlade držav vedno bolj zanimajo ne le položaj, temveč tudi potenciali njihovih gospodarstev za mednarodno integriranje. Ta interes je vezan z zavedanjem, da so več pozitivnih učinkov sodobne globalizacije deležna gospodarstva, ki v globalizacijskih procesih aktivno sodelujejo. Kakovost tovrstnega sodelovanja je odvisna od zmožnosti ustvarjanja pogojev na ekonomskem, družbenem in političnem področju, ki povečujejo priložnosti za doseganje višjih stopenj rasti in razvitosti gospodarstva v obdobju sodobne globalizacije (Oplotnik in Ovin 2006, 71). Globalizacijo splošno razumemo kot pospešeno integracijo mednarodnih trgov. Postala je ključna beseda za označevanje gospodarskega dogajanja v zadnjih dvajsetih letih. Obdobje zlate veljave od konca 19. stoletja do prve svetovne vojne je pomenilo močno gospodarsko globalizacijo, v kateri je sicer sodelovalo manj držav in sektorjev kot sedaj, vendar je dogajanje na področju mednarodnega gibanja kapitala pred dobrimi stotimi leti primerljivo z današnjim. Tokovi kapitala so sledili premikom človeških resursov in podpirali predvsem trgovinske tokove. Na ta način je kapital povezoval center in periferijo v svetovno mrežo financiranja in investicij. V mnogih pogledih so seveda mednarodni finančni trgi danes precej bolj povezani kot nekoč. Gre za drugačno globino trga, večje število udeležencev na dolžniški in upniški strani, za neprimerno večje število raznovrstnih papirjev in inštrumentov ter močno povečan delež neposrednih naložb v tujino v celotnih mednarodnih tokovih kapitala (Oplotnik in Ovin 2006, 187).

Teorija internacionalizacije, ki govori o mednarodni rasti in razvoju podjetja, izhaja v klasični shemi rasti iz koncepta stopenjske rasti in prodora podjetij na tuje trge.

Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih lahko razdelimo na dve temeljni področji (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 100):

- analiza okoljstvenih značilnosti trgov in
- analiza značilnosti podjetja.

Slika 2.2 Izbor tujih trgov



Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 10.

Izbor trgov pri malih podjetjih pogosto temelji na:

- naključnem povpraševanju iz tujine,
- osebnem poznanstvu
- spoznavnosti ob potovanjih v tujino (npr. dopust),
- interesih zastopnika in distributerja v tujini,
- sodelovanju na sejmih in drugih trgovinskih prireditvah,
- spremljanju pogodbenih partnerjev v tujini,
- enostavnih in manj zahtevnih raziskavah,
- podatkovni bazi gospodarskih zbornic in trgovinskih združenj,
- obiskih potencialnih odjemalcev v tujini.

Namen načrtnega izbiranja trgov je najprej izločiti trge, ki za izvoznika niso sprejemljivi ali zanimivi, in sestaviti prednostni seznam najpomembnejših.

Obstajajo tri vrste segmentiranja trgov (Dubrovski 2006, 163–167):

- makrosegmentiranje ali segmentiranje mednarodnega okolja marketinga,
- mikrosegmentiranje ali internacionalno segmentiranje posameznega tujega trga,
- več tržno segmentiranje ali programsko segmentiranje tujih trgov.

Tabela 2.2 Osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju

<i>Zakaj izvažati</i>	<i>Katere tuje trge vključiti</i>	<i>Kako vstopiti na tuji trg</i>	<i>Kako nastopiti na tujem trgu</i>
Nagibi za nastop na tujih trgih: - spodbude za izvoz - nagibi za izvoz	Predhodna presoja trgov in prvi izbor tujih trgov na temelju makro segmentov	Možne alternative tržišnega vstopa in odločitve za obliko izvoza	Programske strategije: - segmentacijska - agregacijska
Ocena izvoznega potenciala podjetja: - sposobnost izdelkov za izvoz: proizvodno-tehnični potencial - razvojno-raziskovalni potencial - finančni potencial - kadrovski potencial - empirični potencial organizacijski pogoji	Nadaljnja presoja in nadaljnji izbor: - indikativna presoja (analiza, diagnoza in izbira trgov) - nadrobna presoja in izbor trgov Več tržna segmentacija	Nadrobna analiza možnih izvoznih alternativ: - neposreden izvoz - posreden izvoz - skupinski izvoz - partnerski izvoz - kompenzacijski izvoz - kooperacijski izvoz - izvozni franšizing - licenčni izvoz - kapitalske oblike izvoza - druge oblike izvoza	Izbiranje ciljnih skupin odjemalcev: - mikrosegmentacija - izbiranje regij
Vključevanje zasnove izvoznega marketinga v strategijo podjetja: - nagibi za izvozni marketing - programske strategije	Izbor najobetavnejših trgov	Izbor najučinkovitejše oblike izvoza	Načrtovanje programa izvoznega marketinga (4P): - izdelek za izvoz - pogodbeni pogoji - distribucija - komuniciranje

Vir: Dubrovski 2007, 16.

2.3 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki pomembno vplivajo na izbiro strategije, saj vzpodbujajo ali odvrtačajo od uporabe določene strategije, ki jo ima podjetje na voljo zunaj svojih pristojnosti.

Sedanja in načrtovana velikost ciljnega trga pomembno vplivata na vstopno strategijo. Majhna podjetja so naklonjena strategijam, ki imajo nizko ravne količinske prodaje (licenca, posredni in neposredni izvoz). Zelo pomemben dejavnik ciljnega trga je konkurenčna struktura trga. Podjetje, ki nima monopolnega položaja, je običajno bolj naklonjeno strategiji izvoza, predvsem zaradi tekmovanja z vodilnimi podjetji. Zadnja dimenzija dejavnikov tuje ciljne države pa govori o razpoložljivosti in kvalitet lokalne marketinške infrastrukture na ciljnem tržišču. Podjetja, če niso zadovoljna s lokalnimi

distributerji, lahko vstopajo na tuj trg prek lastnih podružnic, ustanovljenih na tujem ciljnim tržišču (Juhart 2004, 5).

Zunanji dejavniki z vidika izbora oblike vstopa (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 141–142):

- sociokulturne razlike med domačim in tujim trgov
- stopnja tveganja v državi
- velikost in rast trga
- variabilnost obsega povpraševanja
- neposredne in posredne trgovinske omejitve
- intenzivnost konkurence
- dostopnost členov in oblik tržnih poti.

Zunanji dejavniki okolja so tiste determinante mednarodnega trženja, ki vplivajo nanj in s tem komuniciranje od zunaj, s področij, ki so zunaj podjetja. So dejavniki, ki pomenijo okolje podjetja ko celoto, dejavniki, ki so bolj ali manj dani, ki nanje podjetje ne more takoj ali neposredno samo vplivati. Pomen tega okolja je v tem, da se mu mora podjetje pri kreiranju politike mednarodnega trženja in komuniciranja nenehno prilagajati, če želi biti poslovno uspešno. Pomeni, da mu mora prilagajati interne dejavnike v kar se da ugodni kombinaciji (Lorbek 1991, 48).

2.4 Dejavniki proizvodnje v ciljni državi

Velik pomen pri izbiri ciljne strategije imajo kakovost, stroški surovin, količina, delavna sila, energija in ostale produkcijske skupine v ciljni državi, kakor tudi cena in stroški same gospodarske infrastrukture. Nizki proizvodni stroški v državi zavirajo izvoz in vzpodbujajo lokalno, domačo proizvodnjo (Juhart 2004, 5).

2.5 Dejavniki okolja ciljne države

Politične, sociokulturne in ekonomske značilnosti predstavljajo odločitven vpliv na izbiro vstopne strategije. Nekatere države poskušajo s politiko, ki omejuje izvoz, preprečiti izvozne strategije tujih podjetij. Tudi sama restriktivna politika glede tujih vlaganj običajno zavira kapitalna vlaganja in je naklonjena drugim osnovnim oblikam. Po drugi strani pa lahko država spodbuja tuja vlaganja tako, da ponuja davčne in podobne olajšave.

Geografska razdalja je naslednji dejavnik. Pri velikih razdaljah lahko transportni stroški povzročajo cenovno nekonkurenčnost izvoznih izdelkov, zato se proizvajalci teže odločajo za izvoz. Bolj so naklonjeni drugim vstopnim strategijam, ki ne povzročajo takšnih stroškov.

2.6 Notranji dejavniki

Reakcija podjetij na zunanje dejavnike in izbiro vstopne strategije je v veliki meri odvisna od notranjih dejavnikov. Poznamo dve vrsti notranjih dejavnikov (Juhart 2004, 6):

- dejavnike izdelkov,
- dejavnike virov.

Dejavniki izdelkov so zelo diferencirani izdelki z izrazitimi prednostmi med konkurenčnimi proizvodi. Proizvajalci zagotavljajo veliko stopnjo cenovne gibljivosti. Takšni izdelki prenesejo visoke transportne stroške in carine, pa še vedno ostanejo konkurenčni na tujih tržiščih. Nasprotno lahko nediferencirani proizvodi tekmujejo na ciljnem tržišču na cenovni osnovi samo s pomočjo lokalne proizvodnje. Torej so diferencirani izdelki bolj naklonjeni izvozni strategiji, nediferencirani pa neposrednim naložbam ali pogodbenim proizvodnjam.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 141) pravita, da večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov in po navadi tudi izkušenj ima; obseg in rast obsega virov pa narekuje tudi intenzivnost, s katero lahko podjetje mednarodno deluje; podobno je tudi z izkušnjami mednarodnega poslovanja in trženja, kjer, podjetja najpogosteje izvajajo stopenjsko internacionalizacijo. Zahtevnejše področje sta prav gotovo izdelek/storitev in njegova prilagoditev trgu in potrebam ciljnega (lokalnega) segmenta – tako fizičnih značilnosti, sestave, vrednostnega razmerja itd., ki se nadaljuje v specifične oblikovanja značilnosti sestavin trženjskega spleta, ko oblikujemo dokončno strategijo vstopa.

Z notranjimi dejavniki okolja razumemo tiste determinante mednarodnega trženja, ki so navzoče v podjetju samem in ki kot take vplivajo nanj in s tem na komuniciranje v njem. Ti dejavniki sestavljajo najneposrednejše okolje, ki ga imenujemo tudi organizacijsko okolje. Gre za dejavnike, ki pomenijo organizacijsko strukturo podjetja z vsemi njegovimi temeljnimi poslovnimi funkcijami, katere del je organizacija funkcije domačega in mednarodnega trženja. Nasprotno od zunanjih so to dejavniki, ki z njimi podjetje razpolaga in jih more neposredno nadzirati in spreminjati (Lorbek 1991, 45).

2.7 Možni načini in oblike vstopov na mednarodne trge

Podjetja v dinamičnem globalno usmerjenem poslovnem svetu ne morejo svoje suverenosti utemeljevati na izoliranosti in samozadostnosti, ampak v medsebojnem sodelovanju, na sodobnih poslovnih načelih in procesih. To pomeni, da je treba domače, nacionalne dejavnike poslovanja uskladiti s potrebami mednarodnega, tudi globalnega poslovanja ter preoblikovati zavest in kulturo mednarodnega trženja iz subjektivnega v objektivni dejavnik poslovanja tako v podjetjih, dejavnostih kot v državi. Danes so namreč uspešna in tržno učinkovita tista podjetja in države, ki v svoje strategije, politike

in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, ne pa tista podjetja, ki se tem skušajo izogniti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 22–23).

Seveda pa je več dejavnikov, ki lahko potegnejo podjetje v mednarodne vode. Domači trg napadejo globalna podjetja, ki ponujajo boljše izdelke po nižjih cenah. Podjetje lahko napade tujega konkurenta na njegovem domačem trgu. Podjetje tudi lahko ugotovi, da tuji trg ponuja večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači. Morda pa potrebuje večjo porabniško bazo, da bi doseglo velike prihranke, ali pa se želi rešiti odvisnosti od enega samega trga in tako zmanjšati tveganje. Lahko pa se tudi odjemalci nekega podjetja usmerijo na mednarodni trg in zahtevajo oskrbovanje v mednarodnem okviru (Kotler 1996, 411).

Odločitve po izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije in v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosta. V paleti možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije, saj lahko na isti trg zelo podobni podjetji vstopita z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138).

Izbira načina vstopa poteka po naslednjih pravilih:

- naivno pravilo: podjetje uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih, pri čemer se zanemari heterogenost trgov in možnost pojava »tunelske vizije«;
- pragmatično pravilo: podjetje uporablja najbolj učinkovit in poznan način vstopa za vsak tuj trg; v začetku izbere najmanj tvegan način vstopa in samo, če se ta izkaže kot neustrezen, ga zamenja z drugi najbolj uporabnim (pragmatičnim načelom);
- strateško pravilo: vsi alternativni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni pred izborom glede na razpoložljivost sredstev podjetja, tveganja in cilje podjetja (Dubrovski 2006, 183).

Slika 2.3 Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: povzeto po Kotler 2004, 391.

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Izbira lahko med *posrednim izvozom*, *neposrednim izvozom*, *podelitvijo licence*, *skupnimi vlaganji ali neposrednimi vlaganji* (Kotler 2004, 390).

Podjetja, ki delujejo na več kot enem tujem trgu, se morajo odločiti, do kakšne mere bodo svoje strategije trženja prilagodile lokalnim razmeram. Na eni strani podjetja po vsem svetu uporabljajo *standardiziran trženjski splet*. Standardizacija izdelka, oglaševanja, trgovskih poti in drugih sestavin trženjskega spleta obljublja najmanjše stroške, saj ni treba uvajati nobenih večjih sprememb. Na drugi strani pa najdemo zamisel o *prilagojenem trženjskem spletu*, kjer proizvajalec prilagodi sestavine trženjskega spleta vsakemu trgu posebej, kar sicer res več stane, a obljublja večji tržni delež in večji dobiček. Med tema dvema skrajnostma pa ostane še cel kup možnosti (Kotler 1996, 419).

Oblike in načine vstopa lahko prikažemo tudi iz vidika posrednih in neposrednih oblik izvoza, ki jih poznamo že iz mednarodnega poslovanja, ter z vidika razvrščanja oblik glede na tveganje in kontrolo (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 140).

Nekateri avtorji oblike vstopa in razvoj strategij opredeljujejo kot posredne – nekapitalske in neposredne – kapitalske oblike (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 150), ki so:

- *neposredne (kapitalske) oblike*: lastni obrat in enote v tujini ter skupna vlaganja;
- *posredne (nekapitalske) oblike*: pridobitev pravic za uporabo licence, franšizing, tehnični sporazumi, pogodbe o storitvah, pogodbeno vodenje, pogodbeno proizvodnja, pogodbe o inženirskih poslih, kooperacijska pogodba.

2.8 Franšizing

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij (Evropski kodeks etike za franšizing 2004). Odločitev o sodelovanju z neko franšizno verigo je povezano z življenjsko in strateško odločitvijo. Zato se mora potencialni franšizij dobro izobraziti, kar je zahtevna naloga (Pahor 2004, 66).

Dajalec franšize – franšizor podeli standardno enoto izdelka ali storitve, v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev – t. i. franšizni splet. *Pridobitelj franšize – franšizij* preskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju (Pfajfar 2007, 9).

Franšizing se uporablja v številnih oblikah. Loči se predvsem glede na predmet (blagovni, storitveni, proizvodni), glede na stopnjevalnost (dajalec – prejemnik ali tudi vmesne stopnje), glede na naravo prejemnika (drugi proizvajalec, grosist, detajlist) in seveda glede na številna gospodarska merila (obseg poslovanja, trajanje, vrednost prometa in dobiček za vsako od strank) (Zabel 1999, 279).

Poznamo veliko vrst franšizinga, večinoma pa ga obravnavamo v dveh najbolj pogostih oblikah (Makovec Brenčič 2003, 62):

1. *Izdelčni ali proizvodni franšizing* (Product franchising), nekateri ga imenujejo tudi klasični franšizing, saj namesto kapitalskih vezi predstavlja pogodbeno obliko sodelovanja med podjetji prek navpičnih tržnih povezav. Pri izdelčnem franšizingu, ki ga štejemo med sporazume o franšizingu, je poudarek na izdelku in njegovi prodaji, je značilni distribucijski sistem za prodajo ene ali več vrst izdelkov z blagovno znamko franšizorja končnim uporabnikom. Gre za distribucijski sistem, v katerem franšizor sklone pogodbo s franšizijem za nakup ali prodajo izdelkov, ki jih pri tem usmerjajo ali nadzorujejo. Franšizor je po navadi tudi proizvajalec z ugledno blagovno znamko, ki preko franšizijev širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja (Povalej 1992, 27).
2. *Čisti poslovni franšizing* (Business format franchising) je pomembna in najbolj razširjena oblika franšizinga. Zanj je značilno, da je poudarek na celotnem načinu poslovanja. Pri poslovnem franšizingu franšizor v skladu s sklenjeno pogodbo podeli pravico uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil sam, franšiziju. Paket običajno vsebuje pravico do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne skrivnosti, poslovni know-how, podelitev pravice ekskluzivnosti za izbrano območje. Paket lahko vključuje tudi pravico do podfranšiznih enot (subfranchising units). Od jemalca takega paketa se torej pričakuje, da bo razvil donosno poslovanje na dodeljenem področju v skladu s predpisanimi standardi poslovanja, nadzorovanega in usmerjenega od franšizorja. Poslovni franšizinga je posebej značilen za dejavnosti poslovnih in osebnih storitev, drobno prodajnih trgovin, hitro-prehrambenih in hotelskih verig, verig za izposajo avtomobilov, avtomobilskih servisov.

2.9 Ključni elementi franšizinga

Kapital in znanja franšizorja

Franšizor mora biti prepričan, da je njegovo poslovanje zrelo za koncept franšiz, preden začne s vzpostavljanjem franšiznega sistema. Bodoči franšizor ne sme podcenjevati kapitala in znanja, ki ga mora vložiti v operativno delovanje sistema. Oceniti mora začetne stroške za postavitev sistema, ki so potrebni za ustrezno organizacijo priprave, različne dajatve, zagotovitev ustreznih kadrov, vodenje teste enote in izdelavo operativnega priročnika, zagotavljanje določene zaloge materiala in drugo, za kar franšizor potrebuje dodatna znanja na področju trženja, financ, administracije, informacijskih sistemov itd. po navadi traja tri do pet let, odvisno od dejavnosti, da pride do točke preloma oziroma pokritja stroškov (Klaneček 2002, 29).

Standardizacija

Standardizacija je temelje poslovanja v franšizingu. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo (Hall in Dixon 1988, 21):

- na področju izdelkov in storitev, ki sestavljajo ponudbo posamezne franšizne enote,
- v načinu ponudbe izdelkov in storitev
- v celotni podobi franšizne enote.

Franšizor mora vzpostaviti sistem kontrole nad jemalci franšize in določiti franšizijem dobavitelja, saj se zaveda, da bi se odstopanje od predpisanega neposredno odrazilo v upadu lojalnih kupcev in ugledu celotne franšizne verige. Samo z upoštevanjem pravil o standardizaciji lahko franšizor upa, da razvije in izoblikuje ustrezen ugled sistema v okolju tako na nacionalni kot mednarodni ravni. To spoznanje mora upoštevati že pri snovanju poslovnega koncepta. Dejavnost franšiznega sistema, mora biti taka, da jo lahko prenese na katero koli lokacijo, poslovanje pa je še vedno unikatno in prepoznavno v primerjavi s konkurenco (Klaneček 2002, 30).

Izdelek ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost

Franšizor mora poiskati tržno nišo, ki jo posluša s franšiznim poslovanjem zapolniti. Naj gre za izdelek ali storitev, ima na voljo štiri poti, ki vodijo do vzpostavitve franšizinga (Klaneček 2002, 31):

- kreiranje novega izdelka ali storitve,
- prilagoditev izdelka ali storitve in franšiznega poslovanja,
- preoblikovanje obstoječega poslovanja v franšizo,
- uvoz franšiznega sistema.

Ustrezna lokacija

Pomemben pogoj za uspešnost franšiznih sistemov so razpoložljive in ustrezne lokacije, pri čemer vsak franšizor izoblikuje lastna merila (število mimoidočih, dostopnost) o ustrezni lokaciji za dejavnost, v kateri posluje. Večina franšizorjev ima po pogodbi o franšizi pravico dokončne odločitve o izbiri lokacije. Franšizor mora predvideti sedanje in nadaljnje možnosti za pridobitev ustrezne lokacije in upoštevati tudi ceno, ki jo bo franšiziji lahko plačal. Če gre za visoko specializirano poslovno enoto, kjer porabniki načrtujejo obisk, ni potreben ustrezen tok mimoidočih. To seveda ne velja pri dejavnostih, ki predvidevajo naključne porabnike (Hall in Dixon 1988, 34).

Testa (pilotna) enota

Preden se franšizor odloči za trženje franšize, je nujno, da svoje poslovanje kakovostno testira na nekem specifičnem trgu z lastno poslovno enoto, s čimer dobi odgovore na to, kako utemeljena so njegova pričakovanja. Operativno naj bi taka poslovna enota delovala po sistemu, ki bi bil ponujen tudi franšiziju, in bi tako razkrila dejansko uspešnost poslovanja v načinu franšizinga. Franšizor naj bi bil lastnik vaj ene testne enote, ki bi poslovala vsaj eno leto, saj se v tem obdobju lahko pokažejo sezonske fluktuacije ali katere koli tržne spremembe, ki bi lahko pozneje presenetile franšizija, ne nazadnje pa tudi franšizorja oziroma celoten sistem. Uspešna testna enota lahko morebitnega franšizija najbolj prepriča o dobičkonosnosti poslovanja, zato franšizor lahko pozneje v testnih enotah organizira praktično usposabljanje bodočega franšizija (Meden 2005, 8).

Zaradi želje po uspehu se večkrat zgodi, da franšizor testni enoti nameni več pozornosti in nudi več podpore, kot bi jo franšiziju, zato ne dobi realne podobe poslovanja. Pomembna funkcija enote je, da franšiziju omogoča določiti protiplaćila franšizijev (Klaneček 2002, 32).

Priročnik za poslovanje

Priročnik je avtorsko delo franšizorja, ki ga sestavi na podlagi izkušenj, pridobljeni v testni enoti. Franšizij se najprej sreča s priročnikom na začetku usposabljanja pri franšizorju, nato pa ga priročnik spremlja ves čas poslovanja vsebuje natančna navodila in opis vseh potrebnih opravil za opravljanje dogovorjene dejavnosti; po navadi je precej obsežen, saj je potrebno zagotavljati standardizirano ponudbo vseh članov sistema. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh franšiznega sistema v zvezi z priročnikom, so (Klaneček 2002, 33):

- kako jasno je priročnik napisan,
- kako podrobno so razdeljena poglavja priročnika,
- kako natančno so napisana navodila.

Managerka franšiz blagovne znamke Jones mag. Waltraud Triebing je bila po eni strani v dobri situaciji, ker je dobivala številna konkretna povpraševanja potencialnih franšizo jemalcev, po drugi strani pa je bila primorana vsem franšizo jemalcem dati na razpolago know-how blagovne znamke Jones.

Organizacija Syncon je v tesnem sodelovanju z g. Josefom Tischlerjem in mag. Waltraud Triebing izdelala franšizni priročnik, v katerem je dokumentiran celoten know-how blagovne znamke Jones.

S pomočjo franšiznega priročnika je bilo možno v času osnovnega izobraževanja, vsakemu posameznemu franšizo jemalcu profesionalno in kompaktno predstaviti know-how blagovne znamke Jones.

S posredovanjem tega know-how, dokumentaciji izkušenj in profesionalnosti blagovne znamke Jones je nastala močna vez v Jonesovem franšiznem sistemu (Syncon-international 2009).

Dokumenti o razkritju poslovanja

Dokument o razkritju franšizorjevega poslovanja (UFOC – *Uniform Franchise Offering Circular*) je razdeljen na več členov, ki vsebujejo podrobne informacije o treh področjih (Meden 2005, 9):

- o franšizorju in njegovi preteklosti,
- o podrobnostih pogojev poslovanja in
- o franšiznem sistemu.

Nekateri poznavalci franšizinga so videli v predpisanem dokumentu poskus države, da regulira precej svobodno poslovanje, drugi pa boljšo zaščito šibkejšega, investitorja, ki v posel vloži precejšnja sredstva. V mnogih državah je torej franšizor pravno zavezan, da izda omenjeni dokument in ga predloži potencialnim franšizijem, ki naj ga natančno preučijo, preden podpišejo kakršen koli obvezujoč sporazum ali izvedejo prva plačila (Klaneček 2002, 34).

Finančna donosnost

Za lastno preživetje mora biti vsaka poslovna enota v franšizni mreži sposobna ustvariti dovolj velik dobiček, da pokrije tako naložbe in delovne napore prevzemnika, kot tudi primeren dohodek dajalcu pravice v zameno za njegove storitve na področju menedžmenta. Zato so za franšizing primerne blagovne skupine, za katere je značilna relativno visoka maloprodajna mreža (tj. razlika med maloprodajno in nabavno ceno izdelka). V dejavnostih, kjer so maloprodajne mreže relativno nizke, mora biti obseg prometa toliko večji saj se lahko tako zagotovi primerna masa dobička. V večini franšiznih mrež franšizor organizira centralno nabavo materialov, surovin in polizdelkov za celotno mrežo. Tako je upravičen do dodatnih količinskih popustov in na

ta način zagotovi franšiziju bistveno nižje nabavne cene, kar se praviloma odraža v večjem dobičku obeh partnerjev (Ličen 1998, 28).

2.10 Vodilna načela franšizinga

Franšizor je ustanovitelj franšizne mreže.

V mreži so poleg franšizorja tudi franšiziji. Franšizor je tudi varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje.

Obveznosti franšizorja (Evropski kodeks etike za franšizing 2004):

- franšizor mora, preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora zadosti dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost;
- franšizor mora biti lastnik trgovskega imena ali trgovske znamke franšizne mreže, ali pa imeti pravico do uporabe enega ali drugega ali pa nekega drugega razločevalnega znaka njegove mreže;
- vsakemu franšiziju mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ali pa/ter managersko podporo preko celotnega obdobja za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

Obveznosti posameznega franšizija (prav tam):

- vsak franšizij se bo po svojih najboljših močeh posvetil rasti svojega franšiznega podjetja ter negovanju skupne pripadnosti / identitete in ugleda franšizne mreže;
- franšizorju bo zagotavljal preverljive podatke o lastnem poslovanju in mu tako pomagal ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje za učinkovito vodenje mreže. Franšizorju ali pa njegovim zastopnikom bo na njihovo zahtevo v ustreznem času omogočil dostop do posameznih poslovnih prostorov in vpogled v poslovno dokumentacijo;
- niti v času veljavnosti pogodbe niti po njenem prenehanju tretji strani ne bo razkril know-howa, ki mu ga je posredoval franšizor.

Stalne medsebojne obveznosti obeh strani (prav tam):

- obe strani bosta korektno poslovali druga z drugo. Franšizor bo pisno opozoril posameznega franšizija, ki je prekršil franšizno pogodbo. Če bo to potrebno pa bo tudi določil ustrezen rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako;
- obe strani bosta reševali medsebojne nesporazume, pritožbe in razhajanja v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

2.11 Omejevanje konkurence ter učinek na meddržavno trgovanje

V Evropi se je širjenje franšizinga pospešilo, ko je Evropska komisija vzpostavila standardna pravila, ki urejajo področje franšizinga. Pravila vključujejo različne klavzule, ki franšizijem prepovedujejo kakršno koli vplivanje na potrošnike zunaj svojega območja delovanja. Evropska komisija je sprejela tudi predpise, ki omogočajo zaščito pravic intelektualne lastnine franšizorja, njegovega imena, ugleda in identitete franšiznega sistema (Ličen 1988, 49). V skladu z zakonodajo EU (81. člen PES) franšizni sporazum uvrščamo med izjeme v konkurenčnem pravu. Ob večji konkurenci bi lahko pričakovali večjo zaščito, toda ker so vertikalne povezave, kar franšizing je, v evropskem pravu o nelojalni konkurenci izjema, lahko prav to vpliva na manjše varstvo franšiznega sistema (Požar 2004, 49).

Učinek na meddržavno trgovanje je avtonomni pravni kriterij prava ES, ki ga je treba dokazati v vsakem posameznem primeru. Konkurenčno pravo ES se namreč ne uporabi, kadar franšizni sporazum ne vpliva na trgovanje med državami članicami. V vsakem primeru se uporabi nacionalno konkurenčno pravo. Poleg tega ni dovolj, da obstaja zgolj učinek na meddržavno trgovanje, temveč mora biti tudi ta znaten. Pri določanju znatnega učinka je torej treba upoštevati (Corrona 2004, 894):

- predmet,
- tržni delež podjetje.

Tržni položaj podjetij in njihov promet kažeta, ali franšizni sporazum učinkuje na meddržavno trgovino. Ta pravila so izražena v doktrini *de minimis*, po kateri sporazumi ali ravnanja, ki nimajo znatnega vpliva na meddržavno trgovanje, ne glede na naravo omejitvenih klavzul, in tudi če vsebujejo klavzule, ki imajo očiten namen omejevati konkurenco, ne sodijo v klavzule, ki jih je Komisija opredelila kod »hard core« klavzule (črne klavzule) v svojih uredbah o skupinskih izjemah in navodilih. Ta doktrina izraža mnenje sodišča ES in Komisije, da sporazumi, ki ne ogrožajo ciljev Evropske skupnosti, ne sodijo v doseg konkurenčnega prava ES in so bolj primerni za postopek pred nacionalnim organom. Komisija torej meni, da ni znatnega učinka na trgovanje med državami članicami, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Corrona 2004, 894):

- skupni tržni delež na relativnem trgu v skupnosti ne presega petih odstotkov;
- v primeru vertikalnih sporazumov (franšizinga): celotni letni promet v skupnosti dobavitelja izdelkov, ki so predmet sporazuma, ne presega 40 milijonov evrov;
- v primeru licenčnih sporazumov: upošteva se skupni promet jemalca licence glede licenčnih proizvodov in promet dajalca licence v zvezi s temi proizvodi.

Podjetje Rebel je za razširitev svojega poslovanja med potencialnimi trgi izbralo hrvaški trg, ki najbolje ustreza njegovim namenom in možnostim poslovanja. Največjo

perspektivnost in možnost razširitve poslovanja na hrvaškem trgu so videli tudi zaradi tega, ker blagovna znamka Jones na tem trgu še ni zastopana. Podjetje se mora pri kreiranju politike mednarodnega trženja in komuniciranja nenehno prilagajati, če želi biti poslovno uspešno. Geografska razdalja je tukaj zelo pomemben dejavnik in ključnega pomena, kajti Hrvaška leži neposredno zraven Slovenije, tako da bi samo poslovanje bilo redno kontrolirano in koordinirano. Podjetje Rebel je za vstop na hrvaški trg izbralo franšizing, ki predstavlja idealen koncept združitve, motivacije in obvladovanja specifičnosti trga s strani jemalcev s preizkušenim konceptom s strani dajalca franšize.

3 ANALIZA OKOLJA NA HRVAŠKEM TRGU

Hrvaška vse bolj odpira svoje gospodarstvo. Postala je članica Svetovne trgovinske organizacije, leta 2001 je podpisala stabilizacijski asociacijski sporazum z Evropsko unijo, zaprosila za članstvo v skupni odbor Cefte. V državi se sklepajo prostotrgovinski sporazumi z državami jugovzhodne Evrope.

Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem evropski zakonodaji, uspešno izvedeno privatizacijo in reformami, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem v regiji je postala Hrvaška privlačna destilacija za tuje naložbe (Benko 2002, 8).

Vladna gospodarska politika je konsistentna ter delno pogojena s procesom vključevanja Hrvaške v Evropsko unijo in s sodelovanjem z Mednarodnim denarnim skladom (Benko 2002, 9).

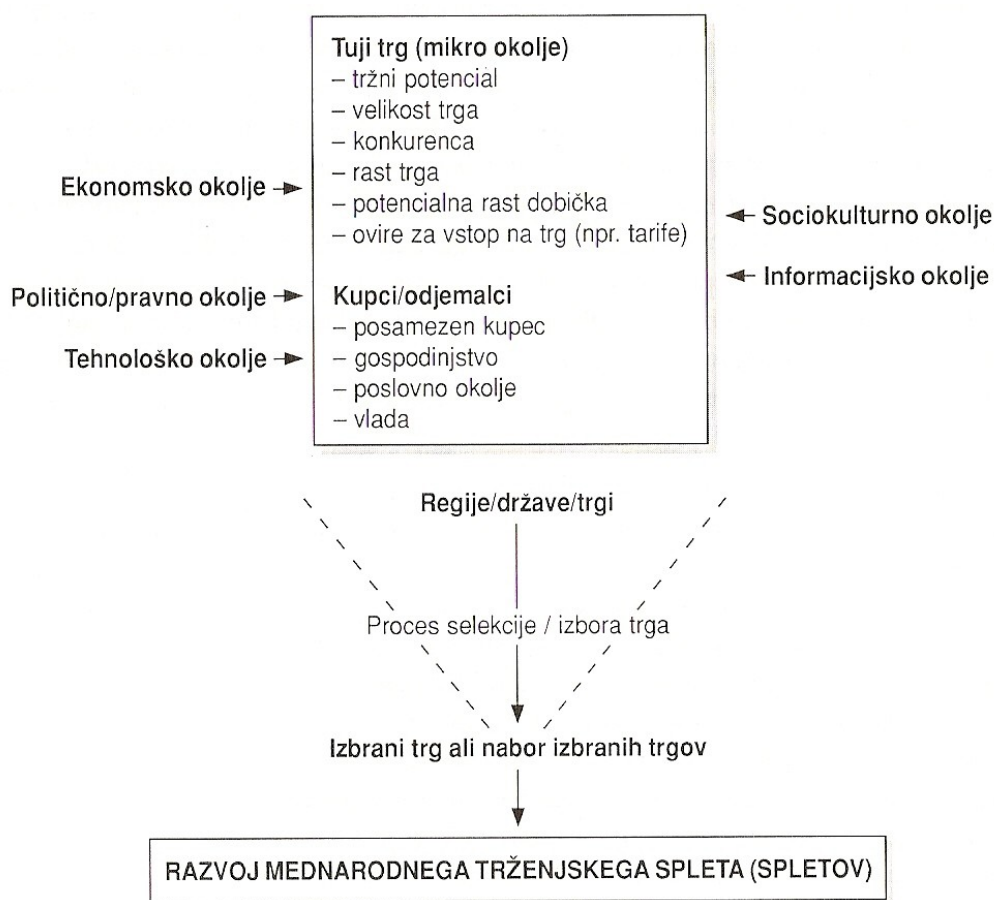
Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, odjemalci, konkurenti in javnost delujejo v makro okolju, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti. Na te silnice ne moremo vplivati, podjetje jih mora spremljati in se nanje odzivati. V gospodarski areni na podjetja in porabnike čedalje bolj vplivajo globalne silnice. Te vključujejo (Kotler 2004, 161):

1. Znatno rast mednarodnega transporta, komunikacij in finančnih transakcij, kar povzroča hitro naraščanje svetovne trgovine in naložb, še posebej tripolne trgovine (Severna Amerika, zahodna Evropa, Daljni Vzhod).
2. Selitev proizvodnih zmogljivosti in sposobnosti v države z nižjimi stroški.
3. Naraščajoča gospodarska moč več azijskih držav na svetovnih trgih.
4. Vzpon gospodarskih zvez, kot sta Evropska unija in NAFTA.
5. Huda zadolženost nekaterih držav in naraščajoča ranljivost mednarodnega finančnega sistema.
6. Naraščajoča uporaba barterske in vezane trgovine v mednarodnih poslih.
7. Premik k tržnim gospodarstvom v nekdanjih socialističnih državah in hitra privatizacija podjetij v javni lasti.
8. Hitro širjenje globalnega življenjskega sloga.
9. Naraščajoče prizadevanje multinacionalk, da bi se otresle lokalnih in državnih značilnosti ter postale transnacionalne.
11. Naraščajoče število čezmejnih strateških povezav med korporacijami – na primer, MCI in British Telecom, ter Texas Instruments in Hitachi.
12. Naraščajoči etnični in verski konflikti v določenih državah in območjih.
13. Rast globalnih blagovnih znamk pri avtomobilih, hrani, oblekah in elektroniki.

V analizi okolja poznamo različne pristope ali različne analize: PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), SLEPT analiza

(analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov C (competition – konkurence) ipd. gre za neke vrste posnetek dejstev in odkrivanje značilnosti o ekonomskem, kulturnem, sociološkem, pravnem, političnem, tehnološkem, informacijskem, ekološkem vidiku trgov. Takšna spoznanja o trgih nam torej služijo kot podlaga za odločanje, na katerega vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje. Na analizirana okolja podjetja praviloma ne morejo vplivati, vendar so jim nenehno izpostavljeni (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 28).

Slika 3.4 Mednarodno makro in mikro okolje



Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 9.

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič 2002, 1).

Tržniki so odgovorni za kakovostno analizo okolja podjetja in mu s tem omogočajo pravilne in pravočasne strateške odločitve. Tako bomo v okviru PEST analize v tem primeru preučili demografsko-fizično okolje, politično-pravno okolje, ekonomsko okolje ter socio-kulturno okolje podjetja.

3.1 Demografsko-fizično okolje

Prebivalstvo je prva silnica v okolju, ki jo je potrebno spremljati, saj so trgi sestavljeni iz ljudi. Tržniki podrobno proučujejo število in stopnjo rasti prebivalstva v različnih mestih, regijah in državah, starostno razporeditev in etnične spletne, stopnjo izobrazbe, vzorce gospodinjstev in značilnosti posameznih področij ter gibanja na njih (Kotler 1996, 154–155).

Hrvaška se razprostira od skrajnih vzhodnih robov Alp na severozahodu do Panonske nižine in obal Donave na vzhodu. Središčni del prekriva Dinara, južni del pa se končuje na obali Jadranskega morja.

Tabela 3.3 Značilnosti Hrvaške

Površina	Kopenski del Hrvaške ima 56.542 km ² , površina teritorialnega morja pa je 31.067 km ² .
Naseljenost	4.437.460 prebivalcev; nacionalna sestava: večina prebivalcev so Hrvatje, nacionalne manjšine pa so Srbi, Slovenci, Madžari, Bošnjaki, Italijani, Čehi in ostali.
Državna ureditev	Hrvaška je večstrankarska parlamentarna republika.
Glavno mesto	Zagreb (779.145 prebivalcev), gospodarsko, prometno, kulturno in akademsko središče dežele.
Dolžina morske obale	5835 km, od tega 4058 km obale otokov, čeri in grebenov.
Število otokov, čeri in grebenov	1185; največja otoka: Cres in Krk, naseljenih otokov je 50.
Najvišji vrh	Dinara 1831 m/nm
Klima	Na Hrvaškem sta dve klimatski coni; v notranjosti prevladuje zmerna kontinentalna klima, delno tudi planinska, na območju vzdolž jadranske obale pa je prijetna sredozemska klima z obilico sončnih dni; suha in vroča poletja, blage in vlažne zime; povprečna temperatura v notranjosti: januar 0 do 2 °C, avgust 19 do 23 °C; povprečna temperatura v primorju; januar 6 do 11 °C, avgust 21 do 27 °C; temperatura morja je pozimi 12 °C, poleti pa okoli 25 °C.
Denar	Kuna (kuna=100 lip). Valuto se lahko zamenja v bankah, menjalnicah, poštah, potniških agencijah, hotelih, kampih, marinah; čeki v bankah.
Kreditne kartice	Skorajda v vseh hotelih, marinah, restavracijah in trgovinah sprejemajo kreditne kartice. (American Express, Diners, Eurocard/Mastercard, Visa).

Tabela 3.1 – nadaljevanje

Prazniki in dela prosti dnevi:	<ul style="list-style-type: none">- 1. januar – Novo leto,- 6. januar – Sv. trije Kralji,- Velika noč in velikonočni ponedeljek,- 1. maj – Praznik dela,- Sveto Rešnje Telo,- 22. junij – Dan antifašističnega boja,- 25. junij – Dan državnosti,- 5. avgust – Dan zmage in domovinske hvaležnosti,- 15. avgust – Marijino vnebovzetje,- 8. oktober – Dan neodvisnosti,- 1. november – Vsi sveti,- 25. in 26. december – božični prazniki.
Delovni čas v trgovinah in javnih službah:	Večina trgovin je ob delavnikih odprta od 8. do 20. ure, ob sobotah in nedeljah pa do 14. ure; med sezono tudi dlje. Javne službe in poslovni uradi uradujejo od ponedeljka do petka od 8. do 16. ure.

Vir: Entercroatia 2008.

Nepremičninski trg

Od 1. februarja 2009, lahko namreč državljani Unije brez vseh omejitev, torej tako kakor hrvaški državljani, kupujejo nepremičnine v tej državi. Leta 2009, bo namreč prenehalo veljati štiriletno prehodno obdobje iz sporazuma o stabilizaciji in pridružitvi (SSP). Nepremičnine so tako znova postale aktualne, saj je vlada nacionalnemu odboru za spremljanje pogajanj poslala pogajalska stališča glede poglavja o svobodnem pretoku kapitala, kamor sodijo tudi nepremičnine, in prosila za njegovo mnenje.

Hrvaška je liberalizirala nepremičninski trg za državljane EU, medtem ko so za druge države ostale nekatere omejitve. Čeprav gre za v preteklosti eno od izjemno vročih notranjepolitičnih vprašanj, uradni Zagreb tokrat nima moči, da bi lahko kar koli spremenil, saj je zavezo sprejela že vlada Ivice Račana (SDP) leta 2001, zaradi česar je bila v predvolilni kampanji tarča očitkov opozicije (predvsem HDZ) o izdaji nacionalnih interesov.

Sicer so podpisi in zaveze eno, življenje pa nekaj povsem drugega. Hrvaški nepremičninski trg je že leta skoraj povsem odprt, saj so omejitveni predpisi postali precej ohlapni, Hrvaška ima z večino držav potrjeno načelo vzajemnosti (s Slovenijo od lani), sicer pa so tujci zaščitne predpise obšli z ustanavljanjem podjetij na Hrvaškem, sklepanjem pogodb zunaj države oziroma so zanje kupovali prijatelji in sorodniki s hrvaškim državljanstvom. Da trg ne upošteva državnih predpisov, dokazuje rast cen najbolj privlačnih nepremičnin, saj je zanimanje precejšnje, ne glede na zakonske omejitve. Koliko nepremičnin je bilo tujcem prodanih brez uradnega dovoljenja, ne ve

nihče. Cene nekaterih nepremičnin so na obali včasih tako visoke, da so nedosegljive celo za premožnejše tuje državljane.

Prav to, da hrvaški državljani zaradi slabšega standarda in dohodkov ne morejo tekmovati z bogatejšimi bodočimi sodržavljani EU, je glavni očitok vsakokrat, ko je na dnevnem redu to vprašanje. Politiki pa pri tem vsakokrat zatrjujejo, da bo država sprejela dovolj zaščitnih ukrepov, ki bodo preprečili razprodajo države, zavedajoč se, da so državljani skoraj plebiscitarno zoper liberalizacijo nepremičninskega trga. Na Hrvaškem pravzaprav skoraj nihče ne ve, kateri zaščitni načrti so se že prelili v zakone in predpise. Pojavljale so se zamisli o enotni zaščiti pred domačimi in tudi pred tujimi kupci, da bi se izognili očitkom o diskriminaciji; pa o določilu, da bi morali kupci iz tujine na otokih in na območjih, od koder se prebivalstvo izseljuje, tudi dejansko živeti v kupljenih nepremičninah; da bi dele otokov razglasili za naravne parke, zgodovinska mestna središča in kraje pa za kulturno dobro. Za zdaj je najbolj znan zakon, s katerim je država zavarovala razprodajo otokov (Kajzer 2008).

Carinski predpisi

Hrvaški carinski predpisi so usklajeni s standardi držav Evropske unije. Tuja valuta se lahko prosto vnaša in iznaša iz države; domača valuta do 15.000 kun. Profesionalno in tehniško opremo večje vrednosti je potrebno prijaviti na meji. Povračilo davka tujim državljanom za blago v znesku, večjem od 500 kun, s potrdilom obrazca Davčni ček (Tax cheque) pri izhodu iz države.

3.2 Politično-pravno okolje

Politično okolje predstavlja vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. Pravno okolje sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopnik, pravni običaji ter praksa (Keegan in Schegelmilch 2001, 132).

Na trženjske odločitve močno vplivajo dejavniki v politično-pravnem okolju, ki obsega zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo (Kotler 1996, 164). Predvsem politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa ali razširitve že obstoječega delovanja na trgih zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav neki trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln. Mednarodni tržniki se morajo velikokrat sprijazniti z dejstvom, da sta sestavni del določenega političnega okolja izbranega trga lobiranje ali celo korupcija, še posebej če se zakonodaja nenehno spreminja

Politična tveganja mednarodnim podjetjem, ki delujejo na politično občutljivem trgu, povzročajo (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 43):

- tveganje splošne nestabilnosti,

- tveganje lastnine in nadzora
- tveganje operativnega poslovanja
- transferna tveganja.

Vsak tržnik mora dobro poznati pravno-zakonodajno okolje posamezne države. V katero podjetje vstopa ali v kateri mednarodno trženjsko deluje, saj je znotraj državnih meja običajno prisotno nacionalno pravo. Prav zaradi tega se mednarodno delujoča podjetja srečujejo z velikimi razlikami nacionalnih pravnih sistemov, kar zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in poznavanja pravnih ureditev posameznega trga (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 45).

3.2.1 Osnovni podatki

Hrvaška je neodvisnost razglasila junija leta 1991 ter pol leta kasneje dosegla mednarodno priznanje. Danes je Hrvaška srednje razvita država s 4,6 milijona prebivalcev, njen BDP na prebivalca pa znaša 11.237 dolarjev (leto 2007). Po površini meri 56.610 kvadratnih kilometrov obale ter ima vključno s 718 otoki kar dobrih 5.800 kilometrov obale, ki vsako leto privablja številne turiste, devizni priliv od turizma pa po ocenah dosegajo skoraj 20 odstotkov BDP.

3.2.2 Politični sistem

Prvo desetletje samostojnosti je zaznamovala vladavina HDZ in predsednika Franja Tuđmana, ki je privedla tudi do določene mednarodne izolacije države. Po njegovi smrti konec leta 2000 je na oblast prišla koalicija šestih opozicijskih strank, z Ivico Račanom kot premierom in Stipetom Mesičem kot predsednikom države. Na zadnjih parlamentarnih volitvah novembra 2007 je ponovno zmagala HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je ostal na mestu premiera. Na predsedniških volitvah januarja 2005 je bil za predsednika ponovno izvoljen Stipe Mesič. Naslednje parlamentarne volitve bodo konec leta 2011, predsedniške pa leta 2010 (Izvozno okno 2008d).

3.2.3 Aktualno politično razmerje med Slovenijo in Hrvaško

Slovensko-hrvaški odnosi trenutno niso dobri saj nikakor ne morejo skleniti sporazuma v vezi z mejo med državama. Sloveniji je prvič po osamosvojitvi uspelo doseči popolno poenotenje politike, ki se strinja z odločitvijo vlade, da Hrvaško na poti v Evropsko unijo ustavi. Tako smo v času gospodarske krize, katere vrhunec po napovedih strokovnjakov šele prihaja, dobili sovražnika – Hrvaško. Da je v krizi priročno poiskati takšnega sovražnika, politiki že dolgo vedo, ampak vprašanje je ali se zavedajo, kakšne posledice to lahko prinese v odnose med državama. Ali to pomeni, da bo stopnjevanje gospodarske krize prineslo tudi večji pritisk na Hrvaško, kar je v negotovih časih lahko nevarno, saj lahko stvari hitro uidejo izpod nadzora. Edini politik,

ki je javno nasprotoval predsedniku vlade Borutu Pahorju, je poslanec SD-ja Franco Juri, za njegovo odločitev o blokadi meni, da ni niti pravnih niti političnih argumentov. Zunanji minister Samuel Žbogar meni, da se je Slovenija s to potezo oddaljila od evropske politike. Hrvaška trdi, da z dokumenti, ki jih je v sklopu približevanja EU poslala v Bruselj, ne prejudicira meje, vendar Evropska unija ni pristojna za arbitražo. Zato Slovenija potrebuje zavezo, da Hrvaška tega ne bo uveljavljala pri arbitraži. Vladi sta podpisali zavezujočo Brionsko deklaracijo, s katero sta se zavezali, da se vsa medsebojna vprašanja rešujejo na podlagi stanja na dan 25. junija 1991.

Analiz, zakaj Slovenija blokira Hrvaško, je še več. Ni bilo malo takih, ki so mnenja, da bi morali državi mejno vprašanje urediti pred vstopom v EU, saj bi Hrvaška mejni spor, ko bi že bila v klubu članic Unije, reševala bistveno bolj sproščeno, vedoč, da pritiska od zunaj ne bo več.

V primeru prenosa franšize podjetja Rebel na hrvaško se postavlja vprašanje ali bi morda negativni odnosi med državama negativno vplivali tudi na poslovanje podjetja. Če se spomnimo grožnje za bojkot slovenskih izdelkov na hrvaškem, lahko v skrajnih situacijah pride tudi do bojkota slovenskih podjetnikov.

3.3 Ekonomsko okolje

Tako kot ljudje tudi trgi potrebujejo kupno moč. Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil (Kotler 1996, 158). Podjetje se mora zavedati pomena ekonomske politike države, na katero vstopa, smeri razvoja z namenom, da oceni ali lahko zadovolji potrebe trga in pri tem ustvari dobiček, ter ali je kos konkurenci na tem trgu (Doole in Lowe 2001, 15).

Današnje svetovno ekonomsko okolje poganjajo predvsem kapitalski (in ne več trgovinski tokovi). Ekonomsko okolje svetovnih trgov se dinamično spreminja, zato je treba nenehno spremljati ekonomska dogajanja na svetu. Analiza ekonomskega okolja trgov in spremljanje svetovne ekonomije kot celote, najsi gre za še tako majhno, mednarodno delujoče podjetje, toliko bolj pomembna. Še bolj zanimiva je povezava trženja in ekonomskega razvoja. Dejstvo je, da trženje, gledano tako globalno kot po posameznih regijah ali nacionalnih trgih, vpliva na ekonomski razvoj. Tokovi globalnega ekonomskega okolja in njihova rast temeljijo prav na trženju – trženjskih poteh in komunikaciji, s pogojem razpoznavnih in kakovostnih izdelkov in storitev ter v ustreznih prodajnih razmerah. Danes si ne znamo več predstavljati izdelka ali storitve na mednarodnih trgih brez strokovno vodenih izhodišč trženjskega spleta in ustrezno oblikovane trženjske strategije, ki pripomore k odločitvi porabnika za nakup (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 29–30).

3.3.1 *Gospodarstvo*

Zaradi vojne v začetku 90-ih let je bil padec gospodarske aktivnosti izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah, začetna leta pa je zaznamovala tudi precejšnja makroekonomska nestabilnost. Po letu 1993 si je hrvaško gospodarstvo hitro opomoglo. Stopnja rasti BDP je bila relativno visoka, devizni tečaj trden, inflacija pa nizka. Danes je privatizacija že skoraj končana, bančni sektor saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa se je zmanjšal. Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. Postala je članica WTO, 1. januarja 2002 je stopil v veljavo stabilizacijsko asociacijski sporazum z EU, marca 2003 pa je postala članica Cefte. Vlada je leta 2003 uradno zaprosila za članstvo v EU, junija 2004 pa je uradno postala kandidatka za vstop v EU. Aprila 2008 je bila sprejeta v Nato. Hrvaška je sklenila prostotrgovinske sporazume z državami jugovzhodne Evrope. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem zakonodaje evropski, uspešno privatizacijo, izvajanjem strukturnih reform, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem ter urejanjem razmer v regiji je postala tudi privlačna destinacija za tuje naložbe (Izvozno okno 2008d).

Gospodarska rast in industrijska proizvodnja

V prvih dveh letih po osamosvojitvenega tranzicijskega procesa je za Hrvaško zaradi vojne značilen močan padec gospodarske aktivnosti, ki je bil bolj izrazit kot v primerljivih tranzicijskih državah (v obdobju 1989–1993 se je BDP realno zmanjšal za 40,5 odstotka).

Po letu 1993 si je gospodarstvo hitro opomoglo, povprečna realna stopnja rasti BDP pa je v obdobju od leta 1994 do leta 2000 znašala 3,7 odstotka. V letu 1994 je rast spodbujala predvsem javna poraba, v letu 1995 pa se ji je pridružila tudi zasebna poraba. V letu 1996 je gospodarsko rast spodbujala predvsem javna poraba, v letu 1995 pa se ji je pridružila tudi zasebna poraba. V letu 1996 je gospodarsko rast začela vzpodbujati pokojna rekonstrukcija, vključno s hitro rastjo gradbeništva in razvojem infrastrukture, k rasti pa je pripomogla tudi hitra rast pomembnega turističnega sektorja. Rast industrijske proizvodnje je do leta 1997 nekoliko zaostajala za rastjo BDP, kar je bila posledica počasnega prestrukturiranja gospodarstva (Benko 2002, 8).

Sredi leta 1998 je hrvaško gospodarstvo zašlo v recesijo, letna rast BDP pa se je znižala na 2,5 odstotka. Recesija se je nadaljevala tudi v letu 1999, ko je bila rast BDP negativna v višini 0,9 odstotka (Benko 2002, 8).

V letu 2000 si je zasebna poraba ponovno opomogla, glavni doprinos k rasti hrvaškega BDP pa je predstavljal neto izvoz blaga in storitev. V letih 2001 in 2002 gospodarsko rast spodbujata predvsem zasebna poraba in domače naložbe (Benko 2002, 8).

Gospodarska rast je v zadnjih letih konsistentna in visoka – v letu 2007 je znašala 6,1 odstotka, spodbujali pa sta jo predvsem visoki rasti zasebne in investicijske porabe. Sektorsko gledano je k rasti BDP največ prispevala visoka rast industrijske proizvodnje, medtem ko se je prispevek gradbeništva, ki je v prejšnjih letih preko velikih infrastrukturnih projektov (gradnja avtocest) močno spodbujal gospodarsko rast, znižal. Rast BDP bo ostala visoka tudi v letu 2008 in bo po ocenah znašala 5,5 odstotka.

Podobno kot v letu 2007 jo bosta v največji meri spodbujali visoki rasti zasebne in investicijske porabe (prva se bo po ocenah povečala za 5,4, druga pa za 6,6 odstotka), zvišala pa se bo tudi rast javne porabe (na en odstotek). Zasebno porabo bodo spodbujali višji dohodki in izboljšana produktivnost v izvoznem sektorju. Kljub temu bo zunanjetrgovinski sektor gospodarsko rast nekoliko zaviral. Da bi zvišala rast BDP, bo morala vlada okrepiti zasebni sektor gospodarstva.

Gospodarska politika vlade

Vlada bo tudi v prihodnje izpolnjevala zahteve EU v okviru približevanja, vendar pa bo tempo politično občutljivih reform počasnejši. Pri tem gre predvsem za privatizacijo ladjedelništva in jeklarske industrije, ki se odlaša že več let, lahko pa se upočasni tudi reforma kmetijskega sektorja. Potrebno bo pospešiti tudi napredek na področjih, ki jih je Evropska komisija izpostavila v zadnji oceni napredka Hrvaške (november 2007), to so svobodni pretok delavcev, javna naročila, obdavčevanje, zaposlovanje ter javne finance in proračun. Proračunski primanjkljaj bo v letu 2008 po ocenah predstavljal 2,3 odstotka BDP. Hrvaška narodna banka je napovedala, da bo tudi v letu 2008 vodila restriktivno monetarno politiko, njen cilj pa je poleg ohranjanja stabilnega deviznega tečaja kune do evra in nizke inflacije tudi zmanjšanje zunanjske neravnovesja. Inflacija se bo kljub temu v letu 2008 zvišala in po ocenah znašala 4,5 odstotka, vendar se bo po napovedih že v letu 2009 ponovno znižala na 2,5 odstotka. Brezposelnost se znižuje (Izvozno okno 2008d).

Zunanja trgovina

Izvoz blaga se je v letu 2007 povečal za 9,2 odstotka, merjeno v kunah, kar je bilo počasneje od uvoza, ki se je povečal za 10,3 odstotka. Rast izvoza je spodbujal večji izvoz industrijskih izdelkov, še posebej kovin, strojev in vozil. Uvoz je bil višji zaradi višjega uvoza transportne opreme in surovin. Zunanjetrgovinski primanjkljaj se je povečal na 72,1 milijarde kun (13,8 milijarde dolarjev) in predstavljal visokih 26,7 odstotka BDP. Tudi v letu 2007 je bila najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica Italija, sledile pa so ji Nemčija, Slovenija in Avstrija. BiH je na drugem mestu najpomembnejših hrvaških izvoznih trgov, Rusija pa je postala tretja najpomembnejša dobaviteljica (nafta in plin). Povečal se je tudi obseg hrvaške zunanjetrgovinske menjave s članicami Cefte, predvsem z Bolgarijo in Romunijo. Kljub temu, da je uvoz

blaga naraščal hitreje od izvoza, pa se primanjkljaj na tekočem računu zaradi visoke rasti izvoza storitev (turizem) ni opazno povečal. Predstavljal je 7,5 odstotka BDP. Že tako visok tekoči primanjkljaj se bo v letu 2008 po ocenah zvišal na 8,3 odstotka BDP. Prilivi od tujih neposrednih naložb bodo zadostni za pokrivanje okoli 60 odstotkov tekočega primanjkljaja, saj se prihodki od privatizacije z njenim zaključevanjem zmanjšujejo (Izvozno okno 2008g).

Blagovna menjava s Hrvaško

Podatki statističnega urada Republike Slovenije za devet mesecev lani kažejo, da je Slovenija na Hrvaško izvozila za 1.302 mio EUR, uvozila pa za 651 mio EUR blaga. Slovenski izvoz na Hrvaško je v primerjavi z istim obdobjem leta 2007 narasel za 18 %, uvoz pa za 19 %. Slovenski presežek v blagovni menjavi je lani za 19,7 % višji kot v devetih mesecih leta 2007.

Statistični podatki hrvaškega Državnega zavoda za statistiko za enajst mesecev leta 2008 kažejo, da je hrvaški izvoz v Slovenijo znašal 1.025 mio USD, uvoz pa 1.597,7 mio USD. Izvoz je v primerjavi z istim obdobjem leta 2007 narasel za 9,8 %, uvoz pa za 12,3 %. Deficit v blagovni menjavi s Slovenijo je v enajstih mesecih lani dosegel 572 mio USD, kar je 17 % porast glede na predhodno leto.

Tabela 3.4 Blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško v mio EUR

<i>Leto</i>	<i>Slovenski izvoz</i>	<i>Slovenski uvoz</i>	<i>Obseg menjave</i>	<i>Saldo</i>
2003	1.006,9 (100,0)	444,4 (100)	1.451,3 (100)	562,5
2004	1.166,7 (115,9)	514,2 (115,7)	1.680,9 (115,8)	652,5
2005	1.304,3 (129,5)	609,0 (137,0)	1.913,3 (131,8)	695,3
2006	1.461,4 (145,1)	735,9 (165,6)	2.197,3 (151,4)	725,5
2007	1.567,5 (155,7)	849,0 (191,0)	2.416,5 (109,8)	718,5
2008 (1–9 mes)	1.302,00	651,00	1.953,00	651,00

Op. v oklepaju so indeksi rasti glede na leto 2003.

Vir: Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb 2009.

Slovenske investicije na Hrvaškem in Hrvaške investicije v Sloveniji

Slovenija največ svojih izhodnih naložb (več kot 30 %) usmeri na Hrvaško. Prevladujejo vlaganja v trgovino in storitve. Hrvaška statistika kaže, da slovenski investitorji na lestvici tujih investitorjev, po podatkih o obsegu vlaganj za prve tri kvartale leta 2008, zasedajo tretje, po letu 1993 pa osmo mesto. Hrvaške investicije v Sloveniji so po obsegu več kot trikrat manjše in med vsemi tujimi investicijami zasedajo osmo mesto.

Tabela 3.5 Obseg neposrednih tujih investicij v mio EUR

<i>Leto</i>	<i>NTI iz Slovenije na Hrvaško</i>	<i>NTI iz Hrvaške v Slovenijo</i>
2000	380,2	54,6
2001	455,0	62,9
2002	530,5	84,1
2003	617,5	304,3
2004	673,1	293,5
2005	816,9	287,8
2006	926,9	278,0
2007	1.074,6	277,8
2008 (1–9 mes)	132,1	1,3

Op. Podatek za leto 2008 je podatek hrvaške Narodne banke.

Vir: Banka Slovenije 2008.

Podatki Hrvaške narodne banke kažejo, da je vrednost naložb Slovenije na Hrvaškem v devetih mesecih leta 2008 presegla 132 mio EUR in prav verjetno je, da bo celoletni obseg vlaganj presegel rekordno raven slovenskih investicij na Hrvaškem iz leta 2007 (135,3 mio EUR). V obdobju po letu 1993 so slovenska podjetja na Hrvaško investirala skupaj 885,8 mio EUR, kar je 4,5 % vseh tujih investicij na Hrvaškem.

Podatki Banke Slovenije so na voljo za leto 2007 in se razlikujejo od podatkov Hrvaške narodne banke. Stanje slovenskih naložb na Hrvaškem naj bi konec leta 2007 tako znašalo 1.075 mio EUR. Po podatkih Banke Slovenije je vrednost hrvaških naložb v Sloveniji konec leta 2007 znašala 277,8 mio EUR (Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb 2009).

Menjava na področju turizma

Turizem je za hrvaško gospodarstvo izredno pomembna panoga. V nadaljevanju bomo navedli nekaj podatkov o turističnih storitvah na Hrvaškem v obdobju 2007–2008.

Tabela 3.6 Prihodi in nočitve turistov od januarja do novembra 2008

	<i>Število</i>	<i>Indeks 2008/2007</i>
Prihodi turistov iz Slovenije na Hrvaško	1.032.270	103
Prihodi turistov iz Hrvaške v Slovenijo	96.671	102
Nočitve turistov iz Hrvaške v Sloveniji	263.122	99
Nočitve turistov iz Slovenije na Hrvaškem	5.666.604	102

Vir: prirejeno po Državni zavod za statistiko Republike Hrvaške, Statistični urad Republike Slovenije.

Podatki hrvaškega Državnega zavoda za statistiko kažejo, da je v enajstih mesecih leta 2008 Hrvaško obiskalo 1.032.270 turistov iz Slovenije, ki so opravili za 5.666.604 nočitev. Število slovenskih turistov na Hrvaškem je višje za 3 %, število nočitev pa za 2 %, v primerjavi z istim obdobjem leta 2007. Gre za rekordno število slovenskih turistov na Hrvaškem do sedaj. Slovenski turisti predstavljajo več kot 11 % vseh tujih turistov na Hrvaškem. Po podatkih slovenske statistike je Slovenijo v enajstih mesecih lani obiskalo 96.671 turistov iz Hrvaške, ki so opravili za 263.122 nočitev. Število turistov je večje za 2 %, število nočitev pa manjše za 1 %. Hrvaški turisti so v strukturi vseh turistov v Sloveniji zastopani z 3,7 % (Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb 2009).

Recesija

Recesija se je v globalno povezanih gospodarstvih napovedovala že nekaj časa s padanjem rasti, vendar očitno ni postala dovolj pomemben sestavni del analitske in politične presoje ustreznih akterjev. Ne glede na področje pojavljanja so negativni trendi in kriza v trenutnih situacijah točka, ko se procesov ne da več načrtovati in obvladovati z znanimi in do tedaj uporabljenimi instrumenti.

Zato so razvojni zastoji in krize priložnosti za drugačne presoje zatečenih situacij in iskanje novih razvojnih vzpodbud. Finančna recesija, ki se preveša tudi v gospodarsko, zahteva tudi reagiranje na mikro ravni – tj. na ravni podjetij in zavodov. Oblike posredovanja informacij o novih izdelkih in storitvah ter način finančnega evidentiranja in nadzora bodo morali odražati naraščajočo omejenost virov in zmanjšanje dostopa do njih. V takšnih situacijah postane posebno pomembna stalnost in natančnost ter veljavnost in zanesljivost nadzora, ki mora v pogojih mednarodnega sodelovanja izražati mednarodno primerljivost, ne da bi pri tem trpeli nacionalni standardi. Sledljivost tokovom z uveljavljenimi instrumenti postaja vse bolj odločilen pogoj mednarodnega sodelovanja in tekmovanja za nadnacionalne finančne vire.

Recesija je tudi negativno vplivala na Hrvaško v kateri bi v letu 2009 lahko ostalo več deset tisoč ljudi brez zaposlitve – strokovnjaki ocenjujejo, da bo med 30.000 do 50.000 delovnih mest ukinjenih. Odpuščanja se pričakujejo predvsem v ogroženih gospodarskih vejah, kot je ladjedelništvo, predelava lesa, trgovina, turizem in gradbeništvo. Globalna recesija, ki prihaja z majhno zamudo v Hrvaško bo najbolj vplivala na podjetja, ki se ukvarjajo z izvozom. Nekatera podjetja bodo izkoristila priložnost, da se brez slabe vesti »znebijo« odvečnega kadra. Zaradi rastoče nelikvidnosti in povečanih stroškov financiranja pričakujejo tudi stečaje majhnih in srednje velikih podjetij. Hrvaški sindikati so predvideli, da bo do konca leta 2008 v tekstilni in lesno predelovalni industriji, ostalo brez zaposlitve okrog 4.000 delavcev. Konec oktobra je bilo na Hrvaškem, glede na uradne podatke nekaj več kot 228.000 brezposelnih, kar je 2,8 % več kot septembra.

Prepoved obratovanja ob nedeljah, razen v turistični sezoni in v mesecu decembru je stopil v veljavo s 1. januarjem 2009. zaradi tega bodo »majhni trgovci« ostali brez dela in tudi nakupovalni centri bodo prikrajšani nedeljskega nakupovanja, kar močno prizadene trgovine s tekstilom. Veliko ljudi zaradi finančne krize nebo moglo dopustovati v letu 2009, kar bo na Hrvaško zelo slabo vplivalo saj je priljubljena počitniška destinacija. Posledično bo to vplivalo, da bodo v hotelih odpuščali zaposlene v zimskem času ali pa bodo hotele celo zapirali. Očitno je, da Hrvaška ni izjema in da bodo tudi tam nastale negativne posledice globalne finančne krize (Tanjug 2008).

Statistični indikatorji

V naslednji tabeli bomo prikazali statistične kazalce Republike Hrvaške za obdobje 2006–2008.

Tabela 3.7 Statistični indikatorji Republike Hrvaške za leto 2006, 2007 in 2008:

	2008	2007	2006
Število prebivalcev (v mio):	4,6	4,6	4,6
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	55,723	51,690	43,358
BDP per capita (v USD):	12.114	11.237	9.426
Rast BDP (v %):	5,5	6,1	4,8
Rast industrijske proizvodnje (v %):	5,2	5,7	4,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	15,9	15,1	16,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	4,5	2,9	3,2
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-2,3	-2,6	-3,0
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %):			9,9
Aktivna obrestna mera poslovnih bank (v %):	11,5	10,6	
Uvoz blaga (v mlrd USD):	30,9	26,2	21,1
Izvoz blaga (v mlrd USD):	15,0	12,4	10,6
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	7,0	6,7	6,9
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	6,5	5,9	7,3
Saldo tekočega računa (v % BDP):	-8,3	-7,5	-7,4
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	5,01	5,42	5,84
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):	7,36	7,36	7,32
Devizne rezerve (v mlrd USD):		12,9	
Slovenski izvoz (v mio EUR):	-	1.567,5	1.464,2
Slovenski uvoz (v mio EUR):	-	849,0	735,7
Stopnja rizičnosti države (0-100; 0-maksimalna, 100-minimalna rizičnost):	59	58	58
Rizičnostni razred (A-E; A-minimalna, E-maksimalna rizičnost):	C	C	C

Vir: Izvozno okno 2008f.

Iz tabele je razvidno, da je od leta 2006 do leta 2008 število prebivalcev ostalo enako 4,6 mio. BDP je od leta 2006 do leta 2008 zrasel za 12,365 mrd USD, 2,688 per capita v USD, kar je 0,7 %. Tudi rast industrijske proizvodnje je od leta 2006 do leta 2008 zrasla za 0,7 %. Stopnja brezposelnosti je od leta 2006 do 2008 padla za 1 %. Stopnja inflacije je zrasla za 1,3 %.

Proračunski primanjkljaj je leta 2008 znašal -2,3 %, kar je 0,7 % manj kot leta 2006. Kratkoročna medbančna obrestna mera je leta 2006 znašala 9,9 %. Leta 2007 je aktivna obrestna mera poslovnih bank znašala 10,6 % leta 2008 pa 11,5 %. Uvoz blaga se je od leta 2006 do leta 2008 dvignil za 9,8 mrd USD, izvoz blaga se je dvignil za 4,4 mrd USD. Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev je med tem časom zrasla za 0,1 %, uvoza pa je upadel za 0,8 %. Saldo tekočega računa je leta 2006 znašal -7,4 % in se je do leta 2008 zmanjšal na -8,3 %. Povprečni menjalni tečaj domače valute za USD je od leta 2006 do leta 2008 padel za 0,83, pri EUR pa zrasel za 0,04. Devizne rezerve so leta 2007 znašale 12,9 mrd USD. Slovenski izvoz je od leta 2006 do 2007 zrasel za 103,3 mio EUR, uvoz je zrasel za 113,3 mio EUR. Stopnja različnosti države se je zmanjšala za eno stotino, različnostni razred je ostal enak.

3.3.2 Poslovna zakonodaja

Ustanavljanje družb in predstavništev/podružnic

Ustanavljanje in upravljanje gospodarskih družb je na Hrvaškem urejeno z Zakonom o trgovinskih družbah.

Glede na organizacijsko obliko loči Zakon naslednje organizacijske oblike:

- javna trgovinska družba,
- komanditna družba,
- tiha družba,
- delniška družba,
- družba z omejeno odgovornostjo.

Najpogostejša oblika, primerna tudi za slovenske vlagatelje, je družba z omejeno odgovornostjo, za večja podjetja pa je primerna tudi delniška družba (Benko 2002, 56).

V našem primeru se bo poslovalnica blagovne znamke Jones prav tako delovala v obliki družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

Ustanovitelji

Družbo lahko ustanovi ena ali več domačih ali tujih fizičnih ali pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki.

Vložki

Vložki so lahko denarni ali stvarni (premičnine in nepremičnine, pravice, podjetje ali del podjetja). Vsak vložek mora znašati najmanj 200 HRK.

Pred vpisom družbe v sodni register mora vsak ustanovitelj vplačati najmanj četrtno vložka, ki ga vplačuje v denarju, pri čemer skupni znesek vseh plačil ne sme biti nižji od 10.000 HRK.

Kapital in ostali stroški ustanovitve

Najnižji znesek osnovnega kapitala za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo znaša 20.000 HRK. Ostali stroški ustanovitve skupno znašajo najmanj 6.500 HRK. Postopek ustanovitve traja najdlje v Zagrebu oz. v Zagrebški županiji, in sicer okrog 35 dni. V manjših mestih je registracija hitrejša.

Uprava

Družba ima enega ali več direktorjev, za katere ni predpisan pogoj državljanstva ali stalnega bivališča. Tudi pogoja, da mora biti najmanj en član uprave zaposlen v družbi, ni več. Upravo imenujejo družbeniki s sklepom.

Nadzorni svet

Nadzorni svet je za družbe z omejeno odgovornostjo obvezen, če povprečno število zaposlenih na leto presega 300 delavcev ali če je ta za družbo, ki opravlja določeno dejavnost, predpisan z zakonom. Nadzorni svet ima tri člane, ki jih imenujejo družbeniki.

Skupščina družbenikov

Družbeniki sprejemajo odločitve na skupščini družbenikov, ki se skliče najmanj enkrat letno. Če družbena pogodba ne določa drugače, daje vsakih 200 HRK osnovnega vložka družbeniku en glas. Razen pri glasovanjih o statusnih vprašanjih in nekaterih drugih najpomembnejših vprašanjih se odločitve na skupščini sprejemajo z večino oddanih glasov.

Splošen postopek ustanovitve družbe

Ustanovitev poteka v treh korakih (Izvozno okno 2008c):

1. Pripravljalna dejanja:
 - preverjanje pogojev za registracijo,
 - priprava pogodbe o ustanovitvi,
 - prevod in overitev dokumentacije,

- vplačilo osnovnega kapitala.
2. Registracija družbe:
- predložitev dokumentacije,
 - objava v uradnem listu.
3. Ostali koraki:
- izdelava žiga družbe,
 - pridobitev statistične številke,
 - odprtje računa pri hrvaški banki,
 - pridobitev matične številke in odprtje žiro računa,
 - ostale formalnosti (prijava na lokalni enoti davčne uprave, na carinski upravi, pokojninskem skladu in uradu za gospodarstvo).

3.3.3 Splošno o družbah

Za vse oblike družb, smiselno pa tudi za podružnico in samostojnega podjetnika, velja naslednje:

- Ustanovitelji
Družbo lahko ustanovi vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba.. izjemo od tega predstavlja le zakonska omejitev, po kateri je lahko tuja kapitalska naložba družbenik, ki osebno odgovarja za obveznosti družbe v hrvaški osebni družbi samo pod pogojem, da je poleg nje v družbi tudi domača pravna ali fizična oseba, ki prav tako osebno odgovarja za obveznosti družbe.
- Pravna osebnost trgovinskih družb
Vse trgovinske družbe razen tihe družbe so pravne osebe. Ta status dobijo z vpisom v trgovinski register. S tem postanejo subjekti pravic in dolžnosti v pravnem prometu, lahko imajo v lasti premoženje in nepremičnine in so lahko pasivne ali aktivne udeleženske sodnih postopkov.
- Odgovornost za obveznosti družbe
Družbeniki osebnih družb (razen komanditistov in tihih družabnikov) odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem osebno, solidarno in neomejeno. Družabniki oz. delničarji kapitalskih družb za obveznosti družbe ne odgovarjajo, razen kadar to določa zakon (zaradi zlorab), temveč odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem družba. Tudi samostojni podjetnik odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem (Benko 2002, 50).

Postopek ustanovitve družbe

Ustanovitev družbe na Hrvaškem vključuje naslednje korake (Benko 2002, 58):

- pripravljalna dejanja (preverjanje ali so izpolnjeni pogoji ustanovitve, priprava pogodbe o ustanovitvi, notarizacija dokumentov, vplačilo ustanovitvenega kapitala),
- registracija družbe pri pristojnem sodišču,
- registracija pri Državnem zavodu za statistiko, Zavodu za plačilni promet, Davčni upravi, Carinski upravi in Pokojninskem skladu.

Zaposlovanje

Na Hrvaškem so delovna razmerja urejena z zakoni, individualnimi in kolektivnimi pogodbami ter pravilniki, katere pripravi delodajalec. Zakon o delu predpisuje:

- pravno osnovo delovnega razmerja,
- delovni čas (40 ur na teden), čas za odmor in dopust (najmanj 18 dni na leto), oblike zaščite v primeru materinstva in oblike zaščite tistih delojemalcev, ki so delno ali popolno nesposobni za delo,
- plače (delodajalec ne sme izplačevati nižje plače kot je določena s kolektivno pogodbo),
- postopek za prenehanje dela,
- pravice zaposlenih pri odločanju o njihovih gospodarskih in socialnih pravicah in interesih.

Zaposlovanje tujcev na Hrvaškem ureja Zakon o zaposlovanju tujcev. Tujci se lahko na Hrvaškem zaposlijo le, če imajo veljavno *delovno dovoljenje* (Izvozno okno 2008).

Da bi se tujec lahko zaposlil, so v večini primerov potrebni naslednji koraki (Benko 2002, 67):

- pridobitev predhodne odobritve Ministrstva za delo in socialno varstvo (pred prihodom na Hrvaško),
- vloga prošnje za izdajo poslovnega vizuma ali vizuma za zaposlovanje (pred prihodom na Hrvaško),
- vloga prošnje za izdajo dovoljenja za začasno bivanje (po prihodom na Hrvaško),
- vloga prošnje za izdajo delavnega dovoljenja (po prihodom na Hrvaško).

Standardi in tehnični predpisi

Nacionalni organ za standarde je Hrvatski zavod za norme (HZN), ki je neodvisna in neprofitna javna ustanova. Na splošno standardi niso obvezni dokumenti, obvezni postanejo v primeru sklicevanja v tehničnih predpisih. HZN je član mednarodnih standardizacijskih organizacij ISO in IEC in pridružen član evropskih standardizacijskih organizacij CEN in CENELEC. Hrvaški standardi imajo oznako HRN (npr. HRN EN ISO 9001).

Za dejavnosti meroslovja je pristojen Državni zavod za mjeriteljstvo (DZM), za akreditacijo pa Hrvatska akreditacijska agencija (HAA). Register akreditiranih organizacij vsebuje naziv organizacije, področje akreditacije in oznako akreditacijske listine.

Pravno osnovo za certificiranje predstavlja zakon o tehničnih zahtevah za proizvode in ugotavljanju skladnosti. Za določene proizvode veljata obvezno certificiranje in upoštevanje zahtev standardov po zakonu o standardizaciji. Vendar pa se hrvaški pravni sistem in tehnična zakonodaja vse bolj približujeta evropskemu pravnemu redu, ki jih urejajo direktive novega pristopa, kot so nizkonapetostna oprema, stroji, terminalska oprema, tlačne posode, medicinski pripomočki, otroške igrače itd.

Za uvožene proizvode, za katere je obvezno certificiranje, se lahko izvede postopek priznanja potrdil o preskušanju, izdanih v drugih državah.

Hrvaška je članica Svetovne trgovinske organizacije od leta 2000. Poizvedbena točka WTO/TBT za standarde in tehnične predpise ter za sanitarne in fitosanitarne ukrepe je:

Predpisi glede etiketiranja in pakiranja

Na etiketah naj bodo naslednji podatki:

- ime proizvoda,
- država proizvajalca,
- celoten naslov proizvajalca ali celoten naslov uvoznika,
- neto količina/teža/prostornina,
- sestavine,
- način shranjevanja,
- primerna opozorila za uporabnika.

Pri prehrambenih izdelkih je treba dopisati še seznam sestavin in dodatkov, datum proizvodnje in datum, do katerega je izdelek uporaben ter druge informacije o pripravi izdelka. Posebno etiketiranje je predpisano tudi za zdravila, tekstil in obutev. Podrobnejše informacije lahko dobite na hrvaškem Ministrstvu za gospodarstvo.

Načrtuje se tudi zakonodaja, ki bo zahtevala, da so izdelki, ki vsebujejo gensko spremenjene sestavine, posebej označeni.

Tehnično bolj zapleteni izdelki morajo biti opremljeni z navodili za uporabo, podatki o proizvajalcu, seznamom pooblaščenih servisov, informacijah o garanciji, času garancije in drugimi uporabnimi podatki.

Vse informacije morajo biti napisane v hrvaškem jeziku in proizvodu dodane še preden je postavljen na prodajne police.

Blagovne znamke

Blagovna znamka traja deset let od postopka prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino, z možnostjo neomejenega podaljševanja, pod pogojem, da prijavitelj v zadnjem letu ali najkasneje šest mesecev od preteka razdobja, na zavod priinese zahtevek za podaljšanje in plača pristojbine. Rok trajanja postopka registracije blagovne znamke traja približno 5 do 7 mesecev od datuma prijave. Pomembno je poudariti, da se pravno varstvo blagovne znamke dejansko začne z datumom prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino, neodvisno od časa trajanja postopka registracije, seveda pod pogojem, da so bili izpolnjeni vsi z zakonom predpisani pogoji za registracijo blagovne znamke (Izvozno okno 2008g).

Postopek uvoza

Od 1. januarja 2001 je na Hrvaškem v veljavi Carinski zakon in Uredba za izvajanje carinskega zakona, ki sta usklajena z Evropskim carinskim kodeksom.

Vnos blaga na Hrvaško

Carinsko blago se vnese na Hrvaško prek odprtih mejnih carinskih prehodov v času, ko so odprti za promet. Kot kraj vnosa v carinsko območje se šteje:

- carinski mejni prehod – v cestnem in železniškem prometu;
- iztovorno pristanišče – v pomorskem prometu;
- prvo namembno letališče – v zračnem prometu;
- kraj, kjer blago preide kopensko mejo carinskega območja – za blago, ki se ga prevaža s posebnimi vrstami prevoza.

Vnos blaga, za katerega je predpisan veterinarski, fitološki ali drug nadzor, je dovoljen samo prek mejnih prehodov, ki so s posebnimi predpisi odobreni za promet tega blaga (Benko 2002, 15).

Nadzor uvoza

Hrvaška nadzira uvoz s pomočjo omejitev in uvoznih dovoljenj. V okviru dovoljenih carinskih postopkov in carinske rabe je mogoče na Hrvaško vnesti katerokoli

blago, ne glede na naravo, poreklo, količino, namen ali vrsto pošiljke. Omejitve obstajajo za določeno blago zaradi varovanja javne morale, varnosti, zdravja ljudi, živali in rastlin, varstva okolja, varstva nacionalnih vrednot umetniške, zgodovinske ali arheološke vrednosti ali varstva pravic intelektualne lastnine. Uvozna dovoljenja so zato potrebna za izdelke v naslednjih kategorijah: uvoz živali in proizvodov živalskega porekla (uvoz je mogoč samo na določenih mejnih prehodih, kjer je prisoten mejni veterinarski inšpektor, ki opravlja veterinarsko-zdravstvene preglede), uvoz rastlin in rastlinskih proizvodov (v večini primerov je potrebno fitosanitarno spričevalo), uvoz odpadkov (prepovedan je uvoz odpadkov zaradi odlaganja nevarnih odpadkov, dovoljen pa uvoz odpadkov, ki se lahko predelajo brez ogrožanja zdravja, razen odpadkov, ki bi se uporabljali v energetske namene), uvoz živil in izdelkov za široko porabo (potrdilo o neoporečnosti se pridobi pri mejnem sanitarnem oz. veterinarskem inšpektorju), uvoz zdravil in medicinskih proizvodov (za nekatere proizvode je potrebno predhodno soglasje hrvaškega Ministrstva za zdravje) ter uvoz predmetov kulturne dediščine (potrebno je dovoljenje države, uvoz pa je potrebno prijaviti pristojnemu organu). Posebni pogoji veljajo še za nekatere druge vrste blaga, kot so npr. eksplozivni materiali, orožje, nevarne kemikalije, radijske postaje in drugo.

Carinske dajatve

Prostotrgovinski sporazum med Slovenijo in Hrvaško je prenehal veljati 1. marca 2003, ko ga je nadomestil sporazum CEFTA, bistvenih sprememb v pogojih trgovanja med državama pa ni bilo. Z vstopom Slovenije v EU je prišlo do sprememb v trgovanju, saj je Slovenija privzela trgovinsko prakso, ki je urejena s stabilizacijsko asociacijskim sporazumom med Hrvaško in EU, ki se izvaja od 1. februarja 2005. Slovenski izvozniki na Hrvaško so bili v manj ugodnem in manj konkurenčnem položaju, saj je prevzem tega sporazuma v praksi pomenil ponovno uvedbo carin za izvoz nekaterih industrijskih izdelkov na Hrvaško, medtem ko je uvoz industrijskih izdelkov iz Hrvaške ostal prost. V okviru stabilizacijsko asociacijskega sporazuma so bile carine za večino industrijskih izdelkov odpravljene že 1. januarja 2004, preostale pa so bile odpravljene postopno do leta 2007, tako da je s 1. januarjem 2007 izvoz vseh industrijskih izdelkov po poreklu iz EU v celoti prost carine.

Bistveno manj ugoden pa je režim kmetijsko-živilskih kvot. Stabilizacijsko asociacijski sporazum v primerjavi s sporazumom CEFTA sicer zajema večje število kmetijskih izdelkov, za katere Hrvaška daje koncesije, kar pa za slovensko kmetijstvo (predvsem predelovalno industrijo) kljub temu ne pomeni ugodnejših pogojev za izvoz na Hrvaško. Stabilizacijsko asociacijski sporazum namreč za nekatere izdelke, ki so bili v okviru prostotrgovinskega sporazuma deležni preferencialne obravnave, sploh ne predvideva koncesij ali pa so te nižje, kot so bile do sedaj. Pogoji za izvoz predelanih

izdelkov so se izboljšali šele po koncu prehodnega obdobja, saj so bile carine ukinjene najkasneje 1. januarja 2007 (neomejeno ali v okviru carinskih kvot).

Na Hrvaškem sta v veljavi carinski zakon (NN 138/06) in Uredba za izvajanje carinskega zakona (NN 5/07), ki sta usklajena z Evropskim carinskim kodeksom. Carinsko blago se vnese na Hrvaško prek odprtih mejnih prehodov, kot kraj vnosa blaga v carinsko območje pa se šteje: carinski mejni prehod (v cestnem in železniškem prometu), iztovorno пристanišče (v pomorskem prometu), prvo namembno letališče (v zračnem prometu) ter kraj, kjer blago preide kopensko mejo carinskega območja (za blago, ki se prevažata s posebnimi vrstami prevoza).

Vnos blaga, za katerega je predpisan veterinarski, fitološki ali drug nadzor, je dovoljen samo prek mejnih prehodov, ki so s posebnimi predpisi odobreni za promet takega blaga.

Domačim in tujim potnikom ni potrebno plačati carine in davka za osebno prtljago kot tudi ne za blago v vrednosti do 175 evrov (za osebe mlajše od 15 let do 90 evrov). Pri prenosu blaga v vrednosti od 175 evrov do 350 evrov se zaračuna carina v višini 3,5 odstotka in 22-odstotni DDV. Če je vrednost blaga višja od navedenih zneskov, se blago carini po predpisanih stopnjah iz Carinske tarife in obdavči z 22-odstotnim DDV. Carinsko tarifo in druge informacije lahko dobite na spletni strani Carinske uprave.

Po podatkih Hrvaškega notranjega ministrstva morajo tujci za vstop na Hrvaško po novi uredbi od 1. junija 2004 dalje imeti po sto evrov na dan načrtovanega bivanja (turisti po 50 evrov). V skladu z uredbo tako lahko hrvaški policisti na mejnih prehodih zahtevajo od potnikov, da imajo s seboj dovolj gotovine, čeke ali plačilne kartice (Vir: Izvozno okno 2008a).

3.4 Tržno komuniciranje, promocija

Na Hrvaškem je oglaševanje ključno marketinško orodje. Skoraj vsako podjetje se poslužuje vsaj enega načina oglaševanja. Čeprav število tiskovin raste, je televizija še vedno najpomembnejši medij. Raste tudi oglaševanje na oglasnih panojih. Podatki kažejo, da je bilo 59 % izdatkov za oglaševanje namenjenih oglaševanju na televiziji, 14 % v časopisih, 10 % v revijah ter 7 % za oglaševanje na oglasnih panojih. Ostalih 10 % izdatkov je bilo porabljenih za oglaševanje preko radijskih postaj. Hrvaška ima tri nacionalne televizijske kanale, ki predstavljajo 66 % celotne gledanosti), 5 regionalnih in 6 lokalnih kanalov. Zakon omejuje oglaševanje na prvem in drugem kanalu nacionalne televizije na 9 minut na uro, na tretjem kanalu je oglaševanje omejeno na 15 minut na uro. Čas namenjen oglaševanju na zasebnih televizijskih kanalih (lokalni in regionalni), ne sme presežati 25 % celotnega programskega časa.

Oglaševalski sektor je v zadnjem času doživel 12 % rast, predvsem zaradi močnih kampanj telekomunikacijskih podjetij. Na splošno se največ oglašujejo: telekomunikacije, avtomobili, finančne institucije, pijače, časopisje itd. Hrvaška

zakonodaja prepoveduje oglaševanje tobaka, alkohola in alkoholnih pijač. Po Hrvaški je postavljenih preko 6000 oglasnih panojev.

Cene za enomesečni najem panoja se gibljejo med 150 in 250 USD, odvisno od kategorije oglasa. Priporočljivo je, da se za kampanjo, ki obsega področje celotne države uporabi med 15 in 200 panojev.

Na trgu so prisotne tako mednarodne kot tudi domače oglaševalske agencije. Slednje so zelo majhne, zato tudi pri zakupu medijskega prostora ne ponujajo večjih popustov. V zadnjem času se kot marketinško orodje razvijajo prodajne in poprodajne aktivnosti. Pomemben korak pri razvijanju odnosa in zvestobe kupca je prav nudenje poprodajnih storitev (Izvozno okno 2008e).

3.5 Socio-kulturno okolje

Socio-kulturno okolje je ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega marketinga je sistematično odkrivanje, identificiranje, merjenje in interpretiranje podobnosti in razlik med različno marketinško prakso in sistemi v različnih državah in različnih stopnjah socio-ekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja.« (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 49). Socio-kulturno okolje ima ogromen vpliv na mednarodno trženje podjetja. Razlike v socialnih razmerah, religiji, materialni kulturi vplivajo na porabnikovo zaznavanje in nakupna obnašanja. Kulturološke razlike, posebno jezik, imajo velik pomen na uporabo izdelka na tujem trgu, blagovno znamko in trženje (Doole in Lowe 2001, 9).

Družba, v kateri ljudje živijo, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, do drugih ljudi, do narave in do veselja (Kotler 1996, 167). Kultura je najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na človekove želje in vedenje. Vsako kulturo sestavlja več subkulturnih skupin, ki svojim članom nudijo bolj izostreno identifikacijo in socializacijo. Subkulturne skupine ljudi so, na primer, narodi, verske skupine, rasne skupine in geografska območja. Marsikatera subkulturna skupina pomeni pomemben tržni segment s posebnimi značilnostmi, za katerega tržniki načrtujejo ustrezno zasnovane izdelke in trženjske programe. Subkulturne posebnosti vplivajo tudi na nakupno vedenje (Kotler 1996, 174–175).

Odnos med trgom in kulturo je bil v delih ekonomistov teoretikov vse prej kot enoznačen. Njihova mnenja lahko razvrstimo najmanj v tri skupine. Kulturološke razlike predstavljajo nekaj dobrega, kar je pragmatičen pristop. Druga skupina ni prepričana, katera življenjska pot je prava, zato ohranjamo različne možnosti. V tretjo skupino, ki bi jo lahko poimenovali kot romantično, pa uvrščamo tiste, ki menijo, da so razlike same po sebi nekaj dragocenega. Torej ostaja v teoriji odnos med trgom in kulturo ambivalenten. Med kulturnimi sestavinami so najstabilnejše zelo globoko zakoreninjene vrednote, ki jih ni prav lahko razkriti. Vsaka kultura je gojila in pozna

svoj seznam vrednot, ki niso nujno konsistentne in jih tudi različno razvršča na lestvici vrednot. Služijo lahko kot izhodišče za izbor in oblikovanje lastnega sistema vrednot organizacij in posameznikov. To so potem sidrišče in smerokaz njihovega skupinskega vedenja (organizacijska kultura) in obnašanje njenih izvajalcev. Posledica vsega je lahko tekmovanje med vrednotami, ki skušajo pridobiti čim več lojalnih privrženecv najprej v okviru svojih poslovnih sistemov in podjetij, nato pa še pri zunanjih deležnikih. Nujno je razvijanje transkulturoloških sposobnosti skupin oseb, ki prihajajo iz različnih kultur. To je lahko pomembna konkurenčna prednost za udeležence v novodobnem mednarodnem poslovanju na prehodu od začetne etape globalizacije, ki ji pravijo tudi »multidomestic« pristop, k razvitejšim etapam transnacionalizacije, ki zahtevajo nove, predvsem pa drugačne pristope. Posamezne kulture niso boljše ali slabše, pač pa različne! Ni rečeno, da lahko sodelujemo le s posamezniki iz sorodnih kultur. Praksa je pokazala, da so pogosto prav na presečiščih različnih kultur nastale zanimive inovacije in trženjski prodori. S poznavanjem tujih kultur se ne le skrajšujejo pogajalski postopki, odpravljajo nesporazumi in napetosti, temveč se oblikujejo podlage za inovativno vzdržno poslovanje (Hrastelj 2008, 20-24).

3.5.1 Kultura in umetnost

Hrvaška je bogata s kulturno-zgodovinskimi spomeniki iz vseh časov, zahvaljujoč zgodovinskemu dogajanju in mešani kulturi. Vplivi mediteranske kulture, številni spomeniki iz časa antike, starega Rima in zgodnjega Srednjega veka, romansko sakralno nasledovanje, niz ohranjenih karakteristično mediteranskih urbanih celin kulturološko določajo obalo Hrvaške. Kontinentalni del Hrvaške je iz srednjeevropskega kulturnega kroga in ima številno predhistorijalna najdbe svetovne pomembnosti, stare gradove, trdnjave in dvorce iz poznega Srednjega veka ter kulturne spomenike in zgradbe iz doba baroka (HR 2008a).

3.5.2 Zgodovina in vojna

Hrvati so eni najstarejših ljudi v Evropi. Med prvimi so ustrojili državo in od začetka 9 st. imajo svojo kraljevino, prvo med Slovani. Po jeziku spadajo indoevropski, slovanski točneje južnoslovanski skupini naroda, po kulturni in verski pripadnosti, zahodnoevropskemu, rimokatoliškemu civilizacijskemu krogu. Kot poseben etnikum so se formirali že v zgodnjem Srednjem veku na obrobem področju nekdanjega Zahodnega Rimskega Carstva.

Od cerkvene shizme ali razkola v 11.st. preko tega prehaja območja razmejevalna črta med katoliškim Rimom in pravoslavnim Bizancem, ampak Hrvati vedno gravitirajo h katoliškemu Zahodu.

Od 15.st. ko se prične turška agresija, se tukaj prekrivajo tri največje svetovne regije: katoličanstvo, pravoslavje in islam. Od konca II: svetovne vojne je druga

Jugoslavija v kateri se je nahajala tudi Hrvaška kot samostojna država bila tudi meja med zemljami zahodne demokracije in vzhodnega, komunističnega sveta, med državami včlanjenih v nato pakt in tistih v Varšavskem paktu. Od leta 1990 je bila Republika Hrvaška proglašena za samostojno državo ampak tokrat za svobodno, demokratsko zemljo. Spet je ostala na meji in tudi v sporu s prokomunistično Srbijo, ki je želela obnoviti »tretjo« Jugoslavijo v kateri bi bila spet hegemon kot tudi prve dve istoimenske države (HR 2008b).

Naredili sva Pest analizo s pomočjo katere sva spoznali lastnosti hrvaškega trga. Pri demografsko-fizičnem okolju sva ugotovili, da gre za privlačen trg za tuje investitorje. Hrvaški carinski predpisi so usklajeni s standardi držav Evropske unije. Zaradi političnih trenj med državama bi lahko prišlo do bojkota izdelkov blagovne znamke Jones, ker jih zastopa slovensko podjetje. Globalna gospodarska kriza vpliva tudi na gospodarsko krizo na Hrvaškem, kjer se že poznajo negativne posledice.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA REBEL, D. O. O.

Podjetje sta leta 1992 ustanovila sestra in brat, Zdenka in Borut Benko. Že od samega začetka v podjetju Rebel ponujajo izdelke, ki so bili blizu mladim in generaciji, ki je vedno mlada po srcu. Znani so po prodaji spodnjega perila, nogavic in ostalih modnih dodatkov. Prodajo sestavljata veleprodaja in lastna maloprodaja. Podjetje spada med srednje velika podjetja.

Zelo uspešno slovenskim kupcem predstavljajo blagovne znamke Skiny, Huber, Falke, Jockey, Roeckl, Capo, Jones, Liegelind, Jeantex ... če omenimo zgoj najpomembnejše blagovne znamke, ki jih zastopajo.

So mlada in izkušena ekipa. Zavedajo se, da je kupec tisti, ki odloča kdo je dober in konkurenčen na trgu. V tem duhu se tudi izobražujejo; vse z namenom čim boljšega razumevanja kupcev in zadovoljevanja njihovih pričakovanj in potreb. Zadovoljstvo kupca je njihova največja vrednota.

Cilj je stalna rast podjetja, širjenje prodajne mreže, iskanje novih, tržno zanimivih blagovnih znamk, iskanje tržnih niš in nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja podjetja (Rebel 2007a).

4.1 Osebna izkaznica

V naslednji tabeli so prikazani osnovni podatki podjetja Rebel.

Tabela 4.8 Predstavitev osnovnih podatkov podjetja Rebel, d. o. o.

<i>Postavka</i>	<i>Vrednost</i>
Dolgo ime PRS	Rebel, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve ter uvoz-izvoz, Murska Sobota, d. o. o.
Kratko ime PRS	Rebel, d. o. o.
Naslov	Ulica Staneta Rozmana 16
Pošta	9000 Murska Sobota
Statistična regija	Pomurska
Matična številka	5625505000
Davčna številka SI	53274067
Pravno organizacijska oblika	Družba z omejeno odgovornostjo – d. o. o.
Število zaposlenih	50 do 99 zaposlenih
Registrski organ	Okrožno sodišče Murska Sobota
Datum vpisa	22. 6. 1992 0:00:00
Poreklo kapitala	Mešani kapital
Vrsta lastnine	Zasebna lastnina
Ustanovitelji	Zdenka Benko in Borut Benko
Zakoniti zastopniki	Zdenka Benko in Borut Benko
Dejavnosti SKD	G46.190 – Nespecializirano posredništvo pri

prodaji raznovrstnih izdelkov	
<i>Tabela 4.1 – nadaljevanje</i>	
Dejavnosti CPA	Podatkov podjetje ni avtoriziralo. G51.19.1 – Posredovanje pri prodaji raznovrstnih izdelkov G51.19.10 – Posredovanje pri prodaji raznovrstnih izdelkov
Dejavnosti CPV	Podatkov podjetje ni avtoriziralo. 74870000-8 – Razne storitve za podjetja
Datum zadnje spremembe poslovnega subjekta	1. 1. 2008
Zadnja sprememba poslovnega subjekta	Sprememba dejavnosti zaradi spremembe SKD
Status poslovnega subjekta	Poslovni subjekt posluje

Vir: Bizi 2008c.

Pri nadaljnjem raziskovanju, na podlagi zgoraj podanih podatkov bova prišle do potrebnih in koristnih informacij za diplomski projekt.

4.2 Zgodovina

1992: Ustanovitev podjetja Rebel; ustanovitelja podjetja sta Zdenka in Borut Benko. Zastopanje in veleprodaja spodnjega perila in vrhnjih oblačil Huber holdinga v Sloveniji.

1993: Začetek zastopstva blagovne znamke Roeckl. Otvoritev prve trgovine Kids company v Ljubljani. V istem letu so odprli prvo Skiny trgovino v Murski Soboti.

1994: Začetek zastopstva blagovne znamke Capo.

1995: Otvoritev trgovine Skiny na Ptuj.

1997: Leta 1997 so pridobili zastopstvo ekskluzivne blagovne znamke Falke. Istega leta so odprli Skiny trgovino v Ljubljani in otvoritev trgovine Glava&Peta v Murski Soboti.

1998: Otvoritev Skiny trgovine v Celju.

2000: Začetek zastopstva in prodaje otroške blagovne znamke Liegelind.

2001: Pridobitev zastopstva in prodaja blagovne znamke Magistral in odprtje trgovine Skiny Kapitelj v Ljubljani.

2002: Odprtje trgovine Skiny tuš v Celju.

2003: Odprtje prve franšizne trgovine Jones v Mariboru, odprtje trgovine Skiny v Novem Mestu, odprtje trgovine Tuto v Murski Soboti, otvoritev trgovine

Skiny Bršljin v Novem Mestu, odprtje salona za sprostitev in nego telesa Palade v Murski Soboti.

2004: Pridobitev zastopstva športne blagovne znamke Jeantex, otvoritev Skiny franšizne trgovine v Mariboru, otvoritev prve trgovine Benetton v Murski Soboti, otvoritev Skiny trgovine v Kranju.

2005: Otvoritev trgovine Benetton na Ptuju, otvoritev Skiny trgovine v Velenju, otvoritev trgovine Skiny Rebel v Ljubljani, prevzem trgovine Benetton Bled, otvoritev trgovine Fusion v Murski Soboti.

2006: Otvoritev otroške trgovine Benetton v Murski Soboti (Rebel 2007b).

4.3 Zastopništva

Podjetje zastopa naslednje blagovne znamke:

- Skiny (Avstrija)



Mladostno visoko kvalitetno spodnje perilo za njo in njega. Modno perilo z uporabo najboljših naravnih materialov in elastina za popolno prileganje.

- Falke (Nemčija)

F A L K E

Falke je proizvajalec nogavic na najvišjem kvalitetnem nivoju. Njihovi produkti so pravi eye-catcherji in imajo karakter.

Izbrana visoko kvalitetna preja in materiali so obdelani s tehnično perfekcijo.

- Huber (Avstrija)



Klasično spodnje perilo iz zelo kvalitetnih materialov. Pri ženskem perilu tudi uporaba čipke.

- Jockey (ZDA)

JOCKEY

Perilo za ljudi, ki cenijo izjemno kvaliteto in stil. Globalno lansiranje inovativne 3D serije, perilo ki se giblje z vami.

- Capo (Avstrija)

CAPO
caps ■ hats ■ wears

Proizvajalec inovativnih pokrival. Kolekcija nam ponuja klasiko, modo in pa športna pokrivala.

- Roeckl (Nemčija)

Roeckl.
HANDSCHUHE & ACCESSOIRES

Proizvajalec usnjenih in pletenih rokavic ter drugih modnih dodatkov. Brezhibna kvaliteta.

- Liegelind (Nemčija)

Liegelind
KIDS FUN FASHION

Proizvajalec kvalitetnih otroških oblačil. Lani so začeli tudi s ponudbo Marc Girardelli smučarske kolekcije za otroke do velikosti 176.

- Magistral (Madžarska)

MAGISTRAL

Proizvajalec visoko kvalitetnih kopalk.

- Proizvajalec Jeantex (Nemčija)

JX
JEANTEX

Proizvajalec športnih oblačil za jadrnanje, kolesarstvo, pohodništvo, jahanje in golf.

Začelo se je s pogumom in vodilom, da je pogum prepričanja tisti, ki premika stvari in omogoča spremembe. Najti je bilo potrebno ime, *REBEL (upornik)* je bila prava odločitev, saj biti in ostati upornik na poslovnem trgu ostaja še vedno ena najpomembnejših vrednot.

V teh letih so se nenehno razvijali, širili tako svoj prodajni asortimenta kot število blagovnih znamk, ki jih zastopajo, razvili lastno veleprodajno in maloprodajno mrežo. Vse to jim ne bi uspelo brez zaposlenih. Danes jih je že več kot 60 (Rebel 2007c).

4.4 Statistični podatki podjetja Rebel

V naslednji tabeli so prikazani osnovni finančni podatki podjetja Rebel za leto 2007. Tabela prikazuje, dobro poslovanje, kar je razvidno iz ustvarjenega dobička, kateri znaša 20.782 EUR.

Tabela 4.9 Osnovni finančni podatki za leto 2007 (v EUR)

<i>Opis</i>	<i>Vrednost</i>
Čisti prihodki od prodaje	6.989.850
Sredstva	3.464.784
Kapital	431.608
Čisti dobiček ali izguba obračunskega obdobja	20.782
Dodana vrednost	1.013.060
Število zaposlenih	62,25

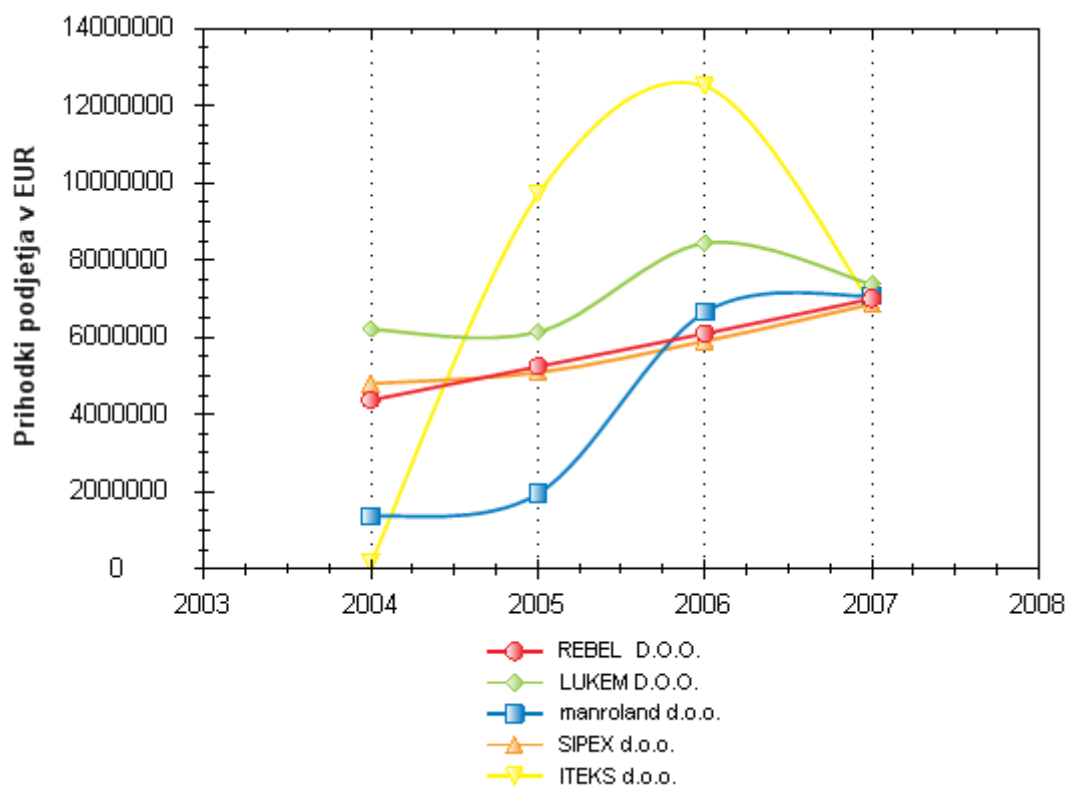
Vir: Bizi 2008c.

Primerjava podjetij

V spodnjem grafu so v EUR prikazani prihodki navedenih podjetij za obdobje od 2004 do 2007 (Bizi 2008b):

- Lukem, podjetje za eksport–import, d. o. o. – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov;
- Manroland, d. o. o. – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov;
- Sipex, d. o. o. – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov;
- Iteks, d. o. o. – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov.

Graf 4.24 Primerjava podjetij



Vir: Bizi 2008e.

Tabela 4.10 Primerjava podjetij za leto 2007

<i>Bilanca stanja</i>	<i>Rebel</i>	<i>Lukem</i>	<i>Manroland</i>	<i>Sipex</i>	<i>Iteks</i>
Sredstva	3.464.784	3.830.896	1.999.605	2.806.319	388.322
Dolgoročna sredstva	892.523	806.203	27.111	1.199.534	0
Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	148.306	0	10.512	717	0
Opredmetena osnovna sredstva in naložbene nepremičnine	735.268	777.960	16.599	1.193.882	0
Dolgoročne finančne naložbe	8.346	0	0	4.935	0
Dolgoročne terjatve	603	28.243	0	0	0
Kratkoročna sredstva	2.559.544	2.972.662	1.961.394	1.578.384	388.322
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0
Zaloge	850.526	268.366	724.174	237.235	0
Kratkoročne finančne naložbe	15.000	0	0	119.016	0
Kratkoročne poslovne terjatve	1.437.990	2.641.251	869.473	1.215.673	383.729
Denarna sredstva	256.028	63.045	367.747	6.460	4.593
Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	12.717	52.031	11.100	28.401	0
Obveznosti do virov sredstev	3.464.784	3.830.896	1.999.605	2.806.319	388.322
Kapital	431.608	751.207	540.786	208.308	90.508
Osnovni kapital	41.729	104.323	8.763	58.692	80.000
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	21.494	0	0
Dolgoročne obveznosti	259.886	318.450	0	901.009	0
Kratkoročne obveznosti	2.750.217	2.676.553	1.241.776	1.696.846	297.814
Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	23.073	84.686	195.549	156	0

Tabela 4.3 – nadaljevanje

Izkaz uspeha	<i>Rebel</i>	<i>Lukem</i>	<i>Manroland</i>	<i>Sipex</i>	<i>Iteks</i>
Prihodki iz poslovanja	6.992.255	7.231.335	7.049.224	6.781.156	6.852.941
Čisti prihodki od prodaje	6.989.855	7.231.335	6.920.953	6.761.318	6.852.941
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki	2.400	0	128.271	19.838	0
Poslovni odhodki	6.925.727	7.001.238	6.677.942	6.761.836	6.850.359
Stroški blaga, materiala in storitev	5.806.766	6.697.142	6.234.303	6.385.174	6.850.309
Stroški dela	948.343	193.224	149.612	292.259	0
Odpisi vrednosti	147.175	104.432	137.533	83.142	0
Amortizacija	147.175	48.689	5.880	83.142	0
Drugi poslovni odhodki	23.443	6.440	156.494	1.261	50
Dobiček / izguba iz poslovanja	66.528	230.097	371.282	19.320	2.582
Finančni prihodki	285	130.165	11.368	74.121	530
Finančni odhodki	33.241	244.020	9.800	89.267	118
Drugi prihodki	7.777	8.059	17.479	8.053	1.267
Drugi odhodki	9.873	0	25.110	0	2
Dobiček / izguba pred davki					
Davek iz dobička in odloženi davki	10.694	30.162	102.311	0	979
Čisti dobiček ali izguba	20.782	94.139	262.908	12.227	3.280
Prihodki podjetja	7.000.317	7.369.559	7.078.071	6.863.330	6.854.738

Tabela 4.3 – nadaljevanje

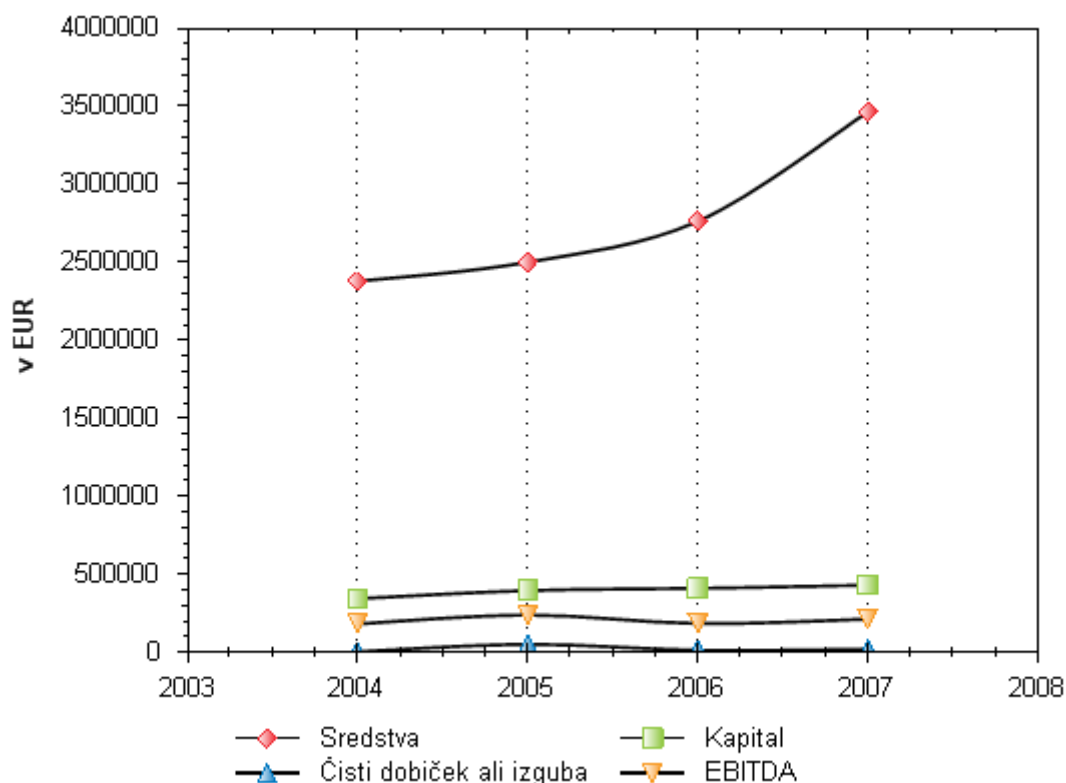
Finančni kazalniki	<i>Rebel</i>	<i>Lukem</i>	<i>Manroland</i>	<i>Sipex</i>	<i>Iteks</i>
<i>Kazalniki uspešnosti</i>					
Dodana vrednost	1.013.060	561.545	524.631	393.753	4.377
Dodana vrednost na zap.	16.274	81.031	104.926	30.288	
EBITDA	213.703	278.786	377.162	102.462	2.582
EBITDA stopnja	0,03	0,04	0,05	0,02	0
Prih. na zaposlenega	112.454	1.063.428	1.415.614	527.948	
Str. dela na zaposlenega	15.234	27.882	29.922	22.481	
<i>Kazalniki donosnosti</i>					
Čista donosnost kapitala (ROE)	4,82	12,53	48,62	5,87	3,62
Čista donosnost sredstev (ROA)	0,6	2,46	13,15	0,44	0,84
Koeficient gospodarnosti poslovanja					
Gospodarnost poslovanja	1,01	1,03	1,06	1	1
<i>Kazalniki likvidnosti</i>					
Hitri koef. likvidnosti	0,1	0,02	0,3	0,07	0,02
Pospešeni koef. likvidnosti	0,62	1,01	1	0,79	1,3
Kratkoročni koef. likvidnosti	0,93	1,11	1,58	0,93	1,3
Stopnja lastniškosti financiranja					
Stopnja lastniškosti finan.	12,46	19,61	27,04	7,42	23,31
Stopnja osnovnosti investiranja					
Stopnja osnovnosti invest.	25,5	12,07	1,36	42,57	0
Koeficient kapitalne pokritosti osnovnih sredstev					

Vir: Bizi 2008e.

V tabeli je za omenjena podjetja, ki opravljajo enako dejavnost, za leto 2007 prikazana bilanca stanja, izkaz uspeha in finančni kazalniki. Iz vseh kazalnikov je razvidno, da je podjetje v letu 2007 dobro poslovalo. Bilanca stanja, izkaz uspeha ter finančni kazalniki prikazani v tabeli so pokazatelji, da je podjetje poslovalo uspešno, saj je razvidno da so ustvarili dobiček na pomembnih poslovnih področjih.

V grafu so prikazana sredstva, čist dobiček, kapital in EBITDA (dobiček iz poslovanja pred amortizacijo) od leta 2004 do leta 2007 za podjetje Rebel, d. o. o.

Graf 4.25 Grafična analiza podjetja Rebel, d. o. o.



Vir: Bizi 2008e.

V naslednji tabeli so prikazani finančni podatki podjetja Rebel za leto 2007.

Tabela 4.11 Rebel, d. o. o., leto 2007

<i>Leto</i>	<i>Sredstva</i>	<i>Kapital</i>	<i>Čisti dobiček ali izguba</i>	<i>EBITDA</i>
2007	3.464.784,00	431.608,00	20.782,00	213.703,00
2006	2.764.267,00	410.825,00	13.942,00	185.356,00
2005	2.501.657,00	396.883,00	52.036,00	239.814,00
2004	2.379.148,00	344.846,00	4.715,00	183.246,00

Vir: Bizi 2008a.

Sredstva so leta 2004 znašala 2.3.79.148,00 EUR in so do leta 2007 zrasla za 1.085.636,00 EUR.

Kapital je leta 2004 znašal 344.846,00 EUR in je do leta 2007 zrasel za 86.762,00 EUR.

Čisti dobiček je leta 2004 znašal 4.715,00 EUR in je do leta 2007 zrasel za 16.067,00 EUR.

Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo je leta 2004 znašal 183.246,00 EUR in je do leta 2007 zrasel za 30.457,00 EUR.

Tabela 4.12 Bilanca stanja za leto 2007 za podjetje Rebel, d. o. o.

<i>Postavka</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Index</i>
SREDSTVA	2.764.268	3.464.784	1,25
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	748.798	892.523	1,19
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	153.612	148.306	0,97
1. Neopredmetena sredstva	153.612	148.306	0,97
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	
II. Opredmetena osnovna sredstva	586.707	735.268	1,25
III. Naložbene nepremičnine	0	0	
IV. Dolgoročne finančne naložbe	8.346	8.346	1
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	8.346	8.346	1
2. Dolgoročna posojila	0	0	
V. Dolgoročne poslovne terjatve	133	603	4,53
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	2.010.341	2.559.544	1,27
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	
II. Zaloge	874.753	850.526	0,97
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	15.000	
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	
2. Kratkoročna posojila	0	15.000	
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	862.400	1.437.990	1,67
V. Denarna sredstva	273.188	256.028	0,94
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	5.129	12.717	2,48
Zabilančna sredstva	0	403.719	

Tabela 4.5 – nadaljevanje

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.764.268	3.464.784	1,25
A. KAPITAL	410.826	431.608	1,05
I. Vpoklicani kapital	41.729	41.729	1
1. Osnovni kapital	41.729	41.729	1
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	
II. Kapitalske rezerve	0	0	
III. Rezerve iz dobička	10.432	10.432	1
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	344.723	358.665	1,04
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	13.942	20.782	1,49
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	
1. Rezervacije	0	0	
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	82.470	259.886	3,15
I. Dolgoročne finančne obveznosti	82.470	259.886	3,15
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	2.265.366	2.750.217	1,21
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	
II. Kratkoročne finančne obveznosti	287.058	312.965	1,09
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	1.978.308	2.437.252	1,23
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	5.606	23.073	4,12
Zabilančne obveznosti	0	403.719	
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	65,8	62,25	

Vir: Bizi 2008a.

Tabela 4.13 Izkaz poslovnega izida za leto 2007 za podjetje Rebel, d. o. o.

<i>Postavka</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Index</i>
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	6.088.149	6.989.855	1,15
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	2.400	
5. Stroški blaga, materiala in storitev	4.923.816	5.806.766	1,18
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	3.864.803	4.703.232	1,22
b) Stroški storitev	1.059.013	1.103.534	1,04
6. Stroški dela	953.948	948.343	0,99
a) Stroški plač	667.892	666.966	1,00
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	59.108	59.983	1,01
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	66.487	62.138	0,93
č) Drugi stroški dela	160.461	159.256	0,99
7. Odpisi vrednosti	144.124	147.175	1,02
a) Amortizacija	143.687	147.175	1,02
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	437	0	
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	
8. Drugi poslovni odhodki	24.589	23.443	0,95
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	353	85	0,81
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	26.570	28.698	1,08
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	3.911	4.543	1,16
15. DRUGI PRIHODKI	12.684	7.777	0,61
16. DRUGI ODHODKI	5.115	9.873	1,93
17. DAVEK IZ DOBIČKA	5.171	10.694	2,07
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0	
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	13.942	20.782	1,49
20. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	344.723	358.665	1,04
21. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	

Tabela 4.6 – nadaljevanje

22. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0	
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	
c) Zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0	
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0	
23. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	
a) Povečanje zakonskih rezerv	0	0	
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	
c) Povečanje statutarnih rezerv	0	0	
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0	
24. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	358.665	379.447	1,06

Vir: Bizi 2008a.

Tabela 4.14 Kazalniki za podjetje Rebel, d. o. o., za leto 2007

<i>Postavka</i>		<i>2007</i>
Kazalniki uspešnosti	Dodana vrednost	1.013.060
	Dodana vrednost na zap.	16.274
	EBITDA	213.703
	EBITDA stopnja	0,0
	Prih. na zaposlenega	112.455
	Str. dela na zaposlenega	15.234
Kazalniki donosnosti	Čista donosnost kapitala (ROE)	4,82
	Čista donosnost sredstev (ROA)	0,60
Koeficient gospodarnosti poslovanja		1,0
Kazalniki likvidnosti	Hitri koef. likvidnosti	0,1
	Pospešeni koef. likvidnosti	0,6
	Kratkoročni koef. likvidnosti	0,9
Stopnja lastniškosti financiranja		12,46
Stopnja osnovnosti investiranja		25,50
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev		0,5

Vir: Bizi 2008a.

V naslednji tabeli so prikazani finančni podatki podjetja Rebel za leto 2007.

Tabela 4.15 Finančni podatki za podjetje Rebel, d. o. o., za leto 2007

<i>Leto</i>	<i>Rang</i>	<i>Prihodek</i>	<i>Prihodek dejavnosti</i>	<i>Št. subjektov v dejavnosti</i>	<i>Delež</i>
2007	25	7.000.317	1.494.881.995	5708	0,47
2006	33	6.101.186	1.481.624.738	5269	0,41
2005	36	5.247.417	1.424.652.644	4938	0,37
2004	42	4.377.561	1.331.616.226	4943	0,33

Vir: Bizi 2008a.

Iz tabele je razvidno, da je podjetje Rebel, d. o. o. v letu 2004 imelo 4.377.561,00 EUR prihodka, do leta 2007 je prihodek zrasel za 2.622.756,00 EUR. Prihodek dejavnosti je leta 2004 znašal 1.331.616.226,00 EUR, leta 2007 se je povečal za 163.265.769,00 EUR. Število subjektov v dejavnosti je leta 2004 znašalo 4943 in se do leta 2007 zvišalo za 765 subjektov. Delež je leta 2004 znašal 0,33 in je do leta 2007 zrasel za 0,14 %.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA REBEL FRANŠIZE, D. O. O.

Rebel franšize, d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2006 kot hčerinsko podjetje Rebel, d. o. o., trenutno ima 11 trgovin, slovenskim kupcem pa zelo uspešno predstavlja svetovno znane blagovne znamke kot so Benetton, Jones in Springfield.

5.1 Osebna izkaznica

Tabela 5.16 Predstavitev osnovnih podatkov podjetja Rebel, d. o. o.

<i>Postavka</i>	<i>Vrednost</i>
Dolgo ime PRS	Rebel franšize, trgovina, d. o. o.
Kratko ime PRS	Rebel franšize, d. o. o.
Naslov	Ulica Staneta Rozmana 16
Naselje	Murska Sobota
Statistična regija	Pomurska
Matična številka	2227185000
Pravno organizacijska oblika	Družba z omejeno odgovornostjo, d. o. o.
Število zaposlenih	20 do 49 zaposlenih
Registrski organ	Okrožno sodišče Murska Sobota
Datum vpisa	28. 7. 2006 0:00:00
Poreklo kapitala	Domači kapital
Vrsta lastnine	Zasebna lastnina
Ustanovitelji	Rebel, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve ter uvoz-izvoz, Murska Sobota, Andrej Kuhar, Zdenka Benko, Borut Benko
Zakoniti zastopniki	Borut Benko, Andrej Kuhar
Dejavnosti SKD	Podatkov podjetje ni avtoriziralo.
Dejavnosti CPA	G52.42.1 – Trgovina na drobno z oblačili G52.42.10 – Trgovina na drobno z oblačili
Dejavnosti CPV	Podatkov podjetje ni avtoriziralo. 52400000-3 – Storitve trgovine na drobno z oblačili
Datum zadnje spremembe poslovnega subjekta	31. 7. 2008
Zadnja sprememba poslovnega subjekta	Ažuriranje podatkov PRS
Status poslovnega subjekta	Poslovni subjekt posluje

Vir: Bizi 2008d.

Pri nadaljnjem raziskovanju, na podlagi zgoraj podanih podatkov bova prišle do potrebnih in koristnih informacij za diplomski projekt.

5.2 Franšize

V nadaljevanju bomo prikazali blagovne znamke, ki jih podjetje Rebel trži v okviru franšize.

- United Colors of Benetton in Springfield



V trgovinah REBEL franšize boste našli svetovno znano in priznano blagovno znamko Benetton, ki vam nudi najnovejše modne trende v otroški, ženski in moški modi. Oblačilo, kot njihov produkt, je simbol združenih barv. Springfield vam nudi vse za moškega in je posvečen mladim urbanim moškim z kozmopolitanskim duhom, ki iščejo najboljše razmerje med kvaliteto in ceno.

- Jones



Za zadovoljitev žensk poskrbi modna blagovna znamka Jones, ki sledi najnovejšim modnim trendom na področju ženske mode. Oblačila Jones so narejena iz kvalitetnih naravnih in umetnih materialov, njihove modne serije pa so sestavljene iz športno elegantnih pa do klasičnih stilov. Ženska se v oblačilih JONES počuti sproščeno in udobno.

Blagovna znamka Jones pa nudi tudi modne dodatke, ki še dodatno popestrijo izbiro in dodajo tisto nekaj (Rebel franšize 2008).

V Sloveniji so do sedaj odprte štiri poslovalnice na naslednjih lokacijah (Rebel franšize 2008):

- Maribor: trgovina Jones, Pobreška 18 in trgovina JONES, Gosposka 1;
- Ljubljana: trgovina Jones, Cankarjeva 4;
- Celje: trgovina Jones, Mariborska 100.

5.3 Statistični podatki podjetja Rebel franšize

V tabeli so prikazni osnovni finančni podatki podjetja Rebel franšize za leto 2007. Razlog za neuspešno poslovanje podjetja Rebel franšize se je izkazal zaradi problema v začetnih stroških vzpostavljanja dejavnosti.

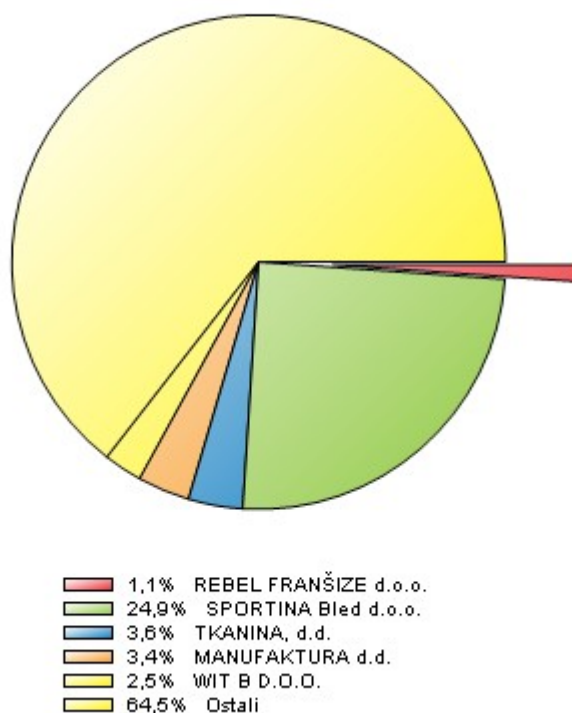
Tabela 5.17 Osnovni finančni podatki leto 2007

<i>Kategorija</i>	<i>Vrednost</i>
Čisti prihodki od prodaje	2.575.444 EUR
Sredstva	1.422.063 EUR
Kapital	-188.278 EUR
Čisti dobiček ali izguba obračunskega obdobja	-238.198 EUR
Dodana vrednost	179.444 EUR
Število zaposlenih	28,36

Vir: Bizi 2008b.

Po prihodku podjetja v dejavnosti "Trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili" v letu 2007

Graf 5.26 Tržni delež trgovin na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili v letu 2007



Vir: Bizi 2008f.

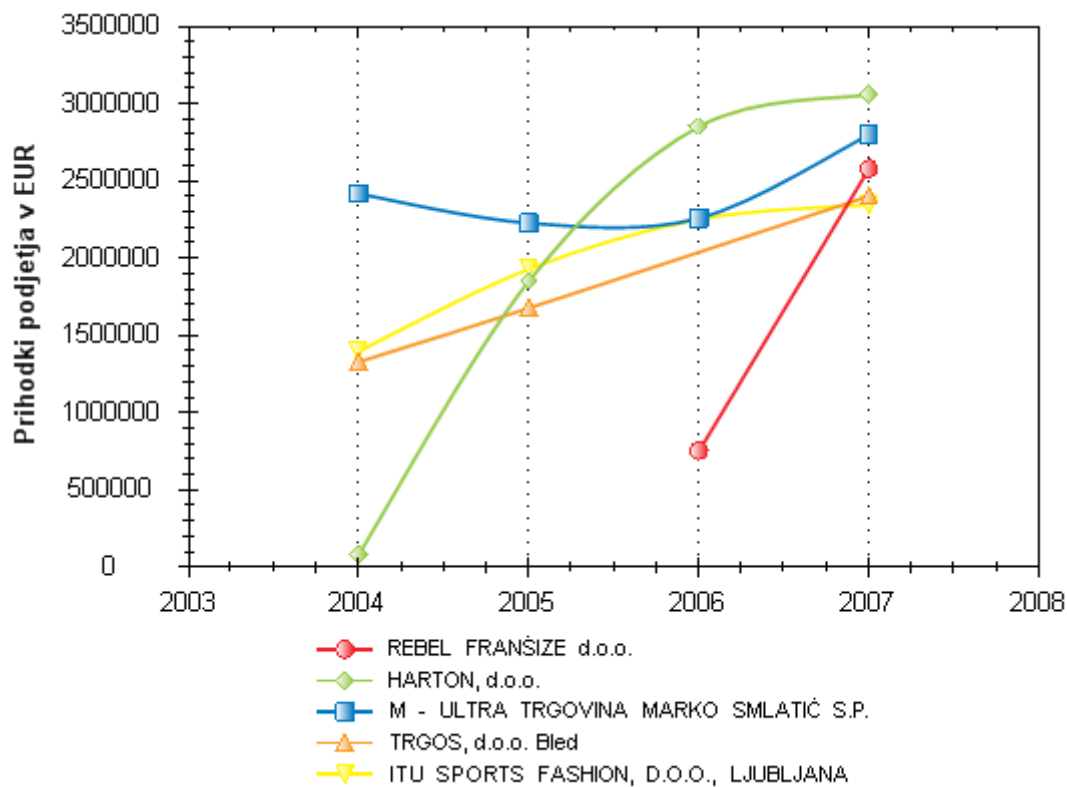
Primerjava podjetij

V grafu so prikazani prihodki podjetji v EUR od 2004 do leta 2007.

– Harton, d. o. o. – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili;

- M-Ultra trgovina, Marko Smlatič, s. p. – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili;
- Trgos, d. o. o. – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili;
- ITU Sports fashion, d. o. o. – trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z oblačili.

Graf 5.27 Prihodki podjetji v EUR od 2004 do leta 2007



Vir: Bizi 2008f.

V tabeli 5.3 je prikazana primerjava podjetij za leto 2007.

Tabela 5.18 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – bilanca stanja

<i>Subjekt</i>	<i>Rebel</i>	<i>Harton</i>	<i>M-Ultra</i>	<i>Trgos</i>	<i>ITU Sports Fashion</i>
Sredstva	1.422.063	2.102.164	952.048	1.465.373	1.932.481
Dolgoročna sredstva	702.814	767.505	565.837	230.272	469.385
Neopredmet. sred. in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	189.386	0	102.332	406	333.834
Opredmetena osnovna sredstva in naložbene nepremičnine	513.428	767.505	462.948	229.866	89.155
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	46.396
Dolgoročne terjatve	0	0	557	0	0
Kratkoročna sredstva	678.111	1.330.593	383.772	1.235.101	1.463.096
Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0
Zaloge	553.368	699.499	311.984	468.154	1.317.476
Kratkoročne finančne naložbe	0	9.899	0	54.719	0
Kratkoročne poslovne terjatve	80.603	586.253	35.455	704.795	141.695
Denarna sredstva	44.140	34.942	36.333	7.433	3.925
Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	41.138	4.066	2.439	0	0
Obveznosti do virov sredstev	1.422.063	2.102.164	952.048	1.465.373	1.932.481
Kapital	-188.278	219.132	481.309	535.503	487.404
Osnovni kapital	41.729	8.763	481.309	17.384	466.056
Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0
Dolgoročne obveznosti	546.746	1.202.719	0	89.177	193.848
Kratkoročne obveznosti	1.054.679	680.313	470.739	840.693	1.251.229
Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	8.916	0	0	0	0

Vir: Bizi 2008f.

Tabela 5.19 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – izkaz uspeha

	<i>Rebel</i>	<i>Harton</i>	<i>M-Ultra</i>	<i>Trgos</i>	<i>ITU Sports Fashion</i>
Prihodki iz poslovanja	2.575.444	3.059.508	2.699.913	2.399.442	2.328.512
Čisti prihodki od prodaje	2.575.444	2.805.817	2.699.913	2.399.442	2.328.512
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0
Drugi poslovni prihodki	0	253.691	0	0	0
Poslovni odhodki	2.781.512	2.994.973	2.745.331	2.205.169	2.294.511
Stroški blaga, materiala in storitev	2.263.740	2.691.174	2.266.724	1.934.069	2.025.306
Stroški dela	384.198	255.810	405.487	264.639	269.131
Odpisi vrednosti	120.236	36.045	49.558	4.097	0
Amortizacija	120.236	35.848	49.558	4.097	0
Drugi poslovni odhodki	13.338	11.944	23.562	2.364	74
Dobiček / izguba iz poslovanja	-206.068	64.535	-45.418	194.273	34.001
Finančni prihodki	50	63	98.464	1.883	0
Finančni odhodki	33.444	33.933	16.095	16.660	38.026
Drugi prihodki	2.658	545	0	404	17.849
Drugi odhodki	1.394	190	3.994	12.273	0
Dobiček / izguba pred davki			32.957		
Davek iz dobička in odloženi davki	0	7.577		39.393	0
Čisti dobiček ali izguba	-238.198	23.443	32.957	128.234	13.824
Prihodki podjetja	2.578.152	3.060.116	2.798.377	2.401.729	2346361

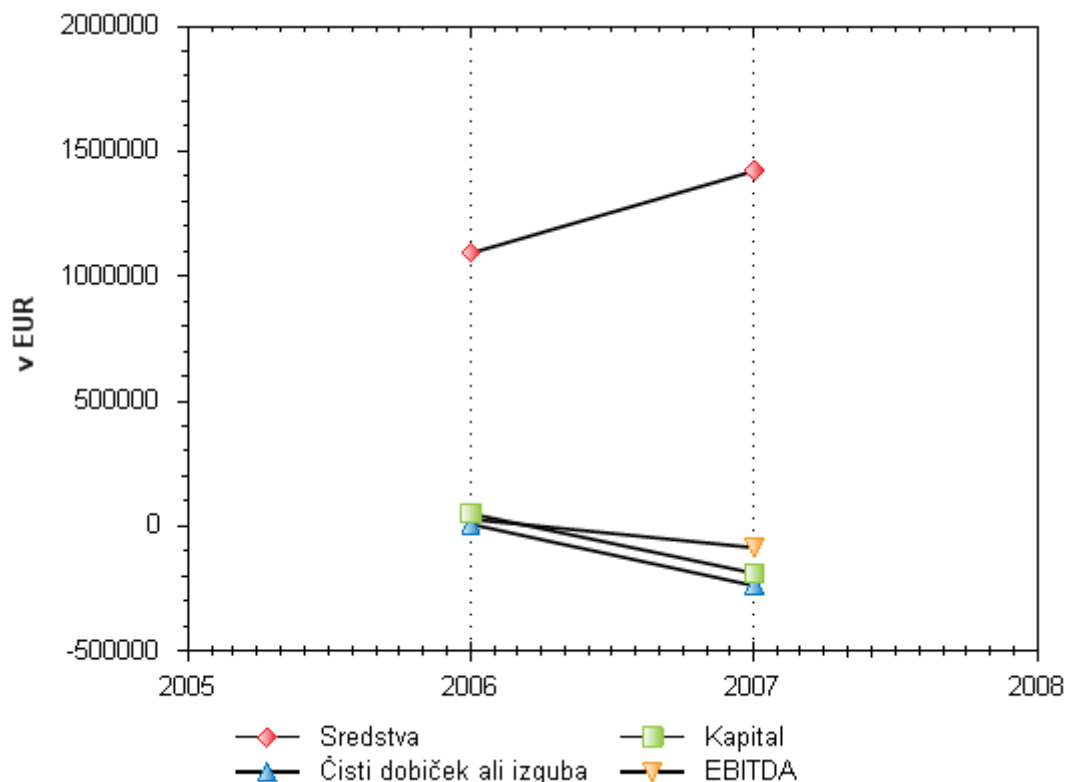
Vir: Bizi 2008f.

Tabela 5.20 Primerjava podjetij za leto 2007 v EUR – finančni kazalniki

	<i>Rebel</i>	<i>Harton</i>	<i>M-Ultra</i>	<i>Trgos</i>	<i>ITU Sports Fashion</i>
<i>Kazalniki uspešnosti</i>					
Dodana vrednost	179.444	320.763	454.539	448.926	320.981
Dodana vrednost na zap.	6.327	15.692	16.141	43.969	17.832
EBITDA	-85.832	100.383	4.140	198.370	34.001
EBITDA stopnja	-0,03	0,03	0,15	0,08	0,01
Prih. na zaposlenega	90.908	149.712	99.374	235.233	130.353
Str. dela na zaposlenega	13.547	12.515	14.399	25.919	14.951
<i>Kazalniki donosnosti</i>					
Čista donosnost kapitala (ROE)	126	10	6	23	2
Čista donosnost sredstev (ROA)	-16,75	1,12	3,46	8,75	0,72
<i>Koeficient gospodarnosti poslovanja</i>					
Gospodarnost poslovanja	0,93	1,02	0,98	1,09	1,01
<i>Kazalniki likvidnosti</i>					
Hitri koef. likvidnosti	0,04	0,07	0,08	0,07	0,00
Pospešeni koef. likvidnosti	0,12	0,93	0,15	0,91	0,12
Kratkoročni koef. likvidnosti	0,64	1,96	0,82	1,47	1,17
<i>Stopnja lastniškosti financiranja</i>					
Stopnja lastniškosti finan.	-13,24	10,42	50,56	36,54	25,22
<i>Stopnja osnovnosti investiranja</i>					
Stopnja osnovnosti invest.	49,42	36,51	51,83	0,98	21,89
<i>Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev</i>					
Kapital. pokritosti osn. sred.	-0,27	0,29	0,98	37,30	1,15

Vir: Bizi 2008f.

Graf 5.28 Grafična analiza podjetja Rebel franšize, d. o. o.



Vir: Bizi 2008f.

V tabeli 5.6 so prikazani finančni podatki podjetja Rebel franšize za leto 2007.

Sredstva so leta 2006 znašala 1.092.906,00 EUR, leta 2007 pa so znašala 1.422.063,00 EUR.

Kapital je leta 2006 znašal 49.921,00 EUR, leta 2007 je padel na -188.278,00 EUR.

Čisti dobiček ali izguba je leta 2006 znašal 8.191,00 EUR, leta 2007 je čisti dobiček ali izguba znašala -238.198,00 EUR.

Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo je leta 2006 znašal 27.755,00 EUR, leta 2007 padel na -85.832,00 EUR.

Tabela 5.21 Rebel franšize, d. o. o.

<i>Leto</i>	<i>Sredstva</i>	<i>Kapital</i>	<i>Čisti dobiček ali izguba</i>	<i>EBITDA</i>
2007	1.422.063,00	-188.278,00	-238.198,00	-85.832,00
2006	1.092.906,00	49.921,00	8.191,00	27.755,00

Vir: Bizi 2008b.

V tabeli 5.7 je prikazana bilanca stanja podjetja Rebel franšize za leto 2007.

Tabela 5.22 Bilanca stanja za leto 2007

<i>Postavka</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Indeks</i>
SREDSTVA	1.092.906	1.422.063	1,30
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	352.121	702.814	2,00
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	103.244	189.386	1,83
1. Neopredmetena sredstva	103.244	189.386	1,83
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	
II. Opredmetena osnovna sredstva	248.877	513.428	2,06
III. Naložbene nepremičnine	0	0	
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	
2. Dolgoročna posojila	0	0	
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	738.568	678.111	0,92
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	
II. Zaloge	496.802	553.368	1,11
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0	
2. Kratkoročna posojila	0	0	
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	216.465	80.603	0,37
V. Denarna sredstva	25.301	44.140	1,74
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	2.217	41.138	18,56
Zabilančna sredstva	16.426	46.264	2,82
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.092.906	1.422.063	1,30
A. KAPITAL	49.920	-188.278	
I. Vpoklicani kapital	41.729	41.729	1
1. Osnovni kapital	41.729	41.729	1
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	
II. Kapitalske rezerve	0	0	
III. Rezerve iz dobička	410	410	1
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	0	7.781	
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba poslovnega leta)	7.781	-238.198	

Tabela 5.7 – nadaljevanje

B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	
1. Rezervacije	0	0	
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitev	0	0	
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	268.829	546.746	2,03
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	268.829	546.746	2,03
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	767.663	1.054.679	1,37
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	55.000	
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	767.663	999.679	1,30
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	6.494	8.916	1,37
Zabilančne obveznosti	16.426	46.264	2,82
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	8,09	28,36	

Vir: Bizi 2008b.

V tabeli 5.8 je prikazan izkaz poslovnega izida podjetja Rebel franšize za leto 2007.

Tabela 5.23 Izkaz poslovnega izida

Postavka	2006	2007	Indeks
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	751.541	2.575.444	3,43
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	0	0	
5. Stroški blaga, materiala in storitev	610.976	2.263.740	3,71
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	406.202	1.516.410	3,73
b) Stroški storitev	204.774	747.330	3,65
6. Stroški dela	111.092	384.198	3,46
a) Stroški plač	77.864	268.378	3,45
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	6.891	24.220	3,51
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	7.133	23.448	3,29
č) Drugi stroški dela	19.204	68.152	3,55

Tabela 5.8 – nadaljevanje

7. Odpisi vrednosti	17.397	120.236	6,91
a) Amortizacija	17.397	120.236	6,91
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0	
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	
8. Drugi poslovni odhodki	1.717	13.338	7,77
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	43	50	1,16
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	3.677	33.444	9,10
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	8	0	
15. DRUGI PRIHODKI	1.505	2.658	1,77
16. DRUGI ODHODKI	31	1.394	44,97
17. DAVEK IZ DOBIČKA	0	0	
18. ODLOŽENI DAVKI	0	0	
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA)	8.191	-238.198	
20. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA	0	7.781	
21. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV	0	0	
22. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA	0	0	
a) Zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0	
b) Zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	
c) Zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0	
č) Zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0	
23. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA	410	0	
a) Povečanje zakonskih rezerv	410	0	
b) Povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0	
c) Povečanje statutarnih rezerv	0	0	
č) Povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0	
24. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA	7.781	-230.417	

Vir: Bizi 2008b.

V tabeli 5.9 so prikazani finančni podatki podjetja Rebel franšize za leto 2007.

Tabela 5.24 Rebel franšize, d. o. o.

<i>Leto</i>	<i>Rang</i>	<i>Prihodek</i>	<i>Prihodek dejavnosti</i>	<i>Št. subjektov v dejavnosti</i>	<i>Delež</i>
2007	13	2.578.152,00	233.611.738,00	645	1,10
2006	42	753.088,00	192.557.521,00	618	0,39

Vir: Bizi 2008b.

Iz tabele je razvidno, da je podjetje Rebel franšize, d. o. o. v letu 2006 imelo 753.088,00 EUR prihodka, leta 2007 pa je prihodek znašal 2.578.152,00 EUR. Prihodek dejavnosti je leta 2006 znašal 192.557.521,00 EUR, leta 2007 pa je znašal 233.611.738,00 EUR. Število subjektov v dejavnosti je leta 2006 znašalo 618 in se do leta 2007 zvišalo za 27 subjektov. Delež je leta 2006 znašal 0,39 in je do leta 2007 zrasel za 0,71 %.

6 PREDSTAVITEV BLAGOVNE ZNAMKE JONES

Verjetno je najbolj značilna spretnost profesionalnega tržnika njegova sposobnost oblikovanja, ohranjanja, zaščite in poudarjanja blagovne znamke. Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.

Tako se z blagovno znamko prepoznavajo prodajalca ali izdelovalca. Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kvaliteto (Kotler 1996, 444). Blagovno znamko se ne more zgraditi samo z izdelki, ampak z različnimi dolgoročnimi trženjskimi aktivnostmi, ki dajejo izdelku njegov pomen in identiteto, zato se je tudi pri trženjskih aktivnostih pomembno striktno držati opredeljenih vrednot, ki jih posreduje blagovna znamka, kajti ravno konsistentnost daje blagovni znamki njen pomen, vsebino in karakter, ki jo uporabniki zaznajo šele skozi daljše časovno obdobje (Kapferer 1992, 17-22). Močna blagovna znamka postavlja standarde, ki jim mora konkurenca slediti, hkrati pa omogoča podjetju lažje uvajanje novih izdelkov na trg (Chernatony de Leslie in Medonald Malcom 1996, 13). Uspeh blagovne znamke je tesno povezan z njeno vrednostjo, kajti vrednost blagovne znamke je skupek sredstev in obveznosti, ki so povezane z blagovno znamko, ter povečujejo ali zmanjšujejo koristi izdelka za podjetje in hkrati tudi za kupca (Aaker 1992, 207). Hollensen (2004, 468) priporoča graditev blagovne znamke od spodaj navzgor, preko zavedanja potrošnikov o blagovni znamki do ustvarjanja virov vrednosti blagovne znamke kot npr.:

- zavedanje blagovne znamke
- znana kakovost blagovne znamke
- pozitivne asociacije, ki jih vzbuja blagovna znamka
- zvestoba uporabnikov blagovni znamki.

Blagovna znaka Jones prihaja iz Dunaja, Avstrije. Karl Rose je leta 1960 prevzel Avstrijsko tekstilno podjetje Hermann Krause. Ukvarjal se je predvsem z uvozom in izvozom metrskega blaga. S svojo ženo je leta 1962 ustanovil podjetje z njenim imenom Magda Rose KG. Takrat se je specializiral na hišna krila in predpasnike. Proizvajal je za Avstrijo in sosednje države.

Leta 1972 je Gabor Rose v času svojega študija pričel z proizvodnjo bluz visoke mode, s katerimi si je prislužil svoj lasten denar. S podporo staršev, so J.P. Jones bluže bile ustvarjene v njegovi lastni šivalnici v Waldviertlu, ki se je v 70-ih letih razvila v kulturno proizvodnjo. Takratni Avstrijski trg so v trenutku osvojili.

Osnove za pravo družinsko podjetje so bile narejen, to se do danes ni spremenilo. Leta 1981 je prišla na trg prva kolekcija pletenin. Leta 1985 je družina pričela s proizvodnjo basic (osnovne) -kolekcije. Leta 1997 je bil na Dunaju odprt prvi butik Jones.

Prodajalna je najpomembnejša vizitka vsakega modnega podjetja, zato ne prepustijo naključju celotnega koncepta in opreme poslovalnice Jones. Vsaka poslovalnica se mora nahajati na dobri lokaciji in je zahvaljujoč jasnim predpisom za zgled izložb nezamenljiva. Zaradi zastekljene fasade je za mimoidoče notranjost poslovalnice vidna. Na najmanj 70 m² veliki površini poslovalnice se predstavlja blago v kakovostnem in linearnem okolju. Steklo in svetel les določajo estetski videz poslovalnice.

Imajo tudi lasten sistem svetlobe in posebno lakirane stene, ki omogočajo enakomerno in prijazno osvetlitev prodajalne, ki je neodvisna od katerekoli situacije in naravne svetlobe.

Jones franšizni sistem je osnovan na partnerstvu. Partnerstvu, ki je usmerjeno v gospodarsko uspešnost.

Franšizo jemalec je pri tem samostojno podjetje, ki v skupnosti Jones sistema lahko koristi prednosti povezovanja majhnega podjetja s prednostmi velikega koncerna. Trenutno investira Jones letno ca. 600.000 Evrov v marketing in s tem vzdržuje uspešnost blagovne znamke. Skozi skupen marketing doseže franšizo jemalec tolikšno prisotnost v medijih, kakršne sam nebi mogel doseči. Vsaka Jones poslovalnica je reklama za drugo poslovalnico, vsak oglas reklamira vse. S takšnim potenciranjem možnosti je uspešna prihodnost skorajda v naprej programirana.

Habjanič in Ušaj (2000, 69) pravi, da je blagovna znamka barometer za obnašanje tako kupca kot lastnika blagovne znamke industrijskega izdelka.

Lastniku dobra blagovna znamka prinaša ugled pri dobaviteljih, bankah in drugih poslovnih partnerjih, je sinonim za finančno in tržno moč.

Kupcem nakup industrijskega izdelka z dobro blagovno znamko pomeni referenco, ki poenostavi proces nakupnega odločanja in sam nakupni postopek. Dobaviteljev ugled mu daje tudi občutek varnosti in olajša utemeljitev nakupne odločitve (Rose 2008).

7 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA BLAGOVNE ZNAMKE JONES NA HRVAŠKEM TRGU

Če podjetje proizvaja prave izdelke in storitve ob primernih stroških, je za uspešnost poslovanja odločilno trženje. Jedro trženja je prodaja, to pa temelji na znanjih o tržiščih in odjemalcih, na izbiranju in pridobivanju najbolj obetavnih odjemalcev. S prodajo se trženje ne konča. Odjemalca kaže spremljati, mu nuditi oporo, vzdrževati in popravljati izdelke – ter pripravljati naslednji posel, ki se udejanji s prodajo. Trženje je najdragocenejši vir informacij za podjetje. Ob trženju izve, kaj želijo, pričakujejo, potrebujejo odjemalci. To je izhodišče za snovanje boljših in nemara novih izdelkov in storitev, ki bodo odjemalcu še bolj po godu (Tavčar 1996, 10). Čim več proizvodov ima podjetje, temveč možnosti ima za doseg potencialnih kupcev, kajti širok prodajni asortiment daje prodajnemu osebju več možnosti za lažjo zadovoljitev večjega števila kupcev (Best 2004, 183).

Za tržišče proizvajalcev je značilno, da ima odločujoč pomen na trgu ponudnik. »Vsak izdelek si bo že našel svojega kupca,« prisegajo na Seyer zakon. Vendar si samosvoje odločitve ponudnik privošči le na monopolnih trgih oz. dokler je ponudba manjša od povpraševanja. Ko pa ponudba preraste povpraševanje, tržišče proizvajalcev postane tržišče kupcev. Zanj je značilno, da je povpraševanje tisto, ki mu je vredno posvečati več pozornosti, zato tudi slogan *kupec je kralj*. Kupec je kraljevski naziv pridobil s svojo zahtevnostjo pri izbiri blaga na trgu med milijonom blagovnih znamk. Ostroumnost pri nakupnih odločitvah si z naraščanjem prihodkov in konkurence med ponudniki lahko tudi privošči (Habjanič in Ušaj 1998) pravita, da razlikujemo med družbeno in managersko opredelitvijo trženja. Družbena opredelitev kaže vlogo, ki jo ima trženje v družbi. Neki tržnik je dejal, da je vloga trženja »posredovanje višjega življenjskega standarda«. Družbena opredelitev, ki služi našemu namenu, je naslednja: Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost.

Prodajalec dobro ve, da bo uspešen le, če bo uspel ustreči kupčevim željam in potrebam. Za to ni dovolj, da razlikuje med izdelkom oz. storitvami in koristmi, ki jih izdelek ali storitve prinašajo odjemalcu. Vživeti se mora v kupca, pretehtati korist izdelka ali storitve prinašajo odjemalcu (Tavčar 1996, 21). Kupci povprašujejo po tistih blagovnih znamkah, katerih podoba je podobna željam, vrednotam in življenjskemu stilu kupca (Palmer 2004, 220).

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh, ki ga sestavljajo 4 P-ji, in sicer Habjanič in Ušaj (1998) pravita:

- izdelka ali samostojne storitve (*product*),

- cene ali prodajnih pogojev (*price*),
- prodajnih poti (*place*),
- komuniciranju (*promotion*).

Gre za spremenljivke, ki so same sestavljene iz prvin in so pretežno internega značaja, kar pomeni, da lahko podjetja ponudniki pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi trženjski splet, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem, pride enako v poštev v med-organizacijskem trženju.

Sestavine trženjskega spleta so podobne urinim kazalcem. Izdelke ponazarja datum, poti urni kazalec, cene in prodajne pogoje minutni kazalec in komunikacije sekundni kazalec. Vsi ti kazalci se nenehno pomikajo naprej. Enako kot ura deluje tudi splet. Trženjski splet se razločuje po izdelkih, storitvah, trgih in času (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 193). Spoznavanje potreb in želja ni preprosto, zato mora podjetje dobro preučiti dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje, da bi lahko oblikovalo trženjski splet izdelkov in storitev, ki bo čim bolj usklajen s potrebami in željami njihovih ciljnih kupcev (Lamb 1998, 152).

Iskanje optimalnega trženjskega spleta je izziv. Podjetje, ki želi povečati prodajo, lahko zniža cene ali poveča število prodajnega osebja, proračun za oglaševanje ali proračun za promocije. Spremenljivke trženjskega spleta pa so medsebojno povezane tudi z ne-trženjskimi spremenljivkami. Določitev cene je lahko odvisna od produktivnosti podjetja, na katero pa vpliva kadrovska politika in naložbe. Podobno vplivata na kakovost izdelka zanesljivost proizvodnje in tehnologije, na to pa vplivata upravljanje s kadri in naložbe v R&R (Kotler 1996, 119). Pri vsaki od teh sestavin se management podjetja odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Vse sestavine trženjskega spleta so enako pomembne, predstavljajo pa konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem gospodarstvu vse-nacionalno strategijo trženja, ki zanemarja posebnosti posameznih trgov. Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oziroma stopnji adaptacije (Godec 2006, 34).

7.1 Izdelek

Izdelek je nedvomno osrednji element trženja (Habjanič in Ušaj 2000, 60). Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje. Izdelčni splet (imenovan tudi asortiment izdelkov) je niz vseh izdelkov in artiklov, ki jih posamezen prodajalec ponuja za prodajo (Kotler 2004, 407–412). Odločitev o izdelku je ena izmed prvih odločitev, ki jih mora tržnik sprejeti, ko se odloča o vstopu na mednarodni trg in izbira ustreznih trženjski splet (Hollensen 2001, 395). Blagovna znamka Jones ponuja izdelke

iz kvalitetnih naravnih in umetnih materialov, njihove modne serije pa so sestavljene iz športno elegantnih pa vse do klasičnih stilov. Vsak mesec izide nova kolekcija. Vsaka kolekcija ima svoje ime, ki se tematsko navezuje na stil oblačil in modnih dodatkov. Primeri nekaterih kolekcij:

– Sunset blvd

Sunset Bulevard je več kot 35 km dolg, zelo priljubljen in v trendu. Razteza se od Down Town L.A.-ja preko Hollywooda, Beverly Hillsa pa vse do Santa Monice. Prepleta se vsa moda, City (mestna) in Casual (ležerna). Prevladujoče barve so modra, turkizna, zelena ... Pomembni so detajli kot je torbica, visoke pete ali pa udobne balerine.

– Melrose place

Vse dojemamo lahkotno – materiali so transparentni. Rožnate poslikave dajejo vtis ročnega dela. Pletenine in veste zamejujejo jakne. Kalifornija je drugačna, življenjski moto se glasi: »Easy going!« v kolekciji prevladuje modra, rumena in zelena barva.

– Bond street

Londonski navdih – v kolekciji prevladujeta črna in bela barva. Oblačila so ženstvena in decentno okrašena. Velike ogrlice, čipke, prosojni detajli, pletenine, tunike in kombinacije različnih vzorcev, ki se prelivajo v črno-beli barvi.

Žensko kolekcijo Jones za pomlad/poletje 2009 v prvi vrsti označuje njena lahkotnost, sproščenost in ležernost; kljub temu pa ostaja po drugi strani še vedno elegantna.

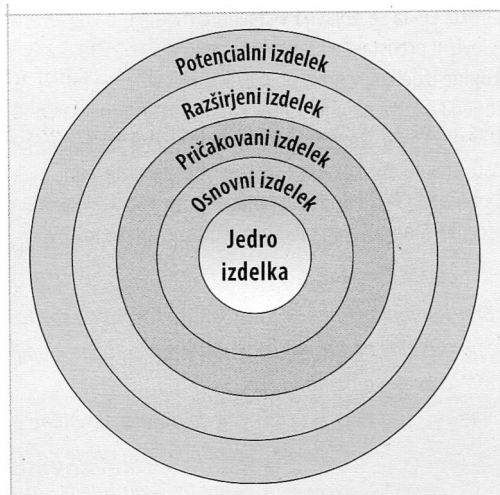
Lahkotnost kolekcije izražajo tako tkanine kot tudi barve in sami modeli, ki so ležerni in raznoliki: lahkotni, zračni blazerji, naylonske jakne in plašči, ali pa lahkotne tunike. Tudi hlače, krila in obleke so v tem stilu. Barve v kolekciji izražajo svežino in optimizem – lila, vsi odtenki zelene, barva maline ali sončno oranžna. Ustrezno barvno usklajeni z oblačili pa so tudi vsi modni dodatki: torbice, čevlji, pasovi, šali, rute, ogrlice ter sončna očala. Zelo pomembno v kolekciji, pri vseh oblačilnih elementih, pa so seveda tudi različni vzorci in potiski, tako cvetlični kot tudi grafični ali bicolorni.

Pri načrtovanju tržne ponudbe mora tržnik razmišljati o petih ravneh izdelka. Vsaka raven dodaja večjo vrednost za kupca. Najosnovnejša raven je jedro izdelka: osnovna storitev ali korist, ki jo kupec v resnici kupi. Na drugi ravni mora tržnik jedro izdelka preoblikovati v osnovni izdelek.

Na tretji ravni tržnik pripravi pričakovani izdelek, niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci po navadi pričakujejo, ko kupijo izdelek. Na četrti ravni tržnik pripravi razširjeni izdelek, ki presega porabnikova pričakovanja. Na peti ravni je potencialni izdelek, ki

obsega vse mogoče razširitve in spremembe, ki bi jim bila lahko izdelek ali ponudba izpostavljena v prihodnosti (Kotler 2004, 407–409).

Slika 7.5 Pet ravni izdelka



Vir: Kotler 2004, 408.

7.2 Cena

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese prihodek; druge sestavine delajo stroške. Cene so sestavina trženjskega spleta, ki jo najlažje prilagodimo; značilnosti izdelka, tržne poti in celo trženjsko komuniciranje potrebujejo več časa. Cene tudi sporočajo trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja (Kotler 2004, 470).

Na mednarodnih trgih je odločitev o ceni mnogo bolj kompleksna, ker nanjo vpliva veliko zunanjih dejavnikov, kot so nestabilnost menjalnih tečajev, stopnja inflacije, uporaba alternativnih načinov plačevanja (Hollensen 2001, 447).

Podjetje mora prvič določiti ceno, kadar razvije nov izdelek, kadar obstoječi izdelek uvede na novi tržni poti ali geografskem območju in kadar tekmuje na natečaju za nova pogodbeno dela. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler 2004, 472). Najpogostejše napake, ki jih podjetja storijo so, da ceno preveč osredotočijo na stroške, da cene ne spremenijo dovolj pogosto, da bi izkoristili razmere na trgu, da določijo cene ne oziraje se na ostale prvine trženjskega spleta, cene ne spreminjajo dovolj glede na različne artikle nekega izdelka. Podjetje mora prav tako paziti, da določa cene v odvisnosti glede na ostale prvine trženjskega spleta in glede na druge funkcije v podjetju, saj lahko le na ta način učinkovito pozicionira svoj izdelek na trg (Godec 2006, 36). Zaradi velikega cenovnega pritiska konkurentov so sprva celotno proizvodnjo blagovne znamke Jones preselili iz Avstrije na Madžarsko. Odkar pa je Madžarska polnopravna članica Evropske Unije in so se zvišale plače zaposlenih, so pričeli proizvajati tudi v Makedoniji, Romuniji, Litvi in Turčiji.

Preživetje podjetja je širši in osnovni cilj oblikovanja cen, tako da podjetje s ceno pokrije stroške in ustvari minimalni dobiček, včasih pa tudi kratkoročno izgubo. Podjetje vodi politiko preživetja takrat, ko ima prevelike zmogljivosti, če se sooča z močno konkurenco ali hitro spreminjajočimi se potrebami porabnikov, ki jim težko sledi s svojimi izdelki. Preživetje je lahko le kratkoročni cilj, dolgoročno bo podjetje prenehalo poslovati, če se ne bo uspelo prilagoditi zahtevam trga (Potočnik 2002, 224).

Pri določanju cene naj bi podjetje sledilo šestim korakom:

- izbor cenovnih ciljev,
- opredelitev povpraševanja,
- ocenitev stroškov,
- analiza cen in ponudb konkurence,
- izbira metode določanja cen,
- določitev končne cene.

Podjetje ne določi samo cene, ampak vodi cenovno politiko. Ta politika zaznamuje vse cene in privede do prilagojenih cen, kot so razločevalne cene, razni popusti in ugodnosti, promocijske cene, cene za prodajni program (Habjanič in Ušaj 2000, 78–83).

7.3 Prodajne poti

Tržno pot, imenovano tudi prodajna pot ali distribucijski kanal, sestavljajo posredniki, ki omogočajo gibanje izdelkov ali storitev od proizvajalcev do porabnikov. Na prodajno pot lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Distribucija izdelkov je tako dejavnost, ki organizira in usklajuje gibanje izdelkov do porabnikov po prodajnih poteh (Habjanič in Ušaj 2000, 88).

Večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom; med njimi (proizvajalci in končni porabniki) je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne funkcije. Ti posredniki sestavljajo tržno pot (imenovano tudi prodajna ali distribucijska pot) (Kotler 2004, 504). Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve managementa podjetja. Izbrane poti močno vplivajo na vse druge trženjske odločitve (Kotler 2004, 505). Blagovna znamka Jones letno proda okrog 600.000 izdelkov. 60 % preko franšiznih partnerjev in 40 % preko lastnih maloprodajnih poslovalnic. Dizajn kolekcij se kreira na sedežu podjetja na Dunaju v Avstriji.

Število posrednikov, ki so vključeni v fizični distribuciji izdelka od proizvajalca do porabnika je dolžina prodajne poti (Jannet in Hennessey 2004, 491).

Število posredniških poti uporabimo za določitev dolžine poti (Kotler 1996, 529):

- ničelna raven (predstavlja jo proizvajalec, ki prodaja neposredno končnemu odjemalcu),
- prodajna pot ene ravni (vključuje eno vrsto prodajnega posrednika, trgovec na drobno),
- prodajna pot dveh ravni (dve vrsti posrednikov, trgovec na drobno in trgovec na debelo),
- prodajna pot treh ravni (vključuje trgovca na debelo, specializirani posrednik in trgovec na drobno).

Prodajna pot ene ravni je najbolj primerna za blagovno znamko Jones (podjetje Magda Rose KG) pri širjenju poslovanja na hrvaški trg, in sicer prvi člen v verigi je podjetje Magda Rose KG kot proizvajalec blagovne znamke Jones, temu sledi prodajalec na drobno in seveda končni porabnik.

Naročila izdelkov se obdelujejo sprotno. Dobavni rok je odvisen od stanja zalog in rezervacij zalog. Pomembno je, da bo blago dobavljeno v zelenih dobavnih rokih. Ravno tako je potrebno misliti na transportne stroške, ki niso zanemarljivi.

Prodajne poti lahko štejemo med najmanj fleksibilno komponento trženjskega spleta, ki jo ni mogoče spreminjati na kratek rok, zato je odločitev o pravi tržni poti kritičnega pomena (Godec 2006, 37). Cilj prodaje je dosežen šele tedaj, ko pride izdelek do končnega porabnika. Gibanje izdelkov od proizvajalcev do kupcev je področje distribucije, ki jo opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh. Te so lahko neposredne (od proizvajalca do porabnikov) ali posredne (od proizvajalca prek posrednikov do porabnikov). Najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti je trgovina, ki natančno segmentira svoje trge, izboljšuje pozicioniranje ponudbe in izbiro ciljnih trgov (Potočnik 2002, 253).

Tržne poti povezujejo podjetje s poslovnimi partnerji, odjemalci in dobavitelji. Podjetje, ki po navadi samo čaka na poslovne partnerje, po navadi ni učinkovito. Stroški tržnih poti imajo velik delež v prodajni ceni izdelkov in storitev. Oblikujejo se v konkurenci in se jim ni mogoče kar izogniti. Tržne poti povezujejo potrebe številnih odjemalcev in koristi, ki jih z izdelki in storitvami ponujajo številni dobavitelji. Trženjske poti naj uporabnikom in odjemalcem omogočajo enostavno kupovanje ter pravočasno oskrbo z izdelki in storitvami (Tavčar 1996, 43-47).

7.4 Komuniciranje

Kolikšna je možnost pri tisoče izdelkih na policah, da bo porabnik opazil določen izdelek in ga celo kupil? Izdelek z ustrežno ceno in kakovostjo ne bo uspešno prodajan, če potencialni porabniki niso seznanjeni z njegovo blagovno znamko in niso spoznali njegovih prednosti pred konkurenčnimi izdelki. Tržno komuniciranje je odlično pri oblikovanju zavesti o obstoju izdelkov ali storitev, oblikovanju pozitivne podobe o

blagovni znamki in pri pospeševanju distribucije. Tržno komuniciranje je pomembno tudi pri med-organizacijskem trženju. Med konkurenčnimi izdelki in cenami ni več pomembnih razlik, zato z oglaševanjem, dodatnimi storitvami in osebno prodajo poskušajo podjetja narediti izdelek poseben. V vseh teh naštetih primerih je v ospredju izdelek ali storitev in njuna uspešnost na trgu (Habjanič in Ušaj 1998, 98). Funkcija komuniciranja je komunicirati s porabniki z namenom, da jim zagotovimo informacije, ki jih porabniki potrebujejo pri odločitvi za nakup, in jih v končni fazi oblikovati tako, da jih prepriča v nakup (Hollensen 2001, 515).

Kljub velikim spremembam, do katerih prihaja v tržnem gospodarstvu, precej podjetij za doseganje komunikacijskih ciljev še vedno uporablja predvsem eno ali dve orodji. Med temeljnimi spremembami so najpogostejše predvsem razpadanje množičnih trgov na veliko število majhnih, mini-trgov, od katerih vsak zahteva poseben trženjski pristop, hiter razvoj novih vrst občil in vedno večje zahteve porabnikov. Dolga vrsta komunikacijskih orodij, raznolikost sporočil in množica različnih občinstev postavljajo podjetja pred zahteve po bolj svežem in celovitejšem pristopu h komuniciranju (Kotler 1996, 622).

Komuniciranje podjetja poteka po zapletenih poteh. Podjetja razen s porabniki komunicirajo tudi s posredniki in drugimi javnostmi. Posredniki komunicirajo s porabniki in javnostmi, porabniki pa ustno prenašajo informacije drugim porabnikom in javnostim.

Splet trženjskega komuniciranja (imenovan tudi promocijski splet) zajema naslednja orodja (Habjanič in Ušaj 1998, 98):

- oglaševanje, ki je plačana oblika neposredne predstavitve izdelka, storitve ali ideje s strani znanega plačnika;
- neposredno trženje, ki vključuje neposredno oglaševanje po pošti, telefonu ali na drug neoseben način;
- osebno prodajo;
- pospeševanje prodaje, ki zajema kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkušanja ali nakupa izdelkov ali storitev; odnose z javnostmi in publiciteto.

Jones letno investira ca. 600.000 Evrov v marketing in s tem vzdržuje uspešnost blagovne znamke. Skozi skupen marketing doseže franšizo jemalec tolikšno prisotnost v medijih, kakršne sam nebi mogel doseči. Vsaka Jones poslovalnica je reklama za drugo poslovalnico, vsak oglas reklamira vse. S takšnim potenciranjem možnosti je uspešna prihodnost skorajda v naprej programirana.

Tržni sporočevalec mora začeti z jasno oblikovano podobo o ciljnem občinstvu. To so lahko možni kupci izdelkov njegovega podjetja, obstoječi uporabniki, določevalci ali vplivneži. Občinstvo lahko sestavljajo posamezniki, skupine, posamični deli

prebivalstva ali vsi skupaj. Občinstvo bistveno vpliva na odločitve o tem, kaj, kako, kdaj, kje in komu bo sporočevalec sporočal (Kotler 1996, 599).

Danes obstaja nov pogled na komuniciranje kot na interaktivni dialog med podjetjem in njegovimi kupci, ki poteka na stopnjah predprodaje, prodaje, porabe in porabi.

Zahvaljujoč tehnološkimi dosežkom lahko ljudje danes komunicirajo prek tradicionalnih medijev (časopisi, revije, radio, telefon, televizija, veliki plakati), kot tudi preko novejših medijev (računalniki, telefaks, mobilni telefon, pozivniki in brezžične naprave). Z znižanjem stroškov komuniciranja so nove tehnologije omogočile več podjetjem, da preidejo z množičnega komuniciranja na bolj usmerjeno komuniciranje in osebni dialog (Kotler 2004, 564).

Podjetja lahko uporabljajo iste oglaševalske in druge akcije tržnega komuniciranja doma in v tujini ali pa jih prilagajajo vsakemu trgu posebej. Uporaba medijev prav tako zahteva mednarodno prilagajanje, saj se dostopnost medijev po svetu precej razlikuje. Posledica različnih omejitev je to, da mednarodna podjetja odgovornost za pospeševanje prodaje običajno predajo lokalnemu poslovodstvu (Kotler 1996, 422–423).

Z okoljem mednarodnega trženja razumemo skupek ali celoto dejavnikov, ki obdajajo in potencialno vplivajo na mednarodno trženje določenega izdelka ali storitve. Sistem in proces komuniciranja delujeta in se razvijata v razmerah tega okolja, zato sta sestavni del tega okolja. Ker pa je komuniciranje sestavni del trženja, ne gre samo za to, da je okolje mednarodnega trženja hkrati tudi okolje komuniciranja, temveč je pomembno tudi dejstvo, da komuniciranje samo skupaj z drugimi instrumenti tega trženja vpliva na to okolje. Torej gre za interakcijo med okoljem in komuniciranjem v razmerah mednarodnega trženja (Lorbek 1991, 39).

Ni prodaje in ne nabave brez sporazumevanja, sporočanja in informacij, predlogov, zahtev, želja. Trženjsko sporazumevanje je vsaj enako pomembna sestavina tržne ponudbe kot izdelki in storitve ter cene zanje, kot tržne poti. Podjetje trženjsko komunicira predvsem s svojimi odjemalci in dobavitelji, vendar tudi s konkurenti in drugimi dejavniki v okolju. Tržno komuniciranje je sredstvo za uspešno trženje; zato je ciljna dejavnost, ima svoje cilje in strategije za doseganje teh ciljev. Cilji sporazumevanja so podrejeni ciljem trženja – bodisi prodajanja bodisi nabavljanja. Tržno komuniciranje obsega dve smeri, sporočanje in sprejemanje (Tavčar 1996, 51).

Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je slej kot prej porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali pa po njih povprašujejo. Z drugimi besedami, gre za prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerim si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelke itd. Komunikacije v mednarodnem trženju so le del vplivnih gospodarskih komunikacij (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 233–234).

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Kotler 1996, 596):

- *oglaševanje* – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- *neposredno trženje* – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- *pospeševanje prodaje* – kratkoročne dejavnosti za vzpodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- *odnosi z javnostmi in publiciteta* – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- *osebna prodaja* – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

Izbira orodij oziroma dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, razpoložljivih sredstev in razpoložljivosti orodij na trgu (Godec 2006, 38). Pri obravnavi spleta, kot oglaševalskega medija, se poudarja, da ne gre za nadomeščanje dosedanjih medijev in oblik komuniciranja, marveč za prepletanje oz. za dopolnjevanje z njimi, pri čemer je ena izmed večjih zmot obravnavanje spleta kot medija množičnega oglaševanja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 246–247).

Podjetje komunicira z obstoječimi in možnimi porabniki, zaposlenimi, zastopniki, dobavitelji, delničarji, poslovnimi partnerji in drugimi javnostmi. Z njimi komunicira, ker želi od njih določen odziv.

S komuniciranjem želi ustvariti želeno sliko o sebi in pripraviti določene javnosti do aktivnosti npr. do nakupa ali podpore. Celotno komuniciranje podjetja mora biti povezano, usklajeno in načrtovano, če želi doseči zelene cilje (Habjanič in Ušaj 2000, 122).

7.4.1 Cilji tržnega komuniciranja

Termin tržnega komuniciranja je najbolj razumljiv pri raziskovanju dveh konstruktivnih elementov: trženja in komuniciranja. Trženje je splet aktivnosti, kjer poslovne in druge organizacije ustvarjajo menjavo med njimi in strankami. Seveda trženje zajema širši pomen kot pa tržno komuniciranje, toda v precejšnji meri celotnega trženja uporabljamo tržno komunikacijska orodja. Komuniciranje je zelo širok pojav, ki vsebuje tako procese med osebami in organizacijami. Vzeto skupaj tržno komuniciranje predstavlja skupek vseh elementov v tržnem spletu blagovne znamke, ki pospešuje menjavo z predstavitvijo blagovne znamke kupcem, pozicioniranjem blagovne znamke, kateri omogoča uspeh pri določeni ciljni skupini. Tržno komuniciranje je pomemben vidik podjetja pri celotnem trženju in glavni razlog njenega uspeha. V zadnjem desetletju je tržno komuniciranje pridobilo na pomenu znotraj tržnega spleta. Potrjeno je bilo, da sta trženje in komuniciranje nedeljiva. Trženje je komuniciranje in

komuniciranje je trženje. Vse organizacije, katere so vključene v ekonomsko menjavo in neprofitna podjetja, uporabljajo različna tržno komunikacijska orodja tako z namenom promoviranja in doseganja finančnih kot tudi družbeno koristnih ciljev (Shimp 2003, 3).

V okviru marketinškega komuniciranja razlikujemo dve vrsti ciljev:

- Splošni cilji; ki kažejo predvsem na funkcije komuniciranja. Med te splošne cilje komuniciranja spadajo: informiranje, prepričevanje, spominjanje (na izdelek ali storitev), vzpodbujanje k nakupu oziroma k nabavi.
- Konkretni cilji; so izrednega pomena za uresničevanje funkcij in vloge komuniciranja v marketingu. So temeljna sestavina in podlaga načrtovanja ter kontrole in vrednotenja učinkovitosti. Med te cilje bi lahko uvrstili utrjevanje stališč, oblikovanje mnenja ipd. Cilji komuniciranja morajo biti praktična pričakovanja tistega, kar se bo zgodilo na tržišču zavoljo udejanjenja komunikacijskega spleta. V bistvu pomenijo jasno opredelitev rezultatov pri razvijanju in izvrševanju strategij komuniciranja.

Dobri konkretni cilji komuniciranja imajo naslednje značilnosti:

- temeljijo na spoznavanju ciljev podjetja in ciljev marketinga,
- so odvisni od natančnega poznavanja ciljne skupine odjemalcev in od njenih tendenc reagiranja na različne ravni komuniciranja,
- so kvalificirani in s tem merljivi,
- so v čim večji meri odsev dejanskih učinkov aktivnosti komuniciranja,
- so zahtevni, vendar dosegljivi,
- so postavljeni v realistični časovni okvir.

7.4.2 Proces komuniciranja

Ciljno občinstvo je vsak dan izpostavljeno več sto trženjskim sporočilom, vendar pa vsakega ne sprejme. Za to obstajajo trije možni razlogi (Habjanič in Ušaj 1998, 99):

- *Selektivna pozornost*: človek sprejema sporočila s petimi čutili. Prej zaznamo spodbude, ki so povezane z našo trenutno potrebo, tiste na katere smo pripravljene, in tiste, ki izstopajo od običajnih. Tako so humoristični in šokantni oglasi bolj opazni, vendar pa lahko odvrnejo pozornost od izdelka. Porabnik bo bolj pozoren na enostavna sporočila, kjer mu ne bo treba vložiti veliko truda v razpoznavanje vsebine sporočila. Za to oglasi, ki ponujajo rešitev naših problemov in prikazujejo porabo izdelka, pritegnejo večjo pozornost.
- *Selektivno izkrivljanje*: naslovnik si oblikuje pričakovanja o tem, kar bo slišal ali videl. Zaznal bo tisto, kar ustreza njegovemu sistemu prepričanj. Zato lahko

sporočilu, ki se ne ujema z njegovim sistemom, kaj odda ali pa ga v celoti prezre.

- *Selektivna ohranitev*: sporočilo najprej vstopi v kratkotrajni spomin. Iz dolgotrajnega spomina prejemnik prikliče svoje stališče do predmeta. Če je odnos pozitiven, bo sporočilo sprejel in ga ohranil, čeprav bo ostalo v dolgotrajnem spominu, kjer hranimo vse informacije, ki smo jih kdajkoli prejeli.

Pogoji uspešnega komuniciranja po Schramu (v Ule in Kline 1996, 64–65):

- Sporočilo mora biti oblikovano tako, da vzbudi zanimanje in doseže svoj »namen ali cilj«, to pa je posameznikovo poslušanje, gledanje ali branje.
- Sporočilo mora vsebovati znane, ki so skupni viru in sprejemniku.
- Sporočilo mora pri posamezniku vzbuditi potrebe in posredovati nek način soočanja z njimi.

8 ANALIZA KONKURENCE

8.1 Razvojni trendi in trgi tekstilne in oblačilne industrije

Oblačila so »druga koža« ljudi. Oblačila ščitijo in nudijo potrebno toploto in odsevajo kulturne in moralne norme ljudi. Oblačila in modni izdelki so med največjimi potrošniškimi dobrinami. Globalni trg je ocenjen na več kot 1 trilijon evrov in pričakovati je, da bo tudi v prihodnje ostal velik. Rast bo realizirana na območjih hitro rastočih ekonomij (JV Azija, Latinska Amerika). V zahodnih razvitih državah bo rast stagnirala, a vseeno ostala visoka. Za najkakovostnejše in najbolj inovativne izdelke bo trg rasel tudi na območjih razvitih ekonomij. Desetletje masovne proizvodnje se v razvitem svetu zaključuje. Design, proizvodnja in svetovna distribucija oblačil so postali celovit in na globalni ravni povezan, hitro premikajoči se sistem. Oblačilna industrija, ki danes bazira na delovno stroškovni učinkovitosti, se hitro preusmerja na zadovoljevanje individualnih potreb končnih kupcev in povečuje dobičkonosnost z upravljanjem prodajnih prostorov in z združevanjem produktov oblačilne industrije s storitvami. Razvijajo se sistemi zaznavanja, procesiranja in uveljavljanja individualnih potreb kupcev v sicer »masovnem«, a vendarle kupcu prilagojenem izdelku.

Trgi tehničnih tekstilij in novih aplikacij so visoko specializirani, zahtevajo manjše količine in visoko kakovost ter karakteristike, ki odgovarjajo visoko zahtevnim standardom in specifikacijam. Podvrženi so celovitim in dolgotrajnim postopkom akreditacije. Produktne inovacije zahtevajo razvoj in povezovanje znanj s področji novih materialov, informacijske tehnologije, mikroelektronike, biotehnologije, nanotehnologije ob sočasnem razumevanju zahtev strank in možnih scenarijev uporabe. Uspeh zahteva visoka vlaganja v raziskave in razvoj, investicije v nove tehnologije in razvoj kadrov. Vrsta izzivov, priložnosti in nevarnosti je stvarnost tekstilne in oblačilne industrije.

Evropska tekstilna in oblačilna industrija imata tradicijo in vodilni položaj na področju inovacij, mode in kreativnosti in kljub intenziviranju globalne konkurence ostajata med vodilnimi evropskimi sektorji. Industrija se uvršča med ključne akterje svetovne trgovine; na področju izvoza tekstilij je prva ter na področju izvoza oblačil tretja na svetu. V svetu vodi na področju proizvodnje strojev za tekstilno industrijo, dominira na področju mode, na področju tehničnega tekstila ji je priznana pionirska vloga (Irsin 2006, 5).

8.2 Porterjev model konkurence v panogi

Glavni namen analize okolja je zaznati nove trženjske priložnosti in s tem tudi odkrivati porabnikove potrebe ali potencialni interes, ki ga podjetje lahko zadovolji in pri tem ustvari dobiček (Kotler 2000, 102).

Analiza konkurence je pomemben dejavnik pri odločitvi podjetja o vstopu na novi trg. Dejavniki, ki jih upoštevamo pri analizi konkurence, nam pokažejo kakšne so možnosti za vstop na novi trg.

Tako dobimo sliko, kako težko je vstopiti na novi trg, kakšna je konkurenca na tem trgu, kakšno tržno komuniciranje oziroma trženjski splet moramo izbrati, da bomo na trgu prepoznavni itd.

Osnovni namen analize konkurence je v končni fazi izoblikovati strategijo nastopanja do konkurentov, s katero bo podjetje na trgu poskušalo pritegniti čim več porabnikov, se pravi, da izkoristi tiste konkurenčne prednosti, v katerih je boljše od konkurentov.

Konkurenca določa primernost aktivnosti s katerimi se podjetje ukvarja in ki pripomorejo k njenemu uspehu oziroma učinku, kot so na primer inovacije, usklajena kultura ali dobra izvedba del (Porter 1998, 3).

Strategija tekmovanja je iskanje dobre konkurenčne pozicije v industriji ali na področju, kjer se konkurenca pojavlja. Namen je ustanoviti profitabilno in dobro pozicijo nasproti silam, ki določajo konkurenco v industriji. Pravila konkuriranja so združena v petih konkurenčnih silnicah: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, vstop novih konkurentov, nevarnost novih substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev (Porter 1998, 3–4).

Tekmovalnost med podjetji se nanaša na aktivnosti podjetja v želji po izboljšanju njenega položaja in po pridobitvi prednosti pred konkurenti. Tekmovalnost se odraža skozi konkuriranje preko cene, pozicioniranje izdelka, trženje ter diferenciacijo (Keegan in Schegelmilch 2001, 336).

Intenzivnost konkurence v panogi je odvisna od števila konkurentov. V panogi z velikim številom majhnih konkurentov ali kjer je nekaj enakovrednih konkurentov je tekmovalnost močnejše kot v panogi z jasnim vodjo, ki ima veliko prednost na področju stroškov (Jobber 1995, 519).

Evropska tekstilna in oblačilna industrija ima konkurenčne izdelke, s katerimi bi lahko dosegala višje tržne deleže na rastočih trgih držav v razvoju, vendar se te države upirajo odprtju svojih trgov in poskušajo na vse načine zaščititi domačo industrijo. Uporabljajo različne mehanizme zaščite, kot so višje carinske dajatve, diskriminacijska posebna dovoljenja, posebne zahteve po certificiranju izdelkov, določila o dokazovanju porekla blaga, nejasni carinski postopki in določila o označevanju izdelkov. Medtem se bogate države trudijo znižati normativno zaščito domače industrije in odpirajo svoje trge z namenom, da bi se tudi revnejše države bolj odprle. S pogajanjem v okviru Svetovne trgovinske organizacije (WTO) si EU prizadeva, da bi revnejše članice znižale carinske stopnje, odpravile nelojalne in diskriminacijske trgovinske ovire in z zaščito blagovnih znamk uveljavile dosledno spoštovanje tekstilnih pravic (Kunaver 2003, 35).

Konkurenčna prednost evropske tekstilne in oblačilne industrije je močno odvisna od kakovosti, ustvarjanja, razvoja, raziskav, inovacij, znanja in spretnosti, zato je treba izvajati aktivnosti in sprejemati pobude, ki podpirajo in izboljšujejo napore v korist tekstilnemu in oblačilnemu sektorju. V tekstilnem sektorju je prihodnost v razvijanju tehničnega tekstila. Za proizvodnjo tehničnega tekstila so začetni stroški veliki, saj je treba investirati v opremo in strokovnjake, ki bodo razvijali nova vlakna. V oblačilnem sektorju je situacija nekoliko bolj zapletena, saj je treba poskrbeti za prepoznavnost blagovne znamke, izdelovati in prodajati kakovostne izdelke ter s tem pritegniti zahtevnejše kupce.

Za oblačilno industrijo oziroma panogo je značilna močna konkurenca. Kot največje konkurente blagovne znamke Jones na hrvaškem trgu lahko opredelimo že uveljavljene in dobro poznane blagovne znamke svetovnih proizvajalcev, ki so med hrvaškimi porabniki tudi najbolj priljubljene in znane. Za neposredne konkurente oziroma ponudnike lahko opredelimo naslednje blagovne znamke, ki so v največji meri zastopane in tudi priljubljene na hrvaškem trgu:

- Mango



MANGO je svetovno znana španska znamka ženske mode. Za svoje reklamne kampanje ji svoj obraz velikokrat posodijo svetovno znane osebe. Prodajalna Mango ponuja poleg oblačil še modne dodatke, torbice, očala in nakit ter čevlje, v poletnih mesecih pa tudi kopalke.

- Lacoste



Lacoste sodi med blagovne znamke svetovnih razsežnosti. S svojo več kot 70 letno zgodovino se je uspel obdržati med vodilnimi imeni tekstilne industrije in še vedno na prvo mesto postavlja visoko kakovost svojih izdelkov. Stalnico tvorijo tri linije, ki delijo Lacoste izdelke skladno namenu uporabe: SPORT – izdelki namenjeni aktivnemu športu, SPORTSWEAR – izdelki za prosti čas, potovanja in aktivnosti ob koncu tedna, CLUB – elegantna in najbolj sofisticirana linija izdelkov s srebrnim krokodilom.

- Esprit



Znamka se je oblikovala že v letu 1968 v ZDA, natančneje v Kaliforniji, zdaj pa je Esprit z 12.000 prodajnimi mesti ter 640 trgovinami v 44 državah sveta. Blagovno znamko zaznamujeta odlična kakovost ter sodobno in modno oblikovanje po dostopnih cenah. Esprit s svojo obutvijo, oblačili, modnimi dodatki, perilom ter športno opremo ponuja celovit življenjski stil. Predstavlja se v štirih paradnih programih: Esprit Casual, sproščena ženska in moška oblačila, Esprit Sport, namenjen aktivnemu preživljanja prostega časa, Esprit collection, ki oblači žensko in moškega za službo, ter žensko in moško mladostno blagovno znamko Ede by Esprit.

Stopnja rasti v panogi

V počasi rastočih panogah poteka med konkurenti močnejši in večji boj za tržni delež, saj zaradi počasne rasti podjetje lahko izboljša svoj uspeh le na račun drugih konkurentov (Jaklič 2002, 323).

Kot je opaziti iz različnih raziskav in statističnih podatkov se delež izdatkov za oblačila na hrvaškem trgu v zadnjih letih zmanjšuje in tako panoga stagnira ali pa raste le počasi. To je vzrok, da je boj za tržni delež med konkurenti močan. Na trgu je namreč situacija, ko je ponudba oblačil zelo velika, izdatki za oblačila pri porabnikih, pa se zmanjšujejo. Taka situacija ni ravno vzpodbudna za proizvajalce oblačil.

Značilnosti proizvoda

Nediferencirani izdelki spodbujajo močnejšo konkurenco v panogi, medtem ko je v panogi visoko diferenciranih izdelkov konkurenca manj intenzivna, saj jih je težko posnemati (Hollensen 2001, 82).

Opis in značilnosti proizvoda so pomembne lastnosti po katerih se lahko podjetje loči od konkurence, ali poskuša ponuditi na trgu boljše proizvode, ali pa samo proizvode, ki kupcu prinašajo večje zadovoljstvo. Oblačilo je diferenciran izdelek, saj proizvajalci ponujajo izdelke v različnih barvnih variantah ter različnih krojih.

Delež stalnih stroškov

Visoki fiksni stroški podjetja spodbudijo podjetja, da poskušajo zapolniti proizvodne kapacitete in tako znižajo ceno izdelkov (Hollensen 2001, 82).

Oblačilna industrija spada v delovno intenzivno panogo, kjer pomemben delež stroškov predstavlja delovna sila. Stroške delovne sile je možno s selitvijo proizvodnje v kraje s cenejšo delovno silo v veliki meri znižati in na ta način izkoristiti možnosti, ki

se pojavljajo na področju stroškov. To je večina evropskih proizvajalcev že izkoristila in svojo proizvodnjo preselila v kraje z nekajkrat nižjo ceno delovne sile.

Omejitve zmogljivosti

Vsa podjetja poskušajo doseči ekonomijo obsega (ekonomije obsega obstajajo, če so mejni stroški nižji od povprečnih stroškov), saj s tem občutno vplivajo na svoje proizvodne stroške, kot tudi v končni fazi na ceno izdelka in dobiček. Podjetje Rebel ima željo širiti svoje poslovanje na mednarodne trge in se prilagajati zahtevam ter standardom novih mednarodnih trgov.

To počenjajo tudi ostala podjetja, kajti ekonomija obsega jim po eni strani prinaša konkurenčne prednosti in če nič drugega, nižji stroški proizvodnje se pokažejo v dobičku, ki ga ustvari podjetje.

Raznolikost konkurentov

Konkurenti imajo po navadi različne strategije, cilje, organizacijo ipd. Zaradi raznolikosti in s tem tudi nepoznavanja konkurentov lahko zaidejo na konkurentovo področje (Jaklič 2002, 324).

Za hrvaški trg je zadnje čase značilno upadanje prodaje domačih proizvodov in naraščanje prodaje uvoženih izdelkov. Poleg prej naštetih proizvajalcev in prodajalcev oblačil so na trgu prisotni tudi manjši lokalni prodajalci oblačil, ki po mojem mnenju ne morejo ogroziti vodilnega položaja svetovno znanih in uveljavljenih blagovnih znamk.

Vstop novih konkurentov v panogo lahko poveča proizvodne kapacitete panoge, željo po pridobitvi tržnega deleža in pozicijo ter nove načine zadovoljevanja potreb porabnikov (Keegan in Schlegelmilch 2001, 333).

8.3 Vstopne ovire

Ekonomija obsega

Ekonomija obsega pomeni zniževanje stroškov na enoto proizvoda z večanjem količine proizvodnje. Povezana je s stroški proizvodnje, s trženjem, administracijo, raziskavami in razvojem in ostalimi funkcijami v podjetju (Keegan in Schlegelmilch 2001, 333).

Veliko nevarnost predstavljajo podjetja s Kitajske in Azije, ki se bodo po odpravi količinskih omejitev, usmerili na zanje nove svetovne trge, kot so Evropa, ZDA ... Ker so to proizvajalci, ki izkoriščajo prednosti ekonomije obsega in imajo veliko prednost v nizki ceni delovne sile, bo to v veliki meri vplivalo na cene izdelkov ponudnikov, ki so že na trgu, ter tudi na možno znižanje prodaje obstoječih ponudnikov na hrvaškem trgu.

Ekonomija obsega je pomemben dejavnik konkurenčnosti, saj pomeni nižje stroške proizvodnje in višjo razliko med proizvodnimi stroški in končno ceno, ki se pokaže v

večjem dobičku. Pa vendar so masovna proizvodnja in masovni izdelki vse manj priljubljeni med porabniki, ti si vedno bolj želijo izdelke po meri ali individualizirane izdelke. Na zahodnoevropskih trgih imajo prednost tista podjetja, ki nudijo izdelke po meri kupca in to vsekakor ne zagotavlja ekonomija obsega.

Diferenciranost proizvodov

Diferenciacija proizvodov je poskus proizvajalca prikazati njegove izdelke drugačne od konkurence in s tem tudi bolj zanimive za potrošnja. Cilj diferenciacije proizvodov je, da porabnik zazna bistvene razlike v izdelkih (Rosenbloom 1999, 329).

Izdelki blagovne znamke Jones so diferencirani, saj ponujajo en izdelek v različnih barvah, velikostih. Tako je na primer ena srajca istega kroja narejena v dveh ali treh različnih barvnih variantah oziroma iz ene barvne variante izdelajo več različnih krojev srajc, podobno je tudi s hlačami. Pri nakupu so kupci deležni svetovanja, v primeru, da želenega izdelka trenutno nimajo na zalogi ga na prošnjo porabnika dobavijo. Vsaka storitev ali ponudba izdelkov, ki je drugačna od konkurence, loči podjetje od te.

Ker za hrvaške porabnike velja, da imajo radi kakovostne izdelke, ter dejstvo, da zadnje čase prevladuje povpraševanje po manj masovnih izdelkih, se mi zdi pomembno da so izdelki narejeni iz kakovostnih materialov, kakovostno izdelani, ponujeni v različnih variantah in ne kot izdelki masovne proizvodnje.

Zahteve po kapitalu

Zahteve po kapitalu se nanašajo na proizvodnjo, raziskave in razvoj, trženje, prodajo in storitve (Keegan in Schlegelmilch 2001, 334). Potrebna začetna sredstva so pomemben dejavnik privlačnosti panoge.

Oblačilna panoga je že nekaj časa v težkem položaju in podjetja zelo težko vlagajo veliko sredstev v trženje. Zato večina podjetij poskuša za vložena sredstva v trženje doseči čim večji učinek in odzivnost pri porabnikih. Sredstva oziroma kapital so prav tako potrebna za vstop na hrvaški trg.

Višina potrebnih sredstev je odvisna od načina vstopa na trg (ali bo podjetje odprlo lastno prodajalno, ali bo stopilo na trg preko raznih prodajnih mrež, preko zastopnikov, koliko bo podjetje na novem trgu vlagalo v samo prepoznavanje blagovne znamke, promocijo izdelkov ...).

Stroški zamenjave

So stroški, ki se pojavijo pri kupcu, če zamenja dobavitelja. Če so ti stroški visoki, mora potencialni konkurent ceno svojega proizvoda prilagoditi tako, da kupcu nadomesti stroške zamenjave (Jaklič 2002, 325).

Ponudba materiala in pomožnega materiala je v tekstilni in oblačilni industriji zelo pestra. Dobaviteljev je veliko, večina materialov je med seboj tudi popolnih substitutov.

Zato lahko rečemo, da so stroški zamenjave dobavitelja nizki in niso pomemben konkurenčni dejavnik.

Dostop do prodajnih poti

Prodajne poti na trgu, na katerega vstopa podjetje so lahko zasedene, drage za vstop, nedostopne, ali pa jih mora podjetje zaradi vstopa na trg samo ustanoviti (Keegan in Schlegelmilch 2001, 334).

Če so prodajne poti zasedene s strani obstoječih podjetij, mora vstopajoče podjetje člene na prodajni poti prepričati, da sprejmejo njene proizvode. In v tem primeru lahko nastanejo dokaj visoki izdatki za promocijo.

Prodajalci, ki so že na hrvaškem trgu imajo veliko prednost na tem področju, saj že dobro poznajo razmere na trgu ter samo distribucijsko verigo, ki je značilna za hrvaški trg. Na tem področju bodo imeli v podjetju Rebel, veliko dela in bo potrebno vložiti veliko sredstev v začetno promocijo. Dejstvo je, da v podjetju Rebel še ne poznajo toliko hrvaškega trga in na drugi strani porabniki ne poznajo podjetja Rebel in blagovne znamke Jones.

Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev

Kupci izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje določenih ciljev (znižanje cen, povečanje kakovosti in dodatnih storitev). S tem podjetjem odtegujejo dobiček in zmanjšujejo dobičkonosnost panoge. To povzroči cenovno konkurenco podjetij (Jaklič 2002, 326).

V primeru, kadar imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko ti dvignejo cene, v takšni meri, da te vplivajo na dobiček podjetij, ki dobavljajo blago pri njih (Keegan in Schlegelmilch 2001, 335).

Glavni dobavitelji v oblačilni industriji so proizvajalci pletiv, sukanca, gumbov, zaponk, elastike, embalaže. Pogajalska moč dobaviteljev je odvisna od koncentracije (vsekakor so ti bolj močni, če so skoncentrirani; za dobavitelje oblačilne industrije velja, da so ti razpršeni po celem svetu, ponujajo proizvode različnih kakovosti in cen), obsega nabave (tako kot za vse ostale panoge tudi za oblačilno velja, da dobavitelji ponudijo ugodnejše plačilne pogoje večjim kupcem), možnosti cenovne diskriminacije (diskriminacija je opazna, če je kupec manjši, neznani in kupuje manjše količine, takrat bo proizvajalec postavil višjo ceno, kot v primeru uveljavljenega velikega kupca), posebnih odnosov s kupci, stopnje diferenciacije izdelkov (v primeru, če dobavitelj ponuja diferencirane izdelke, ki so lahko na primer inovativni, novih tehničnih obdelav, prilagojeni kupcu in pod vplivom moči blagovne znamke, takrat ima dobavitelj veliko pogajalsko moč).

Grožnje substitutov

Obstoj substitutnih izdelkov zmanjša privlačnost in profitabilnost panoge, ker substituti pritiskajo na ceno izdelkov, ki jih ponuja panoga (Hollensen 2001, 84).

Substituti so proizvodi različni od tistih, ki jih proizvaja panoga, vendar zadovoljujejo enako potrebo. Grožnje substitutov so majhne oziroma jih ni, saj niso znani nobeni izdelki, ki bi nadomestili nošenje oblačil.

9 SWOT ANALIZA

Nastanek in uporaba SWOT analize ni povsem jasna oziroma ni dokumentirana. Kratica SWOT je sestavljena iz začetnih črk angleških besed: S – strengths (prednosti), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (priložnosti), T – threats (nevarnosti). Večina avtorjev pa je začela uporabljati termin SWOT analiza pred približno desetimi leti in to predvsem v zvezi s strateškim planiranjem in pri analizi zunanjih in notranjih dejavnikov.

Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje v tem primeru bi to bilo, da se blagovna znamka Jones uspešno uvede na hrvaški trg. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev, kot je npr. pomanjkanje finančnih virov . Priložnosti so razmere v zunanjem okolju, v našem primeru so to ugodne socialne in demografske spremembe in ugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva, v našem primeru recesija, politična nesoglasja med slovenijo in hrvaško.

SWOT analiza se lahko začneja z iskanjem odgovorov na vprašanje, kateri poslovni rezultati podjetja (rentabilnost, ekonomičnost, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.)

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti, v našem primeru se osredotočimo bolj na spodaj omenjen del analize,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Drugi del SWOT analize predstavlja zunanja analiza, ki ocenjuje okolje, v katerem podjetje deluje. V našem primeru smo se na ta del bolj podrobno osredotočili in analizirali v PEST analizi. Okolje, kjer posluje podjetje, je sestavljeno iz več področij:

- ekonomsko okolje,
- demografsko-fizično okolje,
- socio-kulturno okolje,
- politično-pravno okolje

Zunanja analiza obsega zbiranje informacij iz okolja ter njihovo analiziranje. Kakovost zunanje analize je v veliki meri odvisna od števila virov podatkov, količine podatkov, ki jih uporabimo, in različnosti področij, na katere se podatki nanašajo.

Vse to zahteva sistematičnost njihovega pridobivanja, kjer si lahko pomagamo z javnimi bazami podatkov, tržnimi poročili, brošurami, strokovnimi publikacijami, intervjuji s kupci, dobavitelji, konkurenti in drugimi viri informacij.

Interna analiza postane uporabna šele, ko njena spoznanja prenesemo v strategije.

Pomembno je, da strategije oblikujemo tako, da prednosti izkoristimo, slabosti odstranimo ter razvijemo strategijo v smeri prihodnjega izrabljanja priložnosti in izogibanja nevarnostim.

Tabela 9.25 SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - dobro ime - vračilo DDV za države EU 	<ul style="list-style-type: none"> - neuveljavljena blagovna znamka - neustrezni finančni viri in šibak denarni tok
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - nova tržišča - možnosti za nova strateška povezovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - neugodne socialne razmere - neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju - počasna tržna rast - vstop novih konkurentov - rastoča pogajalska moč kupcev ali dobavitelja - spreminjanje potreb in želja kupcev - recesija

Prednosti:

- Dobro ime zaradi kakovosti izdelkov blagovne znamke Jones.
- Vračilo DDV-ja za države EU – državljani Evropske unije, ki opravijo nakup blaga v Republiki Hrvaški, so opravičeni do povračila DDV-ja ob prihodu v svojo državo.

Slabosti:

- Neuveljavljena blagovna znamka, zaradi neprepoznavnosti. Blagovna znamka Jones do sedaj še ni bila prisotna Hrvaškem trgu.
- Neustrezni finančni viri in šibak denarni tok, zaradi slabega poslovanja podjetja Rebel franšize v letu 2007.

Priložnosti:

- Nova tržišča - širjenje poslovanja v vse ostale države bivše Jugoslavije.
- Možnosti za nova strateška povezovanja - sodelovanja s drugimi podjetji v državah bivše Jugoslavije.

Nevarnosti:

- Neugodne socialne – slab življenjski standard.

- Neugodne spremembe v političnem in ekonomskem okolju, ker so ustanovitelji podjetja Slovenci. Trenja med Slovenijo in Hrvaško so nastala zaradi prejudiciranja meje.
- Počasna tržna rast, zaradi nizke kupne moči.
- Vstop novih konkurentov – trg je zelo dinamičen in zasičen s ponudniki oblačil in modnih dodatkov.
- Rastoča pogajalska moč kupcev ali dobavitelja – kupci zahtevajo nizke prodajne cene, dobavitelji pa visoke dobave cene.
- Spreminjanje potreb in želja kupcev. Na trgu je veliko ponudnikov, zato je treba biti inovativen in s tem vplivati na kupce oz. vzbuditi njihovo zanimanje za blagovno znamko Jones.
- Recesija – ekonomska kriza, ki je prizadela svetovni trg.

Po opravljeni SWOT analizi sva prišli do ugotovitev, da je v primeru prenosa franšize blagovne znamke Jones na hrvaški trg veliko več slabosti in nevarnosti, kot pa prednosti ter priložnosti.

Prednosti so v kvalitetni blagovni znamki, ki je na trgih EU že veliko let dobro znana in uveljavljena.

Slabost je to, da pa ta blagovna znamka še ni prepoznavna in uveljavljena na hrvaškem trgu. Glede na slabo finančno stanje podjetja Rebel franšize, bo zelo težko realizirati prenos franšize blagovne znake Jones na hrvaški trg.

Priložnost se pokaže v primeru uspešnega prenosa franšize blagovne znamke Jones na hrvaški trg. Obstaja možnost širitve poslovanja tudi na vse ostale trge držav bivše Jugoslavije.

Nevarnosti je veliko. Prva in zelo pomembna je nizek življenjski standard državljanov Republike Hrvaške, kar ima direkten vpliv na kupno moč. Vse to se še bolj zaplete, ko pridemo do spoznanja o napetem političnem razmerju med Slovenijo in Hrvaško, ki je nastal zaradi prejudiciranja meje. Glede na dejstvo, da Hrvaška ni članica EU, je presenetljivo veliko tujih trgovinskih verig in blagovnih znamk že zastopanih na tem trgu. Zaradi tega dejstva pridemo do spoznanja, da je zelo močna konkurenca ob vstopu ter nadaljnjem poslovanju na hrvaškem trgu. Zaradi velikega obsega ponudbe oblačil na trgu kupci vplivajo na cenovno politiko in spodbujajo ponudnike k inovativnem pristopu zadovoljevanja kupčevih potreb.

10 SKLEP

Širitev in internacionalizacija podjetja Rebel preko franšiznega sistema blagovne znamke Jones predstavlja določene prednosti pred klasičnimi pogodbenimi zvezami. Zmanjšanje tveganja, izkušnje dajalca franšizinga in njegovega preizkušenega koncepta poslovanja, finančna in strokovna podpora povečujejo uspeh jemalcev franšizinga v primerjavi s samostojnim vstopom na trg. Franšizing predstavlja idealen koncept združitve motivacije in obvladovanja specifičnosti trga. Pri širitvi mednarodnega poslovanja je potrebno razvijati in nenehno prilagajati koncept franšizinga. Za razvoj franšizinga ni dovolj le franšizna pogodba, temveč je potrebna nenehna podpora dajalca franšize na vseh ravneh poslovanja. V najinem diplomskem projektu, ki se sestoji iz teoretičnega in praktičnega dela sva preučevali možnost vstopa blagovne znamke Jones na hrvaški trg. Usmeritev podjetja teži h kakovostnemu in konkurenčnemu poslovanju in maksimalnemu zadovoljevanju želja potrošnikov. Konkurenca je velika, zato je vodilo podjetju, da ohranja nenehno konkurenčno prednost. V diplomskem projektu sva želeli predstaviti izbiro ustrezne strategije vstopa na tuje trge. Podjetja se odločajo za vstop na tuje trge iz različnih razlogov. Vsekakor pa je treba pred vstopom na tuji trg narediti podrobno analizo gospodarskega stanja, preučiti potencial trga ter analizirati konkurenco. V diplomskem projektu sva naredili PEST analizo, ki nam pove, kakšno je ekonomsko, politično-pravno, demografsko-fizično ter socio-kulturno okolje na hrvaškem trgu. Ta analiza je pokazala, da gre za privlačen trg, ki pa ima slabost zaradi nizkega življenjskega standarda in posledično nizke kupne moči državljanov Republike Hrvaške. Slovensko - hrvaški odnosi trenutno niso dobri saj nikakor ne morejo skleniti sporazuma v vezi z mejo med državama. Sloveniji je prvič po osamosvojitvi uspelo doseči popolno poenotenje politike, ki se strinja z odločitvijo vlade, da Hrvaško na poti v Evropsko unijo ustavi. Tako smo v času gospodarske krize, katere vrhunec po napovedih strokovnjakov šele prihaja, dobili sovražnika – Hrvaško. Da je v krizi priročno poiskati takšnega sovražnika, politiki že dolgo vedo, ampak vprašanje je ali se zavedajo, kakšne posledice to lahko prinese v odnose med državama. Stopnjevanje gospodarske krize lahko prinese tudi večji pritisk na Hrvaško, kar je v negotovih časih lahko nevarno, saj lahko stvari hitro uidejo izpod nadzora. Analiz, zakaj Slovenija blokira Hrvaško, je še več. Ni bilo malo takih, ki so mnenja, da bi morali državi mejno vprašanje urediti pred vstopom v EU, saj bi Hrvaška mejni spor, ko bi že bila v klubu članic Unije, reševala bistveno bolj sproščeno, vedoč, da pritiska od zunaj ne bo več. V primeru prenosa franšize podjetja Rebel na hrvaško se postavlja vprašanje ali bi morda negativni odnosi med državama negativno vplivali tudi na poslovanje podjetja. Če se spomnimo grožnje za bojkot slovenskih izdelkov na hrvaškem, lahko v skrajnih situacijah pride tudi do bojkota slovenskih podjetnikov. Kakor ljudje tako tudi trgi potrebujejo kupno moč. Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna

od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil. Zaradi trenutne gospodarske krize je ustanavljanje novih podjetij kritičnega pomena in pogojeno z velikim rizikom, ni pa nujno, da je usojeno na propad. Za uspešnost podjetja je v prvi meri potreben hiter odziv na dinamične spremembe trga, usposobljen kader ter finančna sredstva. Sociokulturno okolje je ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Dobro poznavanje kulturnih razlik ter prilagojen trženjski pristop. S poznavanjem tujih kultur se ne le skrajšujejo pogajalski postopki, odpravljajo nesporazumi in napetosti, temveč se oblikujejo podlage za inovativno vzdržno poslovanje. Pri analizi konkurence vidiva, da gre za zelo privlačen trg, saj je veliko trgovin na hrvaškem v tuji lasti. Za hrvaške porabnike je značilno, da so pri izbiri oblačil in čevljev usmerjeni h nakupu tujih blagovnih znamk.

Poglavitni dejavniki izbora hrvaškega trga so: privlačnost trga zaradi tega, ker je Hrvaška zanimiva in priljubljena turistična destinacija (Zagreb, Split, Dubrovnik, Pula, Zadar, Hvar, Korčula ...), v prihodnosti namerava postati polnopravna članica Evropske Unije, 5 % ekonomska rast, težnja BDP narašča.

Izbrana oblika vstopa na hrvaški trg je franšizing, ki predstavlja idealen koncept združitve, motivacije in obvladovanja specifičnosti trga s strani jemalcev s preizkušenim konceptom s strani dajalca franšize. Evropska tekstilna in oblačilna industrija imata tradicijo in vodilni položaj na področju inovacij, mode in kreativnosti in kljub intenziviranju globalne konkurence ostajata med vodilnimi evropskimi sektorji.

Uspeh vstopa na tuji trg je odvisen od pravilne izbire vstopnih strategij ter kakovosti poslovanja franšizo jemalca. V primeru, ki ga obravnavava je podjetje Rebel franšize v letu 2007 delalo z veliko izgubo. Zaradi pomanjkanja kapitala ni prišlo do realizacije prenosa franšize na hrvaški trg. Podjetje Rebel franšize se je razdelilo na dva dela. Ustanovilo se je novo podjetje pod imenom Jones, d. o. o. katerega ustanovitelja sta Rose Gabor, ki je lastnik blagovne znamke Jones in Zadravec Lučka. Podjetje Jones, d. o. o. je prevzelo blagovno znamko Jones.

Omejenost podatkov zaradi poslovnih skrivnosti (pridobitev franšiznega protokola za blagovno znamko Jones) je onemogočil poglobljen uvid v dejansko stanje poslovanja podjetja Rebel in Rebel franšize. Vse podatke o podjetju Rebel in Rebel franšize ter blagovne znamke Jones sva pridobili samo iz internetnih virov. Zaradi teh omejitev je bilo zelo težko pridobiti ustrezne podatke. Raziskavo sva zasnovali s pomočjo internetnih virov, ki so nama bili na voljo. Vsi internetni viri niso namenjene za uporabo fizičnih oseb, zato nisva imeli dostop do vseh virov, ki bi nama pomagali pri kakovostni raziskavi in podrobnejšemu opisu poslovanja podjetja ter franšize.

LITERATURA

- Aaker, David. 1992. *Strategic market management*. 3. izdaja. New York (etc.): Wiley.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Zapisniki s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Benko, Riana. 2002. *Poslovati s Hrvaško*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje.
- Best, Roger J. 2004. *Market-based management. Strategies for growing customer value and profitability*. 3. izd. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Corrona, Marjana. 2004. Reforma konkurenčnega prava ES – neposredni učinek tretjega odstavka 91. člena PES. *Podjetje in delo* 30 (5): 884–907.
- de Chernatony, Leslie in Malcom Medonald. 1996. *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Doole, Isobel in Rpbil Lowe. 2001. *International marketing strategy: Analysis, development and implementation*. 3rd ed. London: Thomson Learning.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2007. *Tuji trgi – Blizu ali daleč Internacionalizacija obrtne dejavnosti*. [Http://www.ozs.si/ASPDatoteka.asp?ID=3834/](http://www.ozs.si/ASPDatoteka.asp?ID=3834/) (24. 11. 2008).
- Godec, Jurij. 2006. *Trženjska strategija vstopa Pivovarne Union na Hrvaški trg*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Hall, Peter in Robert Dixon. 1988. *Franchising*. London: Pitman.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global marketing*. 2nd ed. Harlow: Financial Times.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global marketing a decision-oriented approach*. 3. izdaja. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jeannet, Jean-Pierre in Hubert D. Hennessey. 2004. *Global marketing strategies*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Jobber, David. 1995. *Principles and practice of marketing*. London : McGraw-Hill.
- Juhart, Primož. 2004. *Analiza možnosti vstopa e-študentskega servisa na hrvaški trg*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kapferer, Jean-Noel. 1992. *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Keegan, Warren J. in Bodo B. Schegelmilch. 2001. *Global marketing management: A European perspective*. Harlow: Financial Times.
- Klaneček, Alojz. 2002. *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Posušje: Mate, Ljubljana: GV Založba.
- Kunaver, Primož. 2003. Vpliv prihajajočih normativnih sprememb na konkurenčnost slovenske tekstilne industrije. *Tekstilec* 46 (1/2): 35–38.
- Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Carl McDaniel, Erika Matulich in Jill E. Kapron. 1998. *Marketing*. 4. izdaja. Cincinnati: South-Western College.
- Ličen, Anita. 1998. *Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lorbek, Franc. 1991. *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Meden, Jure. 2005. *Franšizing in konkurenčnopravne omejitve*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mercer, David. 1999. *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Oplotnik, Žan in Rasto Ovin. 2006. *Izbrane analize iz področja mednarodne ekonomije*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pahor, Nives. 2004. Če razmišljate o franšizi: vprašanja, ki jih morate nujno zastaviti sebi in ponudniku franšize. *Podjetnik* 13 (6): 66–67.
- Palmer, Adiran. 2004. *Introduction to marketing: Theory and practice*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Pfajfar, Gregor. 2007. *Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja*. Diplomsko naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Povalej, Marko. 1992. *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Požar, Senja. 2004. *Razvoj franšiznega pisarniškega materiala v Sloveniji in na tujih trgih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rosenbloom, Bert. 1999. *Marketing channels: A management view*. 6th ed. Fort Worth: Dryden.
- Shimp, Terence. 2003. *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications*. Fort Worth: Dryden.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
- Ule, Milena in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Zabel, Bojan. 1999. *Tržno pravo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

Evropski kodeks etike za franšizing. 2004.

[Http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf/](http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf) (25. 10. 2008).

Enterroatia. 2008. *O Hrvatskoj*.

[Http://www.entercroatia.com/hr/o_hrvatskoj/o_hrvatskoj.htm/](http://www.entercroatia.com/hr/o_hrvatskoj/o_hrvatskoj.htm/) (30. 8. 2008).

Rok, Kajzer 2008. *Hrvaška mora prihaja*. [Http://www.delo.si/clanek/64153/](http://www.delo.si/clanek/64153/) (17. 10. 2008).

Izvozno okno. 2008a. *Carinske dajatve*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/dajatve/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/dajatve/) (7. 9. 2008).

Izvozno okno. 2008b. *Gospodarska rast in industrijska proizvodnja*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/gospodarska_rast_proizvodnja/) (7. 9. 2008).

Izvozno okno. 2008c. *Poslovna zakonodaja*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/poslovna_zakonodaja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/poslovna_zakonodaja/) (7. 9. 2008).

Izvozno okno. 2008d. *Predstavitev*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev/) (31. 8. 2008).

Izvozno okno. 2008e. *Prodaja*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/prodaja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/poslovanje/prodaja/) (7. 9. 2008).

Izvozno okno. 2008f. *Statistični indikatorji*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/statisticni_indikatorji/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/statisticni_indikatorji/) (7. 9. 2008).

Izvozno okno. 2008g. *Zunanja trgovina*.

[Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina/](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/zunanja_trgovina/) (7. 9. 2008).

HR. 2008a. *Kultura i umjetnost*. [Http://www.hr/hrvatska/kultura/](http://www.hr/hrvatska/kultura/) (10. 9. 2008).

HR. 2008b. *Povijest i Domovinski rat*. [Http://www.hr/hrvatska/povijest/](http://www.hr/hrvatska/povijest/) (10. 9. 2008).

Rebel. 2007a. *O Rebelu*. [Http://www.rebel.si/index.php?id=2/](http://www.rebel.si/index.php?id=2/) (22. 2. 2009).

Rebel. 2007b. *Zgodovina*. [Http://www.rebel.si/index.php?id=32/](http://www.rebel.si/index.php?id=32/) (22. 2. 2009).

Rebel. 2007c. *Zastopništva*. [Http://www.rebel.si/index.php?id=33/](http://www.rebel.si/index.php?id=33/) (22. 2. 2009).

Bizi. 2008a. *Finančni podatki – Rebel*.

[Http://www.bizi.si/podjetje/financnipodatki.aspx?Jf5UVVi9p9ses0gSWgGllIQ74GLajj%2bux%2bYywrnXtM0%3d/](http://www.bizi.si/podjetje/financnipodatki.aspx?Jf5UVVi9p9ses0gSWgGllIQ74GLajj%2bux%2bYywrnXtM0%3d/) (24. 11. 2008).

Bizi. 2008b. *Finančni podatki– Rebel franšize*.

[Http://www.bizi.si/podjetje/financnipodatki.aspx?usTK5h2yxPaMzUgyb6DXxbT8FeJInfe7VhMX4WxwQYI%3d/](http://www.bizi.si/podjetje/financnipodatki.aspx?usTK5h2yxPaMzUgyb6DXxbT8FeJInfe7VhMX4WxwQYI%3d/) (24. 11. 2008).

Bizi. 2008c. *Rebel – o podjetju*. [Http://www.bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?Jf5UVVi9p9ses0gSWgGllIQ74GLajj%2bux%2bYywrnXtM0%3d/](http://www.bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?Jf5UVVi9p9ses0gSWgGllIQ74GLajj%2bux%2bYywrnXtM0%3d/) (24. 11. 2008).

- Bizi. 2008d. *Rebel franšize – o podjetju*. <http://www.bizi.si/podjetje/opodjetju.aspx?usTK5h2yxPaMzUgyb6DXxfzmZNFxkHv5Y0rVtPk%2fcz8%3d/> (24. 11. 2008).
- Bizi. 2008a. *Analiza podjetja Rebel*. <http://www.bizi.si/podjetje/analizapodjetja.aspx?Jf5UVVi9p9ses0gSWgGllAsPZRsa7TI%2f0%2f7LLsnFimg%3d/> (24. 11. 2008).
- Bizi. 2008b. *Analiza podjetja Rebel franšize*.
<http://www.bizi.si/podjetje/analizapodjetja.aspx?usTK5h2yxPaMzUgyb6DXxbT8FeJInfe7VhMX4WxwQYI%3d/> (24. 11. 2008).
- Rebel franšize. 2008a. *Trgovine*. <http://www.rebelfransize.si/trgovinePT.html> (24. 11. 2008).
- Rebel franšize. 2008b. *Znamke*. <http://www.rebelfransize.si/znamke.html> (24. 11. 2008).
- Rose, Gabor. 2008. *Mehr über Franchise*. <http://www.jones.at/> (8. 11. 2008).
- Tanjug. 2008. *U Hrvatskoj tokom 2009. očekuju masovna otpuštanja*.
<http://www.capital.ba/u-hrvatskoj-tokom-2009-ocekuju-masovna-otpustanja/> (12. 12. 2008).
- Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb. 2009. *Blagovna menjava s Hrvaško*.
<http://zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=1169> (24.8.2009)
- Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb 2009. *Slovenske investicije na Hrvaškem in Hrvaške investicije v Sloveniji*. <http://zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=1169> (24.8.2009)
- Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb 2009. *Menjava na področju turizma*.
<http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=1169/> (24. 2. 2009).
- Irsin. 2006. *Slovenska tekstilna tehnološka platforma – strateška raziskovalna agenda 2007–2013*. http://www.irspin.si/catalog/datoteke/SRA_Final_slike_1.pdf/ (28. 2. 2009).
- Jones. 2009. *Case study*. http://www.syncon-international.com/aus_der_praxis/jones_1.htm/ (6. 3. 2009).

PRILOGE

- Priloga 1: Finančni podatki - Rebel d.o.o.
- Priloga 2: Bonitete – Finančni podatki Rebel franšize, d. o. o.
- Priloga 3: Bonitete – Izbris subjekta Rebel franšize, d. o. o.

FINANČNI PODATKI – REBEL, D. O. O.

Kategorija	2006	2007	2008	Povprečje rasti	
Sredstva	2.502.329	2.764.267	3.464.784	3.444.432	11,63%
Dolgoročna sredstva	784.900	748.794	892.523	858.093	7,05%
Opredmetena osnovna sredstva	630.874	586.705	735.268	707.834	9,84%
Kratkoročna sredstva	1.713.685	2.010.345	2.559.544	2.582.494	13,34%
Zaloge	819.015	874.754	850.526	1.124.314	13,37%
Kratkoročne poslovne terjatve	739.537	862.402	1.437.990	1.346.673	24,96%
Obveznosti do virov sredstev	2.502.329	2.764.267	3.464.784	3.444.432	11,63%
Kapital	396.990	410.825	431.608	531.025	13,69%
Finančne in poslovne obveznosti	2.044.386	2.347.834	3.010.103	2.912.907	11,39%
Dolgoročne obveznosti	125.113	82.470	259.886	207.064	58,45%
Dolgoročne finančne obveznosti	125.113	82.470	259.886	207.064	58,45%
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	n.p.
Kratkoročne obveznosti	1.919.273	2.265.365	2.750.217	2.705.843	9,29%
Kratkoročne finančne obveznosti	166.595	287.060	312.965	358.491	11,75%
Kratkoročne poslovne obveznosti	1.752.678	1.978.305	2.437.252	2.347.352	8,93%
Čisti prihodki od prodaje	4.959.676	6.089.132	6.989.855	6.832.161	5,93%
Poslovni odhodki	5.131.429	6.047.455	6.925.727	6.685.783	5,15%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	111.836	41.678	66.528	159.111	95,39%
Finančni prihodki	1.415	351	285	110	(43,99)%
Finančni odhodki	47.230	30.484	33.241	77.412	59,36%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	52.037	13.944	20.782	99.416	167,01%
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	62,5	65,8	62,25	64,65	(0,88)%

Priloga 1

Delež kapitala v financiranju	15,86	14,86	12,46	15,42	1,85%
Delež dolgov v financiranju	81,7	84,94	86,88	84,57	(0,22)%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,89	0,89	0,93	0,95	3,71%
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,47	0,5	0,62	0,54	3,68%
Obračanje zalog 1	6,03	6,97	7,86	6,63	(2,51)%
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	8,03	7,6	6,08	4,92	(19,58)%
Dnevi vezave zalog 1	60,48	52,36	46,45	55,09	2,57%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	45,44	48,01	60,04	74,25	24,35%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	0,99	0,23	0,3	1,44	151,34%
Čista donosnost sredstev	2,13	0,53	0,66	2,87	132,81%
Čista donosnost kapitala	14,03	3,45	4,93	20,65	144,57%

Vir: GV-in 2009.

BONITETE – FINANČNI PODATKI REBEL FRANŠIZE, D. O. O.

Kategorija	2006	2007	2008	Povprečje rasti
Sredstva	1.092.906	1.422.063	1.140.349	2,15%
Dolgoročna sredstva	352.124	702.814	550.918	25,08%
Opredmetena osnovna sredstva	248.877	513.428	428.002	31,14%
Kratkoročna sredstva	738.566	678.111	587.673	(10,8)%
Zaloge	496.804	553.368	318.306	(19,96)%
Kratkoročne poslovne terjatve	216.462	80.603	53.778	(50,16)%
Obveznosti do virov sredstev	1.092.906	1.422.063	1.140.349	2,15%
Kapital	49.921	(188.278)	(308.382)	n.p.
Finančne in poslovne obveznosti	1.036.492	1.601.425	1.448.396	18,21%
Dolgoročne obveznosti	268.828	546.746	463.657	31,33%
Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	225.443	n.p.
Dolgoročne poslovne obveznosti	268.828	546.746	238.214	(5,87)%
Kratkoročne obveznosti	767.664	1.054.679	984.739	13,26%
Kratkoročne finančne obveznosti	0	55.000	0	n.p.
Kratkoročne poslovne obveznosti	767.664	999.679	984.739	13,26%
Čisti prihodki od prodaje	751.661	2.575.444	3.270.325	108,59%
Poslovni odhodki	741.302	2.781.512	3.387.660	113,77%
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	10.359	(206.068)	(99.018)	n.p.
Finančni prihodki	42	50	69	28,58%
Finančni odhodki	3.685	33.444	47.702	259,78%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	8.193	(238.198)	(120.104)	n.p.
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v ob...	8,09	28,36	31,55	97,48%
Delež kapitala v financiranju	4,57	(13,24)	(27,04)	n.p.
Delež dolgov v financiranju	94,84	112,61	127,01	15,73%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,96	0,64	0,6	(21,24)%
Pospešeni koeficient likvidnosti	0,31	0,12	0,27	(6,81)%
Obračanje zalog 1	2,91	5,07	7,42	59,59%
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	6,94	17,34	48,95	165,49%

Priloga 2

Dnevi vezave zalog 1	125,27	72,02	49,19	(37,34)%
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	52,56	21,05	7,46	(62,33)%
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	1,09	(9,24)	(3,62)	n.p.
Čista donosnost sredstev	1,5	(18,94)	(9,37)	n.p.
Čista donosnost kapitala	32,82	344,32	48,36	21,39%

Vir: GV-in 2009.

BONITETE – IZBRIS SUBJEKTA REBEL FRANŠIZE, D. O. O.

Zadeva: Splošni izbris subjekta

Datum: 15. 4. 2009

Uradni list: Ajpes/51514

stran 1 od 1 Srg 2009/10118 matična številka 2227185000

SKLEP o izbrisu iz sodnega registra

Okrožno sodišče v Murski Soboti je v registrski zadevi izbrisa iz sodnega registra dne 15. 4. 2009 s k l e n i l o : Iz sodnega registra se izbriše subjekt vpisa REBEL franšize, trgovina, d. o. o., matična številka 2227185000.

Družba se izbriše iz sodnega registra zaradi pripojitve k prevzemni družbi REBEL, podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve ter uvoz-izvoz, Murska Sobota, d. o. o., matična številka 5625505000 po pogodbi o pripojitvi z dne 19. 3. 2009.

Pravni pouk: Proti temu sklepu je dovoljena pritožba v osmih dneh od objave. Pritožbo je treba vložiti pri tem sodišču. Ta pisni odpravek se ujema z elektronskim izvornikom sklepa.

Vir: GV-in 2009.