

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODLOČANJE MED FRANŠIZO IN LASTNO BLAGOVNO ZNAMKO  
V PRIMERU GLASBENE DEJAVNOSTI ZA PREDŠOLSKE  
OTROKE**

Ljubljana, marec 2020

SIMONA BAT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Bat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odločanje med franšizo in lastno blagovno znamko v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Matejem Lahovnikom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 3.3.2020

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDŠOLSKA GLASBENA VZGOJA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Pomen glasbe v predšolskem obdobju .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Predšolska glasbena vzgoja v Sloveniji.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Glasba v kurikulumu za vrtnice.....	3
1.2.2 Predšolska glasbena vzgoja v glasbeni šoli.....	3
1.2.3 Privatne glasbene šole .....	3
<b>1.3 Pregled in analiza trga predšolskih glasbenih dejavnosti v Sloveniji .....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Analiza ožjega okolja .....	4
1.3.2 Porterjev model konkurence.....	5
<b>2 FRANŠIZING.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Opredelitev franšizinga .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Poglavitni elementi franšizinga.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Franšizing kot strategija vstopa na trg .....</b>	<b>11</b>
2.3.1 Prednosti vstopa na trg s franšizno pogodbo .....	11
2.3.2 Seznam prednosti, ki jih ponuja nakup franšize v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke.....	12
2.3.3 Slabosti vstopa na trg s franšizno pogodbo .....	14
2.3.4 Slabosti v primeru nakupa franšize glasbene dejavnosti.....	15
<b>3 POT DO LASTNE FRANŠIZNE ENOTE .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Predstavitev potencialnih franšiz .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Poslovni sistem .....</b>	<b>17</b>
3.2.1 Analiza sposobnosti franšizojemalca.....	17
3.2.2 Analiza franšizodajalca.....	18
<b>3.3 Franšizna pogodba.....</b>	<b>19</b>
<b>4 PRIMER PRENOSA KONKRETNE FRANŠIZE NA SLOVENSKI TRG .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Analiza franšizne pogodbe .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Priprava poslovnega načrta in pogajanja s franšizodajalcem.....</b>	<b>23</b>
4.2.1 Cena.....	23
4.2.2 Ocena segmenta potencialnih strank .....	24
4.2.3 Lokacija .....	25

4.2.4	Urnik izvajanja .....	25
4.2.5	Finančna projekcija .....	25
4.2.6	Izobraževanje franšizojemalca s strani franšizodajalca .....	30
4.2.7	Pomoč pri zagonu in promociji .....	31
4.2.8	Opremljanje poslovnih prostorov, izbor lokacij, nabava inventarja .....	31
4.2.9	Nadzor nad poslovanjem .....	32
<b>5</b>	<b>LASTNA BLAGOVNA ZNAMKA .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Prednosti in slabosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2</b>	<b>Primer ustanovitve lastne blagovne znamke .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3</b>	<b>Poslovna ideja .....</b>	<b>35</b>
<b>5.4</b>	<b>Analiza trga .....</b>	<b>35</b>
<b>5.5</b>	<b>Razvoj metodologije predšolske glasbene dejavnosti.....</b>	<b>35</b>
<b>5.6</b>	<b>Finančni načrt .....</b>	<b>36</b>
<b>5.7</b>	<b>Viri financiranja .....</b>	<b>38</b>
<b>5.8</b>	<b>Marketing in oglaševanje.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>RAZISKAVA.....</b>	<b>41</b>
<b>6.1</b>	<b>Rezultati anketne raziskave.....</b>	<b>41</b>
6.1.1	Postopek zbiranja podatkov .....	41
6.1.2	Raziskovalni vzorec .....	42
6.1.3	Analiza anketnega vprašalnika.....	42
<b>6.2</b>	<b>Ugotovitve in analiza rezultatov .....</b>	<b>45</b>
6.2.1	Potreba po dodatni ponudbi kvalitetnih predšolskih glasbenih dejavnosti ...	45
6.2.2	Izbor potencialnih franšiz.....	47
6.2.3	Vstop na trg s franšiznim modelom ali lastno blagovno znamko .....	47
<b>6.3</b>	<b>Implikacije za management.....</b>	<b>49</b>
<b>SKLEP.....</b>		<b>49</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>52</b>
<b>PRILOGE .....</b>		<b>2</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz panožne konkurence .....	6
Tabela 2: Prikaz cenovnega razpona ponudnikov .....	8
Tabela 3: Povzetek ocen privlačnosti panoge.....	9
Tabela 4: Samoocena franšizojemalca .....	17
Tabela 5: Primerjava finančnih modelov dveh izbranih franšiz.....	21
Tabela 6: Ocena segmenta potencialnih strank .....	24
Tabela 7: Stroški nabave obveznega gradiva na udeleženca .....	26
Tabela 8: Simulacija prihodkov.....	26
Tabela 9: Simulacija mesečnega izida prvo leto .....	26
Tabela 10: Simulacija mesečnega izida drugo leto .....	27
Tabela 11: Stroški nabave obveznega gradiva na udeleženca .....	28
Tabela 12: Simulacija mesečnega izida prvo leto .....	29
Tabela 13: Simulacija mesečnega izida drugo leto .....	29
Tabela 14: Prednosti in slabosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko .....	33
Tabela 15: Simulacija mesečnega izida lastno podjetje – prvo leto .....	36
Tabela 16: Simulacija mesečnega izida lastno podjetje – drugo leto .....	37
Tabela 17: 1. vprašanje anketnega vprašalnika .....	42
Tabela 18: 2. vprašanje anketnega vprašalnika .....	43
Tabela 19: 3. vprašanje anketnega vprašalnika .....	43
Tabela 20: 4. vprašanje anketnega vprašalnika .....	44
Tabela 21: 5. vprašanje anketnega vprašalnika .....	45

## KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model konkurence.....	6
Slika 2: Predlog izbire poslovnega prostora, potrjen s strani franšizodajalca .....	32
Slika 3: Izgled spletne strani.....	40
Slika 4: Kako pomembna je po vašem mnenju glasba v predšolskem obdobju za otroka? .....	46
Slika 5: Kako pogosto s svojim otrokom/otroki doma pojete/igrate na glasbila? .....	46
Slika 6: Za katero od dejavnosti bi se v poplavi vseh dejavnosti najprej odločili, da bi jo obiskoval vaš otrok kot dopolnilno obogatitveno dejavnost? .....	47
Slika 7: Koliko denarja bi bili pripravljeni odšteti za obiskovanje glasbene dejavnosti za predšolskega otroka v €/mesec? .....	48
Slika 8: Predstavljajte si, da imate na voljo dva ponudnika glasbenih uric za predšolske otroke. Oba ponujata enako kvaliteto storitev, vendar je prvi ponudnik start-up podjetje, ki ravno začenja s svojo dejavnostjo, drugi ponudnik pa je franšiza znane	

blagovne znamke z več kot 20-letno tradicijo in izkušnjami. Za katerega bi se prej odločili? .....	48
--	----

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Franšizni dogovor / Mini Maestros Proposal for Overseas Licensee .....	1
Priloga 2: Primer priprave glasbene urice za starostno skupino 2-3 leta .....	4

## UVOD

Glasbena vzgoja ni zgolj vzgoja v smislu glasbenih kompetenc, je mnogo več. Glasba je bila vedno del kulturnega razvoja in kazalec napredka v družbi. Glasba gradi na celostnem razvoju človeka, zato je njena prisotnost pomembna v zgodnjem otroštvu. Vsi se rodimo glasbeno nadarjeni do določene mere, od spodbude in prisotnosti glasbe v najzgodnejšem otroštvu pa je odvisno, koliko se bo glasbeni talent v posamezniku uspel razviti in izraziti.

Magistrsko delo se ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na prisotnost glasbe v družinah s predšolskimi otroki in potrebo po ponudbi programov za zgodnje glasbeno seznanjanje. V Sloveniji ni prisotnih veliko programov, ki bi se ukvarjali z glasbeno vzgojo otrok, mlajših od štirih let, ali z glasbeno stimulacijo v času nosečnosti. V nalogi proučujem vsebinsko in starostno raznolikost obstoječe ponudbe ter hkrati raziskujem ponudbo programov, ki se ponujajo kot franšizni sistemi po svetu. Zanima me, koliko je glasbena dejavnost za predšolske otroke aktualna in konkurenčna v poplavi vseh drugih dejavnosti.

Glavna tema naloge je poiskati odgovor na raziskovalno vprašanje, ali bi bil v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke boljši vstop na trg s franšiznim modelom ali z lastno blagovno znamko. Proučiti želim, kaj ponujajo franšizni sistemi in kaj so njihove prednosti ter slabosti. Prav tako me zanima, kaj pomeni odprtje lastnega start-up podjetja v primerjavi s prevzemom franšize in kakšne so prednosti ter pasti lastne blagovne znamke v konkretnem primeru. Raziskati želim, ali je v Sloveniji smiselno širiti ponudbo na področju dejavnosti izobraževanja predšolske glasbene vzgoje. Ob tem želim tudi osvetliti problem pomanjkanja strateškega in celovitega pristopa pri vključevanju glasbene umetnosti v zgodnji otrokov razvoj.

**Namen** magistrskega dela je ugotoviti, ali je prenos znanj ter dobre prakse že razvitega in uveljavljenega programa za zgodnje glasbeno opismenjevanje in izobraževanje s franšizno pogodbo konkurenčna prednost pri vstopu na trg ali ne, in ali dejstvo, da je poslovni sistem preverjen, dodelan in že toliko let uspešno deluje na nekem drugem trgu, zmanjšuje tveganje za neuspeh. Ugotoviti želim tudi, ali bi bilo morda z ekonomskega in strokovnega vidika boljše razvijati svoj poslovni koncept in svojo blagovno znamko.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je na podlagi rezultatov, pridobljenih iz analiz, priti do odgovora, ali je nakup določene franšize smiseln in ekonomsko upravičen oziroma ali je boljše vstopiti na trg kot samostojni podjetnik z lastno blagovno znamko.

### **Pomožni cilji:**

- odgovoriti na vprašanje, ali v Sloveniji obstaja povpraševanje po dodatni ponudbi kvalitetnih predšolskih glasbenih dejavnosti;
- izluščiti nekaj kvalitetnih potencialnih franšiz;
- raziskati, ali je vstop na trg s pomočjo dodelanega in preverjenega poslovnega sistema z vso podporo, ki jo nudi izbrani franšizodajalec, učinkovitejši;

- ugotoviti, ali je ustanovitev lastne blagovne znamke primernejša strategija za slovenski trg kot franšizna pogodba.

### **Temeljna hipoteza**

Slovenski trg potrebuje svež pristop k vključevanju glasbe v predšolsko obdobje otrok; najhitrejši ter najučinkovitejši način bi bil s prenosom že izdelanega poslovnega in izobraževalnega sistema.

### **Temeljno raziskovalno vprašanje**

Ali je franšizing privlačnejša oblika vstopa na trg predšolskih glasbenih dejavnosti kot razvoj lastne blagovne znamke?

### **Metodologija**

V magistrskem delu uporabljam deduktivni raziskovalni model, odločam se na podlagi zbranih teoretičnih zaključkov in pridobljenih rezultatov analiz. Skozi pregled literature obeh vsebinskih področij, na katera se obravnava tematika magistrskega dela navezuje, in na osnovi analize potencialnih franšizodajalcev sem si zastavila cilje in pomožne cilje, ki jih preverjam in primerjam z rezultati analiz.

Raziskala sem, katere so prednosti in slabosti vstopa na trg s franšiznim modelom, ali tak model pri nas lahko funkcionira in ali je dober z vidika uporabnika. Vzporedno sem preverjala tudi prednosti in slabosti vstopa na trg z lastnim poslovnim modelom. S pomočjo primera prenosa konkretne franšize in ustanovitve lastnega podjetja sem poizkušala priti do praktičnih informacij, ki sem jih nato združila s teoretičnimi izhodišči in predpostavkami.

S pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa med starši v javnih in zasebnih vrtcih sem poizkušala pridobiti informacije, ali dajejo potencialni uporabniki prednost franšiznemu modelu. Tako sem prišla do različnih spremenljivk, ki sem jih analizirala s pomočjo statistike in diagramov ter jih nato primerjala s teoretičnimi izhodišči in predpostavkami.

## **1 PREDŠOLSKA GLASBENA VZGOJA**

### **1.1 Pomen glasbe v predšolskem obdobju**

Pomen glasbe za otroke od rojstva naprej poudarjajo številni strokovnjaki. S predšolsko glasbeno vzgojo prispevamo k vsestranskemu oblikovanju in kultiviranju osebnosti (Voglar, 1976). Zgodnja, otroku prilagojena glasbena izkušnja ima številne znanstveno podprte pozitivne vplive na otrokov celostni razvoj. Z glasbeno vzgojo v predšolskem obdobju pri otroku ne spodbujamo le glasbene nadarjenosti, temveč mu odpiramo možnosti za boljši jezikovni, kognitivni, motorični, socialni, emotivni, intelektualni in estetski razvoj (Denac,



2012). Glasba začne vplivati na oblikovanje posameznikove psihe že v prenatalnem obdobju, največji učinek ima v predšolskem obdobju, vendar pa njeni učinki ostanejo močni tudi kasneje, kar potrjujejo sodobne nevropsihološke raziskave (Habe, 2005).

Temeljno izhodišče predšolske glasbene vzgoje je približati otroku glasbeno umetnost na zabaven, a hkrati poučen način. Otroci naj bi skozi igro in gibanje razvijali svoje glasbene izrazne možnosti in raziskovali svet glasbe. V predšolski glasbeni vzgoji se otroci spoznavajo z osnovnimi pojmi glasbene umetnosti, veliko pojejo in se gibajo ob glasbi, spoznavajo glasbila, igrajo na enostavna ritmična in melodična glasbila ter ustvarjajo svoja glasbila. Otroci sodelujejo v glasbeno-didaktičnih igricah in glasbenih pravljicah ter poslušajo in spoznavajo različne glasbene zvrsti (Denac, 2008). Namen glasbe v predšolskem obdobju je torej z najrazličnejšimi čutili doživeti glasbo in spodbujati zanimanje za glasbeno dejavnost.

## **1.2 Predšolska glasbena vzgoja v Sloveniji**

### 1.2.1 Glasba v kurikulumu za vrtce

V Sloveniji je glasbena dejavnost za predšolske otroke od rojstva do vstopa v šolo zelo okrnjena. Glasbene šole sprejemajo otroke od petega leta naprej. V Kurikulumu za vrtce (Bahovec in drugi, 1999) pa glasbena vzgoja nima strokovne avtonomnosti, saj je področje glasbe opredeljeno le kot sestavni del področja dejavnosti umetnosti, kamor sodijo še likovna, plesna, avdio-vizualna in dramska dejavnost (Denac, 2009).

### 1.2.2 Predšolska glasbena vzgoja v glasbeni šoli

Predšolska glasbena vzgoja v nacionalnem učnem načrtu glasbenih šol je namenjena otrokom od petega leta starosti. Pomen predšolske glasbene vzgoje je v tem, da petletnemu otroku omogoča intenzivnejši in bolj sistematičen pristop do glasbene vzgoje že v najzgodnejšem, predšolskem obdobju. Otrok razvija glasbene sposobnosti skozi igro. Skozi glasbeno literaturo in različne glasbene aktivnosti, ki zaradi svoje kompleksnosti omogočajo povezavo s področji zunaj glasbe, oblikuje odnos do glasbe in umetnosti sploh (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, 2002).

### 1.2.3 Privatne glasbene šole

Znotraj slovenskega prostora sem našla zgolj nekaj posameznih neodvisnih centrov, ki ponujajo glasbeno ustvarjanje že od najzgodnejšega obdobja. Obstaja nekaj privatnih glasbenih šol, ki izvajajo glasbene urice in delavnice, namenjene predšolskim otrokom. Večina jih deluje na območju mestne občine Ljubljana in pokrivajo starostne skupine od

štirih let naprej. Eden od dobrih programov je Glasbeno uvajanje po Edgarju Willemsu, vendar je tudi to namenjeno otrokom od četrtega leta starosti.

### **1.3 Pregled in analiza trga predšolskih glasbenih dejavnosti v Sloveniji**

#### **1.3.1 Analiza ožjega okolja**

Opredelitev konkurenčnosti franšiznega sistema na določenem trgu je zelo pomembna tako v okviru sorodnih dejavnosti kot tudi drugih dejavnosti znotraj sektorja, katerega del je. Mendelsohn (2004) ponuja nekaj učinkovitih vprašanj, s katerimi lahko ocenimo konkurenčnost svoje storitvene dejavnosti. Izpostavila sem ključna izmed teh vprašanj, ki se nanašajo na področje storitvene dejavnosti, in jih uporabila za opredelitev konkurenčnosti trga predšolske glasbene dejavnosti na slovenskem trgu.

#### ***Gre za novo storitev?***

Na obstoječem trgu predšolskih dejavnosti obstaja problem konkurentov. Konkurenca na področju sorodnih dejavnosti, torej glasbenih dejavnosti, niti ni posebno izrazita. Pomembnejši dejavnik je močna konkurenca drugih dejavnosti za predšolske otroke.

#### ***Ima posebne prednosti pred konkurenco?***

Ne moremo trditi, da gre za novo storitev, lahko pa trdimo, da gre za edinstven pristop in zaščiteno metodologijo z dolgoletnimi izkušnjami, česar drugi ponudniki ne ponujajo. Dokaz, da v Sloveniji še ne obstaja metodološko razvit program za področje predšolske glasbene vzgoje od časa nosečnosti do petega leta starosti, sta projekta v okviru Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, ki sta združila zasebno glasbeno šolo, ki že ponuja glasbene vsebine za otroke in odrasle, ter študentke in mentorje smeri Glasbene pedagogike in Glasbene umetnosti na Akademiji za glasbo (Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, 2013). Idejni vodja projekta je bila dr. Katarina Zadnik, docentka za glasbeno pedagogiko na Akademiji za glasbo v Ljubljani. Izvedena sta bila dva projekta, Glasbene urice za dojenčke (2014) in Glasbene urice za najmlajše (2015). V povzetku s spletne strani izpostavljam citate, ki govorijo o tem, da slovenski prostor nima razvitega programa glasbene vzgoje za starostno skupino do štirih let.

»Že pred letom dni je glasbena šola Arsem začela razvijati program Glasbenih uric za otroke do 3. leta starosti. Ob raziskavi trga se je pokazalo, da je povpraševanje po tovrstni ponudbi veliko in da ustrezno razvitega programa za to starostno skupino še ni. Glasbena pedagogika izobražuje pedagoge za poučevanje v javnih glasbenih in osnovnih šolah, gre za sistem, ki ima zelo jasna pravila in učni program. Otroci lahko vstopijo v glasbeno pripravnico v javnih šolah s štirimi leti, programa za mlajše otroke pa ni, niti ne obstajajo glasbene vsebine ali kurikulum za mlajše otroke. Preden je otrok star štiri leta namreč še nima razvite fine motorike, ki bi mu omogočala igranje na inštrument, lahko pa razvija ritmični in melodični

posluh, občutek za ritem in druge glasbene prvine.« (Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, 2014)

### ***Se je tovrstna franšizna dejavnost v praksi izkazala za uspešno? Ima sposobnost in moč obstoja na trgu?***

V svetu obstaja celo več tovrstnih zaščiteneh blagovnih znamk, ki se ukvarjajo s področjem predšolske glasbene dejavnosti, nekatere izmed njih z več kot 30-letno tradicijo in več kot 50 franšiznimi enotami. V Sloveniji je zaenkrat prisotna ena franšizna enota blagovne znamke Music Together v okolici Ljubljane, ki deluje že nekaj let.

### ***Gre za rastoč trg ali trg v upadu? Kako konkurenčno je okolje za tovrstne storitve?***

Usmerjene dejavnosti za predšolske otroke so v porastu, povpraševanje po njih je namreč veliko. Povečuje se tudi ponudba teh dejavnosti, kar pomeni, da je konkurenca med ponudniki velika, če gledamo sektor dejavnosti za predšolske otroke kot celoto. Če gledamo zgolj področje glasbene dejavnosti za predšolske otroke, ima to trenutno sicer manj močno konkurenčno okolje in v tem smislu več možnosti za razvoj. Kljub temu pa si mora glasbena dejavnost izboriti svoj položaj in ugled znotraj ponudbe vseh drugih dejavnosti, kot so šport, ples, tuji jeziki itd.

### ***Kakšen ugled ima tovrstna storitev v okolju?***

Glasba že od časov stare Grčije naprej velja za eno od ključnih umetnosti, ki gradi osebnost človeka. Kljub temu, da je glasba v vrtcih zgolj del področja umetnosti, se vsakodnevno pojavlja v dejavnostih skozi petje, izgovarjanje izštevank, rajanje, ples ali zgolj poslušanje pesmic. Mnogi starši se zavedajo koristi, ki jih ukvarjanje in stik z glasbo prinašajo otrokom.

#### 1.3.2 Porterjev model konkurence

Jaklič (2005) meni, da je konkurenca eden izmed temeljnih dejavnikov za gospodarski razvoj okolja. Po njegovem je močna konkurenca na domačem trgu neprecenljivo bogastvo. V nadaljevanju bom s pomočjo metodologije za proučevanje konkurence na podlagi Porterjevega modela proučevala konkurenčnost trga predšolske glasbene dejavnosti.

Po Porterjevem modelu je stopnja konkurence v panogi odvisna od petih konkurenčnih sil (Jaklič, 2005, str. 321):

- Panožna konkurenca
- Potencialna konkurenca
- Pogajalska moč kupcev
- Pogajalska moč dobaviteljev
- Možnost pojava novih substitutov

Slika 1: Porterjev model konkurence



Vir: Jaklič (2005).

### Panožna konkurenca

Tekmovalnost znotraj panoge je odvisna od števila konkurentov na trgu, stopnje rasti panoge, značilnosti storitve, fiksnih stroškov, omejitve zmogljivosti, raznolikosti konkurentov itd. Pri raziskovanju konkurence v panogi predšolske glasbene dejavnosti bolj kot število konkurentov izstopa značilnost storitve, ki jo konkurenti ponujajo. Pregleden prikaz analize obstoječe konkurence ter njene ponudbe je predstavljen v tabeli 1. Glede na to, da gre za majhen trg, sem za potrebe analize vzela ponudnike s področja celotne Slovenije.

Tabela 1: Prikaz panožne konkurence

Ponudnik	Starostno obdobje					
	Čas nosečnosti	Dojenčki	1-2	2-3	3-4	4-5
Glasbene šole						Predšolska glasbena vzgoja
Andrejin Music Together		Skupina dojenčki do 8. meseca	Mešana starost do 5 let – združena skupina			

se nadaljuje

Tabela 1: Prikaz panožne konkurence (nad.)

Ponudnik	Starostno obdobje					
	Čas nosečnosti	Dojenčki	1-2	2-3	3-4	4-5
Glasbeni svet	Glasbene nosečke	Dojenčki do 15 mesecev	Glasbeni malčki 1-5 let – združena skupina			Mala glasbena šola
Tri ptičice		Glasbeni dojenčki 6-24 mesecev	Glasbeni malčki	Glasbeni sredinčki in velikani		
Arssem					Glasbene urice	Predšolska glasbena vzgoja
Pucihar music					Glasbeni vrtec	Predšolska glasbena vzgoja
Glasbeni center E. Willems					Glasbeno uvajanje	Glasbeno uvajanje
Glasbeni center DOREMI					Glasbeno uvajanje	Glasbeno uvajanje
Muzikaviva						Mini glasbena pripravnica
Amarilis glasbena šola					Predšolska glasbena vzgoja	
Glasbeni atelje Tartini						Predšolska glasbena vzgoja
Glasbena šola Lipičnik						Program pripravnica
Minivrtec					Glasbene urice	
Glasbena šola Vox						Predšolska glasbena vzgoja

Vir: lastno delo.

Med pregledanimi ponudniki metodološko izstopajo glasbene šole, ki imajo pokrite starostne skupine od časa nosečnosti in vse do šolskega obdobja. Izstopajo tudi tiste, ki imajo dobro starostno strukturirane skupine.

*Tabela 2: Prikaz cenovnega razpona ponudnikov*

Ponudnik	Cena/mesec (1 x tedensko 40-60 minut)	Cena/semester	Naslednji družinski član
Glasbene šole	10,43 €		
Andrejin Music Together		135 € (11 uric)	20 €
Glasbeni svet		125 € (14 uric)	
Tri ptičice	30/35 €	110-130 € (14 uric)	10 odstotni popust
Arsem	32 €		
Pucihar music	35 €		
Glasbeni center Edgar Willems	56 €		
Glasbeni center DOREMI			
Muzikaviva	40 €		
Amarilis glasbena šola	44 €		
Glasbeni atelje Tartini	52 €		10 odstotni popust
Glasbena šola Lipičnik	28 €		
Minivrtec	32 €		
Glasbena šola Vox	48 €		

*Vir: lastno delo.*

### **Nevarnost vstopa novih podjetij**

Nevarnost vstopa novih podjetij je odvisna od ovir, na katere naleti novo podjetje, ki poizkuša vstopiti v panogo. Zahtevnejši kot je vstop in več ovir kot se novemu kandidatu pojavlja na vstopni poti, manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Glede na to, da gre za storitveno dejavnost, ki zahteva visoko usposobljen kader s specifičnega področja in strokovno zastavljen izobraževalni sistem, bi nevarnost vstopa novih substitutov na področju glasbene dejavnosti v tem trenutku lahko označili za nizko. Seveda pa vsakodnevno vstopajo

ponudniki z drugih področij dejavnosti za predšolske otroke, ki predstavljajo visoko stopnjo konkurenčne nevarnosti. Če gledamo zgolj področje glasbene dejavnosti, pa ugotavljam, da gre za še nerazvito dejavnost, ki deluje v neizoblikovanem konkurenčnem okolju.

### **Pogajalska moč kupcev**

Ponudba dejavnosti za predšolske otroke je v porastu, kupci imajo široke možnosti odločanja med različnimi dejavnostmi. Starši predšolskih otrok so vedno bolj zahtevni pri izboru dejavnosti za svoje otroke. Otroci ne obiskujejo zgolj ene dejavnosti, temveč tudi tri ali več dejavnosti tedensko, kar posledično pomeni, da poleg zahtevane kakovosti veliko vlogo pri izboru ponudnika igra tudi cenovna dostopnost dejavnosti.

### **Pogajalska moč dobaviteljev**

V izobraževalni dejavnosti predšolske glasbene vzgoje bi kot dobavitelje lahko označili usposobljene izvajalce glasbenih uric, ki jih podjetje zaposluje za izvajanje svoje dejavnosti. Ti dobavitelji so težko zamenljivi, njihova intelektualna vrednost je visoka, poleg tega pa obstaja možnost, da dobavitelj čez čas obide kupca, oblikuje svoje distribucijske kanale in ustanovi konkurenčno podjetje.

### **Povzetek ocen privlačnosti panoge**

V tabeli 3 so izoblikovane ocene privlačnosti panoge. Ocene so podane na podlagi analize okolja in mojega poznavanja razmer na trgu, kar pomeni, da so deloma podane subjektivno. Gledano z vidika ovir za vstop, pogajalske moči dobaviteljev in možnosti pojava novih substitutov, je panoga srednje privlačna. Potencialna konkurenca, če se osredotočamo zgolj na panožno konkurenco, dela panogo bolj privlačno, pogajalska moč kupcev pa pripomore k neprivlačnosti panoge. Glede na to, da so ocene podane deloma subjektivno, se moramo zavedati določenih omejitev rezultatov.

*Tabela 3: Povzetek ocen privlačnosti panoge*

Ključni dejavniki	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire za vstop		x	
Potencialna konkurenca	x		
Pogajalska moč kupcev			x
Pogajalska moč dobaviteljev		x	
Možnost pojava novih substitutov		x	

*Vir: lastno delo.*

## 2 FRANŠIZING

### 2.1 Opredelitev franšizinga

Webber (2015) kot dober primer opredelitve franšizinga navaja definicijo Evropske franšizne federacije (EFF): »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.«

Franšizodajalec je oseba ali podjetje, ki je ustvarilo komercialno dejavnost in želi drugim osebam ali podjetjem dovoliti, da poslujejo pod njegovo blagovno znamko (Stapp Herold, 2012).

Franšizojemalec je uporabnik franšizne pravice, lahko oseba ali podjetje, ki se strinja, da bo kupil pravice za vodenje samostojnega podjetja v skladu s franšizodajalčevim konceptom, pri čemer uporabi specializirano znanje franšize in blagovno znamko v zameno za finančno nadomestilo.

Franšize imajo po mnenju Bradacha (1998) velik vpliv tako na svetovno poslovno strukturo kot tudi na naša osebna življenja.

### 2.2 Poglavitni elementi franšizinga

Mendelsohn (2004) navaja ključne elemente, ki jih mora vsebovati franšizni načrt:

- Določena morajo biti merila, na osnovi katerih bo ocenjena ustreznost lokacije za pozicioniranje nove franšizne enote.
- Vzpostavljene morajo biti ustrezne kapacitete, kjer se bodoči franšizojemalec usposablja in seznanil s poslovnim modelom franšizodajalca.
- Usposabljanje vključuje vsa potrebna specialna znanja in procese ter način izvajanja storitve.
- Franšizodajalec zagotavlja usposabljanje tudi na področju marketinga in trženja, kar omogoča izkoristek poslovnega modela v popolnosti.
- Nadaljnja pomoč s strani franšizodajalca je zagotovljena pri pripravi nove franšize za delovanje.



- Pravica do uporabe blagovne znamke je zagotovljena.
- Da je franšizodajalec, ki podeljuje licenco, lahko prepričan, da je mogoče ohraniti standarde, povezane z blagovno znamko in sistemom, obstajajo zapisane omejitve in izvajanje nadzora nad franšizojemalcem.

## 2.3 Franšizing kot strategija vstopa na trg

Zakaj franšiza namesto lastnega podjetja z lastno blagovno znamko?

Mendelsohn (2004) je mnenja, da je pred odločitvijo pomembno primerjati ter oceniti prednosti in slabosti enega in drugega poslovnega modela. Na ta način se bodoči podjetnik seznanil z omejitvami in tveganji, ki jih prinašata bodisi zagon lastnega podjetja bodisi prevzem franšize. Tudi ugotovitve raziskave, ki sta jo izvedla Combs in Castrogiovanni (1993) podpirajo trditev, da bi morali najemniki franšize oceniti stroške in tveganja tako franšizne družbe kot lastništva podjetja preden sprejmejo odločitve o franšizah.

Pri zagonu lastnega podjetja podjetnik mnogokrat nima preteklih izkušenj z vodenjem podjetja, zato se skozi lastne izkušnje, poizkuse in napake uči in odkriva stroškovno najbolj učinkovit sistem vodenja podjetja. Poleg tega pa preizkuša poslovni sistem, v katerega sicer močno verjame, vendar na trgu še ni bil preizkušen. Franšizing v nasprotju z lastnim podjetjem ponuja poslovno priložnost, ki je že prestala razvojno fazo visokega tveganja. Franšizojemalec torej kupi preverjen poslovni model, s čimer zniža tveganje v primerjavi z ustanavljanjem lastnega podjetja.

Vsi potencialni franšizorji, ki jih proučujem v primeru franšize glasbene dejavnosti, širijo svojo blagovno znamko skozi prodajo svojega patenta. Njihova strategija vstopa na tuje trge je zasnovana tako, da prodajajo svoj skrbno pripravljen koncept in ga integrirajo s pomočjo lokalnih akterjev, ki v tem primeru nastopajo kot franšizojemalci. Prednost takšnega vstopa na tuje trge je v poznavanju trga s strani franšizojemalca, socialna vključenost in poslovna mreža franšizojemalca, kot tudi poznavanje jezika, kulture in načina delovanja. Franšizodajalec ne potrebuje finančnih sredstev za širitev svoje blagovne znamke in ne prevzema finančne odgovornosti. Po drugi strani pa je prednost strategije vstopa na trg s franšizo z vidika franšizojemalca v uporabi vseh znanj in veščin, ki mu jih ponuja franšizodajalec, v izdelanem konceptu, ki ga ta ponuja.

### 2.3.1 Prednosti vstopa na trg s franšizno pogodbo

Priložnost vstopa na trg s franšizno pogodbo ponuja številne prednosti za novonastalega podjetnika, kot jih med drugim navajajo Stokes (2002) in PROFIT System Sp. Ltd. (2012):

- Program usposabljanja, ki ga izvaja franšizor, v veliki meri nadomešča pomanjkanje znanja in izkušenj franšizojemalca.

- Franšizojemalec dejansko vodi lastno podjetje s stalno pomočjo franšizorja, je neodvisen podjetnik, ki deluje v okviru sistema, določenega s franšizno pogodbo.
- Franšizojemalec mnogokrat žanje poslovne koristi zaradi poznanega imena in ugleda blagovne znamke franšize, ki jo zastopa in je pri potrošnikih dobro pozicionirana.
- Franšiza potrebuje manj zagonskega kapitala, kot bi ga zahtevala ustanovitev neodvisnega podjetja. Franšizor namreč franšizojemalcu na podlagi izkušenj že obstoječih franšiz svetuje na področju stroškovno učinkovite izrabe sredstev.
- Tudi v interesu franšizodajalca je, da franšizojemalcu zagotovi široko paleto storitev, ki mu bodo pomagale do uspešne poslovne realizacije, kot so npr. merila za izbor primerne lokacije, vodenje skozi celoten postopek najema, opremljanja in otvoritve, usposabljanje franšizojemalca na področju poslovnega sistema, marketinga, trženja in vodenja, nabava potrebnega materiala itd.
- Franšizojemalec vedno žanje koristi globalnega marketinškega vpliva, ki ga ima franšizor s svojimi tržnimi dejavnostmi.
- Močno je zmanjšano poslovno tveganje, pri čemer pa se moramo zavedati, da tudi franšizo spremljajo poslovna tveganja, čeprav deluje pod okriljem franšizorja.
- Podpora franšizorja v kriznih situacijah, ki so del vsake poslovne zgodbe. Ta podpora se izvaja na različne načine, lahko v obliki pomožnega osebja, svetovalcev, ki so dosegljivi na različnih komunikacijskih kanalih, kriznih sestankov ipd.
- Franšizojemalec ima pravico do uporabe franšizorjeve blagovne znamke, tržnega imena, avtorskih pravic, poslovnih znanj in procesov, v nekaterih primerih pa celo poslovnih skrivnosti.
- Franšizojemalec ima koristi stalnega razvoja in raziskav, ki jih izvaja franšizor, da bi izboljšal svoje procese, poslovanje, ponudbo produktov ali storitev, kar ga ohranja konkurenčnega.
- Franšizojemalec je del večje mreže znotraj sistema franšizorja in s tem dostopa do pomembnih marketinških informacij, ki si jih delijo franšize med seboj.
- Statistično gledano propade manj franšiz kot pa startup podjetij.

### 2.3.2 Seznam prednosti, ki jih ponuja nakup franšize v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke

Po pregledu in analizi potencialnih ponudnikov franšiz za izvajanje glasbene dejavnosti na področju predšolskih otrok sem sestavila seznam glavnih prednosti, ki jih omogoča nakup franšize. Ugotovila sem, da je vsem blagovnim znamkam, ki uspešno prodajajo svoj program, skupna določena celostna strategija. Strategija je v večini primerov zasnovana tako, da franšizojemalcu zagotavlja široko paleto izjemnega, osebnega in profesionalnega izobraževanja ter stalnega mentorstva. Hkrati pa mu omogoča dostop do celovite ponudbe gradiva in nudi popolno podporo pri marketingu in razvoju. Strategija franšizodajalca torej sloni na ideji, da franšizojemalca podpira in mu pomaga do uspešnega zagona in uspešnega delovanja naprej.

Izluščila sem prednosti, ki jih ponujajo franšize uveljavljenih in uspešnih programov za predšolsko glasbeno dejavnost, in jih podrobno opisujem v nadaljevanju.

### **Lasten koncept izobraževanja in usposabljanja učiteljev/izvajalcev**

Vsaka franšiza ima lasten koncept usposabljanja, ki ga izvaja dosledno in po svojem protokolu. Ta vrsta usposabljanja je dobro zasnovana in organizirana ter poskrbi za kakovostno usposobljene licenčne partnerje.

### **Preverjanje kompetenc**

Analiza izbranih franšiz je pokazala, da je pogoj za prevzem franšize udeležba v njihovem organiziranem izobraževalnem sistemu. Koncept izobraževanja se pri različnih ponudnikih franšiz seveda nekoliko razlikuje, tako časovno kot vsebinsko, vendar pa je vsem skupno, da mora kandidat za franšizojemalca v prvem koraku prestati postopek preverjanja ustreznih kompetenc. Te kompetence se nanašajo na ustrezen glasbeni posluš, veselje do dela z otroki in njihovimi starši, komunikativne spretnosti in željo po vzbujanju ljubezni do glasbe v drugih.

### **Coaching**

Predpogoj za prevzem franšize in učenje po njihovi metodi je opravljeno usposabljanje s strani franšizodajalca in tako pridobljena neke vrste licenca za certificiranega učitelja. Licenco lahko kandidat pridobi po opravljenem izobraževanju, ki je v večini proučevanih primerov sestavljeno iz skupinskega teoretičnega usposabljanja, ki mu sledi individualno mentorstvo. Uspeh in učinkovitost teh strateških usposabljanj je v individualnem pristopu in nadzoru nad kandidatom, ki ima ves čas usposabljanja in kasnejšega uvajanja v delo ob sebi izkušene učitelje.

### **Stalna strokovna pomoč in razvoj**

Vsi certificirani programi, ki sem jih proučevala, imajo zelo dobro razvito stalno strokovno pomoč in programe za profesionalni razvoj. Svoje licencirane franšizojemalce ves čas s ponudbo izobraževanj, delavnic in strokovnih srečanj vzpodbujajo k razvoju kompetenc in jih ohranjajo motivirane. Franšizodajalec skrbi za uvajanje novih programov in novih vsebin skozi leta.

### **Preverjen licenciran program**

Z nakupom licence ene izmed predlaganih franšiz franšizojemalec pridobi dostop do izobraževalne metode z dolgoletno tradicijo, dolgoletno prakso in dolgoletnim sistemom nenehnega razvoja v ozadju.

## **Gradivo blagovne znamke**

Franšizodajalec v zameno za nakup licence daje dovoljenje za uporabo vseh potrebnih gradiv pod svojo blagovno znamko, kot so natančni načrti učnih ur, delovni zvezki, pesmarice, CD-ji, gradiva za starše in druga gradiva, dostopna na spletu.

## **Marketinška podpora pri zagonu**

Že izdelana podoba blagovne znamke, ki jo dobi franšizojemalec ob zagonu podjetja, je le ena od ugodnosti, ki jih ponuja nakup franšize. V paketu je celostna marketinška podpora, potrebna za promocijo in uspešno trženje – logotipi, grafike, promocijske brošure, fotografski in video material, možnost uporabe že postavljene predloge spletne strani blagovne znamke, email marketinga itd. Prav tako franšizodajalec nudi pomoč s svojo že močno razvežano mrežo in regionalnimi kampanjami.

## **Forumi licenciranih učiteljev, mreženje učiteljev**

Preko učiteljskega foruma so učitelji povezani med seboj in si delijo nasvete, izkušnje ter ideje.

## **Postati del skupnosti**

Preko delavnic, izobraževanj in spletnih forumov licencirani učitelji postanejo del živahne skupnosti. To predstavlja stimulatívno in kreativno okolje, v katerem se prepletajo prijateljstva ter mentorstva in se delijo ideje. Občutek pripadnosti in povezanosti v skupini krepi motiviranost in veselje do dela ter samozavest.

### **2.3.3 Slabosti vstopa na trg s franšizno pogodbo**

Seveda moramo ob vseh prednostih, navedenih v prejšnjem poglavju, nekritično pregledati tudi slabosti, ki jih prinaša vstop na trg s franšizno pogodbo, ki vsekakor niso zanemarljive:

- Odnos med franšizorjem in franšizojemalcem neizogibno prinaša tudi pasti medsebojne komunikacije zaradi nadzora, ki jo franšizor mora izvajati nad franšizojemalcem. Ta nadzor regulira kvaliteto in standarde izvedenih storitev s strani franšizojemalca do potrošnikov, in je ključen, da franšizor ohranja kakovost in dobro ime.
- Franšizojemalec mora franšizorju plačevati za zagotovljene usluge in za uporabo poslovnega sistema z vstopno pristojbino in nato mesečnim plačilom za licenco. Prav tako se v nekaterih primerih posebej plačuje začetno usposabljanje in nabava licenčnega materiala.
- Franšizojemalec stopa s franšizodajalcem v dolgoročno poslovno razmerje in tudi uspešnost njegovega poslovanja v veliki meri sloni na franšizodajalcu.
- Bodoči franšizojemalec težko oceni pravo kvaliteto franšizorja. Podatki, zapisani v poslovni pogodbi, ne kažejo vedno stanja, ki se kasneje odraža v poslovanju. Prav tako

ni zagotovila, da bo franšizor lahko zagotavljal nadaljnje storitve, ki jih bo franšizojemalec potreboval za poslovanje.

- Franšizojemalec je omejen v izražanju svojih lastnih idej in zamisli glede poslovanja, ker ga omejuje franšizna pogodba, ki ga zavezuje, da vodi franšizo v skladu s franšizodajalčevim poslovnim sistemom.
- Franšizodajalčeve poslovne odločitve, kot je na primer vpeljava novih poslovnih idej v poslovne procese, se lahko slabo odražajo na poslovnih rezultatih franšizojemalca, ki pa na to nima vpliva.
- Franšizojemalec prav tako ne more storiti veliko, če pristane franšizor ali njegova blagovna znamka na slabem glasu zaradi okoliščin, ki niso zasluga franšizojemalca.

#### 2.3.4 Slabosti v primeru nakupa franšize glasbene dejavnosti

Franšize glasbene dejavnosti, ki jih proučujem, so tuje franšize, ki sicer imajo izkušnje z ustanavljanjem franšiznih enot v tujih državah. Kljub temu vidim največji izziv v tem primeru v prenosu v drugo kulturno okolje. Težje razumevanje franšizorja in nepoznavanje lokalnega tržnega okolja otežkočajo neposreden prenos franšizorjevih marketinških in trženjskih praks tako na področju pozicioniranja cenovnih razponov kot pri izbiri ustrezne lokacije (Ehrmann, Windsperger, Cliquet & Hendrikse, 2013). Zaradi oddaljenosti franšizorja se pojavljajo višji stroški usposabljanja in težje je zagotavljati stalen nadzor in pomoč franšizorja. Višji so stroški nabave obveznega licenčnega materiala zaradi stroškov dobave in pojavljajo se dodatne potrebe po jezikovnih mutacijah materiala, ker gre za drugo jezikovno okolje. Zaradi narave same dejavnosti se porajajo tudi vprašanja o prilagoditvi programa, kar je zopet stvar dodatnih pogajanj med franšizorjem in franšizojemalcem, in posega v področje avtorskih pravic obeh deležnikov franšizne pogodbe.

### 3 POT DO LASTNE FRANŠIZNE ENOTE

Raziskovanje na področju programov glasbene vzgoje za predšolske otroke je potovanje ne samo skozi glasbeno teorijo in pedagogiko, temveč tudi skozi razvojno psihologijo (Voglar, 1982). Izluščiti programe, ki so celostno zasnovani in se dotikajo vseh področij otrokovega razvoja, ni bila preprosta naloga. Poleg tega sem iskala potencialnega franšizorja, ki je na trgu več kot 20 let, ima razvejano mrežo franšiznih enot, vlaga v razvoj in usposabljanje ter deluje mednarodno (Franchise-slovenia, brez datuma).

#### 3.1 Predstavitev potencialnih franšiz

Izbrala sem tri priznane blagovne znamke s treh celin. Skupna filozofija, iz katere izhajajo prav vse izbrane franšize, sledi prepričanju, da muzikalčnost ni zgolj vprašanje nadarjenosti – torej ali se rodiš z glasbenim talentom ali ne, temveč, da prav vsak otrok lahko do določene stopnje razvije svoj glasbeni talent ravno tako naravno, kot se nauči hoditi ali govoriti, če

mu le omogočimo stik z glasbo v zgodnjem otroštvu. Drugo izhodišče, ki je skupno vsem kvalitetnim programom in mu sledijo izbrane tri blagovne znamke, pa je celosten pristop k otroku, to pomeni, da gradi na celostnem razvoju otroka.

### **Music Together®, ZDA**

Ta zares kakovosten program sta leta 1987 ustanovila skladatelj Kenneth K. Guilmartin in doktorica glasbene pedagogike Lili M. Levinowitz in je razširjen že v 40 državah po svetu.

Ko so začeli razvijati program Music Together®, sta soustanovitelja Ken Guilmartin in dr. Lili M. Levinowitz hitro ugotovila, da morata gledati preko že poznanih praks glasbene vzgoje in se osredotočiti na področje zgodnjega otroškega razvoja. Po njunem mnenju bi bil še tako kakovosten in zanimiv repertoar pesmi neuporaben, če otroci ne bi mogli sprejemati in obdelovati glasbenih informacij na razvojno ustrezne načine. Zato sta se Kenneth in Lili poleg teorije učenja v zgodnjem otroštvu obrnila tudi na raziskave na področju nevrologije in psihologije. Tisto, kar sta iskala, je bil vpogled v to, kako se otroci učijo, kako otroški možgani procesirajo glasbo in kako je mogoče z glasbo podpreti razvojno ustrezno učenje. Končni rezultat te raziskave so bila štiri temeljna načela, ki so še danes temelj filozofije njune glasbene metodologije (Guilmartin & Levinowitz, 2003):

- Vsi otroci se rodijo muzikalični.
- Vsak otrok lahko doseže osnovne glasbene kompetence – to pomeni, da lahko razvije melodični posluš (zapoje prave tone) in ritmični posluš (pleše točno po ritmu).
- Sodelovanje staršev je ključno, ne glede na njihove glasbene sposobnosti.
- Pomembno je igrivo, glasbeno raznoliko in razvojno primerno okolje.

### **Mini Maestros, Avstralija**

Izobraževalni program Mini Maestros sega v leto 1984 in temelji predvsem na Kodályjevi metodi. Kodályjeva metoda, imenovana tudi Kodályjev koncept, je pristop k glasbeni vzgoji, ki ga je sredi dvajsetega stoletja razvil Zoltán Kodály na Madžarskem. Njegova filozofija izobraževanja je služila kot navdih za metodo, ki so jo njegovi sodelavci razvijali več let in je bila leta 2016 vpisana na Unescov seznam nesnovne kulturne dediščine. Kodályjeva metoda uporablja izobraževalni pristop, ki uvaja spretnosti glede na sposobnosti otroka. Postopoma uvaja koncepte, ki se začnejo s tem, kar je najlažje za otroka, in napredujejo v težje (Mini Maestros, brez datuma b). Otroci se najprej seznanijo z glasbenimi koncepti skozi izkušnje, kot so poslušanje, petje ali gibanje, in šele nato preidejo na naslednjo stopnjo, kjer se naučijo, kako to zapisati. Poleg že omenjene pa Mini Maestros sloni še na metodologiji treh ravno tako priznanih šol – Orffove, Suzukijeve in Dalcrozejeve (<https://www.minimaestros.com.au/>).

## Kindermusik, Evropa

Med študijem v Kölnu v Nemčiji je ustanovitelj Kindermusika Dan Pratt razvil kurikulum, ki je majhnim otrokom omogočil učenje skozi glasbo. Prepričan v prednosti in koristi tega pedagoškega pristopa je leta 1978 uvedel prve učne razrede po tej metodi in sledil želji razširiti svojo metodo med družine po vsem svetu. Po njegovi metodi so učni načrti zasnovani tako, da prepoznajo potencial vsakega otroka in ustvarijo močno podlago za vseživljenjsko učenje. Poslanstvo Kindermusika je širiti radost ustvarjanja glasbe kot življenjsko pomembne učne izkušnje za majhne otroke in družine. Prej kot otrok spozna petje, igranje na glasbila in sproščeno gibanje ob glasbi, uspešneje bo nadaljeval svojo življenjsko pot (<https://www.kindermusik.com/>).

### 3.2 Poslovni sistem

#### 3.2.1 Analiza sposobnosti franšizojemalca

Vsak, ki se odloča o prevzemu franšize, bi moral najprej proučiti samega sebe, svoje sposobnosti in dolgoročne cilje (Stapp Herold, 2015). Obstajajo dejavniki, ki so specifični za franšizo, torej ki potencialnemu uporabniku franšize pomagajo do ocene lastnih sposobnosti in primernosti za vstop v franšizni sistem. Zanašanje na franšizodajalčevo znanje in poslovni sistem ne zagotavlja uspeha samo po sebi. Franšizodajalec zagotavlja osnovni poslovni koncept, uspeh poslovanja franšizne enote pa je odvisen od franšizojemalca, njegovih poslovnih spretnosti, delavnosti in iznajdljivosti. Franšizojemalec mora natančno poznati svoje kompetence in omejitve, prav tako pa mora imeti zastavljene jasne cilje za prihodnost. Vprašanja, s katerimi si potencialni prevzemnik franšize lahko pomaga pri samooceni in ovrednotenju, so zbrana v tabeli 4.

Tabela 4: Samoocena franšizojemalca

Vprašanja za samooceno	
Ali razumem sistem franšizinga?	
Sem osebno zrel za samozaposlitev?	
Imam finančna sredstva za zagon posla?	
Imam dovolj finančnih sredstev za preživetje v času boja za uveljavitev na trgu?	
Ali imam moč in voljo, da preživim pričakovane izgube, medtem ko gradim svoje podjetje in se spopadam s kakršnimi koli nepričakovanimi ovirami?	
Katere so moje kompetence in spretnosti? Imam sposobnosti in znanje, potrebno za zagon podjetja?	
Se znajdem na področju dela z ljudmi? Bom zmožl voditi zaposlene?	
Ali sem pripravljen delati veliko in izven običajnega delovnega časa?	

se nadaljuje

Tabela 4: Samoocena franšizojemalca (nad.)

Vprašanja za samooceno	
Kako bo odločitev o samozaposlitvi vplivala na mojo družino?	
Ali je kateri izmed družinskih članov pripravljen pomagati?	
Sem pripravljen tvegati svoje premoženje? Ali sem pripravljen in sposoben prenesti stres, ki sledi prevzemu tolikšnega tveganja?	
Kaj so moji cilji in ali jih lahko dosežem? Zadovoljstvo pri delu? Novi izzivi? Status? Izboljšanje življenjskega standarda? Dobiček? Naložba?	
Ali lahko sprejemem omejitve in zahteve franšiznega sistema?	
Ali imam visoko stopnjo motivacije in ambicij v sebi?	
Bi bilo bolje, da bi vstopil v poslovni svet kot samostojni podjetnik namesto preko franšiznega sistema?	
Kaj si želim doseči v življenju?	

Vir: Mendelsohn (2004).

### 3.2.2 Analiza franšizodajalca

Franšizing prinaša nekatera tveganja, ki jih v lastnem podjetju brez franšizne pogodbe ne bi bilo. Da bi se bodoči franšizojemalec kar v največji meri izognil tem tveganjem, mora dobro analizirati franšizodajalca, s katerim načrtuje podpis franšizne pogodbe. Predvsem je treba preveriti finančno stabilnost franšizodajalca in se poglobiti v njegov poslovni sistem. Pomembno je preučiti strukturo franšiznega sistema in na kakšen način je franšizodajalec pripravljen pomagati franšizojemalcu pri vstopu v sistem. Pred odločitvijo mora potencialni kandidat poznati natančne postopke pridobitve franšiznih pravic in se seznaniti z vsemi storitvami, ki jih franšizodajalec zagotavlja po pogodbi v času zagona franšize in kasneje. Bodoči franšizojemalec mora poznati zagonske stroške in vedeti, katere storitve vključuje začetna investicija. Poznati mora vse stroške, ki sledijo zagonski investiciji, kot so franšizna pristojbina, potreben obratni kapital, stroški usposabljanja, stroški marketinga itd. Manj verjetno je, da bo franšizodajalec potencialnemu franšizojemalcu pripravljen razkriti podatke za izdelavo finančnih projekcij oziroma mu dati kakršnokoli zagotovilo o tem, kakšno stopnjo bruto dobička naj pričakuje, kakšno stopnjo prometa mora doseči, da doseže točko preloma, in koliko časa bo po njegovi oceni potrebno, da doseže to točko.

Ključnega pomena je raziskati ozadje poslovanja franšizodajalca, zgodovino podjetja, njegovih lastnikov, morebitnih delničarjev ter izvršnih organov. Pomemben podatek pri



oceni franšizodajalca je njegov ugled na trgu, koliko let že deluje, kakšna je njegova rast, kolikšno število franšiz ima v tem trenutku in koliko jih je bilo pred enim letom.

Naslednje poglavje, v katerega se je treba poglobiti pri oceni franšizodajalca, je področje usposabljanja. V pogodbi mora biti jasno razdelan načrt izobraževanja, koliko časa traja izobraževanje, kje se izvaja, kakšne vsebine in gradivo vključuje. Poleg tega mora biti definirano, kakšen je strošek usposabljanja v začetni fazi in kakšni so nadaljnji stroški strokovne pomoči pri poslovanju, kadar se pojavijo konkretne težave in potreba po pomoči.

Področje zagotavljanja storitev se nanaša na oceno kakovosti storitev, ki jih franšizodajalec lahko zagotavlja, in zajema naslednja področja (Godec, 2012):

- marketinška in trženjska podpora s prenosom potrebnih znanj na franšizojemalca,
- prodajna in promocijska gradiva,
- stalen razvoj,
- raziskave trga,
- spremljanje učinkovitosti delovanja in
- splošna poslovna podpora.

### **3.3 Franšizna pogodba**

Na dan, ko se odločimo in s franšizodajalcem pridemo tako daleč, da že izmenjamo predlog franšizne pogodbe, moramo zelo dobro poznati bistvene elemente, ki jih ta pogodba mora vsebovati. Franšizni sporazum je v bistvu pravni dokument med franšizodajalcem in franšizojemalcem. To je pravno zavezujoč sporazum. Podrobno pojasnjuje, kaj od franšizojemalca pričakuje franšizor in na kakšen način uporabnik franšize lahko upravlja z vsemi vidiki poslovanja (Pavlin, 2000). Standardne oblike franšiznega sporazuma ni, saj se pogoji, načini in postopki delovanja različnih franšiznih storitev zelo razlikujejo glede na vrsto poslovanja. Glede na to, da je franšizna pogodba zavezujoč in zapleten pravni dokument, je smiselno, da ga pred podpisom pregleda odvetnik, ki se spozna na te vrste sporazumov.

Po Webbru (2015) franšizni sporazum nikoli ne more biti uravnotežen dokument, saj je njegov namen predvsem zaščititi blagovno znamko in ugled franšizodajalca. Seveda pa mora biti sporazum pravičen do obeh strani.

Obstajajo določene temeljne določbe, ki jih je mogoče najti v večini franšiznih pogodb:

- Pravila pristopanja v sistem franšizinga.
- Trajanje pogodbe oziroma trajanje veljavnosti franšiznega sporazuma.
- Področje dela (dejavnosti) franšizija - v tem razdelku je opisano, kako naj bi franšiziji vodili svoje enote.
- Pravice in obveznosti pogodbenih strank.

- Zaščita blagovnih znamk - ta točka določa, na kakšen način lahko uporabnik franšize uporablja blagovno znamko, logotipe in grafično podobo, razvito s strani franšizodajalca.
- Varstvo poslovnih skrivnosti - pogoji in omejitve uporabe poslovnih skrivnosti, kot so zaščiteni patenti, sistemi, metodologije, recepti, formule ali procesi, razviti s strani franšizodajalca.
- Konkurenčne klavzule.
- Avtorske pravice.
- Nabava blaga.
- Usposabljanje in stalna podpora - franšizorji ponujajo programe usposabljanja in usposabljanja za franšize in njihovo osebje. Usposabljanje lahko poteka v podjetjih ali na terenu. V pogodbi je opisana vsa tekoča administrativna in tehnična podpora.
- Cena licence in nadomestilo za trženje - običajno je vnaprej določena franšizna provizija, ki franšizojemalcu daje pravico do uporabe blagovne znamke in operacijskega sistema franšizorja. Ti stroški so jasno določeni.
- Promocija in trženje - franšizor bo razkril svojo oglaševalsko strategijo in katere franšizne pravice je treba plačati za te stroške.
- Kontrolne pravice franšizorjev.
- Prekinitev ali prenehanje pogodbe - v franšiznem sporazumu so opisane izhodne strategije, ki predvidevajo pogoje in načine prenehanja pogodbe.

#### **4 PRIMER PRENOSA KONKRETNE FRANŠIZE NA SLOVENSKI TRG**

Vsi trije izbrani franšizni sistemi že delujejo več kot 20 let na področju glasbene dejavnosti in imajo preko 50 franšiz, kar pomeni, da se uvrščajo med franšizodajalce, ki so že dosegli stopnjo zrelosti in so dobro organizirani. Nekatere izmed franšiz delujejo že več let in bi od njih lahko pridobili pošteno oceno prednosti in slabosti.

Izbranega franšizodajalca sem izbrala na podlagi celostnega pregleda treh obravnavanih franšiz, prevladali pa so naslednji dejavniki:

##### **Način usposabljanja za pridobitev licence**

Usposabljanje Mini Maestros je zahtevnejše, posreduje več uporabnih veščin, se odvija pod mentorskim vodstvom, traja več tednov in zahteva dodatna osvežitvena usposabljanja v času delovanja (Mini Maestros, brez datuma a). V primerjavi z drugima dvema franšiznima sistemoma sem njihov način usposabljanja ocenila kot najkvalitetnejši.

##### **Pogoji za sprejem novih kandidatov**

Mini Maestros imajo najstrožjo politiko sprejema novih franšizojemalcev, s čimer zagotavljajo in ohranjajo maksimalno kvaliteto svojega sistema.

## **Način nabave učnega materiala**

Mini Maestros in Music Together so bili odprti za pogovor o prilagoditvi nekaterih delov učnega gradiva, da bi optimizirali delovanje na tujem trgu. Imajo izkušnje z implementacijo lokalnega kulturnega glasbenega repertoarja in ga tudi podpirajo.

## **Možnost razgovora z obstoječimi franšizojemalci**

Na tridnevnem izobraževanju, ki ga organizira franšiza Music Together tudi v evropskih mestih in sem se ga udeležila nemškem Bonnu, sem se osebno spoznala z nekaterimi obstoječimi lastniki licence za izvajanje programa Music Together. Zaradi načina širjenja poslovnega sistema in vpliva ameriškega pristopa tudi v načinu komunikacije je njihov odnos do podajanja informacij zelo odprt in nepristranski. Na ta način sem prišla do pomembnih informacij iz prve roke.

Možnost pogovora s franšizodajalko so mi omogočili tudi pri franšizi Mini Maestros, in sicer je intervju potekal v obliki videokonference preko Skypa. Intervju sem opravila s franšizodajalko, ki je lastnica licence že 7 let.

## **Možnost ogleda dejavnosti**

Omogočena mi je bila aktivna udeležba na glasbeni urici Music Together za mešano skupino in skupino dojenčki ter ogled dveh uric Mini Maestros preko Skypa v živo.

## **Način financiranja licence**

Podatkov o načinu financiranja s strani Kindermusik nisem dobila. Music Together in Mini Maestros pa imata različen finančni koncept usposabljanja in licenčnin. V tabeli 5 je prikazana primerjava finančnih modelov obeh potencialnih franšiz.

*Tabela 5: Primerjava finančnih modelov dveh izbranih franšiz*

	Music Together	Mini Maestros
Ekskluzivne pravice	Ne oz. stvar dodatne pogodbe	Ne oz. stvar dodatne pogodbe
Začetna investicija za usposabljanje in mentoriranje	575 USD – tridnevno usposabljanje	2500 AUD – večtedensko usposabljanje in mentoriranje v času zagona
Pristopna članarina	175 USD	Je ni
Nadaljnja licenčnina	41 USD / udeleženca / semester = 164 USD / udeleženca / leto	Je ni oziroma je v obvezni nabavi učnega gradiva 133 AUD / udeleženca / leto
Omejitev lokacij	3 lokacije, pristojbina za vsako nadaljnjo lokacijo 30 USD	Ni omejitev

*Vir: lastno delo.*

## 4.1 Analiza franšizne pogodbe

Z izbranim franšizodajalcem Mini Maestros sem prišla do faze predloga poslovnega sodelovanja (Priloga 1), ki vključuje kar nekaj pomembnih točk, ki že nakazujejo vsebino poslovne pogodbe v primeru odločitve za nakup franšize. Predlog poslovnega sodelovanja je sestavljen iz definicije, za kakšno vrsto medsebojnega sporazuma gre in kaj je predmet tega sporazuma. Franšizodajalec jasno opiše, da se sporazum nanaša na nakup licence za izvajanje na točno določenih, vnaprej dogovorjenih lokacijah, ter da sporazum določa način, kako franšizojemalec lahko uporablja intelektualno lastnino franšizodajalca na teh lokacijah, in način dobave blaga v zvezi z izvajanjem programa Mini Maestros.

V nadaljevanju predlog sporazuma navaja uporabo ekskluzivnih pravic. Če imetnik licence želi imeti izključne pravice do programa Mini Maestros v določenem mestu, regiji ali državi, je potreben odkup ekskluzivnih pravic, ki so predmet dodatnih pogajanj. Vsekakor je to stvar kasnejših dogovarjanj, ko je franšiza že uveljavljena in uspešna na določenem trgu.

Glede na to, da gre za mednarodni predlog franšiznega sporazuma, je pomembno definirati v kateri valuti se bo odvijalo medsebojno poslovanje. Franšizodajalec je v predlogu definiral avstralski dolar (v nadaljevanju AUD).

Ena izmed glavnih sestavin franšiznega sporazuma so tudi stroški ustanavljanja, se pravi obveznosti, ki jih mora plačati franšizojemalec franšizodajalcu. Te obveznosti so sestavljene iz enkratnega začetnega zneska ob sklenitvi pogodbe in tekoče obveznosti v času poslovanja. Za konkreten prenos franšize Mini Maestros bo imetnik licence ob sklenitvi pogodbe za zagotavljanje programa usposabljanja plačal 2.500 AUD (V tem primeru gre za 50-odstotni popust na običajne stroške ob upoštevanju dejstva, da bi imel imetnik licence precejšnje potne stroške in stroške nastanitve za udeležbo na obveznem usposabljanju v Avstraliji.). Tekočih stroškov za ohranjanje licence ni, saj so vsi tekoči stroški v pogodbi vključeni v stroške nabave obveznega materiala za izvajanje dejavnosti pri franšizodajalcu. To pomeni, da morajo vsi udeleženci, ki obiskujejo program Mini Maestros, od imetnika licence kupiti predpisano gradivo in pripomočke, ki jih mora imetnik licence nabaviti pri franšizodajalcu.

Veleprodajna cena obveznega gradiva in opreme, ki jo franšizodajalec dobavi imetniku licence, je določena s franšizno pogodbo in je ravno tako podana v predlogu. Franšizodajalec jasno določa, da so potni stroški za dobavo materiala stvar franšizojemalca in si pridržuje pravico do spremembe cene opreme pod določenimi pogoji.

Pomemben člen v predlogu franšizne pogodbe je seznam obveznosti franšizodajalca do franšizojemalca. Te obveznosti morajo biti v pogodbi zelo dobro opredeljene, saj jih je kasneje težko spreminjati. Poleg osnovnega usposabljanja, ki je sploh pogoj za pridobitev licence, so obravnavanem primeru prenosa franšize opredeljene naslednje obveznosti franšizodajalca do franšizojemalca:

- Priročnik za učitelje - Metodologija poučevanja Mini Maestros.

- Učiteljski programi (vključno z navodili in učnimi načrti) za 40 lekcij za vsako od petih starostnih skupin - skupaj 200 ur.
- Spletni učni viri (vključno z zgoraj navedenim in številnimi drugimi učnimi sredstvi).
- Glasbeni CD-ji za lekcije.
- Učni CD-ji za učitelje.
- Uporaba zaščitene blagovne znamke.
- Uporaba marketinških materialov.

Franšizna pogodba mora imeti jasno opredeljen potek usposabljanja franšizojemalca. V primeru obravnavane franšize za izvajanje glasbene dejavnosti gre za prenos intelektualnega znanja in veščin, brez katerega prevzem franšize ni možen. Usposabljanje v konkretnem primeru je delno obvezno opraviti na sedežu franšizodajalca in je sestavljeno iz:

- osnovnega usposabljanja za nove učitelje,
- programskega izobraževanja za prvo četrletje (kasneje sledijo izobraževanja za naslednja četrletja),
- administrativnega usposabljanja in
- praktičnega usposabljanja v razredu.

Vsa nadaljnja izobraževanja v prvem učnem letu in zunaj tega sporazuma je mogoče opraviti preko Skypa, ali pa na stroške imetnika licence franšizodajalec pošlje izkušenega učitelja v Slovenijo. Franšizor v sporazumu zagotavlja stalno podporo za usposabljanje preko e-pošte in Skypa.

## **4.2 Priprava poslovnega načrta in pogajanja s franšizodajalcem**

Poslovni načrt se je razvijal skozi pogajanja s franšizo blagovne znamke Mini Maestros. Po prejemu predloga franšiznega sporazuma z njihove strani sem pripravila finančno projekcijo za franšizno enoto, locirano v Novem mestu.

### **4.2.1 Cena**

Cena dejavnosti za predšolske otroke v Novem mestu se giblje med 20 in 35 €/mesec. Predlagana cena z moje strani za izvedbo dejavnosti je sledeča:

28 €/mesec

65 €/semester – 10 tednov

Ta cenovni okvir velja za Novo mesto in okolico. V primeru širitve dejavnosti na območje Ljubljane se cene prilagodijo trgu.

#### 4.2.2 Ocena segmenta potencialnih strank

Novo mesto ima dva samostojna javna vzgojno-izobraževalna zavoda za predšolsko vzgojo. Vrtec Pedenjped ima 8 organizacijskih enot, v katerih je skupno 42 oddelkov, vrtec Ciciban pa ima ravno tako 8 organizacijskih enot, v katerih je 39 oddelkov. Poleg teh dveh javnih zavodov obstajata še dva privatna zavoda s koncesijo, Vrtec Jana z dvema oddelkoma in Zasebni družinski vrtec Ringa Raja s tremi oddelki. V okolici Novega mesta v razdalji do 10 km se nahajajo še vsaj trije večji vzgojno-izobraževalni zavodi z med 8 in 10 oddelki. 1743 je torej ocenjeno število potencialnih strank, če upoštevamo zgolj otroke v vrtcih, kar je prikazano v tabeli 6. Seveda pa ostaja še delež otrok, ki vrtca ne obiskujejo in so vključeni v zasebno varstvo.

*Tabela 6: Ocena segmenta potencialnih strank*

Vrtci	Enote	Število oddelkov	Število otrok/oddelek v povprečju	Število otrok/enoto
Ciciban	Ciciban	12	15	180
	Labod	11	15	165
	Biba	5	15	75
	Kekec	3	15	45
	Najdihojca	3	15	45
	Marjetica	2	15	30
	Palček	1	15	15
	Žabe	1	15	15
Pedenjped	Pedenjped	10	15	150
	Rdeča kapica	10	15	150
	Metka	6	15	90
	Ostržek	8	15	120
	Videk	4	15	60
	Škratek	2	15	30
	Saprarniška	4	15	60
Ringa Raja	Črički		12	12
	Siničke		17	17
	Slavčki		21	21
Jana			12	12
			19	19
Vavta vas		8	15	120
Šmarješke Toplice		10	15	150
Dolenjske Toplice		10	15	150
				1743

*Vir: lastno delo*

#### 4.2.3 Lokacija

Načrt izvajanja glasbenih uric je bil zastavljen na dveh lokacijah.

Dejavnosti dopoldanskih in popoldanskih skupin bi potekale na lokaciji male otroške vadbice, ki je bila zasnovana za izvedbo dejavnosti pedokinetike in je zato zelo primerna za izvedbo glasbenih uric. Primerna je za majhne skupine in opremljena za blazinami, ogledali ter drugimi pripomočki. Najemnina tega prostora znaša 120 €/mesec.

Dejavnosti preostalih skupin bi se odvijale v posameznih enotah vrtcev, predvsem v večjih enotah z več oddelki. Tržna najemnina igralnice je v letu 2015 znašala 10 €/uro.

#### 4.2.4 Urnik izvajanja

V nasprotju z Avstralijo gre večina mamic v Sloveniji po porodniškem dopustu nazaj na delo, kar vpliva na organizacijo urnika dejavnosti glede na starost otrok. To pomeni, da se urice, namenjene otrokom do starosti 1 leta, lahko odvijajo v dopoldanskem času, vse druge pa v popoldanskem času.

#### 4.2.5 Finančna projekcija

##### **Predlog s strani Mini Maestros**

V fazi dogovora s franšizodajalcem glede finančnih postavk je bil naprej podan izhodiščni predlog z njegove strani. Predlog je vseboval bistvene informacije za vpogled v pogodbene obveznosti glede stroškov usposabljanja, zagona in vzdrževanja licence ter nabave obveznega gradiva. V nadaljevanju je predstavljen predlog in simulacija mesečnega izida za prvo in drugo leto.

Začetni stroški usposabljanja in zagona franšize po franšizni pogodbi so 2500 AUD oziroma 1.958,79 €. V vseh izračunih je upoštevan tečaj iz leta 2015: 1 avstralski dolar = 0,78 €.

V tabeli 7 so povzeti vsi stroški nabave obveznega gradiva na udeleženca za celoletni obisk, ki so vključeni v ceno storitve, torej ga udeleženec ne kupuje dodatno, ampak je že dodana vrednost storitve, ki jo plača. Celoletni znesek je zaradi lažje simulacije mesečnega izida preračunan na mesečni znesek. To pomeni, da je treba od cene, ki jo plača udeleženec za storitev, odšteti dodatnih 9 € pri izračunu dohodkov. Potrebno je omeniti, da v tem znesku niso vključeni stroški poštnine in carine, za katere ni bilo moč dobiti podatkov.

Tabela 7: Stroški nabave obveznega gradiva na udeleženca

	AUD	EUR	Kos/leto	Cena v €
Student book	20	15,67	4	62,68
CD	10	7,84	1	7,84
Music Bag	3	2,35	1	2,35
Bumblebee Puppet	10	7,84	1	7,84
Chimebars	30	23,51	1	23,51
				104,22 € cca. 9 €/mesec

Vir: lastno delo.

Začetno število skupin po izvedenih simulacijah je šest s po deset udeleženci na skupino. Za tri skupine bi se dejavnosti izvajale na lokaciji male otroške telovadnice, za tri pa v vrtcih. Tabela 8 prikazuje mesečni prihodek od storitev pod pogojem, da so vse skupine zapolnjene.

Tabela 8: Simulacija prihodkov

Lokacij a	Število skupin	Število otrok/skupino	Cena v €	
a	3	10	28	840
b	3	10	28	840
				1.680

Vir: lastno delo.

Pri simulaciji predvidenega mesečnega izida v prvem letu poslovanja so upoštevani prihodki iz predhodne tabele; začetna investicija za usposabljanje in preostali ocenjeni stroški pa so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Simulacija mesečnega izida prvo leto

	Prihodki	Stroški	
	1.680 €		
Računovodske storitve			70 €
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Investicija za usposabljanje/mesec (prvo leto)		200 €	
Strošek poti in bivanja v času usposabljanja/mesec (prvo leto)			400 €
Nabava obveznega materiala (60 udeležencev)		540 €	

se nadaljuje



Tabela 9: Simulacija mesečnega izida prvo leto (nad.)

	Prihodki	Stroški	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	760 €	1175 €
		1.680 €	
		-760	
		-1175	
	Dobiček		-255 €

Vir: lastno delo.

V drugem letu poslovanja pri izračunu mesečnega izida ne upoštevamo več stroška začetne investicije, kar je razvidno iz tabele 10.

Tabela 10: Simulacija mesečnega izida drugo leto

	Prihodki	Stroški	
	1.680 €		
Računovodske storitve			70 €
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Nabava obveznega materiala (60 udeležencev)		540 €	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	560 €	775 €
		1.680 €	
		-560	
		-725	
	Dobiček		345 €

Vir: lastno delo.

## Moj predlog

V kolikor sem hotela na koncu meseca ostati v črnih številkah, je bilo treba predlog Mini Maestros nekoliko prilagoditi in poiskati rešitve, ki bi bile sprejemljive za obe strani. Temeljna razlika je v cenovni dostopnosti otroških programov v Avstraliji in v Sloveniji, pri čemer je cena otroških programov in pripomočkov, ki so jih potrošniki pripravljene plačati, v Sloveniji nižja kot v Avstraliji. Predlogi se nanašajo predvsem na področje nabave učnega gradiva. Stroški za začetno usposabljanje so že za polovico nižji, kot bi bili za franšizojemalca v Avstraliji, poleg tega ni nadaljnjih tekočih stroškov za ohranjanje licence, ker so vsi tekoči stroški v pogodbi vključeni v stroške nabave obveznega materiala za izvajanje dejavnosti. Po analizi učnega gradiva in ponovne finančne kalkulacije sem prišla do spodnjega predloga.

Od franšizodajalca predlagam nabavo naslednjih materialov:

- CDs
- Music Bag
- Bumblebee Puppet

Glede na predlagano tržno ceno glasbenih uric na našem trgu je strošek delovnih zvezkov previsok. Delovni zvezki so v angleškem jeziku in bi v vsakem primeru potrebovali dodatne slovenske priloge in prilagoditve, vsekakor pa bi želela vključiti slovenske pesmi in izštevance. Moj predlog je torej, da v začetni fazi zagona poslovanja za potrebe posameznih uric delam kopije izsekov iz delovnih zvezkov, samih delovnih zvezkov pa ne vključim v ceno nabave obveznega materiala. Chimebars so zvončki, za katere obstaja nekaj zelo dobrih substitutov pri domačih dobaviteljih in z nižjimi stroški dobave, s čimer so se strinjali tudi pogajalci na drugi strani. V tabeli 11 so predstavljeni stroški nabave obveznega gradiva po novem predlogu.

*Tabela 11: Stroški nabave obveznega gradiva na udeleženca*

	AUD	EUR	Kos/leto	
Student book	20	15,67	0	0
CD	10	7,84	1	7,84
Music Bag	3	2,35	1	2,35
Bumblebee Puppet	10	7,84	1	7,84
Chimebars	30	23,51	0	0
Zvončki – domači dobavitelj		22	1	22
				36 €
				3 €/ mesec

*Vir: lastno delo.*

Glede na nov izračun stroškov nabave obveznega materiala je v tabeli 12 prikazana revidirana simulacija predvidenega mesečnega izida v prvem letu poslovanja. V primerjavi s predhodnim predlogom ta simulacija privede do pozitivnega izida zaradi upoštevanih nižjih stroškov učnega gradiva.

*Tabela 12: Simulacija mesečnega izida prvo leto*

	Prihodki	Stroški	
Računovodske storitve	1.680 €		70 €
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Investicija za usposabljanje/mesec (prvo leto)		200 €	
Strošek poti in bivanja v času usposabljanja/mesec (prvo leto)			400 €
Nabava obveznega materiala (60 udeležencev)		180 €	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	400 €	1175 €
		1.680 €	
		-400	
		-1175	
	Dobiček	105 €	

*Vir: lastno delo.*

V drugem letu poslovanja se pozitivna vrednost mesečnega izida še poveča, ker odpade strošek začetne investicije v usposabljanje, kar je ponazorjeno v tabeli 13.

*Tabela 13: Simulacija mesečnega izida drugo leto*

	prihodki	stroški	
Računovodske storitve	1.680 €		70 €

se nadaljuje

Tabela 13: Simulacija mesečnega izida drugo leto (nad.)

	prihodki	stroški	
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Nabava obveznega materiala (60 udeležencev)		180 €	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	200 €	775 €
		1.680 €	
		-200	
		-775	
	Dobiček	705 €	

Vir: lastno delo.

#### 4.2.6 Izobraževanje franšizojemalca s strani franšizodajalca

Usposabljanje bi se v dogovoru s franšizodajalcem začelo s spletnim izobraževanjem na daljavo, kar bi omogočalo praktično pripravo in prenos poznavanja sistema franšize še pred praktičnim izobraževanjem na sedežu podjetja. Nato bi sledilo nekajtedensko izobraževanje na sedežu podjetja s teoretičnim in praktičnim delom s strokovnega področja glasbene pedagogike, marketinga, poslovođenja in drugih potrebnih znanj za zagon lastne franšizne enote. Temu sklopu izobraževanja bi sledil večmesečni mentorski program, ki bi spremljal novega licenčnega partnerja in vključuje praktično usposabljanje v razredu ter nadaljnje mentorsko vodenje.

Povzetek usposabljanja po sklopih:

- Osnovno usposabljanje za nove učitelje.
- Programsko izobraževanje za prvo četrletje – kasneje sledijo izobraževanja za naslednja četrletja.
- Administrativno usposabljanje.
- Praktično usposabljanje v razredu na lokaciji franšizojemalca.

Vsa nadaljnja izobraževanja znotraj sporazuma je mogoče opraviti preko Skypa. V primeru potreb dodatnega coachinga lahko na stroške imetnika licence franšizodajalec pošlje izkušenega učitelja v Slovenijo. Franšizodajalec v sporazumu zagotavlja stalno podporo za usposabljanje preko e-pošte in Skypa.

#### 4.2.7 Pomoč pri zagonu in promociji

Franšizodajalec omogoča franšizojemalcu uporabo vseh svojih promocijskih kanalov in marketinških materialov, kamor sodijo:

- blagovna znamka – ime in logotipi,
- celostna grafična podoba,
- spletna stran,
- strokovne priprave,
- učbeniki in delovni zvezki,
- instrumenti in
- newsletter

Namen in prednost delovanja pod okriljem franšizodajalca je tudi uporaba njegovih marketinških orodij in podpora pri izvajanju promocije ter gradnje prepoznavnosti. Tako se franšizojemalcu ni treba ukvarjati s spletno stranjo, pošiljanjem newslettera in rednim vzdrževanjem družbenih omrežij. Novi imetnik franšize ima dovoljenje za uporabo celostne grafične podobe franšizodajalca, ki jo mora uporabljati v skladu s pravili.

Drugo področje, kjer franšizojemalec v primeru prevzemanja konkretne franšize prihrani čas in denar, je strokovno gradivo, kot so učne priprave, učbeniki in delovni zvezki. Franšizodajalec v pogodbi določa, da daje franšizojemalcu v uporabo svojo intelektualno lastnino in ga pred zagonom lastne franšizne enote tudi usposobi za uporabo le-te.

#### 4.2.8 Opremljanje poslovnih prostorov, izbor lokacij, nabava inventarja

Da bi franšizodajalec lahko ohranjal kakovost storitev pod svojo blagovno znamko, med drugim predpiše tudi standardizacijo pripomočkov in določi tipizacijo opreme prostora, v kateri se bo dejavnost izvajala. Franšizojemalec mora nabaviti opremo po specifikaciji franšizodajalca. Tudi v obravnavanem primeru predloga franšizne pogodbe so učni pripomočki definirani po franšizodajalčevi specifikaciji, vendar franšizodajalec zaradi oddaljenosti lokacije in visokih stroškov pošiljanja franšizojemalcu omogoča, da večino pripomočkov nabavi v lokalnem okolju, seveda pod strokovnim nadzorom franšizodajalca.

Oprema prostorov v vrtčevskih igralnicah, kjer se bi odvijal del dejavnosti, ustreza kriterijem za kakovostno in varno opravljanje storitve. Druga lokacija poslovnega prostora, prikazana

na sliki 2, je bila izbrana na podlagi standardov in usmeritev s strani franšizodajalca in z njegove strani tudi potrjena kot ustrezna.

*Slika 2: Predlog izbire poslovnega prostora, potrjen s strani franšizodajalca*



*Vir: lastno delo.*

#### 4.2.9 Nadzor nad poslovanjem

Prednost franšiznega modela je, da partnerji dobijo preverjen poslovni model, know-how, usposabljanje in izobraževanje, opremo, kontinuirano podporo in pomoč. Sodelovanje med franšizodajalcem in franšizojemalcem je tesno, saj sta komunikacija in pretok informacij o poslovanju v franšizingu zelo pomembna. Da bi franšizodajalec zagotavljal kontinuirano kakovost svojega sistema in ohranjal dobro ime svoje blagovne znamke, mora poskrbeti, da vse franšizne enote poslujejo kvalitetno in v skladu z njegovim poslovnim modelom. Franšize so samostojne enote, ki same upravljajo z nekaterimi področji poslovanja, ker se bolje soočajo z lokalnimi izzivi, medtem ko franšizodajalec vseeno nadzoruje večji del poslovanja.

Franšizodajalec v konkretnem primeru želi nadzor nad izbiro poslovnega prostora ter nad izbiro učnih pripomočkov in dodatnega učnega gradiva poleg delovnih zvezkov in pesmaric, ki so del njegove blagovne znamke. Franšizor prav tako želi dvakrat v letu izvesti hospitacijo na uricah za preverjanje usposobljenosti izvajalca.

## 5 LASTNA BLAGOVNA ZNAMKA

V primeru razvoja lastne blagovne znamke na področju programa glasbene vzgoje za najmlajše gre za postavitev lastnega podjetja in razvoj lastnega metodološkega pristopa. Zagon lastnega podjetja predstavlja visoko stopnjo začetne investicije v razvoj metodologije in poslovnega sistema. Ob ustanavljanju novega podjetja lastnik morda nima predhodnih izkušenj z vodenjem lastnega ali kakršnega koli drugega podjetja, kar bi mu dalo potrditev, da ima prave kompetence za to nalogo. Ustanavljanje lastnega podjetja je torej zgodba, ki se gradi od samega začetka in pri kateri podjetnik na lastni koži s poskusi in napakami odkriva najbolj stroškovno učinkovit način vodenja podjetja, vključno z naložbo kapitala. Lastnik lastnega podjetja ima po drugi strani popolno svobodo in fleksibilnost pri odločanju o pomembnih poslovnih korakih, novih projektih, sistemskih spremembah itd. Je neodvisen poslovnež, ki lahko v prihodnosti širi in razvija svojo blagovno znamko.

### 5.1 Prednosti in slabosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko

Tako kot sem v predhodnih poglavjih povzela prednosti in slabosti, ki spremljajo franšizne sisteme, se v tem poglavju osredotočam na problematiko lastne blagovne znamke. Nekatere prednosti in slabosti ustanovitve svojega podjetja v primerjavi s franšizingom so zbrane v tabeli 14.

*Tabela 14: Prednosti in slabosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko*

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Svoboda izbire o tem, kako podjetje posluje, s čim posluje in kakšne so njegove vrednote.</li><li>• Uresničitev lastne ideje.</li><li>• Nadzor lastnika nad pomembnimi odločitvami.</li><li>• Zadovoljstvo lastnika ob uspehu, ki sledi kot nagrada za lastne sposobnosti in prizadevanja.</li><li>• Poslovna pot se začne brez problemov in težav, ki bi bile podedovane iz preteklosti. Seveda bodo nastajali problemi, vendar bodo le-ti novi in posledica lastnih poslovnih odločitev.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poslovna ideja ni preverjena v praksi: ideja je lahko zelo napredna in izvirna, vendar se celo po najtemeljitejših raziskavah njen uspeh lahko dokaže le v praksi</li><li>• Visoka stopnja neuspeha: stopnja preživetja start up podjetja je veliko nižja kot stopnja preživetja v primeru franšizne dejavnosti.</li><li>• Težak in osamljen začetek brez podpornih oddelkov in podpornih služb, ki so na voljo v franšiznih sistemih.</li><li>• Vstop na trg brez tržnega deleža in brez prepoznavnega imena, vse je treba graditi od začetka.</li></ul>

se nadaljuje

Tabela 14: Prednosti in slabosti vstopa na trg z lastno blagovno znamko (nad.)

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoč državnih in drugih agencij, ki podpirajo novonastala podjetja s finančnimi in svetovalnimi spodbudami.</li> <li>• Ustanovitelji novih podjetij po navadi izberejo področje delovanja, v katerem lahko uporabijo svoje najboljše kompetence in znanja ter s tem zmanjšajo stopnjo neuspeha zaradi nekompatibilnosti med svojimi sposobnostmi in področjem delovanja podjetja.</li> <li>• Manj potrebnih sredstev: ustanovitev podjetja stane manj kot nakup franšize.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstopne ovire pri vstopanju na trg, kot so razna dovoljenja, pogodbe z dobavitelji, kreditna sposobnost itd.</li> <li>• Težko je napovedati finančne in druge rezultate.</li> <li>• Težje je najti zunanje vire financiranja.</li> </ul>

Vir: Stokes (2002).

## 5.2 Primer ustanovitve lastne blagovne znamke

Zakaj sem se odločila za primer z lastno blagovno znamko?

V obdobju porodniških dopustov sem raziskovala možnosti prilagodljivega urnika delovnega časa. Moja osnovna izobrazba je univerzitetna diplomirana inženirka arhitekture, zaposlitev, ki bi jo v tej stroki lahko takrat sprejela, pa je zahtevala več kot osemurni delovnik, odgovorno delo ter psihične obremenitve. Zaradi treh majhnih otrok in želje po uravnoteženju družinskega in poslovnega življenja sem brskala za idejami o tem, kako ustanoviti svoje podjetje, ki bi mi dopuščalo kombinacijo kariere in družine v času, ko otroci odraščajo (What's On 4 Ltd, brez datuma).

Prvi korak je bil pregled mojih osebnih kompetenc, torej znanj, ki jih posedujem poleg osnovne izobrazbe. Imam višjo glasbeno šolo iz violine, dolgoletne izkušnje s petjem v pevskih zborih in dva glasbena pedagoga v družini. S svojimi otroki sem raziskovala svet glasbe od prvih mesecev njihovega življenja naprej, kar je vodilo do razmišljanja o podjetniški ideji, ki se je nato porodila sama od sebe. V času, ko sem se ukvarjala z majhnimi otroki in se gibala v krogih družin z majhnimi otroki in nosečimi materami, sem vedno bolj opazala pomanjkanje stika z glasbo v najzgodnejših letih otrokovega razvoja. Mnogi otroci so bili označeni za brez posluha za glasbo, s čimer so bili prikrajšani za glasbeno aktivnost čeprav bi ravno ti otroci najbolj potrebovali glasbeno stimulacijo, da bi razvijali svoje glasbene kompetence (Scott, 2004). Zanimalo me je, ali obstajajo skupinske dejavnosti,



povezane z glasbo, ki bi se jim lahko pridružila s svojimi dojenčki in malčki, vendar je v svojem bližnjem okolju je nisem zasledila. Raziskovanje me je pripeljalo do ugotovitve, da v svetu obstajajo zelo dobri programi, ki so zelo priljubljeni med mladimi družinami (Major Maestro Pty Ltd, 2013). Tako sem se tudi srečala z idejo o franšizni dejavnosti, saj se večina teh programov namreč širi s franšiznim sistemom. Po temeljitem pregledu možnosti franšiznega sistema sem se odločila preveriti možnosti ustanovitve lastne blagovne znamke.

### **5.3 Poslovna ideja**

Poslovna ideja v primeru primera odprtja lastnega podjetja je pravzaprav precej sorodna poslovni ideji franšizne dejavnosti, obravnavane v prejšnjih poglavjih. Kljub temu sem izkoristila svobodo razmišljanja, ki jo omogoča ustanovitev neodvisnega podjetja, in zastavila programska izhodišča, ki izhajajo iz podrobne analize in primerov dobre prakse obstoječih franšiznih sistemov ter mojih osebnih izkušenj in znanj. Poslovna ideja je izvajanje glasbenih uric za predšolske otroke, torej v segmentu, ki v Sloveniji nima prave konkurence in kaže velik potencial za razvoj. Za lastno ovrednotenje dejavnosti sem si zastavila temeljna izhodišča in definicijo poslanstva glasbenih uric, ki sem jih nameravala izvajati.

Temeljno izhodišče glasbenih uric je približati otroku glasbeno vzgojo na zabaven, a hkrati poučen način. Otrok bo skozi igro in gibanje razvijal svoje glasbene izrazne možnosti in raziskoval svet glasbe.

Poslanstvo glasbenih uric je graditi v otroku veselje in sproščenost do glasbe ter približati otroku svet glasbe na zabaven in igriv, a hkrati poučen pristop (Tratar, 2004). S petjem, gibanjem, igranjem na ritmična glasbila in z glasbenimi igranicami želim spodbujati otrokovo domišljijo in ustvarjalnost. Otrok bo skozi igro in gibanje razvijal svoje glasbene izrazne možnosti in raziskoval svet glasbe. Namen glasbenih uric je z najrazličnejšimi čutili doživeti glasbo in odkrivati interes za glasbeno dejavnost (Suzuki, 1981).

### **5.4 Analiza trga**

Informacije o raziskavi trga in tržni analizi sem obravnavala v poglavju 1.3 Pregled in analiza trga predšolskih glasbenih dejavnosti v Sloveniji ter v poglavju 4 Primer prenosa konkretne franšize na slovenski trg. Analiza in pregled trga potencialnih strank ostajata enaka kot pri primeru s franšiznim sistemom, ker gre za enako dejavnost v istem demografskem okolju.

### **5.5 Razvoj metodologije predšolske glasbene dejavnosti**

Največji izziv pri odločitvi med lastnim podjetjem ali prevzemom franšizne licence je predstavljalo področje strokovnega znanja. Know-how, ki ga ponuja franšizodajalec,

omogoča hitrejši zagon podjetja, poleg tega ponuja na dlani vse znanje v obliki usposabljanja, priprav in strokovnega gradiva ter kasnejše mentorske podpore v času delovanja. Po drugi strani je delovanje pod okriljem franšizne licence omejeno na njihovo metodologijo, gradivo in poslovni sistem.

Zavedajoč se, da gre v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke poleg strokovnega znanja z glasbenega področja tudi za druga področja poznavanja otrokovega razvoja, sem se povezala z glasbeno pedagoginjo in učiteljico glasbene vzgoje, razvojno psihologinjo ter vzgojiteljico. Priprave za posamezno starostno skupino glasbenih uric sem sestavila za en semester vnaprej in izvedla nekaj testnih uric. Primer priprave za starostno skupino 2-3 leta starih otrok se nahaja v Prilogi 2.

## 5.6 Finančni načrt

Finančni izračuni za izvajanje glasbene dejavnosti pod lastno blagovno znamko temeljijo na osnovi finančnih simulacij v primeru prevzema franšizne dejavnosti, kar je opisano v poglavju 4.2.5 Finančna projekcija. Število skupin, na podlagi katerega računam prihodek, ostaja enak, prav tako cena storitve. Med postavkami, ki se spremenijo, je strošek usposabljanja in strošek nabave obveznega gradiva, ki je vezan na konkretno franšizo in torej pri lastni blagovni znamki odpade. Po drugi strani pa se pojavijo novi stroški, ker v ozadju ni razvitega poslovnega sistema. Tak strošek je na primer postavitev spletne strani, razvoj celostne grafične podobe ter druge marketinške ter promocijske aktivnosti, ki so potrebne za zagon podjetja. Razvoj lastne metodologije in nabava učnih pripomočkov sta vključena v finančne izračune v prvem letu poslovanja. Simulacija mesečnega izida za lastno podjetje v prvem letu poslovanja je prikazana v tabeli 15.

*Tabela 15: Simulacija mesečnega izida lastno podjetje – prvo leto*

	Prihodki	Stroški	
	1.680 €		
Računovodske storitve			70 €
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Nabava glasbil in investicija v razvoj metodologije (razdeljeno na mesec)		120 €	
Spletna stran		40 €	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €

se nadaljuje

Tabela 15: Simulacija mesečnega izida lastno podjetje – prvo leto (nad.)

	Prihodki	Stroški	
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	180 €	775 €
		1.680 €	
		-180	
		-775	
	Dobiček		725 €

Vir: lastno delo.

V tabeli 16 je prikazan finančni izračun, ki predvideva poslovanje v drugem letu delovanja podjetja ob predpostavki, da ostajata število skupin in cena storitve enaka kot v prvem letu. V naslednjih letih je vizija širitev obsega in geografska širitev dejavnosti.

Tabela 16: Simulacija mesečnega izida lastno podjetje – drugo leto

	Prihodki	Stroški	
	1.680 €		
Računovodske storitve			70 €
Prispevki			295 €
Zavarovanje			15 €
Najemnina			150 €
Spletna stran		10 €	
Marketing			50 €
Potrošni material		20 €	
Bančne storitve			15 €
Malica			100 €
Potni stroški			50 €
Telefon			30 €
	1.680 €	30 €	775 €
		1.680 €	
		-30	
		-775	
	Dobiček		875 €

Vir: lastno delo.

## **5.7 Viri financiranja**

Za začetni zagon poslovne ideje sem se prijavila v program subvencije za samozaposlitev. Program je omogočal vključenim pridobitev subvencije za samozaposlitev. To je nepovratna finančna pomoč na začetku posameznikove samostojne poslovne ali poklicne poti in je v letu 2013 znašala 4.500 € v enkratnem znesku.

V program samozaposlovanja se je lahko v skladu z zaposlitvenim načrtom vključila oseba s poslovno idejo, za katero je bilo med drugim ugotovljeno, da v zadnjih petih letih ni prejela sredstev iz naslova subvencije za samozaposlitev od Zavoda za zaposlovanje RS, da v zadnjih 12 mesecih ni bila samozaposlena in da izpolnjuje druge pogoje za pridobitev subvencije (samozaposlitev v Republiki Sloveniji, za polni delovni čas ipd.).

Postopek vključevanja v program samozaposlovanja je bil izvajan v nekoliko razširjeni obliki. Pred pridobitvijo subvencije za samozaposlitev se je oseba morala vključiti v program Pomoč pri samozaposlitvi, ki se je izvajal v dveh fazah. Oseba se je najprej vključila v Svetovalni intervju za presojo kandidatove poslovne ideje, kjer so zunanji podjetniški svetovalci preverili podjetniško idejo kandidata in podali mnenje o možnosti uresničitve poslovne ideje in samozaposlitve ter smiselnosti vključitve v delavnico. Nato se je oseba vključila v tridnevno delavnico Priprava na samozaposlitev, kjer so bile kandidatom predstavljene in podane podjetniške vsebine (osnove podjetništva, financiranje podjetja, trženje in predstavitev). Po zaključeni delavnici je lahko oseba oddala vlogo za pridobitev subvencije. Kdor je pridobil subvencijo, je moral samozaposlitev ohraniti najmanj eno leto.

## **5.8 Marketing in oglaševanje**

Pri izbiri tržnih aktivnosti je odločalo več faktorjev, kot so poznavanje posameznih oglaševalskih orodij, njihova uporabnost in finančna sredstva, ki so potrebna za posamezna oglaševalska orodja. Izbrala sem naslednje kanale oglaševanja:

### **Vrtci**

Vrtci so ciljna skupina obravnavane dejavnosti, zato je trženje v vrtcih najbolj ciljno usmerjeno oglaševanje. Način vstopa v vrtčevsko oglasno polje pa ni tako preprost. Vrtci so v zadnjih letih precej zaostri politiko zunanjih oglasov znotraj njihovega okolja, zato je bilo treba poiskati drug način sodelovanja in vzajemnega dogovora.

Vrtcem sem ponudila brezplačne glasbene urice znotraj njihovega kurikulumu, ki so hkrati interna predstavitev dejavnosti vzgojiteljicam in otrokom. Po izvedbi teh uric sem v dogovoru z vodstvom vrta program glasbenih uric lahko vključila v program dodatnih dejavnosti zunanjih izvajalcev, kar mi je omogočilo tudi oglaševanje skozi vrtčevske kanale. To pomeni, da sem plakate lahko obesila na njihovo oglasno desko, dovoljeno mi je bilo

razdeliti letake in prijavnice, glasbene urice pa so bile navedene na seznamu dodatnih dejavnosti zunanjih izvajalcev.

### **Vzpostavljen sistem za e-mail marketing**

Za izvajanje e-mail marketinga so na voljo mnoga orodja; takrat sem izbrala enega izmed najbolj znanih, MailChimp, ki se je izkazal za zelo preprosto ter uporabniku prijazno rešitev razpošiljanja množičnih kampanj po elektronski pošti in ustvarjanja seznamov strank.

Poleg orodja za pošiljanje množičnih kampanj je bilo treba pridobiti spretnosti priprave tekstov za e-mail marketing.

### **Facebook stran**

Ustvarjanju profila na Facebooku je sledilo organiziranje objave oglasov na strani, pisanje primerne vsebine za objave in priprava fotografskega materiala.

### **Spletna stran**

Izdelavo spletne strani je prevzelo zunanje podjetje, ki mu je bilo treba pripraviti vsebino za spletno stran in slikovni material. Spletna stran je bila namenjena širšemu informiranju o dejavnosti glasbenih uric in je vsebovala opis programa glasbenih uric, vsebinski opis po starostnih skupinah, podatke o lokaciji izvajanja in urnikih ter informacije o izvajalcih. Na spletni strani je bil tudi obrazec za spletno prijavo na glasbene urice ter kontaktni podatki podjetja. Strukturo in grafično podobo spletne strani prikazuje slika 3.

Slika 3: Izgled spletne strani



Vir: lastno delo.

## Otvoritveni dogodek

Otvoritveni dogodek je bil namenjen predstavitvi dejavnosti in prostorov. Promocija otvoritvenega dogodka je potekala en mesec pred uradnim pričetkom izvajanja storitev. Dogodek se je odvijal na eni izmed lokacij, vabljeni so bili ciljna skupina staršev predšolskih otrok. Na dogodku so si lahko ogledali glasbila in druge rekvizite, dobili vse informacije o dejavnosti, izvedena pa je bila tudi kratka predstavitvena glasbena urica z nekaj izbranimi otroki in starši, ki so bili pripravljene sodelovati.

## Oglaševalski materiali

Marketinški materiali, ki sem jih uporabila za promocijo poleg drugih medijev, so bili:

- plakati,
- letaki,
- dopisi,

- prijavnice.

Največ oglaševalskega materiala je bilo razdeljenega po vrtcih.

## **6 RAZISKAVA**

Predmet raziskave je odločitev med ustanovitvijo podjetja za izvajanje dejavnosti glasbenih uric za predšolske otroke kot del franšiznega sistema ali kot lastno startup podjetje. Vstop na trg z nakupom licence za franšizo je bil izpeljan do točke pogajanj s franšizodajalcem, vstop na trg z lastno blagovno znamko pa sem izvedla kot primer z dejansko ustanovitvijo podjetja, ki sem ga vodila v času od zadnjega porodniškega dopusta do ponovne zaposlitve.

Namen in cilje raziskave podrobno opisujem v uvodu magistrske naloge, kjer tudi opredelim raziskovalni problem ter metodologijo. Na podlagi zbranih teoretičnih zaključkov, analize potencialnih franšizodajalcev, primera prenosa franšize, ustanovitve lastnega podjetja in pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika se odločam o prednostih in slabostih vstopa na trg z enim ali drugim poslovnim modelom.

### **6.1 Rezultati anketne raziskave**

#### **6.1.1 Postopek zbiranja podatkov**

Podatke sem zbirala z anketo, ki jo sestavljajo vprašanja zaprtega tipa. Anketa vsebuje pet vprašanj. Pri prvem vprašanju so se morali anketiranci odločati na podlagi štiristopenjske lestvice, pri čemer so ocenjevali dejavnost po pomembnosti, in sicer »zelo pomembna«, »pomembna«, »malo pomembna« in »ni pomembna«. Drugo vprašanje je bilo petstopenjsko, pri njem pa so anketiranci izbirali med kvantitativnimi vrednostmi in se med petimi možnostmi odločiti za eno. Na voljo so bile naslednje opisne možnosti: »vsak dan«, »vsaj dvakrat na teden«, »vsaj enkrat na teden«, »redko« in »nikoli«. Pri tretjem vprašanju so se odločali o vrsti dejavnosti, ki bi jo najprej izbrali za svoje otroke. Zopet so lahko izbrali en možen odgovor, pri čemer je bil pri tem vprašanju možen tudi odgovor odprtega tipa, kjer so anketiranci sami zapisali dejavnost, v kolikor se niso strinjali z nobeno izmed ponujenih možnosti. Četrto vprašanje je bilo izbirnega tipa; anketirance je spraševalo po cenovnem razponu, ki bi ga bili pripravljene plačati za dejavnost. Izmed štirih možnosti so lahko izbrali eno, odločali pa so se med »manj kot 20 €«, »20-30 €«, »30-40 €« in »več kot 40 €«. Pri zadnjem, petem vprašanju, so se anketiranci poizkušali vživeti v konkretno opisano situacijo in se odločali med dvema ponujenima možnostma.

Anketiranje je bilo anonimno in je potekalo preko odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje.

### 6.1.2 Raziskovalni vzorec

V anketni vzorec sem zajela starše predšolskih otrok in nosečnice, ki pričakujejo prvega otroka. Anketo je ustrezno rešilo 79 oseb, pri čemer je bila geografska lokacija zbiranja podatkov osredotočena na Dolenjsko regijo.

### 6.1.3 Analiza anketnega vprašalnika

Pri prvem vprašanju, predstavljenem v tabeli 17, je bil moj namen pridobiti podatke, koliko je za starše predšolskih otrok pomembna glasba v predšolskem obdobju. Od 78 veljavnih odgovorov jih je 34 odgovorilo, da je po njihovem mnenju glasba v predšolskem obdobju zelo pomembna, 38 jih je odgovorilo, da je pomembna, 6 jih je menilo, da je glasba v predšolskem obdobju malo pomembna, nihče pa ni bil mnenja, da glasba v predšolskem obdobju za otroke ni pomembna. Povprečje rezultatov je 1,6, iz česar lahko sklepamo, da je po mnenju staršev predšolskih otrok glasba v predšolskem obdobju pomembna.

*Tabela 17: 1. vprašanje anketnega vprašalnika*

<b>Q1</b>	<b>Kako pomembna je po vašem mnenju glasba v predšolskem obdobju za otroka?</b>		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (zelo pomembna)	34	43 %
	2 (pomembna)	38	48 %
	3 (malo pomembna)	6	8 %
	4 (ni pomembna)	0	0 %
Veljavni	Skupaj	78	99 %
		Povprečje	1,6

*Vir: lastno delo.*

Drugo vprašanje je bilo namenjeno temu, da ugotovim, koliko je glasbena dejavnost prisotna v družinah s predšolskimi otroki. Od 75 veljavnih odgovorov jih je 23 odgovorilo, da so s svojimi otroki glasbeno aktivni vsak dan, 18 jih s svojimi otroki poje ali igra na glasbila vsaj dvakrat na teden, 19 anketirancev pa to počne vsaj enkrat tedensko. 12 staršev je odgovorilo, da glasbene dejavnosti v družinskem krogu izvajajo redko, 3 anketiranci pa z otroki doma nikoli ne pojejo ali igrajo na glasbila. Povprečje rezultatov je 2,4. Rezultate ankete drugega vprašanja prikazuje tabela 18.



Tabela 18: 2. vprašanje anketnega vprašalnika

Q2	Kako pogosto s svojim otrokom/otroki doma požete/igrate na glasbila?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (vsak dan)	23	29 %
	2 (vsaj dvakrat na teden)	18	23 %
	3 (vsaj enkrat na teden)	19	24 %
	4 (redko)	12	15 %
	5 (nikoli)	3	4 %
Veljavni	Skupaj	75	95 %
		Povprečje	2,4

Vir: lastno delo.

Tretje vprašanje, predstavljeno v tabeli 19, se nanaša na področje dodatnih predšolskih dejavnosti na splošno. Namen tega vprašanja je bil ugotoviti, katere dejavnosti so bolj priljubljene med starši predšolskih otrok in kako se v tem sklopu pozicionira glasba. Anketiranci so lahko izbirali med področji šport, glasba, tuji jezik, ples in drugo. Izmed 75 veljavnih odgovorov se jih je kar 57 odločilo, da je šport prva dejavnost, v katero bi vključili svojega otroka, 12 se jih je odločilo za ples, 10 za glasbo in 6 za tuje jezike. Nihče ni podal svoje možnosti pri odgovoru »drugo«.

Tabela 19: 3. vprašanje anketnega vprašalnika

Q3	Za katero od dejavnosti bi se v poplavi vseh dejavnosti najprej odločili, da bi jo obiskoval vaš otrok kot dopolnilno obogatitveno dejavnost?		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (šport)	47	59 %
	2 (glasba)	10	13 %
	3 (tuji jezik)	6	8 %
	4 (ples)	12	15 %
	5 (drugo:)	0	0 %
Veljavni	Skupaj	75	95 %
		Povprečje	1,8

Vir: lastno delo.

Pri četrtem vprašanju s pomočjo ankete ugotavljam, kateri cenovni razpon je za starše, ki se odločajo o vpisu svojih otrok v dodatne dejavnosti, najbolj sprejemljiv. Največ anketirancev se je odločilo za cenovni razpon med 20 in 30 €, in sicer kar 46 anketirancev. 17 anketirancev je izbralo možnost manj kot 20 €, 10 jih je izbralo cenovni razpon med 30 in 40 €, 2 pa bi bila za to vrsto dejavnosti pripravljena plačati več kot 40 €, kar lahko razberemo iz tabele 20.

*Tabela 20: 4. vprašanje anketnega vprašalnika*

<b>Q4</b>	<b>Koliko denarja bi bili pripravljene odšteti za obiskovanje glasbene dejavnosti za predšolskega otroka v €/mesec?</b>		
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (manj kot 20 €)	17	22 %
	2 (20 - 30€)	46	58 %
	3 (30 - 40 €)	10	13 %
	4 (več kot 40 €)	2	3 %
Veljavni	Skupaj	75	95 %
		Povprečje	2

*Vir: lastno delo.*

Peto vprašanje vprašalnika je bilo namenjeno konkretni izbiri med dvema možnostma. Anketiranci so izbirali med možnostjo, da bi vključili otroke v ponudbo glasbenih uric podjetja, ki ravno začena s svojo dejavnostjo, je še neveljavljeno na trgu in ponuja storitve po ceni 28 €; ter na drugi strani med franšizo uveljavljene blagovne znamke z dolgoletno tradicijo in s ceno storitev 40 €. Izmed 75 veljavnih odgovorov se jih je 61 odločilo za možnost, ki jo ponuja start-up podjetje, 14 pa jih je izbralo franšizo. Rezultate ankete petega vprašanja prikazuje tabela 21.

Tabela 21: 5. vprašanje anketnega vprašalnika

<b>Predstavljajte si, da imate na voljo dva ponudnika glasbenih uric za predšolske otroke. Oba ponujata enako kvaliteto storitev, vendar je prvi ponudnik start-up podjetje, ki ravno začena s svojo dejavnostjo, drugi ponudnik pa je franšiza znane blagovne znamke z več kot 20-letno tradicijo in izkušnjami. Za katerega bi se prej odločili?</b>			
Q5	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
	1 (za start-up podjetje, ki ponuja storitve po ceni 28 €)	61	77 %
	2 (za franšizo, ki ponuja storitve po ceni 40 €)	14	18 %
Veljavni	Skupaj	75	95 %
		Povprečje	1,2

Vir: lastno delo.

## 6.2 Ugotovitve in analiza rezultatov

Analiza rezultatov sloni na odgovorih na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila na začetku. Analiza izhaja iz teoretičnih izhodišč, primera s postopkom prenosa franšiznega modela in primera ustanovitve lastne blagovne znamke ter rezultatov anketnega vprašalnika.

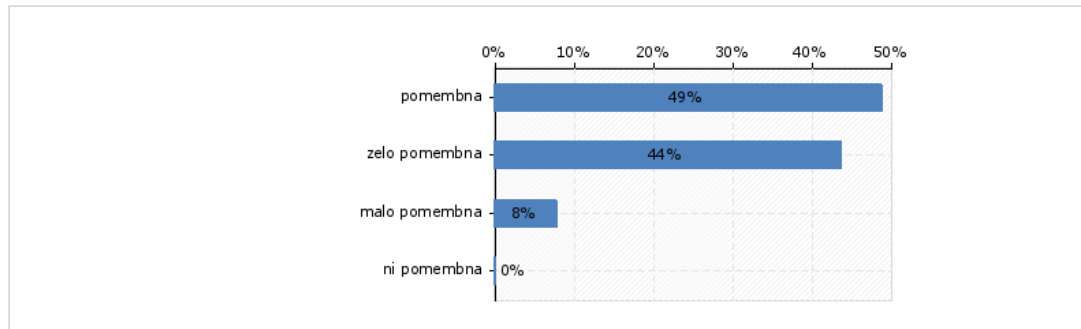
### 6.2.1 Potreba po dodatni ponudbi kvalitetnih predšolskih glasbenih dejavnosti

Med pomožnimi raziskovalnimi vprašanji se je prvo nanašalo na raziskavo trga predšolskih glasbenih dejavnosti. Na podlagi analize okolja in rezultatov anketnega vprašalnika med starši predšolskih otrok sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Na obstoječem trgu predšolskih dejavnosti na splošno obstaja problem konkurentov, vendar pa konkurenca, če se osredotočimo zgolj na področje glasbenih dejavnosti, ni zelo močna oziroma obstaja celo pomanjkanje sistematiziranih programov za predšolsko glasbeno vzgojo in razvijanje glasbenih spretnosti. Dokaz za to sta, poleg pregleda obstoječih ponudnikov glasbenih programov za predšolske otroke, tudi projekta v okviru Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, Glasbene urice za dojenčke (2014) in Glasbene urice za najmlajše (2015). Odločitev za zagon projekta je temeljila na raziskavi trga, kjer se je pokazalo, da je povpraševanje po tovrstni ponudbi veliko in da ustrezno razvitega programa za to starostno skupino še ni.
- Anketni vprašalnik je vseboval tri vprašanja, ki se nanašajo na to, kakšen pomen pripisujejo starši predšolskih otrok glasbi v življenju svojih otrok. Pri prvem vprašanju,

ki ga prikazuje slika 4 in se nanaša na oceno pomembnosti glasbe v predšolskem obdobju, se je 49 % staršev odločilo, da je glasba pomembna, 44 % jih meni, da je glasba zelo pomembna, 8 %, da je glasba malo pomembna, 0 % pa, da ni pomembna, iz česar lahko sklepamo, da si želijo, da njihovi otroci usvajajo glasbene spretnosti in posledično želijo graditi odnos do glasbe pri otrocih tudi z vključitvijo v glasbene dejavnosti.

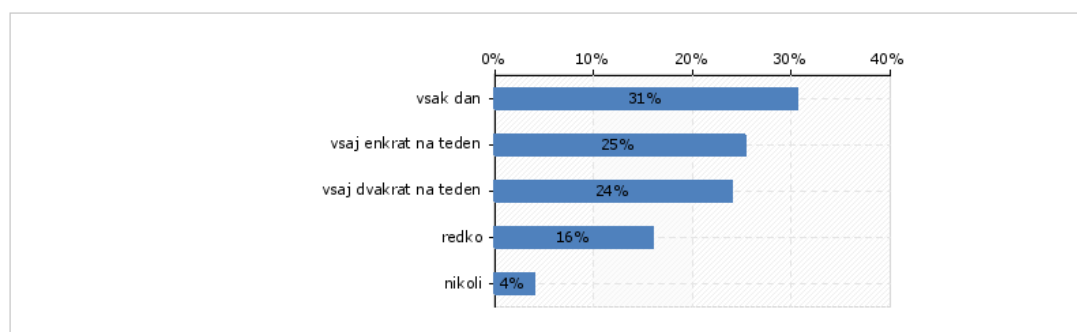
Slika 4: Kako pomembna je po vašem mnenju glasba v predšolskem obdobju za otroka? (n = 78)



Vir: lastno delo.

- Drugo vprašanje se nanaša na njihovo osebno glasbeno dejavnost z otroki. Rezultate tega vprašanja razberemo iz slike 5 in kažejo na to, da največji odstotek staršev vsakodnevno z otroki poje ali igra na glasbila, 25 % jih to počne enkrat tedensko, 24 % vsaj dvakrat na teden, 16 % redko, 4 % anketirancev pa nikoli ne izvajajo glasbe z otroki. Rezultati tega vprašanja potrjujejo, da je glasba v družinskem življenju močno prisotna. Ozaveščanje o kvalitetnem glasbenem ustvarjanju znotraj družinskega kroga bi samo še povečalo zanimanje za glasbeno dejavnost.

Slika 5: Kako pogosto s svojim otrokom/otroki doma pojedete/igrate na glasbila? (n = 75)

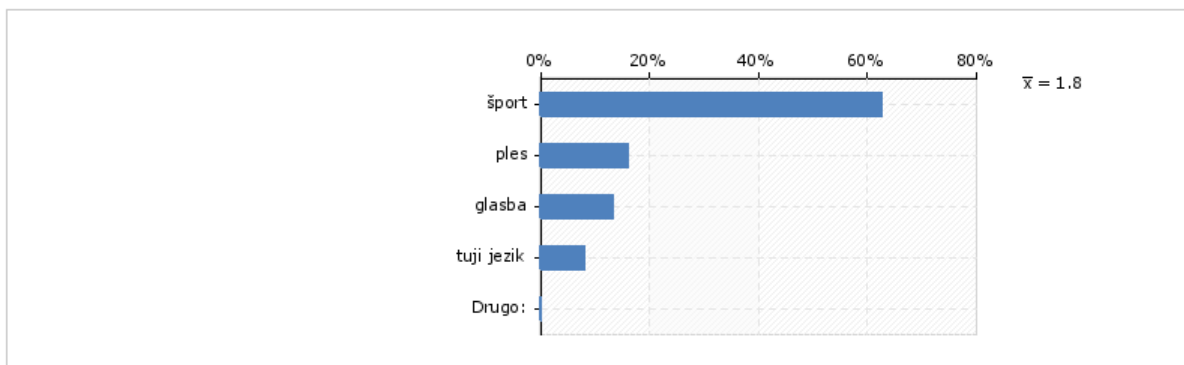


Vir: lastno delo.

- Pri tretjem vprašanju, pri katerem so se starši morali odločati med različnimi dejavnostmi, na prvem mestu močno prednjači šport, ki mu sledita ples in glasba. Tu se

kaže močna konkurenca ponudnikov športnih dejavnosti v primerjavi s ponudniki drugih dejavnosti, kar je razvidno iz slike 6.

Slika 6: Za katero od dejavnosti bi se v poplavi vseh dejavnosti najprej odločili, da bi jo obiskoval vaš otrok kot dopolnilno obogatitveno dejavnost? (n = 75)



Vir: lastno delo.

### 6.2.2 Izbor potencialnih franšiz

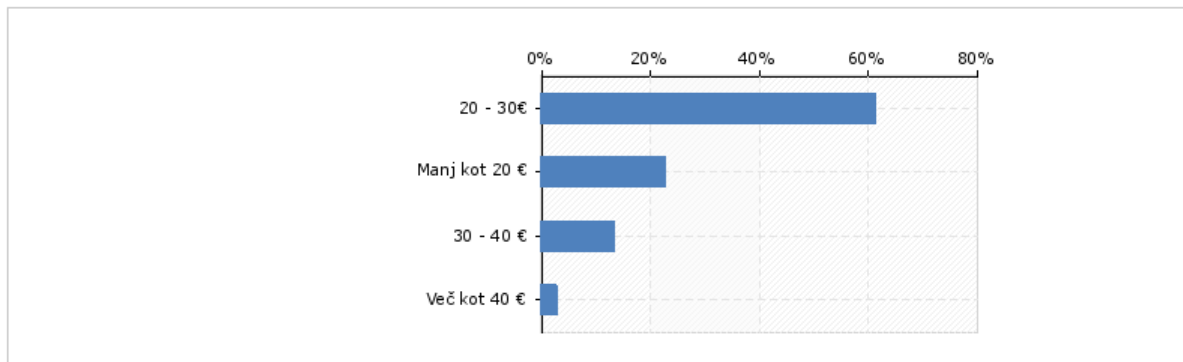
Analiza trga franšiznih dejavnosti glasbene vzgoje za predšolske otroke je pokazala tri izbrane franšize, ki so ustrezale programskih izhodiščem. Izmed treh izbranih franšiz sem izbrala eno, pri kateri sem nato dobila vse uporabne informacije, da sem lahko naredila simulacijo prenosa konkretne franšize na slovenski trg.

### 6.2.3 Vstop na trg s franšiznim modelom ali lastno blagovno znamko

V tem poglavju iščem odgovor na raziskovalno vprašanje, ali je učinkovitejši vstop na trg s pomočjo dodelanega in preverjenega poslovnega sistema z vso podporo, ki jo nudi izbrani franšizodajalec, ali je morda za slovenski trg primernejša strategija ustanovitve lastne blagovne znamke. Na podlagi zbranih teoretičnih zaključkov, primera z obema poslovnima modeloma in rezultatov anketnega vprašalnika lahko podam naslednje ugotovitve:

- Franšizni model znotraj ocenjenih cenovnih okvirjev niti po prvem letu, ko odpadejo začetni investicijski stroški, finančno ni dovolj donosen. Rešitev bi bila višja cena storitev, vendar se potem pojavi vprašanje konkurenčnosti v poplavi vedno številčnejših drugih dejavnosti za predšolske otroke. Slika 7 prikazuje rezultate četrtega vprašanja anketnega vprašalnika med starši: kar 58 % jih je pripravljeno za vpis svojega otroka v glasbeno dejavnost plačati med 20 € in 30 €, 22 % bi jih plačalo manj kot 20 €, samo 13 % med 30 € in 40 €, 3 % pa več kot 40 €. Glede na to, da med odločitvijo o vrsti dejavnosti v rezultatih anketnega vprašalnika pri vprašanju številka 3 šport dosega veliko večji odstotek kot glasba, je torej višanje cene dejavnosti nad 30 € tvegana odločitev.

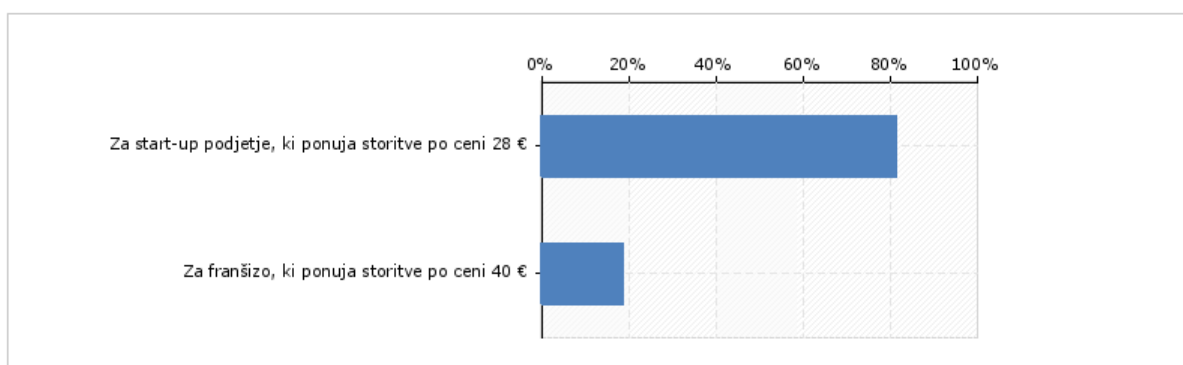
Slika 7: Koliko denarja bi bili pripravljeni odšteti za obiskovanje glasbene dejavnosti za predšolskega otroka v €/mesec? (n = 75)



Vir: lastno delo.

- Model lastne blagovne znamke terja več zagonskega časa za odprtje podjetja zaradi priprave programske vsebine, lastnega izobraževanja in povezovanja z drugimi strokovnjaki, vendar omogoča večjo fleksibilnost in, kot že ugotovljeno, nižjo investicijo. Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika daje konkreten odgovor, katero vrsto dejavnosti bi starši raje izbrali, v kolikor bi se jim ponujali obe možnosti, kar razberemo tudi iz slike 8. Da bi bila franšizna dejavnost rentabilna za franšizodajalca in franšizojemalca, bi se morala cena storitev dvigniti na 40 €/mesec, v primeru lastne blagovne znamke pa je cena storitve 28 €/mesec. Rezultati so pokazali, da bi se 77 % staršev odločilo za start-up podjetje in 18 % za uveljavljeno franšizo.

Slika 8: Predstavljajte si, da imate na voljo dva ponudnika glasbenih uric za predšolske otroke. Oba ponujata enako kvaliteto storitev, vendar je prvi ponudnik start-up podjetje, ki ravno začne s svojo dejavnostjo, drugi ponudnik pa je franšiza znane blagovne znamke z več kot 20-letno tradicijo in izkušnjami. Za katerega bi se prej odločili? (n = 75)



Vir: lastno delo.

### 6.3 Implikacije za management

Temeljna hipoteza, ki sem jo zastavila na začetku raziskovalnega dela, predvideva, da slovenski trg potrebuje svež pristop k vključevanju glasbe v predšolsko obdobje otrok in da bi bil najhitrejši ter najučinkovitejši način s prenosom že izdelanega poslovnega in izobraževalnega sistema.

Glede na analizo rezultatov raziskave temeljne hipoteze ne morem potrditi. Analiza rezultatov teoretičnega in empiričnega dela naloge namreč nakazuje na to, da je vstop na trg z lastno blagovno znamko ustrežnejši kot s franšiznim modelom. Vsekakor je ideja vstopa z razvito metodologijo dobra in potrebna, vendar v konkretnem primeru finančno neučinkovita. Možnost vstopa s franšizo bi bila eventuelno izvedljiva na področju mestnega središča Ljubljane, kjer je cena storitev za otroške dejavnosti marsikje tudi višja od 40 €. Franšizna dejavnost bi v tem primeru imela večjo ciljno skupino in bi lažje konkurirala drugim dejavnostim. Vredno bi bilo razmisliti o možnosti franšiznega modela v Ljubljani, kjer je ciljna publika željna strokovno preizkušenih storitev in ima večjo kupno moč. V konkretnem primeru, ko gre za tujo franšizo, se odpirajo celo možnosti tujejezične izvedenke storitev za mednarodne prebivalce mesta. Vsekakor bi bilo treba narediti raziskavo trga v glavnem mestu in se odločati glede na rezultate raziskave.

V mojem primeru, kjer sem se osredotočala na področje Novega mesta z okolico, se vstop s franšizo ni pokazal kot ustrezna strategija. Ciljna publika še ni zrela za to vrsto dejavnosti in ni pripravljena plačati tako visoke cene. Kljub skoraj ničelni konkurenci na področju sorodnih dejavnosti je prisotna zelo močna konkurenca športnih in tudi plesnih dejavnosti, ki sta se glede na rezultate anketnega vprašalnika izkazali za prednostno izbiro med starši predšolskih otrok. Tehnica se je prevesila v korist lastne blagovne znamke, pa tudi možnosti za širitev storitve so na ta način celo lažje izvedljive, kot bi bile v primeru franšize. Baza potencialnih udeležencev je dovolj velika, da se storitev lahko širi, kar je tudi potrebno za dolgoročno uspešno poslovanje. Mesto je nasičeno z dejavnostmi, vendar je z dobro lokacijo, strokovno vsebino in dobro rekamo mogoče privabiti dovolj udeležencev. Okolica Novega mesta ima nekaj večjih šolskih in vrtčevskih enot, kjer se za zdaj še kaže pomanjkanje dobrih popoldanskih vsebin za otroke, zaradi česar predstavljajo nove potencialne lokacije za razvoj dejavnosti. Aktivno povezovanje z otroškimi izobraževalnimi ustanovami, vključevanje v vrtčevsko dogajanje, sodelovanje z otroškimi igralnicami in drugimi ponudniki otroških programov so zagotovo odlične priložnosti za izgradnjo prepoznavnosti.

### SKLEP

V magistrski nalogi se ukvarjam z vprašanjem, kateri model vstopa na trg je primernejši v primeru glasbene dejavnosti za predšolske otroke, pri čemer se odločam med franšizo in lastno blagovno znamko. Pri tem si pomagam z različnimi metodami, od analize trga

dejavnosti za predšolske otroke, analize franšiznega modela, primera prevzema franšize in primera ustanovitve lastne blagovne znamke do raziskave trga s pomočjo anketnega vprašalnika.

Novodobni starši so zelo zahtevni, ko gre za izobrazbo njihovih otrok. Ničesar ne prepuščajo naključju in zelo dobro so informirani o tem, kaj je za otrokov razvoj koristno v določenem obdobju. Glasba je eno od pomembnih področij v otrokovem zgodnjem razvoju in njena prisotnost prinaša številne koristi. Z glasbeno vzgojo v predšolskem obdobju odpiramo možnosti za boljši jezikovni, kognitivni, motorični, socialni, emotivni, intelektualni in estetski razvoj (Denac, 2012). Stik z glasbo se priporoča že v najzgodnejšem obdobju, v času nosečnosti, najboljša glasbena vzgoja od rojstva naprej pa se odvija znotraj družinskega kroga. Glasba začne namreč vplivati na oblikovanje posameznikove psihe že v prenatalnem obdobju, največji učinek pa ima v predšolskem obdobju, kar potrjujejo sodobne nevropsihološke raziskave (Habe, 2005). Pomanjkanje glasbene kulture in glasbenega znanja med starši posledično vpliva na pomanjkanje prisotnosti glasbe v življenju otrok, česar se vedno več staršev zaveda in poizkuša to nadoknaditi z vključevanjem v glasbene dejavnosti in programe.

Pregled in analiza trga predšolskih glasbenih dejavnosti sta pokazala, da je v Sloveniji prisotno pomanjkanje programov za zgodnje glasbeno uvajanje v času prenatalnega in predšolskega obdobja. Očitna je zlasti vrzel v ponudbi programov za otroke, mlajše od štirih let, saj pravega strokovnega programa predšolske glasbene vzgoje za starostno skupino 0-4 let in za prenatalno obdobje sploh ni. Dokaz za to sta poleg pregleda obstoječih ponudnikov glasbenih programov za predšolske otroke tudi projekta v okviru Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije, Glasbene urice za dojenčke (2014) in Glasbene urice za najmlajše (2015).

Da bi lahko potrdila ali ovrgla na začetku postavljeno hipotezo, da »slovenski trg potrebuje svež pristop k vključevanju glasbe v predšolsko obdobje otrok; najhitrejši in najučinkovitejši način bi bil s prenosom že izdelanega poslovnega in izobraževalnega sistema,« sem morala preučiti prednosti in slabosti obeh poslovnih modelov, tako franšizinga kot ustanovitve lastne blagovne znamke.

Na podlagi analize potencialnih franšiz sem se odločila za franšizo Mini Maestros, s katero sem izvedla primer prenosa konkretne franšize na slovenski trg. Primer sem izvedla do faze pridobitve predloga poslovnega sporazuma s strani franšizodajalca in pogajanj s franšizodajalcem. Vsebina franšiznega sporazuma vključuje vse potrebne elemente, ki jih franšizne pogodbe morajo vsebovati, in na začetku jasno opiše, da se sporazum nanaša na nakup licence za izvajanje dejavnosti na vnaprej dogovorjenih lokacijah ter da sporazum določa način, kako franšizojemalec lahko uporablja intelektualno lastnino franšizodajalca in način dobave blaga v zvezi z izvajanjem programa Mini Maestros. V nadaljevanju predlog sporazuma navaja uporabo ekskluzivnih pravic, v kateri valuti se bo odvijalo medsebojno



poslovanje, stroške ustanavljanja in tekoče obveznosti tekom poslovanja. Pomemben člen v predlogu franšizne pogodbe je seznam obveznosti franšizodajalca do franšizojemalca, kot so osnovno usposabljanje, učiteljski programi, učni viri, uporaba zaščitene blagovne znamke, marketinških materialov itd.

Natančna analiza poslovnega načrta je bila osnova za izdelavo finančnih projekcij za konkretno lokacijo, pri čemer je bilo treba najprej dobiti oceno segmenta potencialnih strank za Novo mesto z okolico. Simulacija prihodkov je pokazala, da vstop na trg s franšizo ne prinaša zadovoljivih poslovnih rezultatov.

Podoben postopek analize poslovnega modela sem izvedla tudi z lastno blagovno znamko, pri čemer sem v tem primeru primer ustanovitve lastnega podjetja tudi dejansko izvedla. Zagon svojega podjetja v primerjavi s franšiznim modelom predstavlja več začetnega vložka v razvoj metodologije, poslovnega sistema, marketinga in učnega gradiva, po drugi strani pa lastno podjetje omogoča popolno svobodo in fleksibilnost pri odločanju o pomembnih poslovnih korakih, novih projektih, sistemskih spremembah itd. Poslovna ideja je izvajanje glasbenih uric za predšolske otroke, torej v segmentu, ki v Sloveniji nima prave konkurence in kaže velik potencial za razvoj. Programska izhodišča izhajajo iz podrobne analize in primerov dobre prakse obstoječih franšiznih sistemov ter mojih osebnih izkušenj in znanj. Temeljna izhodišča glasbenih uric so približati otroku glasbeno vzgojo na zabaven, a hkrati poučen način, ter skozi igro in gibanje razvijati glasbene izrazne možnosti in raziskovati svet glasbe.

Simulacija prihodkov v primeru lastne blagovne znamke je prinesla boljše rezultate kot pri franšizi. Na podlagi pregleda prednosti in slabosti ter primera vstopa na trg z enim in drugim poslovnim modelom sem tako prišla do ugotovitev, da je lastna blagovna znamka za izbrano lokacijo Novega mesta z okolico smotrnejša izbira.

V empiričnem delu sem s pomočjo ankete med starši predšolskih otrok, ki jo je sestavljalo pet vprašanj zaprtega tipa, prišla do naslednjih odgovorov. Pri raziskovalnem vprašanju »Ali je v Sloveniji potreba po dodatni ponudbi kvalitetnih predšolskih glasbenih dejavnosti?« je analiza anketnega vprašalnika pokazala, da je povpraševanje po tovrstni ponudbi veliko, da ustrezno razvitega programa za to starostno skupino še ni in da starši pripisujejo kar velik pomen glasbi v predšolskem obdobju. Anketa pa je hkrati pokazala tudi močno konkurenco ponudnikov športnih dejavnosti v primerjavi s ponudniki drugih dejavnosti. Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika daje konkreten odgovor na to, da cena igra pomembno vlogo pri odločanju, pri čemer je treba upoštevati dejstvo, da je bil vzorec anketirancev osredotočen na izbrano lokacijo Novega mesta z okolico.

Na podlagi zbranih teoretičnih zaključkov, primera z obema poslovnima modeloma in rezultatov anketnega vprašalnika sem lahko podala ugotovitve na raziskovalno vprašanje »Ali je učinkovitejši vstop na trg s pomočjo dodelanega in preverjenega poslovnega sistema

z vso podporo, ki jo nudi izbrani franšizodajalec, ali je morda ustanovitev lastne blagovne znamke primernejša strategija za slovenski trg kot franšizna pogodba?« Franšizni model znotraj ocenjenih cenovnih okvirjev niti po prvem letu, ko odpadejo začetni investicijski stroški, finančno ni dovolj donosen; rešitev bi bila višja cena storitev, vendar se potem pojavi vprašanje konkurenčnosti v poplavi vedno številčnejših drugih dejavnosti za predšolske otroke. Model lastne blagovne znamke terja več zagonskega časa za odprtje podjetja zaradi priprave programske vsebine, lastnega izobraževanja in povezovanja z drugimi strokovnjaki, vendar omogoča večjo fleksibilnost, nižjo investicijo in je donosnejši.

Na podlagi vseh zgoraj omenjenih analiz in empiričnega dela ugotavljam, da hipoteze ne morem potrditi. Rezultati teoretičnega in empiričnega dela naloge namreč govorijo v prid vstopa na trg z lastno blagovno znamko pred franšiznim modelom. Vstop s franšizo se ni pokazal kot ustrezna strategija, vsaj ne na predvideni lokaciji Novega mesta z okolico, kjer ciljna publika še ni pripravljena plačati tako visoke cene za dejavnosti otrok. Poleg tega je prisotna močna konkurenca drugih dejavnosti, predvsem športa in plesa, ki sta bila po rezultatih anketnega vprašalnika prednostna izbira staršev pred glasbo. V nadaljevanju bi lahko naredili raziskavo trga za lokacije z večjo kupno močjo ciljne publike, na primer Ljubljane, in morda bi se tam hipoteza obrnila v prid franšiznega modela.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bahovec, E., Bregar, K., Čas, M., Domicelj, M., Saje-Hribar, N., Japelj, B., Jontec, B., Kastelic, L., Kranjc, S., Marjanovič Umek, L., Požar Matijašič, N., Vonta, T. & Vrščaj, D. (1999). *Kurikulum za vrtce*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
2. Bradach, J. L. (1998). *Franchise organizations*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
3. Combs, J. G. & Castrogiovanni, G. J. (1993, avgust). Franchising Strategy: A Proposed Model And Empirical Test Of Franchise Versus Company Ownership. *Academy of Management Proceedings*, 1993(1), 7-11.
4. Denac, O. (2008). A case study of preschool children's musical interests at home and at school. *Early childhood education journal*, 35(5), 439-444.
5. Denac, O. (2009). Place and role of music education in the planned Curriculum for Kindergartens. *International journal of music education*, 27(1), 69-81.
6. Denac, O. (2012). *Načrtovanje glasbenih dejavnosti v zgodnjem obdobju otroštva*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
7. Ehrmann, T., Windsperger, J., Cliquet, G. & Hendrikse, G. (2013). *Network governance: alliances, cooperatives and franchise chains*. Heidelberg [etc.]: Physica-Verlag
8. Franchise-slovenia. (brez datuma). *Kako najdemo pravo franšizo*. Pridobljeno 14. decembra 2016 iz <http://www.franchise-slovenia.net/partnerji/abc-fransizinga>

9. Godec, P. (2012). *Strategija franšizinga kot dejavnik poslovne uspešnosti: primer blagovne znamke Zara* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Guilmartin, K. & Levinowitz, L. (2003). *Music and your child*. Princeton NJ: Center for music and young children.
11. Habe, K. (2005). Psihologija glasbe na pragu razcveta. *Panika*, 10(2), 49–51.
12. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
13. Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije. (2013). *Glasbene urice za dojenčke*. Pridobljeno 12.oktobra 2018 iz <http://pkp.sklad-kadri.si/?p=1540>
14. Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije. (2014). *Glasbene urice za najmlajše*. Pridobljeno 12.oktobra 2018 iz <http://pkp.sklad-kadri.si/?p=2935>
15. Major Maestro. (2013). *The Mini Maestros program*. Victoria: Major Maestro Pty Ltd.
16. Mendelsohn, M. (2004). *The guide to franchising*. London: Thomson.
17. Mini Maestros. (brez datuma a). *Mini Maestros international licences*. Pridobljeno 10. novembra 2016 iz <http://www.teachminimaestros.com/international/>
18. Mini Maestros. (brez datuma b). *Whole child development*. Pridobljeno 10. novembra 2016 iz <https://www.minimaestros.com.au/whole-child-development/>
19. Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. (2002). *Učni načrt, Izobraževalni program Predšolska glasbena vzgoja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
20. Pavlin, I. (2000, 10.junij). *Franšizing - razvoj in trendi*. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <http://www.podjetnik.si/clanek/fran%C5%A1izing-razvoj-in-trendi-20001006>
21. PROFIT System Sp. Ltd. (2012, 18. oktober). *Prednosti franšize*. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://franchising.si/abc-fransizinga/12/prednosti-fransize/>
22. Scott, L. K. (2004, 18.januar). Early Childhood Brain Development and Elementary Music Curricula: Are They in Tune? *General Music Today*, 18(1), 20-27.
23. Stapp Herold, T. (2012, 9. november). *16 common franchise terms:Explained*. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://www.entrepreneur.com/article/224571>
24. Stapp Herold, T. (2015, 1. januar). *What to ask before you buy a franchise*. Pridobljeno 10. septembra 2018 iz <https://www.entrepreneur.com/article/240708>
25. Stokes, D. (2002). *Small business management*. London: Continuum.
26. Suzuki, S. (1981). *Ability development from age zero: Suzuki Method International*. Secaucus (N.J.): Summy-Birchard.
27. Tratar, M. (2004). *Predšolska glasbena vzgoja*. Ljubljana: Debora.
28. Voglar, M. (1976). *Otrok in glasba: metodika predšolske glasbene vzgoje*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
29. Voglar, M. (1982). *Glasbena vzgoja predšolskih otrok: načrtovanje [priročnik za vzgojitelje predšolskih otrok za interno uporabo]*. Ljubljana: Zavod SR Slovenije za šolstvo.
30. Webber, R. (2015). *An introduction to franchising*. New York: Palgrave Macmillan.
31. What's On 4 Ltd. (brez datuma). *4 different ways to find flexible work*. Pridobljeno 8. decembra 2017 iz <https://www.mumandworking.co.uk/flexible-working-advice/4-different-ways-to-find-flexible-work>





## **PRILOGE**







## **Priloga 1: Franšizni dogovor / Mini Maestros Proposal for Overseas Licensee**

### **Supply of the Mini Maestros Program Proposal**

13 February 2013

#### **Parties**

Major Maestro Pty Ltd ("MM")

Simona Bat - Overseas Licensee in Slovenia ("Licensee")

#### **Definitions**

"Mini Maestros Program" means the pre-school music curriculum, music teaching methodologies and associated teaching guides, lesson plans, recorded music and student materials developed by MM.

#### **Agreement**

MM will supply Licensee with the Mini Maestros program for use in particular identified locations. The agreement will be way of a licence to use MM's intellectual property at those locations and supply of goods relating to the Mini Maestros program.

#### **Non-Exclusive**

Should the Licensee wish to have exclusive rights to the Mini Maestros program within a certain city, region or country, then those rights would need to be purchased from MM for a negotiated fee. This is something that can be looked at if required once the Licensee's business is well established.

#### **Currency**

All figures are in Australian dollars unless stated otherwise. All payments made to MM are to be in Australian dollars.

#### **Establishment Costs**

In consideration of entering into the Agreement and for providing the training program, the Licensee will pay MM \$2,500. (This is a 50% discount on the normal cost in recognition that the Licensee will incur travel and accomodation costs in order to attend training in Australia.)



### Ongoing Costs

All ongoing costs will be dealt with by the supply and purchase of the Compulsory Student Equipment (i.e. no ongoing licence fees – these are wrapped up in the equipment pricing).

### Compulsory Student Equipment

All students undertaking the Mini Maestros Program must purchase the following equipment from Licensee (which Licensee must purchase from MM):

Class Level	Compulsory Student Equipment
0-15 months	Yellow CD, 4 student books (one per term)
1-2 years	Blue CD, music bag, 4 student books (one per term)
2-3 years	Green CD, music bag, bumblebee puppet, 4 student books (one per term)
3-4 years	Red CD, music bag, bumblebee puppet, 4 student books (one per term)
4-5 years	Chimebars, music bag, 4 student books (one per term)

If a student has purchased a music bag or bumblebee in a previous year level they do not need to buy another one.

MM intends to introduce a CD for the 4-5 age in the future. This will become part of the Compulsory Student Equipment at that time.

### Equipment Prices

Equipment	Wholesale Price MM to Licensee
Student book	\$20.00
CD's	\$10.00
Music Bag	\$3.00
Bumblebee Puppet	\$10.00
Chimebars	\$30.00

Licensee will pay freight from Melbourne for all equipment.

MM will have the right to review and alter the Equipment Prices if it makes any changes to the wholesale cost of the Student Equipment for its Australian franchisees.



**What MM will provide**

Our New Teacher Training Manual – The Mini Maestros teaching methodology

Teacher programs (incorporating instructions and lesson plans) for 40 lessons for each of the 5 age groups – a total of 200 lessons

Online teaching resources (including the above plus many other miscellaneous teaching resources)

Classroom CD's for the lessons

Repertoire Learning CD's for teachers

Use of our trademark

Use of our marketing artwork and customer communication templates

**The Training Program**

The Licensee will attend training in Melbourne Australia for a period of up to 2 weeks. This will cover new teacher training, program training for the first teaching term, administrative training and in class (buddy teaching) training.

All further training sessions in the first teaching year and beyond of the Agreement will be conducted by Skype or, at the cost of the Licensee, MM will send an experienced teacher to Slovenia to provide teaching assessments, refresher and special training at times and for periods that the parties agree.

MM will provide ongoing training support throughout the Agreement by email and Skype.

**Teachers Kits**

The Licensee will require a teacher's kit to MM's specifications. The Licensee will be able to source locally most of the items required for the kit. (In Australia the cost of assembling each teacher's kit from scratch is around \$1,500 - \$2,000.)



## Priloga 2: Primer priprave glasbene urice za starostno skupino 2-3 leta

Zaporedna št. urice: **1**

### **IGRAJ IN IGRAJ URICA »mali maestro«**

**2-3 leta**

27. 3. 2013

Lokacija: Igrivi svet

#### **SPREJEM UDELEŽENCEV**

*Udeležence pozdravim in povabim, da se posedejo v krog, otroci naj se usedejo pred starše ali k njim v naročje. Vprašam jih kako so, jih nekoliko sprostim. Staršem razložim, da ni pomembno ali se jim zdi, da imajo posluš ali ne, važno, da jih bodo otroci videli sodelovati. Z vsako urico bodo tudi oni (starši) razvijali svoje pevske in muzikalne sposobnosti. Pesmice bodo enostavne, poznane, ponavljali jih bomo skozi urice.*

Glasba v ozadju

**Baby Einstein CD**

#### **Kaj je dodana vrednost za otroka in starša**

- razvijati muzikalnost staršev
- izkusiti in spoznati širok spekter glasbenih zvrsti in širiti svoje znanje
- spodbujati otroke, da sodelujejo v aktivnostih pri katerih osvajajo občutek za ritem – najprej skozi posnemanje ali celo v naročju staršev, nato skozi samostojno gibanje
- omogočiti otrokom, da preizkusijo paleto malih ritmičnih in melodičnih inštrumentov primernih njihovi starosti
- razvijati otrokove sposobnosti poslušanja skozi start in stop aktivnosti z uporabo gibanja ali inštrumentov
- razvijati otrokov občutek za glasbeno obliko skozi plesne aktivnosti
- graditi na otrokovi samozavesti skozi aktivnosti, kjer morajo za kratek čas zapustiti zavetje staršev
- razvijati socialne veščine
- spodbujati improvizacijo

Aktivnost 1		
Predstavljanje in spoznavanje imen  <i>Uvodna deklamacija naj bo ista za cel semester, zato da se ustvari nekakšen ritual in da se otroci in starši sprostijo na začetku.</i>	Otroci in starši sedijo v krogu. Vzamem žogo. Samo otroci naj vstanejo. Žogo zakotalim ali vržem do vsakega otroka in otrok jo vrne meni nazaj. Ko žogico ujame, se skupaj s staršem predstavi. Deklamiram z vsakim zraven!  Ali pa si podajamo majhno žogico v krogu in kdor jo dobi se predstavi.  <i>Pridni mucek, dobri mucek, žogico ima, a je noče samo zase, pa jo (IME ) da!</i>	Žoga ali žogica
Aktivnost 2		
Ogrevanje Povezovanje otrok in staršev	Otroci sedijo staršem v naročju in gledajo proti meni. Vsem razložim kdo so godbeniki. To so glasbeniki, ki v ravnih vrstah kot vojaki hodijo po cesti, korakajo in igrajo na glasbila. Starši bodo godbeniki, ki bodo korakali, otroci pa bodo njihova glasbila. Otroci naj se usedejo staršem na kolena. Pojemo pesmico o godbenikih.  <i>Godbeniki smo (plosk plosk)            Korakamo glasno (plosk plosk)            Korakamo navzgor tako (kolena premikamo navzgor)            In nazaj navzdol. (kolena nazaj navzdol)            Potujemo navzgor (dvignemo kolena)            In nazaj navzdol (spustimo kolena na tla)            Gremo gor in spet navzdol            Korakamo glasno.            Korakamo na levo (nagnemo otroka na levo)            Korakamo na desno (nagnemo otroka na desno)            Pa na levo in na desno            In čez glavo...kukuc...korakamo naprej (zavrtimo otroka čez ramo)</i>	

Aktivnost 3		
<p>Gibanje Poslušanje Sodelovanje Start&amp;Stop</p>	<p>Otroci in starši primejo za elastiko. Naredimo krog lepe oblike.</p> <p>In se malo pozabavamo, da se pripravimo na glasbeno koreografijo z elastiko. Ob glasbi minimaetro št. 23 naredimo koreografijo.</p> <p><i>In gremo tresi tresi tresi tresi tresi tresi tresi stop.....in gremo tresi tresi tresi tresi tresi tresi tresi stop – večkrat ponovimo</i></p> <p><i>Gremo navznoter proti svojim prijateljem, da se dotaknemo z noski in jih požgečkamo po trebuščkih...in nazaj navzven raztegnemo lep krog – ponovimo</i></p> <p><i>Se počepnemo in požgečkamo še svoje prstke na nogah in nazaj vstanemo.</i></p>	<p>Raztegljiva elastična vrv CD Minimeastros Rock &amp; Rhyme št. 23</p>
<p>Če otroci sodelujejo sami, naj mamice stojijo za njimi, sicer naj tudi one držijo elastiko.</p>		
Aktivnost 4		
<p>Ritem Igranje na glasbila</p>	<p>Na sredo postavim ksilofon. Pokličem vse otroke na sredo in jim razdelim palčke udarjalke ter jim pustim, da igrajo na ksilofon. Med tem časom dam mamicam naokrog škatlo z lesenimi palčkami, da vsaka vzame po dve palčki. Otroci udarjajo na ksilofon in nekdo začne jokati...kdo je to? Dvignem dve ploščici in pogledam noter, kjer najdem lutko klovna Notkota.</p> <p><i>Ti ti ti klovenček, zakaj si se skril!( Klovenček požgečka otroke.) Sedaj nam pa zaigraj eno lepo pesmico!</i></p> <p>Klovenček zaigra pesmico <i>Dežek pada</i>. Otroke prosim, naj me spremljajo pri petju.</p> <p>Spremljanje z ritmičnimi inštrumentki ob pesmici <i>dežek pada</i> ob posnetku.</p> <p>Palčke pospravimo.</p>	<p>Dežek pada</p> <p>CD</p>

Aktivnost 5		
Ton Lestvica Višina tona	<p>Postavim stopničke. Otroci naj se postavijo v kolono. Zapojem DO MI SO DO. Ali DO RE MI FA SO DO.</p> <p>Razložim staršem, da stopničke ponazarjajo višino tonov v lestvici. Ko stopajo gor se toni višajo, ko skočijo nazaj na tla so na izhodiščnem tonu. Povabim jih naj pojejo skupaj z otrokom, ko ga vodijo po stopničkah.</p>	
Aktivnost 6		
Gibanje Koreografija Petje	<p>Minimaestros Rock &amp; Rhyme št.11 priredba.</p> <p><i>Gor in dol in rom pom pom (roke gor in roke na tla v počepu ter udariš po žogi ali pa po bobenčku)</i>  <i>Gor in dol in rom pom pom</i>  <i>Gor in dol in rom pom pom</i>  <i>Zavrti se okrog.(okrog žoge)</i>  <i>Ponoviš.</i></p> <p><i>Glava noge moj trebušček</i>  <i>Glava noge moj trebušček</i>  <i>Glava noge moj trebušček</i>  <i>Zvrtimo se okrog.</i>  <i>Ponoviš.</i></p> <p><i>Lahko še enkrat prvi del.</i></p>	
Aktivnost 7		
Poslušanje Sodelovanje Oponašanje	<p>Pesmica ob kateri oponašamo različna prevozna sredstva</p> <p>Najprej pokažem slikice in se pogovorimo kako se katero prevozno sredstvo premika ali oglašča.</p> <p>Slikovno gradivo konj, kolo, tovornjak in vlak.</p> <p>Nato oponašamo po pesmici.</p>	<p>CD Minieastros Rock &amp; Rhyme št. 24</p>

<b>Aktivnost 8</b>		
Aktivnost s padalom Visoko - nizko Skupinsko sodelovanje	<p>Malo se poigramo s padalom, naredimo valove, veter, ki nosi listje...</p> <p>Otrokom razložim, naj spustijo padalo, ker ga bomo starši dvognili visoko do stropa. Otroci naj stečejo pod padalo, ko ga starši dvignejo in stečejo spet na rob, ko se bo padalo spuščalo.</p> <p>Dvigujemo padalo skupaj gor in dol in gremo z glasom v glisando navzgor in navzdol.</p> <p>Zgoraj poskušamo ujet ptičke visoko na nebu ali obiramo jabolka na drevju...</p> <p>Spodaj pa se plazimo kot želve ali brundamo kot medvedi...</p> <p>Nato padalo položimo na tla in se vsi v krogu vsedemo nanj.</p>	Padalo za igro
<b>Aktivnost 9</b>		
Ritem Muziciranje Petje	<p>Na ljudsko pesem sodelujemo vsi skupaj z gibanjem in petjem.</p> <p>Udarjamo s starši v paru.</p> <p>4x roke 4x po kolenih 4x boki</p>	CD ljudske Mi se imamo radi (samo spremljava na harmoniki)
<b>Aktivnost 10</b>		
Aktivnost s padalom Umirjanje za zaključek	<p>Otroci se uležijo na tla na hrbet.</p> <p>Staršem razložim zakaj je ta vaja dobra – zaradi pravilnega dihanja, zavedanja trebušne prepone, pomembno na splošno in še posebno pri petju.</p> <p>Balončke piham vsakemu otroku posebej in ta jih mora čim več zadržat v zraku čim dlje.</p> <p>Otroci še malo ležijo jih povabim, da pokažejo kako zaprejo učke doma pred spanjem in jih starši pokrijejo in poslušamo uspavanko.</p>	<p>Milni mehurčki</p> <hr/> <p>CD Minieastros Rock &amp; Rhyme št. 7</p>
ZAHVALA UDELEŽENCEM		Glasba PRILJUBLJENE