

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA FRANŠIZINGA KOT DEJAVNIK POSLOVNE  
USPEŠNOSTI: PRIMER BLAGOVNE ZNAMKE ZARA**

Ljubljana, september 2012

PETRA GODEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Petra Godec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Strategija franšizinga kot dejavnik poslovne uspešnosti: primer blagovne znamke Zara, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem. Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KAJ JE FRANŠIZING .....</b>	<b>4</b>
1.1 ZGODOVINSKI RAZVOJ FRANŠIZINGA .....	4
1.2 RAZLIČNE OPREDELITVE FRANŠIZINGA .....	5
1.3 OBLIKE FRANŠIZINGA .....	7
<b>2 BISTVENI ELEMENTI FRANŠIZINGA .....</b>	<b>8</b>
2.1 STANDARDIZACIJA .....	8
2.2 KONKURENČNA PREDNOST .....	9
2.3 DOBIČKONOSNOST PROIZVODOV .....	10
2.4 ZNANJE IN SPOSOBNOSTI FRANŠIZOJEMALCA .....	10
2.5 TESTNA (PILOTNA) ENOTA .....	10
2.6 KAPITAL IN ZNANJE FRANŠIZODAJALCA .....	11
2.7 RAZLIČNE OBLIKE USPOSABLJANJA .....	11
2.8 OPERACIJSKI PRIROČNIK .....	13
<b>3 PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA .....</b>	<b>13</b>
3.1 PREDNOSTI FRANŠIZINGA .....	13
3.1.1 Prednosti za franšizodajalca .....	13
3.1.2 Prednosti za franšizojemalca .....	15
3.2 SLABOSTI FRANŠIZINGA .....	16
3.2.1 Slabosti za franšizodajalca .....	16
3.2.2 Slabosti za franšizojemalca .....	17
<b>4 ANALIZA LASTNIH SPOSOBNOSTI IN USTREZNOSTI FRANŠIZODAJALCA .....</b>	<b>18</b>
4.1 IZBIRA IN OCENITEV POTENCIALNE FRANŠIZE .....	18
4.2 ANALIZA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI FRANŠIZOJEMALCA .....	20
4.3 ANALIZA USTREZNEGA FRANŠIZODAJALCA .....	22
<b>5 PRIČAKOVANJA FRANŠIZOJEMALCEV IN FRANŠIZODAJALCEV .....</b>	<b>24</b>
5.1 PRIČAKOVANJA FRANŠIZOJEMALCEV .....	24
5.1.1 Visoka stopnja neodvisnosti .....	24
5.1.2 Pomoč pri izbiri lokacije .....	25
5.1.3 Teritorialne pravice .....	25
5.1.4 Simboli kot elementi prepoznavanja .....	26
5.1.5 Visoki potencialni donosi .....	26
5.1.6 Celovit program usposabljanja .....	27
5.1.7 Nenehno seznanjanje o trgu in novih izdelkih .....	28
5.1.8 Stalna podpora .....	28
5.1.9 Pomoč pri oglaševanju in pospeševanju prodaje .....	29
5.1.10 Financiranje ali pomoč pri iskanju financiranja .....	29
5.2 PRIČAKOVANJA FRANŠIZODAJALCEV .....	29
5.2.1 Ohranitev ugleda in vrednosti blagovne znamke .....	29

5.2.2	Ohranjanje kakovosti izdelkov in storitev .....	30
5.2.3	Upoštevanje in varovanje vsebine priročnika o poslovanju.....	30
<b>6</b>	<b>FRANŠIZNA POGODBA .....</b>	<b>31</b>
6.1	DOKUMENT O RAZKRITJU POSLOVANJA .....	31
6.2	POGODBA O FRANŠIZINGU .....	34
6.3	BISTVENI ELEMENTI FRANŠIZNE POGODBE .....	35
<b>7</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA STRATEGIJE FRANŠIZNIH ODNOSOV NA PRIMERU BLAGOVNE ZNAMKE ZARA.....</b>	<b>38</b>
7.1	PREDSTAVITEV PODJETJA INDITEX IN BLAGOVNE ZNAMKE ZARA.....	38
7.1.1	Podjetje Inditex .....	38
7.1.2	Poslovni sistem Zara .....	44
7.2	ANALIZA FRANŠIZNEGA SISTEMA V ZARI .....	51
7.2.1	Razlogi za širitev .....	51
7.2.2	Izbira trga .....	51
7.2.3	Vstop na trg .....	52
7.2.4	Standardizacija ključnih strateških elementov .....	54
7.2.5	Ekskluzivnost pogodbe .....	55
7.2.6	Konkurenčnost izdelkov in storitev.....	55
7.2.7	Določanje cen in stopnja dobičkonosnosti .....	56
7.2.8	Izbira lokacije .....	57
7.2.9	Oglaševanje in pospeševanje prodaje.....	59
7.2.10	Izložbe, notranja oprema, razporeditev blaga .....	59
7.2.11	Izbira, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih .....	61
7.2.12	Komunikacija med franšizodajalcem in franšizojemalcem .....	63
<b>8</b>	<b>TEORETIČNA REFLEKSIJA .....</b>	<b>63</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>64</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>68</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Massimo Dutti trgovina .....	41
Slika 2:	Sezonski cikel .....	45
Slika 3:	Notranjost Zarine trgovine .....	58
Slika 4:	Razporeditev blaga v Zarini trgovini .....	60

## UVOD

Že pred leti so bile napovedi o širitvi franšizinga zelo pozitivne. Franšizing je izpolnil in presegel rast ter pričakovanja. Izkazal se je za najbolj dinamično obliko širjenja poslovanja v svetu. Zaradi eksplozivne rasti informacijske in komunikacijske tehnologije je svet postal manjši, bolj povezan in prepleten. Večja medsebojna povezanost med državami in pojav svetovne konkurence je posledica oblikovanja tržnih strategij z globalnimi perspektivami.

Današnje poslovno okolje je izredno dinamično, intenzivno in globalno. Podjetja se pri svojem poslovanju nenehno soočajo z izzivi, ki od njih zahtevajo vedno nove načine odzivanja na nastale spremembe. Spremembe v svetovnem gospodarskem okolju, kot so zmanjšanje trgovinskih ovir, povečana integracija preko nacionalnih meja in večja enotnost potrošnikov, predstavljajo nove tržne priložnosti za franšizing. Glavni motivi za širitev na mednarodne trge so novi potencialni trgi, večja prodaja in dobiček, širitev trga, nasičenost domačega trga ter želja po rasti (Doherty, 2007, str. 185–186).

Internacionalizacija na drobno je postala pomembna značilnost distribucijskih sistemov v Severni Ameriki, Evropi in na Pacifiku. V 80. letih je moč zaznati hitro naraščanje števila mednarodnih trgovcev na drobno. Strategija franšizinga je bila tradicionalno povezana s storitvenim sektorjem, zlasti z restavracijami s hitro prehrano. Franšizing je postal orodje za veliko mednarodno širitev, ki nudi možnost, da hitro izgradijo celotne operacije na relativno nizkih stroških (Quinn & Alexander, 2002, str. 264–265).

Franšizni poslovni koncept je zelo prilagodljiv in ugodno vpliva na razvoj gospodarstva. Medtem ko je franšizing že zelo dobro uveljavljen v zahodnih državah, v državah kot so Češka, Madžarska in Slovenija predstavlja eno izmed potencialnih možnosti razvoja. Franšizing lahko predstavlja tudi vir konkurenčne prednosti za podjetniška prizadevanja, z dokazano uporabo uspešnih storitev oziroma izdelkov ter blagovne znamke. Napredek v tehnologiji predstavlja del pozitivnega razvoja za širitev mednarodnega franšizinga. S pomočjo telekomunikacij ostajajo podjetja z veliko geografsko razpršenostjo v stalnih stikih. To predstavlja tudi enostavno spremljanje enot na daljših razdaljah ter s tem posledično tudi znižanje letnih stroškov spremljanja. Prav tako omogoča manjše franšizne družbe razširiti globalno hitreje (Hoffman & Preble, 2004, str. 102).

Državni regulativni okvir, kot so vladni ukrepi ali neukrepi, lahko pospešijo ali ovirajo razvoj franšizinga. Po svetu se vedno bolj zavedajo, da se franšizing lahko uporabi kot orodje za učinkovito rast gospodarstva. Zaradi tega različne države spodbujajo franšizing z ustanovitvijo organizacij in razvojem podpornih programov, kot so sejmi in konference. Tudi z naraščanjem števila srednjega razreda, se kaže potreba po razvoju franšizinga, kar je posledica večje porabe blaga in storitev.

Po ocenah Svetovnega sveta za franšizing in Evropske franšizne federacije v Severni Ameriki in Evropi deluje že več kot 12.000 franšiznih sistemov. Potrebno je poudariti, da se te številke nenehno spreminjajo. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) predstavljajo franšizni sistemi 50 % vse prodaje na drobno. Izjemen porast te oblike poslovnega sistema se dogaja v Aziji in Latinski Ameriki, še posebej na Kitajskem in Indiji. V zadnjih letih pa je prišlo do pravega franšiznega razcveta tudi v državah Latinske Amerike, predvsem v Mehiki, Braziliji in Argentini. Restavracije in hrana predstavljajo prevladujočo rast v vseh državah. Trgovina na drobno je vodilni sektor rasti v Evropi. Kot manj prevladujoče sektorje, ki predstavljajo rast v posameznih državah so izobraževanje v Mehiki in na Tajskem, računalniki in elektronika v Braziliji, svetovanje na Nizozemskem, zdravstveno varstvo v Indiji ter gradbeništvo v Avstraliji. Malezija in Singapur sta začela uporabljati franšizing, kot sredstvo za razvoj malih hitro rastočih podjetij, zlasti za pospeševanje mednarodne trgovine (Hoffman & Preble, 2004, str. 104–105).

Začetke franšizinga v Sloveniji je bilo moč opaziti v 80. letih s prihodom verig hotelov, kot sta Holiday Inn ter Austrotel. Prihod teh podjetij niso propagirali kot franšizing, čeprav je pomenilo spremembo pri prenosu know-howa in hkrati tudi razvoj mednarodnih mrež malih in srednje velikih podjetij. Konec 80. let so trgovci na debelo začeli širiti svoje prodajne mreže s franšiznimi prodajalnami predvsem na področju gradbenega materiala, stanovanjske opreme, gospodinjstvih pripomočkov, strojev in elektronskih aparatov. Glavni razlog je bil, da so želeli s čim manjšimi vlaganji prodreti na manj privlačna in oddaljena področja države. V tretji fazi širjenja franšizinga predstavlja glavni motiv gradnja poslovne mreže z vlaganji drugih posameznikov oziroma podjetji in njihovim sodelovanjem. Resnično spremembo razumevanja franšizinga v Sloveniji predstavlja prihod uglednih mednarodnih franšiznih verig, kot so McDonald's, Dairy Queen, Bata in drugi (Pavlin, 1999, str. 31–32).

V Sloveniji naj bi po zadnjih podatkih delovalo okoli 150 franšiznih sistemov. Točnega števila ni mogoče navesti, saj ne obstaja uradni in obvezni register, ki bi vodil evidenco. Delež sistemov, ki v Slovenijo prihajajo iz tujine je vedno večji, predvsem na področju modnih oblačil, perila, jezikovnega usposabljanja, naravne kozmetike, obutve, hotelov, itd. Tako kot v svetu, kakor tudi v Sloveniji predstavljajo največje število trgovinske franšize kot so Mercator, Tuš, OMV, Petrol in Mura, ki delujejo na področju prehrane in vsakodnevnih potrebščin. Strategija franšizing je v Sloveniji še neizkoriščena priložnost. Glavni razlogi za slabo razširjenost franšiznih sistemov so slabo poznavanje tovrstnega poslovanja, saj si številni posamezniki ravno zaradi pomanjkanja informacij ne upajo sprejeti tovrstne odločitve. Franšizing zaradi svojega načina poslovanja postaja trend po vsem svetu. V prihodnosti lahko pričakujemo velik razmah na področjih varstva in nege starejših, fitnes storitvah, poslovnih storitvah, izobraževanju in na področju zdrave prehrane.

Namen magistrskega dela je prispevek k zavedanju pomembnosti strategije franšizinga. Kot sredstvo za hitro in zanesljivo rast podjetij, je franšizing izredno privlačna strategija razvoja podjetništva. Zaradi relativno večje varnosti naložb, franšizing predstavlja tudi enostaven način za pridobitev tujih vlaganj tudi v neugodnih tržnih pogojih. Namen naloge je razširiti in sistematično povezati znanje o strategiji franšizinga ter tako pomagati podjetjem ugotoviti, kako lahko gradijo trajne konkurenčne prednosti v poslovnem okolju. Franšizing je lahko velika poslovna priložnost, saj franšizodajalcu omogoča hitrejšo širitev poslovanja, franšizojemalcu pa preprostejši vstop v svet podjetništva. Glavna prednost pri tem poslovnem pristopu je, da franšizing podjetnikom omogoča delovanje znotraj določenega sistema, po drugi strani pa večinoma ohranjajo svojo ekonomsko neodvisnost. V veliko podporo pri tem je priznana in uveljavljena ter dobro prepoznavna blagovna znamka.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti strategijo franšizinga in predstaviti poslovni koncept, ki v času neugodnih gospodarskih razmer, predstavlja eno izmed možnosti za začetek samostojne poslovne poti. Cilj naloge je izluščiti ključne prednosti strategije franšizinga, ki pripomore k zavedanju, da je lahko franšizing ključni element konkurenčne prednosti v sodobnem globalnem okolju. Ugotoviti želim, kako spremembe poslovnega okolja vplivajo na strategijo franšizinga. S pomočjo tuje in domače strokovne literature želim proučiti kaj je franšizing, glavne značilnosti franšizinga, prednosti in slabosti franšizinga, bistvene elemente franšizinga ter analizirati pričakovanja franšizodajalcev in franšizojemalcev. Proučiti franšizni sporazum med franšizodajalcem in franšizojemalcem ter tako opozoriti na morebitne določene pomanjkljivosti. Cilj magistrskega dela je tudi analizirati blagovno znamko Zara, ki je zgled franšize in uspeha tekstilne verige v svetu. Na primeru globalne blagovne znamke Zara, želim izluščiti ključne prednosti in pomanjkljivosti strategije franšizinga ter na ta način spodbuditi podjetja k večji uporabi tega poslovnega koncepta.

Za teoretične opredelitve posameznih kategorij in vsebin magistrskega dela bom najprej proučila tujo in domačo strokovno literaturo ter ostale vire, prispevke in članke z najnovejšimi spoznanji o strategiji franšizinga. V delo bodo vključeni tudi podatki o blagovni znamki Zara. Pri proučevanju bom uporabila metodo analize vsebine, metodo dedukcije ter metodo kompilacije, s pomočjo katere bom povzela opazovanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev. Te metode bom dopolnila z deskriptivno-analitičnimi metodami ter tako poskušala opozoriti na dileme in kritične točke v interpretacijah proučevane teme. Navedene metode bodo tudi osnovne v empiričnem delu.

# 1 KAJ JE FRANŠIZING

## 1.1 Zgodovinski razvoj franšizinga

V nasprotju s splošnim prepričanjem izraz franšizing ni ameriškega izvora in pomeni nekaj drugega kot v preteklosti. Beseda franšizing izvira iz staro francoske besede "franchir" oziroma "affranchir", ki je pomenila pravico oziroma osvoboditev vazalske službe. Beseda je nastala v 12. stoletju in se nanaša na privilegij ali pravico, ki je podeljena nekemu mestu, združenju ali osebi. V veliki Britaniji se je beseda prvič uporabila v srednjem veku, ko so si plemiči kupili pravico do pobiranja carinskih obveznosti in lokalnih taks. Lokalni vladarji so trgovcem podeljevali pravico do prirejanja sejmov in pravico do lova na vladarjevem posestvu (Pradhan, 2009, str. 188).

Zgodnji razvoj distribucijskega franšizinga, kot ga poznamo danes, sega v Nemčijo, kjer je leta 1840 varilec piva podelil ekskluzivne pravice nekaterim gostilnam in točilnicam, za prodajo različnih znamk piva (Hackett, 1976, str. 65).

Začetek prvega poslovnega franšiznega sistema v Ameriki, je postavitve prodajne mreže neodvisnih prodajalcev na drobno, ki jo je leta 1851 med državljansko vojno ustanovil proizvajalec šivalnih strojev Isaac Singer (Singer Sewing Machine Company). Zaradi pomanjkanja kapitala je proizvajalec šivalnih strojev podelil pravice za distribucijo in vzdrževanje svojih strojev na različnih geografskih območjih, v zameno za plačilo (Mendelsohn, 2004, str. 16). Singer je napisal tudi franšizno pogodbo, ki je predhodnik današnjih franšiznih sporazumov. Leta 1880 so mesta začela podeljevati monopolne franšize tramvajskim družbam, javnim službam za vodovod in kanalizacijo, plin ter kasneje za elektriko.

V ZDA so prvi poslovni franšizni sistemi na prelomu stoletja doživljali pomemben razcvet z razvojem naftne in avtomobilske proizvodnje. Zaradi potreb po učinkovitem distribucijskem sistemu je v letu 1898 General Motors pričel z mrežo neodvisnih jemalcev licenc, dve leti kasneje so jim sledili pri Fordu. Podjetje General Motors začne po letu 1930 prvi razvijati distribucijsko in servisno mrežo za prodajo avtomobilov. Temu poslovnemu sistemu je sledil razvoj verige bencinskih črpalk. Nadaljnji razvoj franšizinga se je začel po prvi svetovni vojni v proizvodnji hladnih pijač. Na ta sistem so razvili proces stekleničenja in postavitve obratov. Najbolj znan primer te oblike je Coca-Cola, Pepsi ter 7-Up (Rebernik et al., 1997, str. 575). Skozi leta se je oblika franšizinga močno spreminjala, predvsem zaradi spremembe socialno-ekonomskih dejavnikov. Pomembne spremembe so se pokazale po 2. svetovni vojni in tako imenovanem "baby boomu".

Pospešeno rast je franšizing doživel po letu 1950, po letu 1960 pa je doživel pravi razcvet, ko so se začele uveljavljati različne oblike franšizinga na najrazličnejših področjih.



Novejša oblika je franšizing storitev predvsem na področju restavracij z hitro prehrano. Najbolj znani primeri te poslovne oblike so McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Dunkin Donuts ter Burger King. Leta 1954 se je Ray Kroc navdušil nad idejo brata McDonald in z njima sklenil pogodbo, ki mu je dovoljevala uporabo njunega sistema prodaje in imena družbe (Pradhan, 2009. str. 189). Kentucky Fried Chicken je postal eden izmed pionirjev, ko je Colonel Sanders potoval po Ameriki in učil ljudi, kako spečejo piščanca na njegov način. Danes je podjetje Kentucky Fried Chicken v vrhu svetovno uspešnih podjetij, z skoraj 32.500 sistemov v več kot 100 državah (Stokes & Wilson, 2006, str. 245).

## 1.2 Različne opredelitve franšizinga

Strategija razvoja poslovnih sistemov, ki jo poznamo pod imenom franšizing, je imela velik uspeh po celem svetu, vendar do danes nima enotne opredelitve. V nadaljevanju so navedene le nekatere najpomembnejše opredelitve:

**Evropsko združenje** za franšizing (angl. *European Franchise Federation – EFF*) je v okviru Kodeksa etike sprejelo naslednjo opredelitev franšizinga, ki jo sprejema tudi Evropska unija: "Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizodajalcem in posameznimi franšizojemalci, pri katerem franšizodajalec svojim franšizojemalcem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizojemalca, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz industrijske in/ali intelektualne lastnine, ki jih podpira stalno zagotavljanje poslovne in tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom" (Felstead, 1993, str. 47).

**Nemško združenje** franšizinga je opredelilo: "Franšizing je vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih odnosov, ki na trgu nastopa samostojno. Glavna značilnost odnosa je delitev programov storitev, sistemskih partnerjev, kot tudi usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitnih pravic, izobraževanje franšizojemalca in obveznost franšizodajalca, da pridobitelja dejavno in tekoče podpira in nenehno razvija koncept. Franšizojemalec posluje v lastnem imenu za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije" (Povalej, 1992, str. 24).

**Britansko združenje** za franšizing (angl. *British Franchise Association – BFA*) je predstavilo naslednjo opredelitev franšizinga: "Franšizing je pogodbeno opredelitev licence

franšizodajalca franšizojemalcu, ki zahteva in dovoljuje, da franšizojemalec posluje v skladu z dogovorom, pri tem pa uporablja ime, ki pripada franšizodajalcu ali je z njim povezano. Franšizodajalcu daje pravico, da kontinuirano nadzoruje franšizojemalca ves čas trajanja pogodbe. Franšizodajalec se zaveže, da franšizojemalcu zagotavlja strokovno pomoč pri poslovanju glede organizacije poslovanja, usposabljanja osebja in trženja. Franšizojemalec se ravno tako zaveže, da v času trajanja pogodbe periodično plačuje določeno vsoto denarja kot nadomestilo za storitve, ki jih franšizodajalec opravlja za franšizojemalca. Ta licenca ni posel med matičnim podjetjem in njegovo podružnico ali posel med podružnicami istega matičnega podjetja ali med posameznikom in podjetjem, ki ga vodi" (Barrow & Golzen, 1992, str. 19).

**Mednarodno združenje** za franšizing (angl. *International Franchise Association*, v nadaljevanju IFA) navaja naslednjo opredelitev: "Franšizing je kontinuirano sodelovanje več podjetij v okviru katerega franšizodajalec določi posamezne vrednosti v poslovanju in pomaga pri organiziranju, izobraževanju, komercializaciji in upravljanju, in sicer za nadomestilo, ki ga plačuje franšizojemalec. Takšno sodelovanje je praviloma trajno ali vsaj dolgotrajnejše" (Stanworth & Smith, 1993, str. 2).

Ministrstvo za zunanjo trgovino ZDA (angl. *United Department States of Commerce*) je opredelilo franšizing kot obliko licenciranja, po kateri lastnik ali franšizodajalec, izdelka ali storitev doseže distribucijo v prodaji na drobno prek pridruženih prodajalcev na drobno oziroma franšizojemalcev. Nosilec pravic pogosto pridobi ekskluziven pristop za določeno geografsko področje. Izdelki ali storitve, ki so predmet pogodbe, so lahko označeni z blagovno znamko, pri čemer franšizodajalec nadzoruje metode trženja (Povalej, 1992, str. 25–26).

Pavlin (2000, str. 27), eden največjih poznavalcev področja franšizinga v Sloveniji, opredeljuje poslovno obliko franšizinga kot način poslovanja, kjer lastnik priznanega poslovnega sistema, daje pravico ustanovitve podobnega podjetja nekemu drugemu podjetniku. Franšizojemalec tako pridobi pravico do uporabe tržne znamke, v zameno za obliko plačila in obljubo, da bo natančno sledil navodilom in standardom kvalitete. Na ta način si pridobi podporo pri trženju, natančne priročnike o poslovanju, začetno pomoč pri usposabljanju zaposlenih ter pomoč pri nabavi opreme in surovin.

Različne opredelitve franšizinga so poskus, da se v nekaj besedah zajame bistvo franšizinga. Kljub temu, da ima vsaka država svojo opredelitev franšizinga, je večini opredelitev skupno, da poudarjajo plačilo pristojbin franšizojemalca v zameno za uporabo uveljavljenega imena in preverjenega poslovnega sistema. Strategija franšizinga je prefinjen način poslovanja, ki omogoča koristi vsem vpletenim, vendar je pred odločitvijo potrebno poznati vse bistvene elemente franšizinga.

### 1.3 Oblike franšizinga

Franšizing se lahko pojavlja v različnih oblikah poslovanja, vendar ostajajo tri osnovne oblike povezav:

- **Izdelčni ali proizvodni franšizing:** ta oblika franšizinga je primarno sestavljena iz proizvodnje in distribucije proizvodov enega ali več proizvajalcev. V tej obliki franšizinga blago proizvaja franšizodajalec pod svojo blagovno znamko in ga distribuira potrošnikom preko mreže franšiznih enot. Franšizodajalec v tej obliki zagotavlja relativno malo pomoči pri managementu in trženju (Sidhpuria, 2009, str. 16). Ta oblika franšizinga se uporablja predvsem v avtomobilski proizvodnji, proizvodnji brezalkoholnih pijač in distribuciji naftnih derivatov. Ford, Chrysler in ostali avtomobilski proizvajalci, podelijo pravico neodvisnim trgovcem za prodajo njihovih avtomobilov. Na ta način posluje tudi veliko bencinskih servisov (Rosenbloom, 2011, str. 447).
- **Čisti poslovni franšizing:** je poslovni format, kjer franšizodajalec podeli franšizojemalcu licenco za uporabo logotipov, blagovne znamke, poslovnega "know-howa", poslovne skrivnosti in standardne operativne postopke (Pradhan, 2009, str. 190). Franšizojemalec mora plačati začetno pristojbino in začetne stroške, tekoče pristojbine in obratovalne stroške (inventar, najem). Franšizodajalec nudi pomoč pri izbiri lokacije, strokovnem usposabljanju, zagotovi operacijski priročnik in svetuje na področju trženja, managementa in financ. Nekateri franšizodajalci omogočijo delavnice, brezplačna glasila, telefonsko številko za tehnično pomoč in druge storitve. Franšizodajalec zahteva, da franšizojemalec natančno upošteva vse standardne postopke, zagotavlja enake proizvode in storitve ter vzdržuje enoten videz posamezne franšize (Awe, 2012, str. 73).
- **Proizvodni franšizing:** za to obliko franšizinga je značilno, da franšizodajalec podeli licenco franšizojemalcu, ki bodisi proizvaja bodisi prodaja blago. Franšizojemalec dobi pravico do uporabe bistvenih sestavin oziroma pridobi formulo za proizvodnjo določenega izdelka. Franšizojemalec trži določen proizvod na debelo ali drobno, v skladu s standardi franšizodajalca. Primer te oblike franšizinga je Coca-Cola in ostala podjetja brezalkoholnih pijač (Cross & Miller, 2007, str. 394).

Za franšizno poslovanje je značilna hitra rast, zato je mogoče zaslediti tudi novejšje oblike povezav (Povalej, 1992, str. 28–29):

- **Franšizing podružnic:** za to obliko poslovanja je značilno, da je nastala kot rezultat dejavnosti posredovanja nepremičnin, sklepanja zavarovalnih pogodb, finančnih borznih storitev, storitev na domu ter medicinskih in projektantskih storitev.

- **Kvazi franšizing:** se kaže v oslABLJENI navezi partnerjev, ko na primer franšizojemalec po izteku veljavnosti pogodbo obnovi le za del storitev franšizodajalca ali ko na primer hotelir ostane vezan na sistem le z informacijskim sistemom rezervacij.
- **Master ali temeljni franšizing:** pomeni posebno obliko večnivojskega franšizinga. Glavna značilnost tega razmerja je, da je pridobitelj master franšizinga oseba, ki ima pravico podeljevati franšizni paket v obliki podlicence. Franšizodajalec preko temeljne franšizne pogodbe podeli pravice franšizinga in nadaljnjega podeljevanja franšizinga, po navadi za celoten trg.
- **Subfranšizing:** predstavlja neposredno razmerje franšizodajalca s "poddajalcem", ta pa s končnim pridobiteljem franšize. V okviru tega sistema franšizodajalec nima skoraj nobenih neposrednih stikov s končnimi pridobitelji. Vse pristopnine in kasnejša plačila plačuje pridobitelj subfranšizorju. Subfranšizor ponavadi pokriva določeno področje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem področju, hkrati pa ima pravico nadzorovati in svetovati franšizojemalcem.
- **Področna razvojna pogodba:** omogoča franšizodajalcu, da podeli posamezniku ekskluzivno pravico, da znotraj določenega geografskega območja razvija sistem franšizinga po predvidenemu scenariju. Za svoje delo dobi neposredno plačilo od lastnika franšize, ima pa tudi možnost, da se poveže z individualnimi franšizojemalci. Pristopnina in nadomestilo za franšizni paket gre v tem modelu neposredno franšizodajalcu, kar označuje bolj delovno razmerje kot obliko franšizinga.

## 2 BISTVENI ELEMENTI FRANŠIZINGA

V prejšnjem poglavju so navedene različne opredelitve in oblike franšizinga, vendar je za širše razumevanje franšizinga potrebno poznati bistvene značilnosti, ki bodo predstavljene v tem poglavju.

### 2.1 Standardizacija

Standardizacija je ključnega pomena v poslovnem konceptu franšizinga. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo na naslednjih treh področjih:

- v proizvodni ali storitvah, ki jih ponujajo posamezne franšizne enote,
- v načinu ponudbe izdelkov ali storitev,
- v celostni podobi franšizne enote.

Uspeh celotnega franšiznega sistema temelji na tem, da omogoči potrošniku enak izdelek ali storitev v katerikoli franšizni enoti, kajti v nasprotnem primeru pomanjkanje vzdrževanja enotnih standardov povzroči izgubo ugleda celotne franšize. Da bi se temu izognili, mora franšizodajalec biti sposoben ohraniti strog nadzor nad standardizacijo in zahtevati centralizirano dobavo. Franšizojemalec, ki bi kupoval zaloge izven franšiznega

sistema, bi posledično zaradi slabše kvalitete škodoval sebi kot celotnemu franšiznemu sistemu. Standardizacija ni omejena le na proizvode in storitve ampak se izraža tudi v zunanji podobi franšizne enote. Franšizodajalec mora zagotoviti, da vsak franšizojemalec natančno upošteva izbiro notranje opreme, razporeditev blaga, barve ter promocijski material (Hall & Dixon, 1989, str. 21–22).

Na izbor strategij trženja na svetovnih trgih vpliva narava proizvoda oziroma storitve, značilnosti posamezne države ter organizacijski dejavniki. V nekaterih okoliščinah je za podjetja koristna standardizacija trženja po vsem svetu, obenem pa se morajo prilagoditi lokalnim razlikam na trgih. Stopnja standardizacije je deloma odvisna od kulturnih, gospodarskih in pravnih posebnosti (Alon, 2006, str. 115). Franšizing dopušča sprejetje strategij, ki omogoča standardizacijo nekaterih trženjskih elementov, hkrati pa te elemente prilagodi glede na lokalne trge (Sashi & Karuppur, 2002, str. 500).

Številna podjetja so poskušala uvesti svojo različico svetovnega izdelka. Toda večina izdelkov zahteva določeno prilagoditev. McDonald's v Mehiki v svojih hamburgerjih uporablja omako čili namesto kečapa, v Indiji je krava sveta žival, zato v Big Mac-u ne uporabljajo govedine. Coca-Cola je v določenih državah slajša ali manj gazirana, zato globalna standardizacija ni vedno pravilo (Kotler, 2004, str. 394).

## **2.2 Konkurenčna prednost**

Poslovni sistem franšizinga mora imeti neko značilno ali edinstveno prednost, po kateri se razlikuje od konkurence. To je lahko unikaten proizvod, ki ima skrivno sestavino ali storitev, ki jo je težko posnemati (Nieman & Barber, 1998, str. 19). Konkurenčno prednost bodo imeli le toliko časa, dokler je konkurenca ne bo posnemala, zato je priporočljivo zaščititi lastne procese, postopke, metode ter oznake, s patentom in blagovno znamko. Franšizodajalec mora odkriti tržno nišo, ki jo bo skušal s poslovanjem zapolniti. Izdelki ali storitve, ki jih ponuja, morajo biti dobro oblikovani, imeti visoko tržno prepoznavnost in razširjenost ter zadovoljiti potrebe potrošnikov, če je možno dolgoročno (Hall & Dixon, 1989, str. 22–23).

Pogosto je konkurenčna prednost izražena v dojemanju blagovne znamke, v skupnih lastnostih blagovne znamke, ki je sestavljena iz imena, logotipa, barv, ugleda, splošne prepoznavnosti ter ugleda podjetja. Vrednost blagovne znamke je odvisna od dojemanja potrošnikov in njihovih pričakovanj, ki morajo blagovno znamko povezati s kakovostjo, zanesljivostjo ter izpolnitvijo njihovih pričakovanj (Murray, 2006, str. 23).

Vsaka konkurenčna prednost mora hkrati pomeniti prednost v očeh kupca. Na primer, če podjetje dostavlja hitreje kot njegovi tekmeci, to ne bo prednost v očeh kupca, če kupci ne cenijo hitrosti. Podjetja se morajo osredotočiti na ustvarjanje prednosti v očeh kupca. Šele

takrat bodo ustvarila visoko vrednost za kupca in zadovoljstvo, ki vodita k ponovnim nakupom in posledično k visoki donosnosti podjetja (Kotler, 2004, str. 83).

### **2.3 Dobičkonosnost proizvodov**

S poslovanjem posamezne franšizne enote, mora franšizojemalec ustvariti dovolj velik dobiček, ki mu bo omogočil pokritje začetne investicije in osebnega truda ter plačila pristojbine franšizodajalcu. Prav tako mora biti sposoben iztržiti relativno visoko maržo, ki se razlikuje od posamezne panoge, v kateri posluje. V primeru, da posluje v visoko konkurenčni panogi, bo moral prodati toliko več proizvodov, če bo želel zadovoljivi dobiček zase in franšizodajalca (Hall & Dixon, 1989, str. 23).

Vrsta franšiznega posla mora predhodno dosegati stopnjo dobičkonosnosti. Posamezni trg mora biti dovolj velik za veliko število franšiznih enot. Stopnja dobičkonosnosti mora biti dosežena relativno hitro (Nieman & Barber, 1998, str. 19).

V zadovoljstvo obeh strani mora delovanje franšize ustvariti dovolj veliko stopnjo prodaje, ki bo franšizojemalcu zagotovila sprejemljiv dohodek. Z določanjem prodajnih marž, bo franšizojemalec imel priložnost, da si ustvari dovolj veliko stopnjo prodaje. To lahko doseže na več načinov. Na primer, določeni potrošniki so pripravljene odšteti več denarja v zameno za udobje nakupovanja, zato bodo pripravljene plačati več za izdelek, ki ga lahko kupijo v trgovini, ki posluje z daljšim delovnim časom (Murray, 2006, str. 26).

### **2.4 Znanje in sposobnosti franšizojemalca**

Uspešnost franšizojemalca ter posledično franšizne enote, temelji na sposobnostih in znanju, ki ga je mogoče zelo hitro osvojiti. Če je koncept poslovanja odvisen od visoke stopnje znanja, ni primeren za franšizing. Nerealno je pričakovati, da se bo franšizojemalec učil več kot leto dni, da osvoji osnovna znanja o poslovanju. Koncept in tehnika poslovanja mora biti primerno enostavna, da jo franšizojemalec osvoji v najkrajšem možem času (Hall & Dixon, 1989, str. 24).

Znanje franšizojemalca lahko predstavlja zelo pomembno konkurenčno prednost, še posebej v zgodnji fazi razvoja. Franšizojemalec, ki posreduje znanje o lokalnem trgu, kulturnih in geografskih razlikah, omogoči hitrejšo širitev na novi trg ter hitrejšo uveljavitev blagovne znamke (Watson, Stanworth, Heales, Purdy & Stanworth, 2005, str. 28).

### **2.5 Testna (pilotna) enota**

Testna enota je prvi korak za širjenje uspešne franšizne mreže, vendar je postavitve testne enote za franšizodajalca zelo velik strošek. Pred trženjem franšize, mora testna enota

poslovati pozitivno (Nieman & Barber, 1998, str. 114). Za razvoj franšiznega sistema je bistvenega pomena, da franšizodajalec temeljito preizkusi svoj poslovni koncept v vsaj eni testni enoti, preden jo ponudi potencialnim franšizojemalcem. Testna enota mora poslovati vsaj 12 mesecev, predvsem zaradi upoštevanja sezonskih dejavnikov (Mendelsohn, 2004, str. 58).

Pri tem mora franšizodajalec upoštevati iste postopke in sisteme, ki so predvideni za delovanje posamezne franšizne enote. Prav tako mora zagotoviti, da uspeh testne enote ni zgolj naključje, zaradi ugodnih okoliščin. Zaradi specifičnih razlik posameznih trgov, je priporočljivo, da franšizodajalec ustanovi več testnih enot in se tako prepriča, če koncept deluje v določenem okolju (Hall & Dixon, 1989, str. 25).

Najboljše znanje in izkušnje pridobljene iz testne enote, morajo biti relevantne in uporabne za ciljni trg, tako na domačem ali tujem trgu. Uspeh testne enote ne bi smel biti preveč odvisen od fizične navzočnosti ali posebnem izvedenskem mnenju njihovih ustanoviteljev (Sherman, 2011, str. 16).

## **2.6 Kapital in znanje franšizodajalca**

Za samo vzpostavitev delovanja franšiznega sistema je izjemno pomembno, da franšizodajalec ne podcenjuje investicijske vrednosti in znanja ter spretnosti, ki jo takšen poslovni model potrebuje. Zagonski stroški oziroma začetna investicija je lahko precej visoka, zato mora franšizodajalec upoštevati naslednje dejavnike:

- vzpostavitev primerne organizacije,
- seznanitev z vsemi dajatvami,
- zagotovitev operacijskega priročnika.

Franšizni poslovni model zahteva visok začetni finančni vložek, saj skupni stroški vzpostavitve franšiznega sistema lahko presegajo 100.000 \$, preden je prodana vsaj ena franšiza. Pri tem se je potrebno zavedati, da ponavadi traja tri do pet let, preden pride do točke preloma. V tem obdobju franšizojemalec zahteva veliko usposabljanja in podpore. Zaradi tega je pomembno, da ima franšizodajalec dovolj velika finančna sredstva, da je sposoben preživeti v tem začetnem turbulentnem obdobju, saj so prejeta plačila franšizojemalcev še zelo nizka, kajti ta običajno temeljijo na bruto prodaji franšizojemalca. Velik problem za franšizodajalca lahko predstavlja tudi finančni vložek, ki ga investira v zaloge materiala, ki jih potrebuje franšizojemalec (Hall & Dixon, 1989, str. 26).

## **2.7 Različne oblike usposabljanja**

Usposabljanje zagotavlja franšizojemalcu priložnost za spoznavanje operacijskega sistema. Izobraževanje je bistvo franšiznega sistema. Franšizojemalec pridobi vsa potrebna znanja

in izkušnje, ki jih bo potreboval v franšiznem poslovanju. Usposabljanje se pojavlja v različnih oblikah (Justis & Slater, 2002, str. 156–157):

- **Pomoč pri otvoritvi:** praviloma franšizodajalec priskrbi dva ali tri ključne člane svojega osebja, ki so v pomoč pri slavnostni otvoritvi. Tako je običajno dva tedna pred slavnostno otvoritvijo franšizojemalcu omogočena pomoč pri izbiri in usposabljanju novih zaposlenih. Na ta način lahko razvije zmagovalni pristop in dobre odnose z novimi zaposlenimi. Priporočljivo je pripraviti kontrolni seznam, na katerem so navedene naloge, ki jih je potrebno opraviti tri tedne pred slavnostjo otvoritvijo in teden po otvoritvi.
- **Izobraževanje po otvoritvi:** mesec ali dva po otvoritvi, bo franšizodajalec poslal enega izmed svojih uslužbencev, ki bo nudil pomoč pri poslovanju. Običajno se ta oseba vrne po treh ali štirih mesecih in nato po šestih do sedmih mesecih. V prvem letu je ključnega pomena, da franšizodajalec nudi pomoč in asistenco. V primeru kakršnihkoli vprašanj, se je potrebno obrniti na franšizodajalca ali poiskati nasvet in pomoč pri ostalih franšizojemalcih.
- **Gradiva za usposabljanje zaposlenih:** v delu operacijskega priročnika bodo na voljo tudi materiali, ki bodo v pomoč pri usposabljanju zaposlenih. Ta del opisuje storitve in navodila, kako jih je potrebno zagotoviti v skladu z predpisanimi standardi.
- **Osebj, ki usposablja na posameznem področju:** franšizodajalec ima na voljo zaposlene uslužbence, ki usposabljaajo na terenu. To skupino sestavljajo eden do trije člani, lahko pa tudi od trideset pa vse do sto članov. Število je odvisno od velikosti posameznega franšiznega sistema. Naloga teh zaposlenih je, da pomagajo in svetujejo, kako postati najboljši. Praviloma so na razpolago vedno kadar jih potrebujete.
- **Seminarji:** običajno franšizodajalec organizira letni seminar za vse franšizojemalce. Seminar predvidoma traja od tri do štiri dni, na katerem je poudarek dodatno usposabljanje franšizojemalcev. Na ta način jim omogoči nadgraditev obstoječega znanja in izmenjavo izkušenj z ostalimi franšizojemalci. Franšizojemalec ima možnost, da pridobi najnovejša spoznanja o poslovanju in aktivnostih.

Pravilno oblikovan program usposabljanja ima pomembno vlogo na začetku in v tekočem poslovanju franšizojemalca. S tem franšizodajalec pripravi novega franšizojemalca na resnični svet. To vključuje začetne korake in izzive, organizacija logistike, organizacija slavnostne otvoritve, izbira in motivacija zaposlenih, nasveti za ravnanje z nezadovoljnimi strankami ter strateške usmeritve v primeru hude konkurence. S tem se bo moral franšizojemalec soočati vsakodnevno. Program usposabljanja mora biti zasnovan tako, da izpolni pričakovanja franšizojemalca ter izkoristi njegove prehodne poslovne izkušnje. Vendar mora biti program sestavljen tako, da bo primeren za franšizojemalce z izkušnjami ali brez (Sherman, 2011, str. 36).



## **2.8 Operacijski priročnik**

Operacijski priročnik je podroben dokument z vsemi pravili, ki urejajo celotno vodenje postopkov in navodila za vsakodnevno delovanje franšize. Vsak priročnik mora vsebovati osnovne značilnosti delovanja in filozofijo poslovanja, ki jih vsak franšizodajalec želi, da jih franšizojemalec sprejme. V uvodnem delu se pojasni, kaj se pričakuje od franšizojemalca kot franšizodajalca (Mendelsohn, 2004, str. 62). V franšizni pogodbi mora biti natančno navedeno, da je franšizojemalec dolžan slediti in ravnati v skladu z navodili, ki jih operacijski priročnik določa. Le na ta način franšizojemalec zagotovi standardizacijo postopkov in storitev in s tem posledično ohranja enotno podobo posamezne franšize (Hall & Dixon, 1989, str. 27).

Glavna značilnost operacijskega priročnika je, da se njegova vsebina spreminja in razvija prav tako kot se razvija in spreminja franšizni sistem. Franšizodajalec mora ohraniti stopnjo fleksibilnosti v skladu z franšiznim sporazumom. Operacijski priročnik mora predvideti in odgovoriti na nekatera najpogostejša vprašanja franšizojemalcev. Na ta način se bo franšizodajalec izognil zaposlitvi dodatnega administrativnega osebja, ki bi v primeru pogostih vprašanj morali biti na voljo. Franšizojemalec ne sme pozabiti, da je operacijski priročnik zaupne in lastniške narave, zato ga je potrebno obravnavati kot poslovno skrivnost v skladu z intelektualno lastnino. Postopki so razviti za varovanje in uporabo vseh franšizojemalcev ter zaposlenih. Prav tako je priporočljivo omejiti dostop do vsebine operacijskega priročnika vsakomur. Operacijski priročnik je last franšizodajalca in ni prodan franšizojemalcu, temveč le na posodo v času trajanja franšiznega sporazuma (Sherman, 2004, str. 22–23).

## **3 PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA**

### **3.1 Prednosti franšizinga**

Strategija franšizinga je zelo privlačen način za vodenje lastnega poslovanja. Obstaja veliko očitnih prednosti za nakup franšize, najbolj pomembna je ta, da kupujete preizkušen in preverjen poslovni koncept. Morda res ne bo ceneje od ustanovitve svojega podjetja, vendar omogoča že ustanovljeno in prepoznavno blagovno znamko. Ocene kažejo, da je delovanje novih franšiz v 90 % uspešno. Vendar nakup franšize ni zagotovilo za uspeh, še vedno je potrebno trdo delo. Prednosti, ki jih prinaša uspešna franšizna mreža, so lahko ogromne. Obstajajo prednosti za franšizodajalca in franšizojemalca, ki so razlog za razmislek o vstopu v franšizno razmerje.

#### **3.1.1 Prednosti za franšizodajalca**

Franšizing omogoča franšizodajalcu izjemno hitro širitev distribucijske mreže v relativno kratkem času z omejeno finančno investicijo. Franšizing ponuja priložnost za rast v obliki

višjih prihodkov, dobička in tržnega deleža, ki je posledica širše distribucije. Z eno samo enoto to ne bi bilo možno. Finančno tveganje povezano z odprtjem novih enot se za franšizodajalca zmanjša, saj si breme zbiranja kapitala za razvoj poslovnega koncepta deli z franšizojemalcem, ki zagotovi večino kapitala s svojim vložkom v poslovanje (Carter & Jones-Evans, 2006, str. 444).

Franšizodajalec na ta način razvije hitro in dobro organizirano distribucijo proizvodov in storitev, ne da bi za to namenil visoka finančna sredstva. S tem se izogne visokim stroškom za izgradnjo novih franšiznih enot. Tako ima več kapitala na voljo za širitev proizvodnje in sredstva, ki jih nameni za oglaševanje (Pride, Hughe & Kapoor, 2010, str. 148).

Franšizojemalec je samozaposlen, zato se domneva, da je zelo motiviran za čim večjo gospodarsko rast in dobičkonosnost. To stanje je mogoče primerjati s položajem managerja v trgovini na drobno, ki je neposredno zaposlen v matični družbi. Kot vodja zasluži plačo in ima dodatno spodbudo za uspeh, ki izhaja iz osebne finančne naložbe v podjetje. Uspeh posamezne franšize prispeva k večji uspešnosti celotne mreže (Carter & Jones-Evans, 2006, str. 444). Franšizojemalci so torej bolj motivirani kot najeti managerji, dosegajo višje stopnje prodaje ter pokrivajo večji tržni delež, kot bi sicer franšizodajalec z lastnimi enotami (Stokes & Wilson, 2006, str. 251).

Franšizodajalcu se ni potrebno ukvarjati z vsakodnevnimi težavami posameznih franšiznih enot. Ta odgovornost in avtoriteta se prenese na franšizojemalca in če je le možno se franšizodajalec izogiba vmešavanju v vsakodnevno poslovanje. Franšizojemalec je dolžan sam poskrbeti za stroške plač, najemnino in ostale administrativne stroške. Prav tako je odgovoren za kadrovske ureditev in operacijske stroške franšiznih enot (Hall & Dixon, 1989, str. 39).

Prednost franšizinga za franšizodajalca je večja tržna moč, ki je posledica večje prepoznavnosti in konkurenčnosti. Sposobnost hitre fleksibilnosti poslovanja in povečanje prodaje je pridobitev večje tržne moči, ki ima številne prednosti pri utrditvi pogajalske moči z dobavitelji proizvodov in storitev.

Zaradi natančnega franšiznega sporazuma, ki določa vse vidike poslovanja in upravljanja, lahko franšizodajalec nadzoruje kakovost storitev in proizvodov. Možnost izgube imidža in razpršenosti je minimalna zaradi franšiznega sporazuma, ker je storitev natančno dogovorjena in določena s standardi. Franšizodajalec z širitvijo pridobi znanje o lokalnih trgih in potrošnikih, kar omogoča boljše storitve na lokalni ravni in posledično večji prihodek in dobiček (Verma, 2012, str. 122).

### 3.1.2 Prednosti za franšizojemalca

Franšizing omogoča preverjen poslovni koncept, ki je že preizkušen na trgu in omogoča hitrejši in enostavnejši začetek. Ta način poslovanja bistveno zmanjša tveganje v primerjavi z ustanovitvijo novega podjetja na istem trgu. Poglavitna prednost je zmanjšano tveganje za franšizojemalca, saj praviloma kupuje uspešen poslovni koncept. Ta paket vključuje preverjene in dobičkonosne izdelke ali storitve, strokovno oglaševanje, znano in uveljavljeno blagovno znamko ter dokazan in preizkušen operacijski sistem. Prepoznavnost uveljavljene blagovne znamke je razlog, da franšizojemalec ne bo potreboval dodatnih sredstev za ustvarjanje podobe blagovne znamke. K večji prepoznavnosti prispeva tudi standardiziran notranji in zunanji dekor, kar pomaga pri večji promociji blagovne znamke na trgu (Le Marinel, 2005, str. 193).

Začetek poslovanja vključuje predpisane in vzpostavljene upravne in poslovne procese. Poslovni koncept običajno ne zahteva nobenih predhodnih izkušenj ali znanja, saj ga bo usposobil franšizodajalec. Franšizodajalec zahteva, da vsak nov franšizojemalec opravi program usposabljanja in se tako nauči vseh vidikov delovanja franšize. McDonald's, na primer zahteva, da se vsak franšizojemalec izobrazi na področju računovodstva, managementa, trženja in proizvodnje. Nekateri franšizodajalci so ustanovili brezplačne telefonske številke, kjer lahko vsak njihov franšizojemalec dobi informacijo o vseh vidikih poslovanja (Kaplan, 2003, str. 364).

Franšizojemalec ima možnost, da izkoristi nižje stroške centralizirane nabave. Prav tako ima priložnost do različnih virov financiranja in kreditnih pogojev, ki mu kot samostojnemu podjetniku ne bi bili na voljo. Banke in druge finančne institucije so praviloma bolj pripravljene financirati franšizojemalca, ki ima podporo velike in uspešne franšize (Good, 2003, str. 106).

Franšizodajalec zagotavlja pomoč pri iskanju primerne lokacije, pri izbiri opreme ter primerni stopnji zalog. Začetni stroški so pogosto nižji, kot bi bili pri podobnem samostojnem poslovanju. Stroški z vzpostavitvijo franšize so običajno razporejeni bolj učinkovito, kar je posledica izkušenj franšizodajalca. Franšizodajalec bo nenehno iskal načine kako izboljšati svoj sistem. Od tega razvoja bodo imeli koristi franšizojemalci, ki jim ne bo potrebno opravljati dragih in zamudnih raziskav (Hall & Dixon, 1989, str. 35).

Potencialni franšizojemalci lahko izbirajo med različnimi vrstami franšiz, odvisno od tega kateri izdelek ali storitev jim ustreza. Prav tako so visoko motivirani, saj vodijo lastno poslovanje z nadaljnjo podporo franšizodajalca. Franšizojemalec je neodvisen poslovnež, ki deluje v okviru franšiznega sistema. Tako ima priložnost da, s trdim delom in prizadevnostjo poveča vrednost svoje naložbe in poslovanja (Mendelshon, 2004, str. 48).

Poznavanje zahtev trga in znanje o ključnih potrošnikih ter potreben finančni vložek je ena izmed prednosti strategije franšizinga. Bistvena sestavina pri zagonu novega poslovanja je temeljito poznavanje ciljnega trga, vključno s tržnimi pogoji, obstoječo konkurenco ter potencialom prodaje in dobička. Franšizojemalci so seznanjeni s stroški nepremičnine, opreme in zalog. Med drugim franšizodajalec priskrbi informacije o profilu ključnih potrošnikov in določi strategijo za tekoče poslovanje (Kaplan, 2003, str. 364).

## **3.2 Slabosti franšizinga**

Ne obstajajo samo prednosti povezane z nakupom franšize, temveč tudi nekaj slabosti. Franšizing omogoča relativno donosen posel med franšizodajalcem in franšizojemalcem, vendar če ni pravilno zastavljen, se lahko izkaže za ravno nasprotno. Obstajajo nekatere slabosti za franšizodajalca in franšizojemalca, ki jih je potrebno upoštevati.

### **3.2.1 Slabosti za franšizodajalca**

Slabost strategije franšizinga je izguba nadzora franšizodajalca, saj so franšizne enote veliko bolj neodvisne od podružnic. Prav tako je potrebno veliko časa in truda ter finančnih sredstev, ki jih nameni za delovanje poslovnega koncepta in postavitve testne enote. Franšizojemalci postajajo vse bolj organizirani in se združujejo v skupine ter na ta način izvajajo določene pritiske nad franšizodajalci. Propad posameznega franšizojemalca, lahko povzroči precejšnjo škodo in uniči ugled franšizodajalca, tudi če to ni njegova krivda (Stokes & Wilson, 2006, str. 251).

Zagotoviti, da se vse franšizne enote držijo enotnih standardnih metod poslovanja, je izredno težko. Franšizojemalec ni naš zaposlenec, zato mu ni mogoče ukazati, da sledi našim navodilom. Cilji franšizodajalca in franšizojemalca se lahko razlikujejo glede na dobiček, promet in celostno podobo. To lahko vodi do nesporazumov in pomanjkanja sodelovanja med obema stranema (Nieman & Barber, 1998, str. 10).

Nehvaležnost in izdajstvo sta dva obžalovanja vredna vidika človeške narave, ki lahko prideta na površje v franšiznem razmerju. Franšizodajalec mora nenehno imeti v mislih, da je franšizojemalec videl in preizkusil poslovni sistem ter pridobil znanje, ki bi ga lahko prenesel konkurenčnemu podjetju. V takem primeru je smiselno, da ima franšizodajalec načrt, kako ukrepati v primeru, ko se pojavi tak "odpadnik". S tem razlogom večina franšiznih pogodb vključuje posebno klavzulo, ki onemogoča franšizojemalcu takšno ravnanje (Murray, 2006, str. 46).

Odprtje vsake nove franšize poveča tveganje za franšizodajalca, saj so stroški relativno visoki. Povračilo stroškov širitve je lahko zelo dolgotrajno. Strategija franšizinga je donosna le v primeru, ko je bilo vzpostavljenih več kot ducat franšiznih enot. Ena izmed slabosti je tudi slabo izbrana lokacija franšizne enote (Swart, 2004, str. 54). Prav tako mora

franšizodajalec poskrbeti za ustrezne sisteme in kontrolo, da si zagotovi ustrezno višino tekočih pristojbin, ki temeljijo na prihodkih posamezne franšizne enote. Franšizno razmerje temelji na zaupanju, vendar se lahko zgodi, da franšizojemalec prikaže lažne informacije o višini dejanskih prihodkov. V mnogih franšizah je izvajanje takega nadzora lahko zelo velik problem (Lodish, Lee Morgan & Kallianpur, 2001, str. 112).

### **3.2.2 Slabosti za franšizojemalca**

Kot pri vseh poslovnih sodelovanjih obstajajo tudi pri franšizingu nekatere slabosti za nakup franšize. Franšizojemalec se mora zavedati, da kupuje celoten poslovni koncept, kjer ni prostora za individualnost, saj je izbor ponudbe izdelkov ali storitev natančno definiran. Franšizodajalec zahteva, da vsi vidiki poslovanja delujejo natančno tako, kot je zapisano v operacijskem priročniku, z enotnimi standardi izgleda in paketa storitev (Le Marinel, 2005, str. 194).

Čeprav je franšizojemalec pravno neodvisen, bo franšizojemalec izvajal precej visoko stopnjo nadzora v smislu delovanja operacijskega priročnika in v okviru franšiznega sporazuma. V primeru, da v franšiznem sporazumu niso natančno določene teritorialne pravice, se lahko zgodi, da bo franšizodajalec ustanovil nove enote v vašem prodajnem območju.

Poslovni koncept ne dopušča ustvarjalnosti, saj je ideja od nekoga drugega. Franšizing izvaja in ne ustvarja, prav tako ni priložnosti za svoje ideje. Strog nadzor, ki ga izvaja franšizodajalec na način kako so predstavljeni izdelki in storitve potrošnikom, dopušča franšizojemalcu zelo malo možnosti, da uporabi svojo osebnost v poslovanju. Ustanovitveni stroški so lahko precej višji, saj mora slediti preverjeni formuli. Lahko se zgodi, da izbrana franšiza ni primerna za vaše okolje (Stokes & Wilson, 2006, str. 251).

Franšizojemalec je omejen pri oblikovanju prodajnih cen, pri predstavitvi novih izdelkov in storitev ter trenutni ponudbi. Franšizodajalec lahko določi ure obratovanja, omeji teritorialne pravice, določi slog oblačenja, oblikuje oglaševalske kampanje ter uvede določene metode vodenja poslovnih knjig (Kaplan, 2003, str. 365).

Vsaka slaba publiciteta franšizodajalca deluje kot verižna reakcija na vse franšizojemalce. Izgubo dobrega imena in ugleda lahko povzroči tudi kak drug franšizojemalec v franšizni mreži. Franšizojemalec mora sprejeti, da ne more vplivati na morebitne negativne posledice ostalih v franšiznem sistemu in se zavedati, da lahko prednosti velike in prepoznavne franšizne mreže prinesejo tudi slabe posledice (Hall & Dixon, 1989, str. 36).

Slabost s katero se sooči bodoči franšizojemalec je, da je pristopnina, ki je zahtevana za plačilo franšize, relativno visoka za uspešno blagovno znamko. Pristopnino se plača ob začetku in v primeru podaljšanja franšizne pogodbe. Tekoči delež je ponavljajoči se

strošek, ki ga je potrebno plačevati franšizodajalcu po predhodnem dogovoru. Prav tako je vedno prisoten določen dejavnik tveganja (Pradhan, 2009, str. 191).

## **4 ANALIZA LASTNIH SPOSOBNOSTI IN USTREZNOSTI FRANŠIZODAJALCA**

### **4.1 Izbira in ocenitev potencialne franšize**

Čeprav je stopnja uspešnosti za franšizno poslovanje bistveno boljša kot za mnoge druge vrste poslovanja, uspeh ni zagotovljen. Ena od največjih napak je prehitra odločitev za nakup določene franšize, saj lahko franšizojemalec spregleda franšizo poslovanje, ki je zanj bolj primerno. Največja nevarnost je izbira franšizodajalca, ki nima na razpolago zadostnih finančnih sredstev, da bi zagotovil konkurenčno franšizo.

Franšizing je v zadnjih letih doživel izredno rast, zato je izbira ustrezne franšize postala veliko lažja. Priložnosti za nakup franšize se oglašujejo na sejnih, v številnih revijah in tudi v imeniku *Franchise Annual*, ki vsebuje seznam več stotih franšizodajalcev. Osebnopazovanje in oglasi, ki jih je mogoče zaslediti v časopisih in številnih spletnih straneh, nudijo zelo veliko izbiro. V oglasih so izpostavljene finančne in osebne koristi pri nakupu potencialne franšize (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2011, str. 115).

Franšizno poslovanje obvezuje dve pogodbeni stranki, zato je potrebna temeljita raziskava posamezne franšize. Vzpostavitev franšize običajno zahteva precejšen finančni vložek in prav tako se obvežete za določeno časovno obdobje. Proces ocenjevanja poteka dvosmerno in zahteva veliko truda. Franšizodajalec želi oceniti potencialnega franšizojemalca, medtem ko franšizojemalec oceni franšizodajalca in vrsto posla, ki ga ponuja. Za tovrstno analizo je potreben čas (Moore, Pretty, Palich & Longenecker, 2008, str. 103).

Pri izbiri franšize je potrebno, da se franšizojemalec odloča dolgoročno. Franšiza ne sme zadovoljiti le kratkoročne potrebe franšizojemalca. Nadvse pomembna je nenehna podpora franšizodajalca. Franšizojemalec mora verjeti, da franšizni koncept, ki ga bo izbral, predstavlja dolgoročni uspeh. Oceniti je potrebno tudi poslovni načrt franšizodajalca ali vključuje nadaljnjo širitev. Najpomembnejši faktor je blagovna znamka, ki mora predstavljati konkurenčno in pozitivno vrednost v očeh potrošnikov. Za dodatno mnenje se je potrebno posvetovati z odvetnikom in ostalimi franšizojemalci.

Za lažje ovrednotenje posamezne franšize so primerna naslednja vprašanja (Swart, 2004, str. 55):

- Kakšno zgodovino ima franšiza?
- Ali je franšiza lokalna ali globalna?
- Ali je franšiza nova ali je že uveljavljena?

- Ali franšiza predstavlja ključno konkurenčno prednost?

Za franšizno poslovanje niso primerne vse vrste poslovanja. Lastnosti, ki jih franšizni koncept mora imeti so naslednje (Taloo, 2007, str. 64):

- **Unikatnost:** nov ali unikatni koncept, ki ima potencial za širitev na nacionalni in mednarodni ravni.
- **Donosnost:** koncept mora zagotoviti nenehno donosnost in hkrati predvideti njeno stopnjo.
- **Sistematizacija:** operacijski sistem mora biti zelo učinkovit. Sistemi in postopki morajo biti v ročni obliki.
- **Usposabljanje:** potrebno znanje in postopki se morajo osvojiti v razmeroma kratkem času.
- **Primerne marže:** stopnja marž mora biti dovolj visoka, da vsak, ki pristopi k franšiznemu sistemu zasluži zadovoljiv dobiček.
- **Dostopnost:** cena franšize naj ne bo previsoka, saj bodo le redki, ki si jo lahko privoščijo.

Pri izbiri franšize je potrebno oceniti vse dejavnike in ne le finančno izvedljivost. Vse vidike franšiznega poslovanja je potrebno temeljito analizirati. Ocenitev ugleda, finančna stabilnost in vsebina franšiznega koncepta je ključnega pomena. Podjetnik, ki ocenjuje potencialno franšizo si mora zastaviti naslednja vprašanja (Kaplan, 2003, str. 363):

- **Ali je franšiza zanesljiva in stabilna?** V primeru da ne, bodo investicijski stroški nižji, vendar bo tveganje veliko večje. Preverjen franšizni koncept zagotavlja manjše tveganje, vendar je finančna investicija veliko večja. Vendar pa so lahko tudi neuveljavljene franšize dolgoročno zelo uspešne.
- **Kakšna je finančna stabilnost franšize?** Podjetnik mora analizirati dolgoročno finančno stanje franšizodajalca, število franšiz v franšiznem sistemu in kako uspešne so. Na ta način lahko ocenijo uspeh posameznega franšizojemalca in težave, ki lahko nastopijo.
- **Kakšen je potencialni dobiček nove franšize?** Potencialni franšizodajalec mora predstaviti okvirni izračun za potencialni zaslužek. Na izračun dobička vpliva več različnih dejavnikov, in sicer geografsko območje, velikost trga, lokacija in obstoječa ter potencialna konkurenca. V pomoč pri raziskavi trga so lahko demografski podatki in franšizna združenja, ki posredujejo podatke na svojih spletnih straneh.
- Kakšen ugled ima franšizodajalec?
- Ali je franšizodajalec bil oziroma je vpleten v kazenski postopek?
- Kakšne vrste usposabljanja in podpore so na voljo?
- Kakšna je organizacijska struktura franšize?
- Ali je lokacija in območje zaščiteno?

- Kakšni so začetni stroški franšize?
- Kakšne so oblike financiranja franšize?
- Kakšni so pogoji za podaljšanje in prenehanje franšizne pogodbe?

Za ocenitev potencialne franšize je na voljo obilo možnosti. Več informacij ima franšizojemalec o potencialnem franšizodajalcu, bolje zanj. Pomembno je, da spozna ljudi, s katerimi bo sodeloval, če se odloči za nakup franšize. Preučiti mora področje, kjer bo poslovala franšiza. Če je mogoče, naj franšizojemalec opravi razgovor z ostalimi franšizojemalci, ki so zapustili franšizni sistem, saj so lahko v veliko pomoč pri odločitvi. Ko franšizojemalec oceni in analizira potencialno franšizo, je potrebna natančna analiza lastnih sposobnosti in primernosti za franšizno poslovanje. V naslednjem poglavju so navedene lastnosti franšizojemalca, ki so potrebne za poslovanje v franšiznem sistemu. Torej, preden se franšizojemalec odloči za nakup, si mora iskreno odgovoriti na nekaj vprašanj.

## 4.2 Analiza osebnostnih lastnosti franšizojemalca

Za franšizno poslovanje je potrebna ustrezna osebnost in močni motivacijski dejavniki. Pred odločitvijo o samostojnem podjetništvu, si mora franšizojemalec zastaviti določena vprašanja, na podlagi katerih lahko ugotovi ali je primeren za to vrsto poslovanja. Temeljita analiza lastnih sposobnosti je predpogoj za vsakega potencialnega franšizojemalca. V pomoč pri ocenitvi je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja (Swart, 2004, str. 54):

- Ali ste dovolj ambiciozni?
- Ali franšizni koncept predstavlja dovolj velik izziv za vas?
- Ali boste lahko uporabili svoje sposobnosti?
- Ali premorete dovolj mentalne trdnosti in psihofizične kondicije?
- Ali ste sposobni voditi in organizirati zaposlene?
- Ali ste sposobni delati nadure?
- Ali bodo vaši družinski člani sprejeli vašo zaposlenost?
- Ali premorete dovolj finančnih sredstev?
- Ali si lahko zagotovite zahtevana finančna sredstva?
- Ali ste sposobni prenašati avtoriteto franšizodajalca?
- Ali dovolj poznate oziroma razumete delovanje franšiznega koncepta?
- Ali ste seznanjeni z vsemi skritimi stroški?
- Ali poznate vse omejitve in obveznosti?
- Ali ste naredili potrebno raziskavo trga in se posvetovali z ostalimi franšizojemalci?

Na ta vprašanja si mora potencialni franšizojemalec odgovoriti preden se odloči za nakup franšize. Če potencialni franšizojemalec na zgornja vprašanja večinoma odgovori



pritrdilno, ima možnosti, da bo vstop v novo franšizno poslovanje uspešno. Za dodatno analizo so v nadaljevanju navedene najpomembnejše lastnosti uspešnih franšizojemalcev (Thurman & Gardner, 2006, str. 880):

**Sposobnost tveganja:** uspešen franšizojemalec je pripravljen tvegati, vendar želi, da bi bilo tveganje kar se da majhno in nadzorovano kot je le možno. Vsako začetno poslovanje spremlja določeni faktor tveganja, vendar ga uspešen franšizodajalec z preverjenim franšiznim konceptom minimizira. Uspešen franšizojemalec opravi temeljito analizo potencialnega franšizodajalca, tako da je seznanjen s stopnjo tveganja posameznega franšiznega poslovanja.

**Usmerjenost k cilju:** za podjetnike, ki poslujejo v franšiznem sistemu je značilna nepremagljiva želja po izboljšanju poslovanja, ki temelji na zaupanju v lastne sposobnosti, kako doseči najboljše rezultate. Uspešen franšizojemalec želi preverjen poslovni sistem, ki deluje na najboljši način. Glavna značilnost je, da so se pripravljene učiti od drugih, da bi se izognili napakam. Na ta način dosežejo uspeh mnogo hitreje.

**Sprejemanje nasvetov:** uspešni franšizojemalci iščejo priložnosti, da učijo druge. Njihova filozofija poslovanja je, če ste v dvomih, vprašajte za nasvet franšizodajalca ali ostale franšizojemalce. Uspešen franšizojemalec se zaveda, da nima odgovorov na vsa vprašanja in je pripravljen prositi za nasvet in ga tudi upoštevati.

**Sposobnost trdega dela:** uspešni franšizojemalci so pripravljene storiti karkoli je potrebno, da bi bilo delo opravljeno. Ta odnos se odraža v vsakodnevnem poslovanju, pripravljenosti delati nadure in usklajevanju več nalog hkrati. Ni pomembno katero vrsto franšize izberete, da boste uspeli, boste morali zelo trdo delati. Uspešen franšizojemalec sprejme to dejstvo.

**Sposobnost ravnanja z ljudmi:** uspešni franšizojemalci imajo odlične sposobnosti kako ravnati z svojimi zaposlenimi in strankami. S svojimi spretnostmi ustvarijo lojalnost in zaupanje. Ta osebna lastnost velja za eno izmed najpomembnejših.

Vendar pa obstajajo določene lastnosti potencialnega franšizojemalca, ki so lahko razlogi za njegov neuspeh in propad (Mendelsohn, 2004, str. 110–112):

- Franšizojemalec, ki je bil samostojen podjetnik in vodil isto ali zelo podobno vrsto poslovanja, je po oceni nekaterih franšizodajalcev manj zaželen, saj je mogoče sklepati, da bo težko sprejel zahteve in nove obveznosti. Predhodno znanje in izkušnje so v večini primerov zaželene, vendar se zgodi, da se franšizodajalec raje odloči za nekoga, ki nima izkušenj v enakem poslovanju. Osnovni pogoj je sprejetje franšiznega sistema, in če franšizojemalec misli, da se ne more več ničesar naučiti, potem mora razmisliti ali je ta oblika posla zanj res primerna.

- Pri nekaterih franšizojemalcih je mogoče zaslediti "šefovski sindrom", ki je v franšiznem poslovanju lahko zelo nevaren. Namreč franšizojemalec, ki ima tak pristop, meni da bo uspešen brez trdega dela in nadur. S takim pristopom uspe le redkim, velika večina jih propade.
- Zaradi slabe psihofizične kondicije, stresa in napora lahko franšizojemalcu popustijo živci. Da bi se temu izognili, je potrebno temeljito analizirati lastne sposobnosti in primernost za franšizno poslovanje. Najpogosteje se zgodi, da franšizojemalec po slavnostni otvoritvi zaradi izčrpanosti ni več zmožen izvajati nalog in svojih obveznosti ali v primeru, da posluje z izgubo, kar je v začetni fazi pogosto.
- Za franšizno poslovanje je značilna sistematizacija, ki ji je potrebno strogo slediti. Lahko se zgodi, da določeni franšizojemalec ne sledi in upošteva stroga navodila delovanja. V večini primerih je to franšizojemalec, ki že veliko let deluje v istem franšiznem sistemu in je uspešen. Meni, da je uspešen le zaradi lastnih sposobnosti in ne franšiznega sistema, ki ga je kupil. Zaradi neupoštevanja avtoritete franšizodajalca obstaja nevarnost, da sprejema odločitve na lastno odgovornost in uveljavlja svoja pravila in ideje.
- Pomembno je, da ima franšizojemalec podporo družinskih članov in partnerja, vendar je vmešavanje nekaj popolnoma drugega. To lahko privede do katastrofalnega poloma. Mnogo franšizodajalcev želi opraviti razgovor tudi z partnerji, ne glede, da se le eden od njih odloča za franšizni sistem. Oseba, ki nima lastnega mnenja in na katero je lahko vplivati, bo le težka kos nalogam.
- Franšizojemalec naj ne pričakuje, da bo franšizodajalec zanj naredil mnogo več kot določa franšizna pogodba. Franšizojemalec se mora sprijazniti, da je njegov finančni uspeh odvisen le od njega. Oseba, ki pričakuje vsakodnevno podporo, ni primerna za franšizni sistem.
- Franšizno poslovanje zahteva trdo delo in veliko truda. Za franšizni posel so neprimerni zaposleni, ki so bili na vodilnih položajih in niso sposobni trdega dela. Drugi primer neustreznih franšizojemalcev so tisti, ki niso sami sposobni prepoznati svoje nesposobnosti in pomanjkljivosti za franšizno poslovanje. Običajno so tako zaslepljeni z vabljuvostjo franšiznega sistema, da ne prepoznajo slabega franšiznega sistema.

### **4.3 Analiza ustreznega franšizodajalca**

Ko je franšizojemalec analiziral lastne sposobnosti in ocenil nekatere franšize, v katerih meni, da je lahko uspešen franšizojemalec, mora natančno analizirati franšizodajalca. V prvem koraku je potrebno ugotoviti število franšizojemalcev, ki poslujejo v franšiznem

sistemu. V drugem koraku je potrebno previdno oceniti ali je nakup franšize ekonomsko smiselno. Torej, ali na trgu obstaja potreba po izbranem izdelku ali storitvi. Prav tako je potrebno upoštevati vse plačilne pristojbine. Franšizodajalec lahko predloži dejanski ali hipotetičen izračun, kolikšen je zaslužek posamezne franšize. Za realno oceno in primerjavo je lahko v pomoč franšiza, ki deluje na podobnem geografskem in demografskem območju, kot bo posloval franšizojemalec. V pomoč so lahko ostali franšizojemalci. V primeru, da so podpisali posebno klavzulo o zaupnosti podatkov, jim ta dogovor prepoveduje odgovore na vprašanja (Steingold, 2011, str. 198).

Kadar ima franšizodajalec večje število franšizojemalcev, komunikacija poteka preko regionalnih managerjev, zato je priporočljivo, da se seznanijo tudi z njimi. Franšizojemalec mora pridobiti informacije ali je v franšiznem sistemu propadla kakšna franšizna enota. Čeprav je to običajno občutljiva tema, mora o tem povprašati franšizodajalca. V idealnem primeru bo franšizodajalec iskren in bo navedel razloge za propad, lahko pa tudi ne. V tem primeru mora franšizojemalec sam pridobiti podatke in se neposredno pogovoriti z franšizojemalcem (Steingold, 2011, str. 199).

Pred podpisom franšizne pogodbe mora potencialni franšizojemalec zbrati vrsto informacij, saj bo le na ta način dobil predstavo o tem, v kakšen poslovni odnos se spušča. Franšizna združenja in področna zakonodaja zahtevajo objavo določenih informacij v posebni brošuri, ostale informacije pa morajo biti dostopne franšizojemalcem. Pred vstopom v franšizno razmerje je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja (Vidic, 1996, str. 145–146):

- Kaj je vsebina in posebna vrednost, izjemnost franšiznega poslovanja pri določenem sistemu? Opis produkta, storitve.
- Tržišče in obstojnost tržišča, konkurenca.
- Načrti poslovanja, širjenja, rasti, preoblikovanja.
- Usposobljenost ljudi v centrali.
- Višina in način plačevanja pristopnine, deležev od prometa, leasing aranžmaji, kreditiranje. Delež gotovinskih in kreditnih sredstev, ki jih potrebuje franšizojemalec. Kaj vse se plača s pristopnino in različnimi drugimi obremenitvami in kaj ne. Potrebne naložbe v prostore, opremo zalogo, delovanje.
- Izbira in ureditev lokacije. Teritorialne pravice in omejitve, ekskluzivnost.
- Obveznost in pogoji kupovanja blaga, uslug, potrebnih za funkcioniranje franšize od franšizodajalca. Kaj naj franšizojemalec stori, če ni dobave blaga s strani franšizodajalca?
- Koliko časa že prodaja franšizo? V kakšnih odnosih je franšizodajalec z vsakim franšizojemalcem posebej, ali obstajajo pravni problemi, kakšni in kje?
- Kako je z lastništvom prostorov, kje bo franšizojemalec posloval?

- Kakšne vrste dejavnosti opravlja franšizodajalec, kakšen del poslovne dejavnosti mu predstavlja franšizing?
- Koliko ima lastnih in koliko franšiznih enot? Naslovi ostalih franšizojemalcev. Kakšni so uspehi, neuspehi posameznih enot?
- Ali obstaja brošura o franšiznem sistemu in kaj vsebuje?
- Poslovna in pravna zgodovina franšizodajalca, vrednost njegovega imena, znamke. Kazenski in civilni postopki, v katere je bil/je vpleten sistem ali njegovi izvršni managerji in ostali.
- Finančni profil in poslovanje franšizodajalca, profitabilnost, podkapitaliziranost, zadolženost, izgube, hitrost rasti, finančne projekcije.
- Načini, oblike in vrste nadzora, ki jih izvaja franšizodajalec.
- Način in plačevanje usposabljanja franšizojemalca in njegovih zaposlenih na različnih področjih.
- Kdo in koliko plača za izdelavo trženjskih raziskav, oglaševanje?
- Pomoč v izjemnih primerih na strani franšizojemalca – bolezen, smrt.

## **5 PRIČAKOVANJA FRANŠIZOJEMALCEV IN FRANŠIZODAJALCEV**

### **5.1 Pričakovanja franšizojemalcev**

Vstop v franšizno razmerje lahko primerjamo z poroko. Vsaka stran stopi v razmerje z določenimi pričakovanji in možnosti za uspeh temeljijo na tem, v kakšni meri so izpolnjene. Obe strani se morata naučiti kako medsebojno komunicirati in sklepati kompromise, če želita ostati v uspešnem poslovnem razmerju, kajti v nasprotnem primeru se bosta težko izognila nesoglasjem in nezaupanju. Pred podpisom franšizne pogodbe je potrebno, da se franšizojemalec popolnoma zaveda v kakšen poslovni odnos vstopa. Postati franšizojemalec gotovo ni enostavno. Prav tako zahtevno je najti franšizojemalca, s katerim je mogoče sodelovati skozi daljše obdobje. V nadaljevanju so opredeljena najbolj pogosta pričakovanja franšizojemalcev.

#### **5.1.1 Visoka stopnja neodvisnosti**

Franšizojemalci, ki se odločijo za nakup franšize, imajo željo po neodvisnosti ter samostojnosti, ki je v prvi meri povezana s tem, da se izognejo omejitvam ter birokraciji in s tem posledično stremijo k večjemu poslovnemu uspehu. Uspeh franšize temelji na dosledni in nenehni kakovosti proizvodov ali storitev, hitrega in ponovnega odziva kupcev ter prepoznavnosti blagovne znamke. Franšizojemalec predstavlja novo znamko ali storitev, zato želi franšizodajalec zagotoviti standarde izdelkov in franšiznega poslovanja ter omejiti stopnjo neodvisnosti. V nekaterih primerih so franšizodajalci tako omejevalni, da se tak odnos spremeni v pogodbenega zaposlenca in ne samostojnega podjetnika. Glede

na naravo franšiznega poslovnega odnosa je nesmiselno pričakovati, da bo franšizojemalec popolnoma svoj gospodar. Realno gledano franšizojemalec postane član skupine, ki stremi k vzajemnemu uspehu (Shivell & Banning, 1993, str. 37–38).

Čeprav je franšizojemalec pravno neodvisna oseba, bo franšizodajalec izvajal visoko stopnjo nadzora nad franšiznim poslovanjem, uporabo operativnega priročnika in franšizne pogodbe. Želja po inovativnosti in uvedbi določenih sprememb v franšizni enoti, je strogo prepovedana v franšiznem sporazumu (Nieman & Barber, 1998, str. 10).

### **5.1.2 Pomoč pri izbiri lokacije**

Veliko franšizojemalcev pričakuje precejšnje pomoč pri izbiri lokacije ali pa pričakujejo, da jo bo izbral franšizodajalec. Ker večina franšizodajalcev zagotavlja tovrstno pomoč, je razumljivo, da franšizojemalec upravičeno pričakuje pomoč pri izbiri lokacije, saj je lahko prav z izbiro lokacije pogojen uspeh posamezne franšize (Justis & Slater, 2002, str. 136). Vendar je vprašanje, koliko pomoči je dejansko franšizodajalec pripravljen ponuditi in ali je pred tem opravil natančno tržno raziskavo lokacije. To je pomembno, ko franšizodajalec zahteva pravico, da potrdi lokacijo preden je franšiza podeljena, kar je določba v večini franšiznih pogodb. Franšizojemalec je lahko sam odgovoren za izbiro lokacije, vendar ima franšizodajalec pravico, da jo zavrne, če mu ne ustreza, saj je večina izdelkov in storitev v franšizingu usmerjena na razmeroma ozki ciljni trg s specifičnimi potrošniki. Demografska struktura prebivalstva se razlikuje od lokacije do lokacije, zato je potrebno narediti temeljito tržno raziskavo za vsako lokacijo posebej. Pri tem je potrebno upoštevati število potencialnih kupcev in raziskati profil potrošnikov (Shivell & Banning, 1993, str. 38).

Izbira lokacije je pomembna tudi z vidika pristopa ljudi in dostave blaga ali druge preskrbe porabnikov storitev. Tako lahko najdemo lokale McDonalda ali Burger Kinga na vogalu prometnic ali v velikih conah za pešce. Lokacija namreč ni pomembna le s stališča urbanističnega razmišljanja, pomembno je, kdo so sosede, kako je v bližnji okolici zastopana konkurenca (Povalej, 1992, str. 47).

Veliko franšizodajalcev je pripravljenih sodelovati v pogajanjih o najemnini in nadzoru gradnje. Takšna prizadevanja ne pomagajo le zagotoviti uspeha franšizojemalca ampak tudi temelje za ohranjanje nadzora kakovosti glede minimalnih parkirnih zahtev, demografskih dejavnikov in posledično preprečevanja nasičenosti trga (Sherman, 2011, str. 55).

### **5.1.3 Teritorialne pravice**

Če franšizodajalec podeli ekskluzivno pravico poslovanja na določenem področju, bo večina franšizojemalcev pričakovalo (Shivell & Banning, 1993, str. 39):

- franšizodajalec, v obdobju franšiznega sporazuma, ne bo prodal ali odprl lastne franšizne enote na podeljenem območju,
- s podelitvijo pravic na podeljenem območju pričakuje potencialne kupce tega območja,
- do spremembe teritorialnega območja ne bo prišlo brez pisnega dogovora obeh strank,
- število potencialnih potrošnikov na tem območju bo zadoščalo za nemoteno poslovanje.

Ekskluzivnost teritorialnih pravic se omeji na področje, za katero franšizodajalec jamči franšizojemalcu, da v času trajanja pogodbe ne bo sklepal pogodb z novimi franšizojemalci. To podeljuje franšizojemalcu določeno konkurenčno prednost, saj je konkurenca na tem področju izključena. Franšizojemalec je zavezan, da ne bo prodajal blaga ali storitev zunaj definirane področja (Grilc, 1988, str. 79).

Podelitev teritorialnih pravic je mogoče opredeliti in izmeriti na več različnih načinov. Nekateri franšizodajalci dodelijo ekskluzivno področje na podlagi razdalje med eno in drugo franšizno enoto, kjer je natančno navedeno v kolikšni razdalji je dovoljeno vzpostaviti novo franšizno enoto. Drugi način dodelitve prodajnega področja temelji na podlagi števila prebivalstva, ki se nahaja na določenem področju (Justis & Slater, 2002, str. 137).

#### **5.1.4 Simboli kot elementi prepoznavanja**

Poenotenje videza je nujno zato se mora franšizojemalec zavedati, da ne bo imel nobene vloge pri oblikovanju blagovne znamke, logotipa ter arhitekturnega stila franšize. Franšizodajalec želi, da kupci prepoznajo zunanost stavbe in notranjost prodajnega prostora, kot so razporeditev blaga, pohištvo, barve, osvetlitev ter notranji dekor (Sherman, 2011, str. 55). Na ta način franšizodajalec poskrbi, da ima vsaka franšiza enota natanko enak izgled, saj lahko le tako zagotovi prepoznavnost blagovne znamke in standardizacijo. Franšizojemalec mora upoštevati gradbene načrte, izbor opreme in dobavitelja. Pri tem ima franšizojemalec zelo malo vpliva na nastale stroške (Shivell & Banning, 1993, str. 40).

Stranke imajo zelo velika predhodna pričakovanja o kakovosti in doslednosti storitev posamezne franšizne enote. Ta pričakovanja so bila pridobljena iz predhodnih izkušenj ali pa so pridobljena na podlagi mnenja ostalih, ki imajo izkušnje že z obstoječimi franšiznimi enotami. Franšizodajalec mora biti sposoben razviti sistem, ki bo zadovoljil pričakovanja potrošnikov ter zagotoviti doslednost poslovanja vseh franšiznih enot (Sidhpuria, 2009, str. 58).

#### **5.1.5 Visoki potencialni donosi**

Zaradi priložnosti in hitro rast, ter visokih finančnih pričakovanj, se mnogi odločijo za franšizing. Vendar se žal pogosto dogaja, da se ljudje odločijo na podlagi previsokih

osebnih pričakovanj saj so prepričani, da bodo deležni zagotavljenega in zadovoljivega dobička. K temu jih spodbujajo franšizodajalci, vendar podatki govorijo, da le eden od treh franšizojemalcev dostojno zasluži. Pogosto traja od šest mesecev do dveh let, preden začnejo poslovati pozitivno. Mnogi so prepričani, da če bodo svoji enoti dodali še drugo in tretjo, jim bo to povečalo celotni prihodek za dva do trikrat. To se lahko izkaže za resnično le v primeru, ko franšizojemalec skrbno izbere novo lokacijo in ima dovolj predhodnih izkušenj z vodenjem lastne franšize (Shivell & Banning, 1993, str. 40–41).

Franšizno poslovanje mora zagotoviti dovolj dobička in s tem posledično zagotoviti, da bo franšizojemalec ustvaril sprejemljiv dohodek za njegovo delo ter si hkrati zagotovil dovolj prihodkov za plačevanje tekočih pristojbin. V primeru, da poslovanje ne more zagotoviti dovolj visokih finančnih prihodkov, potem ni primerno za franšizo poslovanje (Mendelsohn, 2004, str. 57).

### **5.1.6 Celovit program usposabljanja**

Večina franšizojemalcev pričakuje, da bo franšizodajalec poskrbel za ustrezno usposabljanje in priskrbel potrebne informacije o vodenju njihove enote. Skoraj brez izjem, franšizodajalci, ki so vključeni v franšizna združenja, poskrbijo za usposabljanje svojih franšizojemalcev. Izobraževanje se nanaša na prodajo in/ali proizvodnjo izdelkov in/ali storitev ter področje trženja, nabave, administracije ter ostala področja, ki zavezujejo franšizodajalca in franšizojemalca. Franšizojemalci pričakujejo usposabljanje in uvajanje na vseh področjih poslovanja franšize, vendar se zgodi, da večina franšizodajalcev ne izpolni teh pričakovanj. Glavni razlog je predvsem to, da se od potencialnega franšizojemalca pričakujejo predhodne izkušnje s poslovanjem in vodenjem (Shivell & Banning, 1993, str. 41–42).

Naloga franšizodajalca je, da priskrbi franšizojemalcu celovit operacijski priročnik, ki se pregleda na prvem srečanju, kjer sodeluje franšizojemalec in njegov manager, ki bo vodil franšizno poslovanje. Operacijski priročnik in program usposabljanja vsebuje natančna navodila o vseh vidikih franšiznega poslovanja in standardih, ki jih je potrebno vzdrževati. Operacijski priročnik določa standarde, ki jih je potrebno zagotoviti v vseh vidikih poslovanja, vključno z čistočo, storitvami, navodili ter zaposlenimi. Te standarde je potrebno natančno preučiti in okrepiti skozi celotni program usposabljanja (Sherman, 2011, str. 55).

Vendar je na področju usposabljanja franšizojemalcev prišlo v zadnjih deset do petnajstih let do velikih sprememb. Ključna sprememba je, da se franšizojemalec uči in usposablja z obstoječimi franšizojemalci. Franšizojemalec se usposablja v eni ali dveh obstoječih franšiznih enotah, ki sta običajno zelo uspešni. Usposabljanje praviloma traja teden ali več, kjer ima možnost, da spremlja franšizno poslovanje in naloge, ki jih je potrebno

vsakodnevno opraviti. Na ta način se splete veliko koristnih kontaktov in v primeru vprašanja, se lahko posvetuje z ostalimi franšizojemalci (Justis & Slater, 2002, str. 156).

### **5.1.7 Nenehno seznanjanje o trgu in novih izdelkih**

Franšizodajalec mora biti sposoben zagotoviti izdelek ali storitev, ki bo imel trajni potencial. Praviloma se mora izdelek ali storitev razlikovati od konkurence ter predstavljati konkurenčno prednost v očeh potrošnikov. Hkrati mora franšizodajalec ohraniti dinamiko in fleksibilnost franšiznega poslovanja, saj bo le na ta način njegova ponudba dovolj konkurenčna. Franšizodajalec mora biti sposoben oceniti vpliv tehnološkega razvoja na poslovanje franšiznega sistema ter pretehtati ranljivost svojega poslovanja, saj lahko njegova storitev ali izdelek hitro zastara (Sidhpuria, 2009, str. 58).

Pričakovanja franšizojemalcev temeljijo predvsem na področju poznavanja dinamike poslovanja, s poudarkom na tržnih raziskavah o novih izdelkih in storitvah. Zaradi močne konkurence in spreminjanja poslovnega okolja je pričakovati, da ugleden franšizodajalec nameni določena sredstva za razvoj novih izdelkov in storitev ter s tem zadovolji nenehno spreminjanje potreb potrošnikov. Menim, da so pričakovanja franšizojemalcev v tem primeru zelo upravičena (Shivell & Banning, 1993, str. 42).

### **5.1.8 Stalna podpora**

Po mnenju franšizojemalcev je stalna podpora glavna značilnost franšiznega razmerja, vendar obstaja precejšnja razlika v definiranju podpore. Stalna podpora je po mnenju nekaterih upravičenost do informacij in pomoč na vseh področjih poslovanja vključno s pravnim in managerskim svetovanjem. Dejstvo je, da je vprašanje podpore trenutno eno najbolj toženih področji v odnosu med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Realno je pričakovati, da bo franšizojemalec imel natanko toliko podpore, kot je zavedeno v franšizni pogodbi. Od tega je odvisno tudi koliko osebja zaposluje franšizodajalec ter koliko ljudi ima na voljo, saj lahko le na ta način nudi ustrezno podporo in dober nasvet (Shivell & Banning, 1993, str. 43).

Večina franšizodajalcev se zaveže, da bo nudila franšizojemalcem stalno podporo in pomoč pri franšiznem poslovanju. S tem namenom ima franšizodajalec zaposlene, ki delujejo na terenu in so v podporo franšizojemalcem. Na ta način je mogoče zagotoviti uspešno in kakovostno poslovanje. Zato je te zaposlene potrebno skrbno izbrati in jih usposobiti. Njihova dolžnost je, da natančno poznajo vse postopke in vidike franšiznega poslovanja, saj lahko le tako zagotovijo standardizacijo posamezne franšizne enote. Informacije, ki jih posredujejo franšizojemalcem morajo biti natančne in dosledne, kajti v nasprotnem primeru lahko upade ugled blagovne znamke. Zaposleni za podporo na terenu, morajo biti sposobni prepoznati in zadovoljiti trenutne potrebe franšizojemalcev. Z



uporabo pravilnega pristopa, pozitivne komunikacije lahko dosežejo večjo motiviranost franšizojemalcev, ki bodo na ta način dosegali boljše rezultate (Sherman, 2011, str. 46–47).

### **5.1.9 Pomoč pri oglaševanju in pospeševanju prodaje**

Franšizojemalec pričakuje precejšnje pomoč pri oglaševanju in promociji, vendar je na tem področju v franšizingu največ pritožb. Franšizojemalec je dolžan plačati odstotek od bruto prodaje, ki se nameni za oglaševanje in promocijo. Zaradi polemik med franšizodajalci in franšizojemalci, se ta prispevek hrani na posebnem računu, ki ga nadzoruje poseben odbor. Člani odbora so tudi franšizojemalci, kar jim omogoča večji nadzor nad porabo teh sredstev. Franšizojemalec lahko pričakuje, da bo moral sam oglaševati lokalno, saj bo s pomočjo globalnega oglaševanja franšizodajalca povečal prepoznavnost blagovne znamke, vendar ne bo povedal potencialnim kupcem, kje se nahaja posamezna franšizna enota. Franšizojemalec lahko pričakuje pomoč pri planiranju in organizaciji otvoritve svoje franšizne enote (Shivell & Banning, 1993, str. 43–44).

### **5.1.10 Financiranje ali pomoč pri iskanju financiranja**

Franšizojemalci na splošno pričakujejo pomoč pri financiranju, vendar se ne zavedajo, katere oblike financiranja so jim na voljo. Podatki IFA kažejo, da 50 % franšizodajalcev ne zagotovi finančne pomoči ali posreduje informacije o možnostih financiranja. Preostalih 50 % ponuja pomoč na različne načine, in sicer pomoč pri pridobitvi financiranja s strani bank ali drugih finančnih institucij ter pomoč pri izdelavi poslovnega načrta. V nekaterih primerih, kar je sicer zelo redko, nudi franšizodajalec neposredno finančno pomoč izbranemu franšizojemalcu. Franšizojemalci, ki imajo več izkušenj priporočajo financiranje zunaj franšiznega sistema, saj že franšizni sporazum omogoča veliko kontrolo nad poslovanjem, zato ne priporočajo dodatnega nadzora nad financami (Shivell & Banning, 1993, str. 44–45).

## **5.2 Pričakovanja franšizodajalcev**

Večina pričakovanj franšizodajalca je predstavljena v dokumentu o razkritju in v franšizni pogodbi. Vendar besede, ki so zapisane v franšizni pogodbi, ne morejo predstaviti resničnih pričakovanj franšizodajalca. Franšizodajalec razvije oziroma oblikuje splošne poslovne strategije in pričakuje, da bo franšizojemalec deloval kot sestavni del sistema. V nadaljevanju so navedena najpomembnejša pričakovanja.

### **5.2.1 Ohranitev ugleda in vrednosti blagovne znamke**

Blagovna znamka je umetnost in temelj trženja. Je ime, izraz, znak, simbol, oblika ali kombinacija vseh, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Blagovna

znamka tako identificira prodajalca ali proizvajalca. Dejstvo je, da se blagovna znamka ne gradi z oglaševanjem, temveč z doživljanjem blagovne znamke. Blagovno znamko je treba skrbno upravljati, da se njeno premoženje na zmanjša. To zahteva ohranjanje ali povečanje zavedanja blagovne znamke, zaznane kakovosti in funkcionalnosti ter pozitivnih asociacij (Kotler, 2004, str. 418).

Blagovna znamka omogoča podjetjem, da razlikujejo svojo ponudbo izdelkov in storitev v močno konkurenčnem okolju ter ohranja zveste kupce, hkrati pa privablja nove. Podjetja razvijajo promocijske strategije, s ciljem ustvarjanja visoke stopnje ozaveščenosti in ustvarjanju pozitivne podobe blagovne znamke v glavah potrošnikov (Sashi & Karuppur, 2002, str. 504). Uveljavljen in ugleden franšizodajalec vloži veliko truda in finančnih sredstev, da ustvari celostno podobo, ki predstavlja vrednost blagovne znamke in logotipa. V bistvu sta blagovna znamka in logotip franšizodajalca njegovo najpomembnejše in najbolj učinkovito trženjsko orodje, kajti ravno blagovna znamka ustvarja zaupanje kupcev v izdelek ali storitev ne glede na lokacijo prodajalne. S podelitvijo pravic do uporabe blagovne znamke franšizodajalec pričakuje, da bo franšizojemalec spoštoval in ohranil ugled ter vrednost blagovne znamke (Shivell & Banning, 1993, str. 46).

### **5.2.2 Ohranjanje kakovosti izdelkov in storitev**

To je najverjetneje najpomembnejše vprašanje v franšiznem odnosu. Franšizodajalec upravičeno pričakuje, da bo franšizojemalec sposoben zagotoviti visoko kakovostne izdelke in storitve, ki so popolnoma skladni z njegovimi standardi. Nekaterim franšizojemalcem se zdijo te zahteve pretirane, vendar so po mojem mnenju zelo upravičene, saj lahko v nasprotnem primeru uničijo vrednost blagovne znamke franšizodajalca. Na ta način se izkaže pripravljenost franšizojemalca, kako je sposoben in pripravljen slediti franšiznemu sistemu kot del tima (Shivell & Banning, 1993, str. 46).

### **5.2.3 Upoštevanje in varovanje vsebine priročnika o poslovanju**

Eden iz med pogostejših razlogov za prekinitve franšizne pogodbe med franšizodajalcem in franšizojemalcem, je razkritje vsebine priročnika o poslovanju. Priročnik o poslovanju je osnova za uspešno delovanje franšizojemalca in je zaupne narave. Večina franšizodajalcev se strinja, da je ob prekinitvi franšizne pogodbe potrebno vrniti priročnik o poslovanju. Priročnik vsebuje pravila in postopke, ki jih zahteva franšizojemalec pri poslovanju franšizne enote. V priročniku so navedeni obratovalni čas enote, pravila oblačenja zaposlenih, recepti, specifikacije izdelkov ter opisi metod, ki zagotavljajo različne vrste storitev. Vsebina določa standarde kakovosti izdelkov in storitev, ki jih je potrebno ohranjati v času poslovanja, hkrati pa zagotavlja enoten način delovanja franšiznih enot, kar je ključnega pomena za nadaljnji obstoj franšize. Franšizodajalec upravičeno pričakuje in zahteva, da franšizojemalec varuje vsebino priročnika pred konkurenti, saj bi to v

nasprotnem primeru imelo slabe posledice za oba. Medsebojno sodelovanje in zaupanje je edini pogoj za uspešnost franšize (Shivell & Banning, 1993, str. 46–47).

## 6 FRANŠIZNA POGODBA

V obdobju od leta 1960 do leta 1970 je franšizing doživel izredno rast in je veljal za najenostavnejši način kako hitro obogateti. Številne revije in uredniki časopisov so objavljali številne članke in zgodbe o uspehu franšiz in posameznih franšizodajalcev. Te zgodbe so pritegnile veliko ljudi, ki so videli poslovni sistem franšizinga kot način za povečanje potencialnih strank, ne da bi vložili ogromne vsote denarja za nove objekte in novo delovno silo. Na žalost pa so zgodbe o uspehu pritegnile veliko prevarantov in posameznike brez poslovne etike, ki so strategijo franšizinga videli kot priložnost za hiter zaslužek. Kmalu so številne revije objavile članke o zgodbah ljudi, ki so ostali brez vseh svojih prihrankov.

V odgovor na vse večje število pritožb je trgovinska zbornica v nekaterih zveznih državah sprejela dokument o razkritju franšizorjevega poslovanja (angl. *Uniform Franchise Offering Circular*). Dokument določa, da je vsak franšizodajalec dolžan predložiti vse potrebne informacije potencialnemu franšizojemalcu, pred sklenitvijo franšizne pogodbe.

### 6.1 Dokument o razkritju poslovanja

Pred podpisom franšizne pogodbe je potrebno preučiti dokument o razkritju poslovanja franšizodajalca. Dokument opredeljuje pravno razmerje med franšizojemalcem in franšizodajalcem, vendar za razliko od franšizne pogodbe opisuje in ne določa obveznosti franšizojemalca. Franšizojemalec ima na voljo deset dni, da se odloči o podpisu franšizne pogodbe.

Ključne točke, ki jih vsebuje dokument o razkritju, so (Steingold, 2011, str. 200–205):

- **Prehodne izkušnje in podružnica franšizodajalca:** točka vsebuje natančen opis franšize, vključno z opisom storitev oziroma produkta, ki ga namerava ponuditi, koliko časa že vodi franšizno poslovanje ter njegove predhodne poslovne izkušnje na tem področju.
- **Poslovne izkušnje franšizodajalca:** v tej točki je franšizodajalec dolžan razkriti svoje poslovne izkušnje in poklic, pretekle delodajalce in podrobnosti dela zadnjih petih let.
- **Sodni postopek:** ta del razkriva ali so morda franšizodajalec oziroma njegovi poslovni partnerji, franšizojemalci vpleteni v morebitnih sodnih postopkih.
- **Stečaj:** točka vsebuje informacije o morebitnem stečaju franšizodajalca, njenih podružnic v zadnjih desetih letih.

- **Začetna franšizna pristojbina:** točka vsebuje podrobne informacije o tem kolikšen znesek je potrebno plačati pred odprtjem franšize, ali je plačilo potrebno poravnati v enkratnem znesku ali na obroke. V primeru, da franšizojemalec ne zaračunava vsem enake zneske, je dolžan pojasniti kako določi znesek.
- **Ostale pristojbine:** točka vsebuje podatke o vseh dodatno zahtevanih pristojbinah, kot so stroški oglaševanja in dodatnih gradbenih stroškov.
- **Začetna investicija:** v tem delu dobi franšizojemalec informacije o začetnem vložku. Te informacije so ključnega pomena za pripravo lastnega poslovnega načrta oziroma načrta financiranja.
- **Omejitve pri izdelkih in storitvah:** točka razkriva ali je franšizojemalec dolžan kupovati ali najeti proizvode in storitve od franšizodajalca ali tudi od drugih dobaviteljev. V primeru drugih dobaviteljev je v točki navedeno kje so locirani in kolikšno količino je potrebno kupiti.
- **Obveznosti franšizojemalca:** te so običajno navedene v posebni tabeli, o katerih lahko franšizojemalec v tem delu razpravlja. Med najpogostejše obveznosti spadajo izbira in vzpostavitev spletne strani, usposabljanje, pristojbine, upoštevanje standardov in poslovne politike ter doseganje prodajnih kvot.
- **Financiranje:** točka opisuje vse pogoje vsakega finančnega dogovora, ki je na voljo franšizojemalcu.
- **Obveznosti franšizodajalca:** ta del opisuje obveznosti franšizodajalca do svojih franšizojemalcev, vključno s pomočjo pri iskanju primerne lokacije, pomoč pri zaposlovanju in usposabljanju zaposlenih ter zagotavljanju izdelkov in storitev.
- **Teritorialno območje:** točka vsebuje podrobne informacije o teritorialnih pravicah. V tej točki je navedeno ali ima franšizodajalec pravico, da vzpostavi še eno franšizno enoto v našem geografskem območju, bodisi zdaj ali v bližnji prihodnosti.
- **Blagovne znamke:** v tem delu je opisano, da bo z nakupom franšizojemalec pridobil pravico do uporabe blagovne znamke franšizodajalca, njegovega trgovskega imena, logotipov in drugih komercialnih simbolov. V mnogih pogledih ta del predstavlja velik del vrednosti posamezne franšize. Franšizojemalec se mora pozanimati ali je blagovna znamka pravilno registrirana.
- **Patenti, avtorske pravice in pravno zaščitene informacije:** franšizodajalec je v tej točki dolžan navesti vse podrobnosti o patentih in avtorskih pravicah, ki se nanašajo na franšizo in pogoje, pod katerimi jih lahko franšizojemalec uporablja. Čeprav so te informacije zaupne narave, je franšizodajalec dolžan razkriti splošne informacije in pogoje, pod katerimi lahko franšizojemalec uporablja avtorsko zaščitene informacije.
- **Obveznosti do sodelovanja in delovanja franšizojemalca:** v tem delu je navedeno ali franšizodajalec zahteva, da potencialni franšizojemalec aktivno sodeluje v poslovanju franšize ali samo kot lastnik posamezne franšize. V tem primeru je franšizojemalec dolžan zaposliti ustreznega managerja, ki je zaključil obvezen program usposabljanja.
- **Omejitve pri prodaji izdelkov in storitev:** točka razkriva ali obstajajo omejitve, ki vključujejo prodajo proizvodov in storitev. Prav tako je natančno opisano ali boste

lahko tržili vse proizvode in storitve, ki so v lasti franšizodajalca. Franšizojemalec mora preveriti ali ima franšizodajalec pravico do spremembe ponudbe vrste produktov in storitev.

- **Podaljšanje, odpoved, prenos franšiznih pravic:** točka seznaniti z pogoji, pod katerimi se lahko podaljša, razširi ali prekine poslovno sodelovanje ter opisuje uveljavljene metode za reševanje sporov in morebitnih konfliktov.
- **Javne osebnosti:** nekateri franšizodajalci najamejo znane osebnosti za promocijo svoje franšize. Franšizodajalec mora razkriti odškodnino ali drugo korist ob promoviranju franšize za uporabo imena franšize.
- **Finančne zahteve:** franšizodajalec lahko razkrije dejanski ali potencialni finančni zahtevki od prodaje in dobička franšizojemalca. V primeru, da ne razkrije teh podatkov, je potrebno preveriti uspešnost poslovanja ostalih franšizojemalcev. Pri tem je potrebno upoštevati lokacijo franšiznih enot, število delujočih enot ter poslovanja.
- **Seznam franšiznih enot:** točka vsebuje podrobne informacije o poslovanju franšizodajalca v zadnjih treh letih. Za potencialnega franšizojemalca je ta del dokumenta lahko velika prednost. Franšizodajalec je dolžan navesti skupno število delujočih franšiz, seznam imen, naslovov in telefonske številke vsaj stotih franšizojemalcev. Prav tako mora franšizodajalec razkriti število premeščenih in ukinjenih franšiznih enot v zadnjih treh letih ter število franšizojemalcev, ki so ponovno pridobili pravico do poslovanja.
- **Računovodski izkazi:** franšizodajalec mora predložiti revidirane računovodske izkaze, ki prikazujejo stanje podjetja. V primeru, da franšizojemalec nima izkušenj ne tem področju, je priporočljivo, da najame računovodjo z izkušnjami na področju franšizinga. Le tako bo pridobil realno sliko finančnega stanja in odgovore na morebitna vprašanja.
- **Pogodbe:** dolžnost franšizodajalca je, da predloži vse kopije pogodb, ki jih je potrebno podpisati v primeru, da se potencialni franšizojemalec odloči za nakup franšize. Običajno so to najemne in nabavne pogodbe. Te pogodbe je potrebno natančno prebrati in jih razumeti, saj je to lahko ključnega pomena za uspeh franšizojemalca.
- **Potrdilo o prejemu:** zadnja stran dokumenta o razkritju je namenjena potrdilu, ki velja kot dokaz, da je franšizojemalec prejel dokument o razkritju.

Dokument o razkritju je obsežen dokument, ki običajno vsebuje 75 strani. Pomembno je, da franšizojemalec prebere in razume vse točke dokumenta. Potencialni franšizojemalec naj večkrat natančno prebere dokument in si pripravi opombe pri točkah, ki jih ne razume. Posebno pozornost je potrebno nameniti točkam o pristojbinah, o omejevanju pri prodaji proizvodov in storitev ter pri podaljšanju in odpovedi franšiznih pravic. O vseh pomislekih, vprašanjih, odgovornostih se mora franšizojemalec pomeniti z franšizodajalcem, saj je to prelomna točka, kjer si lahko premisli ali bo pristopil k franšiznemu sistemu ali ne. Priporočljivo je, da pred podpisom dokument pregleda tudi odvetnik.

## 6.2 Pogodba o franšizingu

Franšizna pogodba med franšizodajalcem in franšizojemalcem je dokument, ki ureja celotno razmerje med obema partnerjema. Lahko gre za osnovni dokument z več dodatki, aneksi ali pa tudi več pogodb. Pogodba mora natančno odražati obljube obeh strani in biti pravična ter omogočati ustrezne nadzorne mehanizme za varovanje integritete sistema. Natančno mora odražati različne lastninske pravice franšizodajalca, omogočati izvedbene podrobnosti in nadzor ter zagotavljati franšizojemalcu varnost tako pri funkcioniranju kot pri razvoju in prodaji nekega dela opreme (Vidic, 1996, str. 142).

Franšizna pogodba se mora skladati z zakonodajo države, v kateri sta jo obe strani sklenili, z zakonodajo Evropske skupnosti in etičnim kodeksom ter z drugimi ustreznimi pravnimi določili države. Franšizna pogodba mora odražati interese članov franšizne mreže pri varovanju franšizorjevih pravic, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in pri ohranjanju skupne pripadnosti oziroma identitete in ugleda mreže. Vse pogodbe in vse pogodbene ukrepe, ki urejajo odnos med franšizodajalcem in franšizojemalcem, je potrebno zapisati in prevesti v uradni jezik dežele, v kateri deluje posamezni franšizojemalec (Evropski kodeks etike za franšizing, 2004, str. 6).

Franšizna pogodba mora odražati poslovno filozofijo posameznega franšiznega sistema. Za dobro pripravljeno franšizno pogodbo je potrebno vložiti veliko truda in je dolgoročni rezultat poslovnih odločitev, strateškega načrtovanja, tržnih raziskovanj in analize potrošnikov. Dolžina, čas, kompleksnost franšizne pogodbe je zelo odvisna od posameznega področja, v katerem deluje franšizni sistem. Pomembno je, da se franšizna pogodba ne kopira od konkurence, saj ima to lahko trajne posledice tako za franšizojemalca kot franšizodajalca (Sherman, 2011, str. 105).

Enotnost franšiznega sistema omogoča učinkovito delovanje tega sistema, lahko pa je tudi vir spora med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Franšizna pogodba opredeljuje posebne zahteve in pogoje, pod katerimi se pričakuje, da bo deloval franšizojemalec. Ti pogoji so pogosto v nasprotju z interesi franšizojemalca, saj so napisani v korist franšizodajalca (Murphy, 2006, str. 45).

Pogodba med franšizodajalcem in franšizojemalcem je dolg in zapleten dokument, ki določa kakšne so obveznosti ene in druge strani v času trajanja pogodbe. Preden franšizojemalec podpiše pogodbo se mora prepričati, da pogodbo v celoti razume in da pogodba ne vsebuje nobene nove postavke. Pred zadnjim korakom je priporočljivo, da pogodbo pregleda odvetnik, ki ima dolgoletne izkušnje na področju franšizinga (Golzen, 1995, str. 174).

### 6.3 Bistveni elementi franšizne pogodbe

V poslovnem okolju najdemo veliko različnih franšiznih sistemov. Vsak franšizni sistem vsebuje elemente, ki so specifični glede na posebnosti posameznega franšiznega sistema. Posledica tega je, da je nemogoče najti enotno oziroma standardizirano franšizno pogodbo. Vendar pa obstajajo nekateri bistveni elementi franšizne pogodbe, ki so osnova vsem franšiznim sistemom.

**Opis franšize.** V uvodnem delu franšizne pogodbe se natančno navede franšizojemalca in franšizodajalca, ki vstopata v franšizni sporazum, datum in seznam osnovnih vzajemnih koristi za sklenitev pogodbe ter kratek opis franšize. Uvodne izjave pogosto vključujejo opredelitev in opis franšiznega sistema, opredelitev blagovne znamke ter pravico do uporabe trgovskega imena (Justis & Slater, 2002, str. 63).

**Trajanje pogodbe.** Po uvodnih izjavah se v franšizni pogodbi navede določeno časovno obdobje, v katerem so dodeljene pravice za delovanje franšize. Ob podpisu franšizne pogodbe se franšizojemalec obveže, da bo posloval v skladu s standardi družbe. Podelitev pravice traja daljše časovno obdobje od pet do deset let, lahko tudi do 20 let. Poleg dodelitev pravic za določeno obdobje, se v pogodbi navedejo pogoji, ki jih je potrebno izpolnjevati za ponovno obnovitev pogodbenega razmerja (Justis & Slater, 2002, str. 63).

Franšizojemalcu bi morala biti zagotovljena najmanj amortizacija začetnih investicij, zato je priporočljivo, da se pogodba sklene vsaj za obdobje pet let (Kenda, 2001, str. 190).

Povprečna dolžina za podelitev franšiznih pravic je sedem do deset let, kar lahko predstavlja nevarnost, saj so le nekateri izdelki in storitve konkurenčni toliko časa. Pred podpisom pogodbe je potrebno preveriti ali franšizodajalec nameni dovolj sredstev za razvoj (Golzen, 1995, str. 174).

**Ekskluzivna pravica področja franšize.** Ekskluzivnost je v pogodbi navedena v treh dimenzijah, in sicer v teritorialni ekskluzivnosti, v ekskluzivnosti prodaje izdelkov in storitev ter ekskluzivnosti nabav. Teritorialno ekskluzivnost je moč razložiti kot določanje oziroma določitev območja, na katerem naj bi posloval franšizojemalec. Franšizodajalec mora paziti, da so njegove prodajne točke v širšem območju razporejene tako, da bo prodajni potencial pravilno izkoriščen. Ekskluzivnost izdelka pomeni določitev izdelka ali vrste storitve, ki je predmet pogodbe, ki se dovoljuje franšizojemalcu, da jo uporablja. Ekskluzivnost nabav je obveznost franšizodajalca, da rezervira svojo proizvodnjo samo za franšizojemalce (Povalej, 1992, str. 73).

Franšizodajalci zelo radi poudarjajo ekskluzivnost pravic na določenem območju, vendar nas to ne zavaruje pred konkurenco, ki se lahko pojavi v našem ekskluzivnem območju. Te pravice ne bodo preprečile, da se v našem okolju ne bodo odprle nove franšizne enote ali

enote, ki niso v franšiznem sistemu, s podobnimi storitvami ali izdelki, kot je naša (Golzen, 1995, str. 174).

Prav v tej točki prihaja na področju franšizinga do veliko primerov, ki vključujejo spore zaradi podelitve teritorialnih pravic, saj franšizojemalci ne dobijo zagotovila za ekskluzivne teritorialne pravice na določenem geografskem območju. Franšizodajalec lahko dovoljuje postavitev konkurenčnih franšiznih enot, zaradi česar lahko franšizojemalec utрпи veliko izgubo dobička (Cross & Miller, 2011, str. 384).

**Plačilne obveznosti franšizojemalca.** Narava in znesek plačilnih obveznostih franšizojemalca za franšizne pravice, tako na začetku kot na trajni osnovi, so navedene tukaj. V franšizni pogodbi so natančno določene obveznosti franšizojemalca, in sicer plačevanje začetnega zneska (angl. *initial franchise fees*) in tekočega zneska franšizodajalcu med trajanjem pogodbe (angl. *continuing fees*), norme izkoriščanja uporabe ter ukrepi ob neupoštevanju določb pogodbe in morebitni drugi elementi. Franšizojemalec se obveže, da bo plačeval tako imenovano vhodno dajatev oziroma pavšalni začetni honorar (angl. *initial Franchise Fee*) kot nadomestilo, da bo lahko posloval (Povalej, 1992, str. 77).

V franšizni pogodbi je naveden znesek začetne pristojbine, ki ga je potrebno poravnati ob podpisu pogodbe ali v dogovorjenem roku, ki pa je pred odprtjem franšizne enote. S plačilom začetne pristojbine se franšizojemalcu podeli pravica do uporabe blagovne znamke, poslovne skrivnosti, pravica do usposabljanja ter pomoč. V franšizni pogodbi se navede plačilo rojalitete, znesek in plačilne pogoje. Ta stalna pristojbina se običajno določi kot odstotek od bruto prodaje, ki se plačuje tedensko ali mesečno (Justis & Slater, 2002, str. 65).

**Pogodbene obveznosti franšizojemalca in franšizodajalca.** To poglavje narekuje odgovornost in obveznosti franšizojemalca ter franšizodajalca, ki sta dolžna upoštevati vse podrobnosti in predpise poslovanja, ki so zapisane v franšizni pogodbi.

Storitve in obveznosti franšizodajalca (Povalej, 1992, str. 74–75):

- prodaja izdelčnih, podjetniških in drugih znakov,
- prodaja systemskega know-howa,
- podelitev uporabnih pravic do sistema imidža,
- pomoč pri ustanavljanju enot,
- propaganda in pospeševanje prodaje, načrtovanje asortimaja,
- tekoče svetovanje na vseh podjetniških področjih,
- obratovalne storitve, organizacijski priročniki,
- tekoče in končno izobraževanje franšizojemalca,



- izmenjava izkušenj,
- dobava oziroma navajanje nabavnih možnosti z določenimi pogoji,
- pridobitev konkurenčnosti sistema,
- podelitev območne izključenosti,
- pogodbeni nadzor franšizojemalca.

Storitve in obveznosti, ki jih mora izpolniti franšizojemalec:

- vodenje poslov v okviru danih usmeritev,
- uporaba blagovnih in storitvenih znamk in znakov franšizodajalca,
- brezpogojno angažiranje za celoten poslovni sistem,
- ohranitev obratovalne in poslovne skrivnosti,
- občasno sporočanje podatkov in dosežkov,
- izključna nabava pri franšizodajalcu ali pri označenih nabavnih virih,
- toleriranje nadzora inšpekcij,
- dopuščanje franšizodajalčevega usmerjanja,
- oblikovanje asortimajev in združevanje sistemskih standardov,
- lastnosti, storitve franšizodajalca.

**Standardi in kontrola kakovosti.** Dobro pripravljena franšizna pogodba vedno vsebuje številne določbe, ki zagotavljajo nadzor kakovosti in doslednosti v celotnem franšiznem sistemu. Te določbe pogosto narekujejo omejitve glede virov za franšizne izdelke, sestavine, zaloge in materiale ter določajo stroge smernice in specifikacije za operativne postopke. Ti operativni postopki običajno določajo standarde storitev, videz uniform, enotne zahteve o zunanjem in notranjem videzu prostorov, delovnega časa, minimalnih zahtev glede zavarovanja, priročnik za predstavitev smernic blagovne znamke ter uporaba promocijskega materiala (Sherman, 2011, str. 113).

V tem poglavju je navedeno tudi, katere izdelke in storitve je franšizojemalec dolžan kupovati direktno od franšizodajalca. V primeru, da franšizodajalec ne more zagotoviti vseh izdelkov ali surovin, je dolžan predložiti seznam, na katerem so navedeni dobavitelji, ki bodo zagotovili ustrezne izdelke in storitve, ki bodo dosledno ustrezali vsem zahtevanim standardom (Justis & Slater, 2002, str. 66).

**Prekinitev franšizne pogodbe.** Najpomembnejši del franšizne pogodbe je člen, v katerem so navedeni razlogi za prekinitev pogodbenega razmerja. Najpogostejši razlogi za prekinitev pogodbe je stečaj franšizojemalca, neizpolnjevanje kvot, neupoštevanje standardov kakovosti in neizpolnjevanje finančnih obveznosti (Sherman, 2011, str. 114).

Veliko franšiznih pogodb navaja številne razloge, zaradi katerih lahko franšizodajalec prekine pogodbeno razmerje. Nekatere vrste kršitev so razlog za takojšno odpoved,

medtem ko so določene vrste kršitev lahko odpravi pred prekinitvijo pogodbe (Justis & Slater, 2002, str. 335). Običajno se navede rok 30 delovnih dni, v katerem je franšizojemalec dolžan izpolniti svoje obveznosti. V primeru prekinitve pogodbe, je franšizojemalec dolžan vrniti vse kopije priročnikov, poravnati vse finančne obveznosti ter takoj prenehati z uporabo blagovne znamke (Steingold, 2011, str. 208).

Franšizna pogodba vsebuje tudi določbe, ki navaja pravico franšizojemalca, da prekine pogodbo pod določenimi pogoji. V primeru, da franšizodajalec ne izpolnjuje napovedi, ki se nanašajo na promet in dobiček, oziroma, da se izkaže, da so bile napovedi bistveno preveč optimistične in zavajajoče, da ne zagotavlja stalnih storitev določenih v pogodbi, lahko franšizojemalec prekine franšizno razmerje (Hall & Dixon, 1989, str. 82).

Specifični element franšiznega sporazuma je poslovni priročnik, ki ga bo lahko franšizodajalec enostransko spreminjal in s tem obvezoval franšizojemalca za prilagoditve poslovanja, v skladu s priročnikom in roki za spremembe, ne da bi pri tem spremenil franšizno pogodbo (Kenda, 2001, str. 191).

Franšizna pogodba mora natančno določati pravice obeh pogodbenih strank ter pravico do predčasne prekinitve pogodbe. Pogosto je v franšizni pogodbi navedena pravica do prodaje franšize tretji osebi. V franšizni pogodbi se navedejo vse denarne kazni in sankcije, ki sledijo v primeru neizpolnjevanje pogodbenih obveznostih obeh strank. Običajno je pogodba napisana v korist franšizodajalca, ki narekuje pravila poslovanja.

Franšizna pogodba je pomembna na začetku, pri izgradnji franšiznega sistema in pri sklepanju poslovnega odnosa, vendar ne more biti nadomestilo za medsebojno zaupanje in skupno željo po uspehu. Usklajen odnos med franšizodajalcem in franšizojemalcem je odločilnega pomena, zaradi velike in dolgoročne odvisnosti ter obveznostih med pogodbenima strankama. Pomembno je, da je vsaka franšizna pogodba sestavljena glede na posebnosti posameznega franšiznega sistema in temu posledično prilagojena.

## **7 ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA STRATEGIJE FRANŠIZNIH ODNOSOV NA PRIMERU BLAGOVNE ZNAMKE ZARA**

### **7.1 Predstavitev podjetja Inditex in blagovne znamke Zara**

#### **7.1.1 Podjetje Inditex**

Podjetje Inditex (Industria del Diseño Textil, S.A.) je eno vodilnih in najhitreje rastočih svetovnih proizvajalcev in trgovcev na drobno v proizvodnji modnih oblačil. Skupina Inditex je sestavljena iz skoraj 100 podjetij, ki se ukvarja z modnim oblikovanjem, proizvodnjo in distribucijo. Unikatni poslovni koncept, ki temelji na inovativnosti in fleksibilnosti, je omogočil izredno hitro širitev in neverjeten uspeh. Sedež podjetja se

nahaja v Arteixo, vasi v provinci La Coruña, na severozahodu Španije. Ustanovitelj podjetja Amancio Ortega Gauno, ki se je rodil železniškemu delavcu in služkinji, danes eden najbogatejših ljudi na svetu, je začel kot trinajstleten deček, ki je v lokalni trgovini prodajal spalne srajce in pižame. V šestdesetih letih je postal direktor lokalne trgovine z oblačili, pri sedemindvajsetih letih ustanovi svojo prvo tovarno oblačil. Svoj imperij je začel graditi na spoznanju, da kupci nimajo denarja za draga oblačila, zato je začel s proizvodnjo podobnih oblačil iz cenejšega materiala. Leta 1975 je nemški kupec odpovedal svoje naročilo, kar je posledica, da je začel prodajati izdelke v svoji trgovini z imenom Zara (Ferdows, Lewis & Machuca, 2004, str. 104).

Njegova prva trgovina Zara je ponudila modne izdelke, srednje kvalitete po dostopnih cenah. Trgovina se je izkazala za uspešno in naslednje leto je sledilo odprtje več Zarinih trgovin v Španiji. V letih 1980, se je Amancio Ortega začel zavedati pomembnosti informacijske tehnologije, kar je posledica poslovnega sodelovanja z José Maria Castellano, ki je imel doktorat iz poslovne ekonomije in profesionalne izkušnje na področju informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), prodaje in financ. Leta 1985 se pridruži podjetju Inditex, kjer začne razvijati nov distribucijski model, ki revolucionarno spremeni trende v globalni modni proizvodnji. V okviru novega računalniškega sistema se je oblikoval nov pristop izdelave in distribucije modnih oblačil. V modni proizvodnji je do Inditexove revolucije veljalo pravilo, da se modne kolekcije oblikujejo zgolj štirikrat na leto (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 7).

Uspeh poslovnega koncepta Zara se začne leta 1988 z mednarodno širitvijo v Portu na Portugalskem. Naslednje leto je družba odprla svojo prvo trgovino v New Yorku, kjer je do leta 2000 na ameriškem trgu odprla le šest trgovin. Bolj odprti trg za model Zara se je izkazala Francija, kjer je Inditex začel delovati leta 1990. Podjetje je začelo hitro mednarodno širitev in tako začne z odpiranjem trgovin v vseh večjih mestih, tudi z namenom, da bi veliko sredstev investirala v logistiko in IT. Leta 1992 sledi Mehika, leto kasneje Grčija, leta 1994 sledita Belgija in Švedska. Prva trgovina se odpre na Malti leta 1995, na Cipru leta 1996, pospešeni širitvi sledijo Izrael, Norveška, Turčija in Japonska. Leta 1998 se selijo v Argentino, Veliko Britanijo in Venezuelo. Jasni strateški cilji in oblikovanje trajnih konkurenčnih prednosti so omogočili izredno hitro mednarodno širitev tudi v ostale države.

Konec fiskalnega leta 2001 je upravljal 1.284 trgovin po vsem svetu, vključno s Španijo in imel skupno 659.400 kvadratnim metrov prodajnih površin. Izven Španije je 515 trgovin proizvedlo 54 % skupnega dohodka, ki je znašal 3.250 milijona EUR. Inditex je zaposloval 26.724 ljudi, od tega 10.919 izven Španije. Povprečna starost zaposlenih je bila 26 let in veliko večino so predstavljale ženske (78 %). Nekaj več kot 80 % zaposlenih v Inditexu so bili prodajalci v maloprodajnih trgovinah, 8,5 % jih je bilo zaposlenih v proizvodnji, preostali pa so delali na področjih oblikovanja, logistike, distribucije in upravnih dejavnosti. Glavnina izdatkov je bila razdeljena na sledeč način, 80 % se je namenilo

odpiranju novih trgovin, 10 % prenovi in 10 % logistiki ter vzdrževanju. Stanje operativnega kapitala je bilo negativno na koncu večine let, čeprav je podjetje običajno beležilo boljše rezultate v drugih obdobjih leta, odvisno od sezonskih razprodaj modnih izdelkov.

Načrti za 2002 so bili še naprej narejeni na podlagi skrbnega upravljanja z operativnim kapitalom. Od 510 do 560 milijonov EUR so namenili naložbam v osnovna sredstva, večino za odpiranje od 230 do 275 novih trgovin (znotraj vseh trgovinskih verig). Operativna ekonomija za leto 2001 je vključevala 52 % bruto marže, operativni stroški so znašali 30 % celotnega prometa, od česar se je polovica nanašala na osebje in 22 % operativne marže. Neto marže iz prometa od prodaje so znašale približno polovico operativnih marž, z odpisom nepremičnin (158 milijonov EUR) in davkov, ko so zmanjšali operativne dobičke 704 milijonov EUR na neto dohodek 340 milijonov EUR. Kljub visokim maržam je vrhovno vodstvo trdilo, da Inditex ni bil najbolj dobičkonosen maloprodajni trgovec modnih izdelkov na svetu.

Ortega je dobro obvladoval trženjska orodja, med njimi tudi segmentacijo kupcev, zato so v njegovem krovnem podjetju Inditex nastajale nove blagovne znamke za različne segmente kupcev. Z geografsko širitvijo se je v 90. letih začela širitev izven koncepta Zara in tako so nastale nove blagovne znamke. Leta 1991 je družba ustanovila blagovno znamko Pull&Bear, za katero je značilno, da je vir navdiha mladost in je namenjena mladim potrošnikom. Do danes je bilo odprtih 747 trgovin na glavnih ulicah in trgovskih centrih v 49 državah. Družba Inditex je leta 1991 kupila 65 % skupine Massimo Dutti (Slika 1), do leta 1995 je imela popoln nadzor nad novo blagovno znamko. S 573 trgovinami v 51 državah ponuja prefinjeno modo višjega cenovnega razreda za ženske in moške, iz 100 % naravnih materialov (Inditex – Concepts, 2012).

Bershka je bila ustanovljena leta 1998, in ponuja popolnoma nov modni koncept, namenjen najmlajši ciljni skupini. Danes najdemo 811 trgovin v 57 državah s avantgardnim pridihom, ki ponuja najnovejše trende ulične mode. Linija Stradivarius odraža originalen in dinamičen pogled na modo, ki jo je družba prevzela leta 1999. Trgovine so oblikovane v mladostnem stilu, ki predstavljajo drznejšo različico mode za mlade in se trenutno nahajajo v 46 državah z 684 trgovinami. Leta 2001 je skupina Inditex ustanovila blagovno znamko Oysho in ima sedaj 483 trgovin v 31 državah. Nova linija predstavlja najnovejše trende ženskega spodnjega perila. Zara Home je specializirana blagovna znamka, ki ponuja pohištvo in dekorativne izdelke za dom. Ustanovljena je bila leta 2003 in se danes nahaja v 30 državah z 310 trgovinami. Uterque je najnovejša pridobitev Inditexa, ki ponuja modne dodatke iz vrhunskih materialov. Prva trgovina se je odprla leta 2008, danes pa se nahaja z 89 trgovinami v 17 državah. Trgovine so elegantne in prefinjene, kjer je mogoče najti visoko modo po dostopnih cenah (Inditex – Concepts, 2012).

*Slika 1: Massimo Dutti trgovina*



*Vir: Inditex – Photo Gallery: Stores around the world, 2012.*

Potrebno je poudariti, da vsaka blagovna znamka v skupini Inditex deluje neodvisno kot samostojna poslovna enota in je odgovorna za svojo strategijo, oblikovanje izdelkov, nabavni sistem, proizvodnjo, distribucijo, zaposlene in finančne rezultate. Vodstvo določi le strateško vizijo skupine, koordinira dejavnosti vseh konceptov in zagotavlja administrativne storitve (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 8). Stroški vzdrževanja več blagovnih znamk in tveganje kanibalizma, so glavne slabosti te strategije. Inditex je preprečil kanibalizem z razlikovanjem posameznih blagovnih znamk, ciljnim trgom in predstavitvijo ter izgledom trgovin (Lopez & Fan, 2009, str. 6).

**Centrala.** Sedež Inditexa in večina njegovega premoženja, vezanega na proizvodnjo, je v regiji Galicije na severozahodnem koncu Španije. Galicija, tretja najrevnejša regija od španskih 17 avtonomnih regij, je imela leta 2001 stopnjo brezposelnosti 17 % (v primerjavi z državnim povprečjem, ki je znašalo 14 %), imela je slabe komunikacijske povezave s preostalim delom države in je bila še vedno zelo odvisna od kmetijstva in ribolova. Glede mode je tradicija Galicije segala vse do renesanse, ko so bili Galicijčani krojači aristokratov in kjer je bilo na tisoče majhnih delavnic modnih izdelkov. Galiciji je manjkala močna proizvodna baza tekstila, dovršeno domače povpraševanje, tehnične institucije in univerze, kjer bi se lahko izvajale specializacije in usposabljanja ter

proizvodno združenje, ki bi podpiralo takšne in podobne načine sodelovanja. Še bolj pomembno za Inditex, kot je dejal generalni direktor José Maria Castellano, je to, da je Galicija v kotu Evrope, če gledamo z vidika stroškov transporta, ki so zelo pomembni, glede na poslovni model (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 6).

Podobne karakteristike, ki so bile značilne na lokalni ravni, če primerjamo Inditexovo centralo v Španiji, so bile značilne na primer tudi za Italijo. Španski potrošniki so zahtevali nizke cene, vendar niso veljali za diskriminatorne ali modno osveščene kot italijanski kupci (čeprav so Španci po smrti dolgoletnega diktatorja generala Francisca Franca leta 1975 in posledičnemu odpiranju države svetu, hitro napredovali na tem in drugih področjih). Z vidika dobave je bila Španija relativno produktivna baza modnih izdelkov, kar se tiče evropskih standardov, vendar ji je manjkala popolnoma razvita vertikalna veriga "od niti do izdelka", kot jo je imela Italija (vključno z dobavitelji strojev), pod kar je spadala tudi prevlada Italije na področju visoko kakovostnih tkanin (na primer volna) in njen mednarodni modni imidž. Zaradi tega in ker je bilo rivalstvo med njima skozi zgodovino neizprosno, so se italijanske verige modnih izdelkov hitro razširile preko morja. Španski maloprodajni trgovci modnih izdelkov so jim sledili v 90-ih letih, in ne samo Inditex. Mango, manjša španska trgovska veriga, ki se je zanašala na franšizni model z blagom, ki ga je možno vrniti, je bila že prisotna v več državah po vsem svetu kot Inditex (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 7).

**Struktura.** V začetku 2002 je Inditex upravljal 6 ločenih verig: Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius in Oysho. Te trgovske podružnice v Španiji in tujini so bile združene v 60 podjetij, oziroma polovico celote podjetij, katerih izkupiček se je prištel Inditexu, na ravni celotne skupine. Preostala podjetja so bila zadolžena za nabavo blaga in pripravo, proizvodnjo, logistiko, nepremičnine ter finance. Glede na cene internega pretoka in druge smernice, je trgovina (kot nasprotje proizvodnji in drugim dejavnostim) proizvedla 82 % Inditexovega neto dohodka, ki se je približno ujemal z njegovim deležem v skupne naložbe skupine v kapital in zaposlene (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 7–8).

Šest trgovinskih verig je bilo organiziranih kot ločene poslovne enote znotraj celotne strukture, ki je poleg tega zajemala tudi šest dopolnilnih poslovnih področij (surovine, proizvodni obrati, logistika, nepremičnine, širjenje in mednarodne storitve) in devet oddelkov podjetja oziroma odgovornih področij. V bistvu je vsaka veriga delovala neodvisno in je bila odgovorna za svojo strategijo, dizajn izdelkov, črpanje virov in proizvodnjo, distribucijo, imidž, osebje in poslovne rezultate, medtem ko je uprava skupine določala strateške vizije skupine, nadzirala razvojne dejavnosti in zagotavljala administrativne ter mnogo drugih storitev.

Koordinacija med verigami je bila namenoma omejena, vendar se je kljub temu povečala, predvsem na področju nepremičnin in širjenja. Tako je Inditex prišel do točke, ko je začel odpirati nekaj prodajnih mest, kjer je bilo več trgovskih verig skupaj. Izkušnje starejših,

bolj uveljavljenih verig, še posebej Zare, so pomagale pri hitrejši rasti novejših. Tako je podjetje Oysho, trgovska veriga s spodnjim perilom, 75 % človeških virov črpalo iz drugih verig in imelo trgovine na sedmih evropskih trgih v samo šestih mesecih po nastanku septembra 2001.

Vodilni managerji podjetja, ki so bili vsi Španci, so videli vlogo poslovnega središča kot strateškega usmerjevalca, ki je vključen v proces oblikovanja strategije, potrjevanja poslovnih strategij posameznih verig in nadziranja njihove učinkovitosti in ne toliko kot na primer "operator", ki je le z določenim namenom vključen v vodenje verig. Njihova sposobnost, da so lahko nadzirali učinkovitost vse do lokalnih trgovin, je temeljila na standardiziranem področju, ki je bil osredotočen na (maloprodajno) rast prodaje, izračun marže dobička iz poslovanja in na povračilo vložnega kapitala. Generalni direktor Castellano je enkrat tedensko preverjal ključne matrice učinkovitosti, medtem ko so se v enem od njegovih neposrednih poročil le-te beležile vsakodnevno.

**Upravne spremembe.** Podjetje Inditex je leta 2001 vstopilo na borzo, kjer je Amancio Ortega obdržal 60 % delnic v svoji lasti in tako postal eden najbogatejših ljudi na svetu. Kljub temu še naprej ostaja v ozadju, ne mara dajati izjav ter sodelovanja z mediji, ne nosi kravata, redko se pojavi na javnih prireditvah. V letu 2001 je podjetje uvedlo tudi socialno strategijo, ki vključuje dialog z zaposlenimi, dobavitelji, podizvajalci, nevladnimi organizacijami in lokalnimi skupnostmi. Hitro so sprejeli vedenjski kodeks, ustanovili oddelek za odgovornost v podjetju, začeli preverjati dobavitelje in zunanje delavnice v Španiji in Maroku, zasnovali so pilotske razvojne projekte v Venezueli in Guatemali. Avgusta 2001 so se vključili v združenje Global Compact, ki ga je vodil Kofi Annan, generalni sekretar Združenih narodov, ki je namenjeno izboljšanju socialnega delovanja globalnih podjetij (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 8).

Podjetje Inditex trenutno posluje v 80 državah v Evropi, Ameriki, Aziji, Afriki in Avstraliji. Število trgovin se je povečalo na 5.527, kar je 483 več kot leto prej. Skoraj vsak dan se odpre ena nova trgovina. V letu 2011 je podjetje Inditex zaposlovalo več kot 109.000 zaposlenih. Skupina je ustvarila 9.374 novih delovnih mest, kar je skupno število zaposlenih povečalo na 109.512. Ženske predstavljajo 80,5 % delovne sile, medtem ko je moških 19,5 %. Skupino zaposlenih sestavlja 150 narodnosti, katerih povprečna starost je 26,5 let. Čisti dobiček v letu 2011 je znašal 1,9 milijarde EUR, kar je za 12 % več kot prejšnje leto (Inditex – Press releases, 2012).

V letu 2011 se je podjetje Inditex razširilo na pet novih trgov, in sicer v Avstralijo, Tajvan, Azerbajdžan, Južno Afriko in Peru. Prisotnost podjetja v Aziji predstavlja izredno hitro širitev, kjer je trenutno odprtih 865 trgovin, ki predstavlja 15 % skupne prodaje. Zarin vstop v Indijo se je izkazal za izredno uspešnega, zato je bila načrtovana nadaljnja širitev v Delhi, Mumbai, Bangalore ter ostala mesta. Na Kitajskem je podjetje Inditex odprlo že 275 trgovin, to število nameravajo še povečati. Trenutno Evropa predstavlja največji delež

prodaje, in sicer 45 %, medtem ko Španija 28 % in Amerika 12 %. Vrhunec geografske širitve predstavlja Avstralija in s tem prisotnost podjetja na vseh petih celinah.

V septembru 2010 je podjetje Inditex začelo s spletno trgovino najbolj prodajne blagovne znamke Zara, kjer je mogoče kupiti enake izdelke, po isti ceni, ki so na voljo v trgovinah. Spletna trgovina je začela delovati v Španiji, Veliki Britaniji, na Portugalskem, Italiji, Nemčiji in Franciji. Z novembrom 2010 se je spletna trgovina razširila v Avstrijo, Irsko, Nizozemsko, Belgijo in Luksemburg. V letu 2011 so začeli delovati tudi v ZDA, Južni Koreji, Candylandu, Boracayu in Kanadi ter na Japonskem. Pablo Isla, izvršni direktor, je dejal, da so se za tak način prodaje odločili zaradi velikega povpraševanja. Družba Inditex je zavezana k varovanju okolja in tako s svojo poslovno politiko opozarja na odgovornost zaposlenih ter potrošnikov. Trgovine so ekološko učinkovite, kjer varčujejo z energijo in ločujejo odpadke ter uporabljajo ekološke tkanine in organski bombaž.

### **7.1.2 Poslovni sistem Zara**

Zara je največja in najbolj internacionalizirana Inditexova veriga. Konec leta 2001 je imela 507 trgovin po vsem svetu, vključno s Španijo (40 % vseh Inditexovih trgovin), 448.400 kvadratnih metrov prodajnih površin (74 % od celote) in imela 1,050 milijona EUR kapitala podjetja (72 % od celote), od tega je delež mreže trgovin znašal približno 80 %. V fiskalnem letu 2001 so zabeležili EBIT, ki je znašal 441 milijonov EUR (85 % od celote) iz prodaje, ki je znašala 2,477 milijona EUR (76 % celote). Pričakovali so, da bo Zarin delež prodaje v celotni skupini vsako leto padel za dve ali tri odstotne točke, vendar je Zara še vedno glavno vodilo za rast skupine in ima glavno vlogo pri večanju deleža mednarodnih Inditexovih prodajnih dejavnosti.

Zara se je do leta 1990 razširila po celotnem španskem trgu in začela veliko mednarodno širitev. Prav tako so začeli intenzivno vlagati v proizvodno logistiko in IT, vključno z ustanovitvijo tako imenovanega proizvodnega sistema "ravno ob pravem času" (angl. *just in time production*), s postavitvijo 130.000 kvadratnih metrov velikega skladišča v bližini uprave stavbe v Arteixu, izven La Coruñe in naprednega telekomunikacijskega sistema, ki je povezoval upravno stavbo in dobavitelje, proizvodnjo in prodajalne. Razvoj logističnega, prodajnega, finančnega, proizvodnega in drugih informacijskih sistemov, se je nadaljeval tekom 90-ih, večinoma se je dogajal interno. Na primer, ker je bilo na trgu veliko logističnih ponudb, je bilo potrebno zaradi Zarinih nenavadnih zahtev izvesti interni razvoj (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 9).

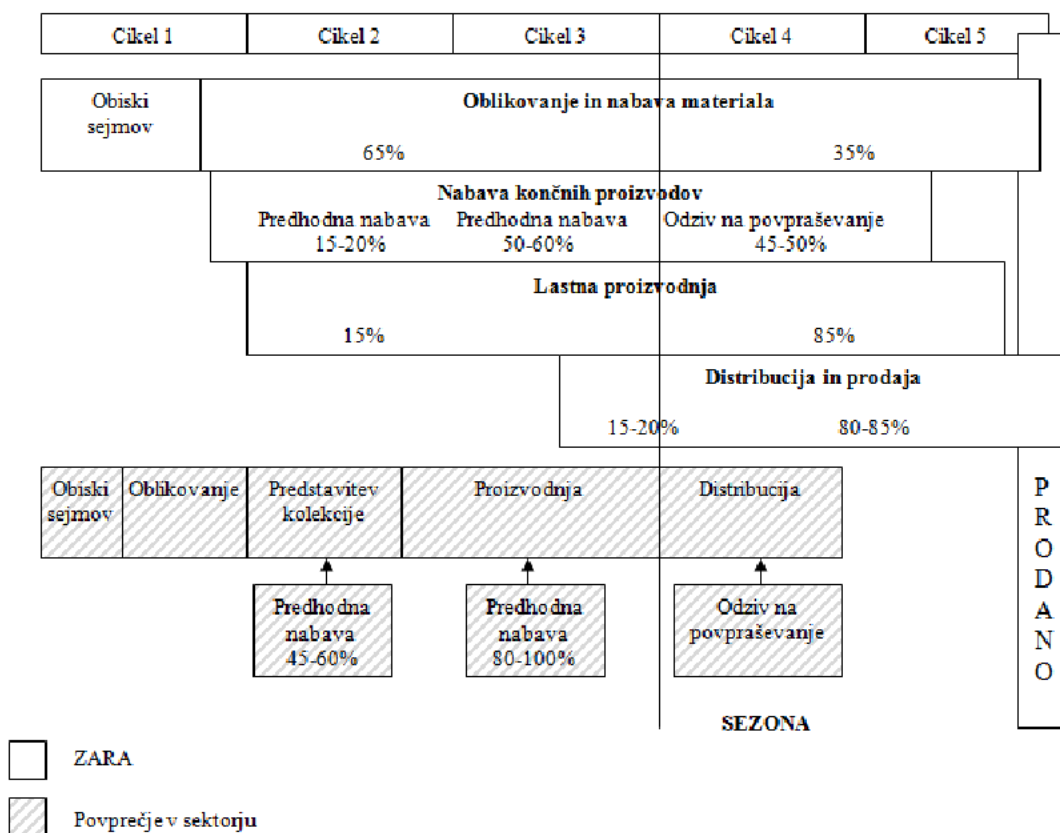
Poslovni sistem, ki je nastal na podlagi tega, se razlikuje predvsem v tem, da Zara proizvede svoje najpomembnejše modne izdelke interno. Ostale Inditexove verige so premajhne, da bi bile upravičene do takšnih investicij in se v večini zanašajo na evropske dobavitelje. Zarini oblikovalci neprestano spremljajo želje potrošnikov in naročajo izdelke od internih kot tudi zunanjih dobaviteljev. Na leto naredijo približno 11.000 različnih



izdelkov (več sto tisoč, če upoštevamo različne izvedbe v barvi, materialu in velikosti), v primerjavi z 2.000 do 4.000 izdelkov, ki jih naredijo glavni konkurenti (Mazaira, Gonzalez & Avendano, 2003, str. 227).

Proizvodnja se izvaja v majhnih paketih, z vertikalno integracijo v proizvodnjo izdelkov, ki so primerni le za določen letni čas. Proizvodi, tako od internih kot zunanjih proizvajalcev, se stekajo v Zarino osrednje distribucijsko središče. Izdelke uglednim trgovinam, ki so na dobri lokaciji, pošiljajo dvakrat tedensko, neposredno iz osrednjega distribucijskega središča. Zaradi tega ne potrebujejo skladišč in tako zmanjšajo količino zalog. Vertikalna integracija pomaga pri zmanjševanju t.i. "učinka biča" (tendenca v nihanjih končne količine naročenih izdelkov, ki lahko med procesom prenosa nazaj po dobaviteljski verigi naraste). Še bolj pomembno je to, da Zara lahko oblikuje in ima končni izdelek v trgovinah v roku štirih do pet tednov, če gre za nove dizajne in v roku dveh tednov, če gre za spremenjene ali naknadno dobavljene obstoječe izdelke. Običajni proizvodni model vključuje cikle, ki trajajo tudi do šest mesecev za oblikovanje in tri za proizvodnjo (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 9). Slika 2 prikazuje sezonski cikel blagovne znamke Zara v primerjavi s povprečjem v sektorju.

Slika 2: Sezonski cikel



Vir: A. Mazaira et al., *The role market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, 2003, str. 226.

Kratek čas cikla zmanjša intenziteto delovnega kapitala in spodbuja neprestano proizvodnjo novih izdelkov, tudi v času razprodaj, kar Zari omogoča, da glavino svojih izdelkov začne prodajati veliko pozneje v določeni prodajni sezoni, kot njeni glavni konkurenti. Zara je prevzela 35 % izdelave dizajnov, vključno z nakupom surovin, 40–50 % končnih izdelkov kupi od zunanjih dobaviteljev in ima 85 % interne proizvodnje, ko se prodajna sezona začne, v primerjavi s samo 0–20 % pri običajnih trgovcih.

Čeprav je bilo hitro odzivanje ključnega pomena za Zarino izredno uspešnost, to ni vedno držalo. Japonsko podjetje World Co., verjetno edino trgovsko podjetje z modnimi izdelki na svetu, ki ima primerljive čase cikla, je primer, ki je nasprotje Zari. World Co. je prav tako prešlo na domačo proizvodnjo in doseglo bruto marže, ki so primerljive z Zarinimi. Vendar so njegove neto marže znašale le približno 2 % od prodaje, v nasprotju z Zarinimi 10 %. Razlog je v veliki večini zaradi prodajnih, splošnih in administrativnih stroškov, za katere so porabili približno 40 % dohodkov, v primerjavi z Zarinimi 20 %. Različne možnosti, kako se lahko koristi zmožnosti hitrega prilagajanja, se kažejo v razlikah v uspešnosti. World Co. je posloval na relativno slabem japonskem trgu, manj pozornosti je posvečal dizajnu, imel je neprofitno proizvodno verigo pogodbenih izvajalcev, približno 40 blagovnih znamk z različnimi identitetami, ki jih je prodajal izključno znotraj svoje mreže prodajal in upravljal relativno majhne trgovine, ki so imele manj kot 100 kvadratnih metrov prodajnih površin. Zara je sprejela drugačne strateške odločitve na tem in drugih področjih (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 9).

**Dizajn.** Vsaka od Zarinih prodajnih linij, za ženske, moške in otroke, ima ekipo ustvarjalnih oblikovalcev, specialistov na področju črpanja virov in osebje, ki skrbi za razvoj izdelkov. Ustvarjalne ekipe izdelajo izdelke za trenutno prodajno sezono, ko je ta še v teku. Izdelke neprestano spreminjajo, jih izboljšujejo na podlagi uspešnih izdelkov in jih razvijajo za trenutno sezono, hkrati pa za naslednjo sezono že izbirajo materiale in kombinacije izdelkov, ki bodo osnova za začetno kolekcijo. Vrhovno vodstvo poudarja, da jih ne bodo vodili posamezni "maestri". Namesto tega je oblikovalska organizacija izjemno ploska in usmerjena na natančno razumevanje trendov, ki se pojavljajo na modnih brveh in bi lahko bili primerni za masovno prodajo (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 10).

Zara naredi dve osnovni kolekciji na leto, ki jih predstavijo v času prehoda iz jeseni na zimo in iz pomladi na poletje, z začetkom v juliju oziroma januarju. Zarini oblikovalci se udeležujejo prodajnih sejmov in predstavitev modnih oblačil, ki so primerna za nošenje, v Parizu, New-Yorku, Londonu in Milanu. Ideje dobivajo iz katalogov, v katerih so predstavljene kolekcije luksuznih blagovnih znamk in sodelujejo z vodji trgovin, da potem lahko začnejo ustvarjati osnutke kolekcij tudi do devet mesecev pred začetkom določene sezone. Oblikovalci potem izberejo materiale in ostalo, kar potrebujejo za izdelavo izdelka. Istočasno se določi relativna cena, po kateri se bo izdelek prodajal, zatem se začne razvoj vzorčnih izdelkov. Ko so vzorčni izdelki narejeni in predstavljeni osebju, ki skrbi za črpanje virov in razvoj izdelkov, se začne postopek selekcioniranja. Ko je kolekcija

izbrana, osebje, ki skrbi za črpanje virov, določi zahteve za izdelavo, se odloči, ali bodo izdelek naredili interno ali prek tujega podjetja in določi časovne roke, da bi tako zagotovili, da bo prva kolekcija prišla v trgovine do začetka prodajne sezone.

Postopek prilagajanja modnim smernicam in razlikam med trgi poteka naknadno in prek celotne sezone ter se v veliki meri zanaša na pogosto spremljanje povratnih informacij. Pogosto komuniciranje z vodji trgovin je za pridobivanje povratnih informacij tako pomembno kot podatki o prodaji, ki jih beleži Zarin IT-sistem. Pod druge vire informacij spadajo proizvodne publikacije, TV, internet in filmi. Opazovalci modnih smernic se osredotočijo na dogodke, kot so univerzitetni kampusi in diskoteke, kot tudi mlado, modno osveščeno Zarino osebje (Mazaira et al., 2003, str. 227). Osebje, ki skrbi za razvoj izdelkov, ima ključno vlogo pri povezovanju oblikovalcev in trgovin. Te osebe so pogosto iz države, v kateri se nahaja trgovina, za katero so zadolženi. V povprečju se vsak dan oblikuje več deset izdelkov, v proizvodnjo pa jih pride le malo več kot tretjina. Ker so časovno omejeni, pripravijo zelo majhne količine novih izdelkov in jih predstavijo v določenih ključnih trgovinah ter začnejo bolj množično izdelovati le v primeru, če so odzivi potrošnikov izjemno pozitivni. Predvideva se, da bo 1 % napačno izbranih novih izdelkov, v primerjavi s povprečjem v panogi, ki znaša 10 %. Učenje iz prakse je zelo pomembno za doseganje teh ciljev (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 10).

Odgovornost Zarinih oblikovalskih ekip tako preseže strogo določen dizajn. Te ekipe neprestano spremljajo podatke o željah potrošnikov in uporabijo informacije o prodajnih potencialih, ki temeljijo na informacijskem sistemu potrošnje, ki vsebuje temeljito analizo o življenjskih ciklih izdelka. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko internim ali zunanjim dobaviteljem pošiljajo naročila obstoječih ali novih dizajnov. Ekipa oblikovalcev tako povezuje prodajo in proizvodnjo. Pri drugih trgovcih modnih izdelkov običajno za to skrbijo ločene vodstvene ekipe.

**Črpanje virov in proizvodnja.** Zara pridobiva blago, druge vire in končne izdelke od zunanjih dobaviteljev s pomočjo nabavnih pisarn v Barceloni in Hong-Kongu, kot tudi prek osebja, ki skrbi za črpanje virov, v upravni stavbi podjetja. V preteklosti so za Zaro izdelovali načrte črpanja virov večinoma v Evropi. Ustanovitev treh podjetij v Hong-Kongu, z namenom nabave in opazovanja modnih smernic, lahko pomeni, da bi se črpanje virov iz Daljnega Vzhoda, posebej iz Kitajske, lahko zelo povečalo.

Približno polovica nabavljenega blaga je "sive barve" (neobarvano), s čemer se med prodajnim obdobjem omogoči maksimalna prilagodljivost glede posodabljanja izdelkov. Večino blaga nabavi podjetje Comditel, podružnično podjetje v 100 % lasti Inditexa, ki posluje z več kot 200 zunanjimi dobavitelji blaga in drugih surovin. Comditel poskrbi za barvanje, vzorčenje in zaključna dela na sivem blagu za vse Inditexove verige, ne samo za Zaro in dobavlja končno blago zunanjim kot tudi internim proizvajalcem. Ta postopek, ki

je podoben Benettonovemu, zagotavlja, da je blago končano v enem tednu (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 11).

Približno 40 % dokončanih oblačil naredijo interno, približno dve tretjini izdelkov dobavijo iz Evrope in Severne Afrike ter eno tretjino iz Azije. Najbolj moderna oblačila so najbolj tvegana, zato jih izdelajo interno v majhnih količinah ali prek pogodbenih dobaviteljev, ki so v bližini. Ta oblačila potem naknadno naročajo, seveda, če se dobro prodajajo. Bolj osnovna oblačila, ki so bolj občutljiva glede cene in časa, dobavijo iz Azije, ker je za Zara proizvodnja v Evropi običajno za 15–20 % dražja. Pri približno 20-ih dobaviteljih se opravi 70 % vseh zunanjih nakupov. Ker ima Zara z veliko teh dobaviteljev dolgoletne poslovne pogodbe, se tako zmanjšajo formalne pogodbene obveznosti do njih (Harle, Pich & Van der Heyden, 2002, str. 8).

Za interno proizvodnjo v glavnem skrbi 20 tovarn, v 100 % lasti Inditexa, 18 od njih je v bližini Zarine upravne stavbe v Arteixu. Okoli glavnega proizvodnega kompleksa je bila nezasedena proizvodna cona, ki je omogočala širjenje podjetja. Nezasedene površine so bile prav tako na severu La Coruñe in v Barceloni. Zarine tovarne so zelo avtomatizirane in specializirane za izdelovanje oblačil. Prilagojene so stroškovno potratnim proizvodnim postopkom, oblikovanju vzorcev in rezanju blaga, kot tudi zaključnim delom in preverjanju. Vertikalna integracija v proizvodnjo se je začela leta 1980. V začetku 90-ih so veliko vlagali v namestitev sistema "ravno ob pravem času" v te tovarne, v sodelovanju s Toyoto, kar je bil en prvih tovrstnih poskusov v Evropi. Rezultat tega je, da so se zaposleni naučili, kako se uporablja nove stroje in dela v ekipah, ki morajo opravljati več nalog.

Tudi za oblačila, ki so narejena interno, izrezano blago pošljejo približno 450 delavnicam, ki so v Galiciji in čez mejo na severu Portugalske. V teh delavnicah opravljajo delavsko in količinsko intenzivno dejavnost, in sicer šivanje. Te delavnice so običajno manjši obrati s 20–30 zaposlenimi (čeprav nekatere zaposlujejo tudi več kot 100 ljudi), ki so specializirani za določeno vrsto izdelkov. Kot podizvajalci imajo običajno dolgoročne poslovne odnose z Zara. Zara jim zagotavlja večino, če ne kar celotno njihovo proizvodnjo, priskrbelo je tehnologijo, logistično in finančno podporo, dokončna oblačila plačuje vnaprej po predhodno dogovorjenih cenah. Prav tako izvaja preverjanja na mestu in zahteva, da se upošteva lokalno davčno in delavsko zakonodajo. Sešita oblačila iz delavnic pošljejo nazaj v Zarin proizvodni kompleks, kjer jih preverijo, zlikajo, zložijo, zapakirajo v vreče in etiketirajo, preden jih pošljejo v sosednje distribucijsko središče (Dutta, 2002, str. 6).

**Distribucija.** Kot vsaka Inditexova veriga ima tudi Zara svoj centraliziran distribucijski sistem. Zarin sistem obsega približno 400.000 kvadratnih metrov veliko stavbo v Arteixu in manjša distribucijska središča v Argentini, Braziliji in Mehiki, ki sprejemajo pošiljke iz Arteixa. Vse Zarine izdelke, od internih in zunanjih dobaviteljev, pošljejo v distribucijsko središče v Arteixu, ki deluje dvoizmensko in ima prenosni sledilni sistem za skladiščenje blaga na ustrezno mesto na vrtljivih obešalnikih, označeno s črtno kodo in lahko obdela

45.000 zloženih oblačil na uro. Ker naročila prihajajo iz prenosnih računalnikov v trgovinah (dvakrat na teden v običajnem obdobju in trikrat na teden v času razprodaj), jih preverjajo v distribucijskem središču in, če je zaloga določenega izdelka majhna, se odločajo o vrsti in količini pošiljke na podlagi podatkov o prodaji in drugih dejavnikov. Ko določeno naročilo odobrijo, v skladišču naredijo sezname izdelkov, ki jih potem pošljejo trgovinam (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 11–12).

Za Loreno Alba, direktorico logistike pri Inditexu, je skladišče mesto, od koder se razpošilja blago in naj ne bi bilo namenjeno shranjevanju. Kot trdi: "*večina oblačil je tukaj le nekaj ur*", in noben izdelek nikoli ne ostane v distribucijskem središču dlje kot tri dni. Vodstvo podjetja pojasnjuje, da za njih razdalje niso merjene v kilometrih, temveč v urah (Ferdows et al., 2004, str. 109). Seveda pa je bilo treba zaradi hitro rastoče mreže trgovin stalno izvajati spremembe glede frekvence pošiljanja in velikosti pošiljk kot tudi trgovskih poti. Najbolj aktualna sprememba je bila januarja 2002, ko je Zara naredila urnik pošiljanja, ki je bil prilagojen za določen časovni pas. Zgodaj zjutraj, ko so evropski vodje trgovin izvajali inventuro, je distribucijski center zapakiral in poslal pošiljke v Severno in Južno Ameriko, na Bližnji vzhod in v Azijo, popoldan pa se je posvetil evropskim trgovinam. Distribucijski center je običajno deloval s polovično kapaciteto, vendar je bilo treba zaradi povečanega povpraševanja, še posebej na začetku prodajnih sezon v januarju in juliju, dodatno začasno najeti več sto delavcev, ki so pomagali skoraj 1.000 redno zaposlenim delavcem (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 12).

Pošiljke iz skladišča v vsako trgovino razpošiljajo dvakrat tedensko prek zunanje dostavne službe. Dva dneva v tednu pošiljke pošiljajo enemu delu mreže trgovin in druga dva dneva preostalemu delu (Dutta, 2002, str. 6). Približno 75 % Zarinih izdelkov s tovornjaki dostavijo zunanje dostavne službe trgovinam v Španiji, na Portugalskem, v Franciji, Belgiji in Veliki Britaniji in na določenih delih Nemčije. Preostalih 25 % večinoma z letali dostavijo KLM ali DHL iz letališč Santiago de Compostela (glavno romarsko središče v Galiciji) in Porto na Portugalskem. Evropske trgovine pošiljke prejmejo v roku 24–36 ur, trgovine izven Evrope pa v roku 24–48 ur. Letalske pošiljke so dražje, vendar ne nujno vedno.

Kljub Zarinemu preteklemu uspehu distribucijskega sistema, so opazovalci menili, da centraliziran logistični model morda ne bo uspešno deloval, ko se bo organizacija širila. Če sistem deluje za 1.000 trgovin, ne pomeni, da bo deloval za 2.000 trgovin. Da bi povečala kapacitete, je začela Zara graditi drugo distribucijsko središče v Zaragozi, severovzhodno od Madrida. Ta drugi največji distribucijski kompleks, je začel delovati poleti 2003 in ima 120.000 kvadratnih metrov skladiščnega prostora. Nahaja se v bližini letališča in ima neposredni dostop do železnice in cestnega omrežja (Ferdows et al., 2004, str. 109).

**Maloprodaja.** Zara strmi k temu, da bi nudila svež asortiment dizajnerskih oblačil in modnih dodatkov, čevljev, torbic, šalov, nakita ter toaletnih izdelkov in kozmetike. Za

sorazmerno ugodne cene v urejenih trgovinah na glavnih lokacijah v mestih, da bi tako pritegnili velike mase modno osveščenih kupcev, ki bi večkrat kupovali v Zari. Kljub hitri integraciji v proizvodnjo Zara veliko poudarka posveča povratni vertikalni integraciji, da bi hitro sledila modnim smernicam in ne toliko doseganju visoke stopnje proizvodne učinkovitosti s tem, da bi naredila velika prednaročila pri dobaviteljih. Proizvodni postopki so omejeni in inventar strogo nadzorovan, tudi če to pomeni, da ne bodo zadostili povpraševanju. Tako Zarina prodaja kot postopki v trgovinah so pomagali pri utrjevanju takšnih smernic v proizvodnji (Gallaughner, 2008, str. 4).

**Vodstvo.** Zarine mednarodne dejavnosti večinoma organizira nizozemsko holdinško podjetje Zara Holding, B.V., ki je bilo ustanovljeno leta 1988. Zara Holding transakcije z mednarodnimi franšizami opravlja v evrih (Inditexova uradna valuta). Prodaja izdelkov podružnicam v obeh Amerikah v drugih valutah približno izenači nakupe iz Daljnega vzhoda, ki so večinoma opravljeni v dolarjih.

Zara Holding opravlja dejavnosti na državni ravni, ki vključujejo nadzor nad končnimi členi vrednostne verige, še posebej nad nepremičninami in stroški osebja, povezanimi z dejavnostmi trgovine. Vodstvene ekipe imajo običajno produktnega managerja za nepremičnine, managerja za človeške vire, za komercialo in managerja za administracijo ter finance. Te vodstvene ekipe so včasih vodile posle tudi v sosednjih državah (primer Belgija in Luksemburg), če so bile posamezne države premajhne. Produktni managerji imajo izredno pomembno vlogo, ker so vmesni člen med vrhovnim vodstvom v upravni stavbi in vodji trgovin na lokalni ravni. Skrbijo na primer, da se v organizaciji izvajajo najboljše metode. Komite članov podružnic, ki se sestane vsaka dva do tri mesece še posebej pripomore k temu. Vsi produktni managerji imajo izobraževanje v upravni stavbi, ki traja od štiri do šest mesecev. Produktni managerji na glavnih evropskih trgih so vsi domačini, nekaj teh managerjev v Ameriki pa je vseeno tujcev (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 18).

Sposobnost managerjev podjetja kot tudi produktnih managerjev, da nadzorujejo dejavnosti trgovin, so podkrepili s standardiziranim sistemom poročanja. Če je učinkovitost dlje časa pod pričakovanji, izvedejo obsežno analizo, potem poskušajo odpraviti težave, saj trga ne želijo zapustiti. Kljub temu so morali leta 2000 zapreti franšizno trgovino Pull&Bear na Kitajskem. V začetku leta 2002 so bili slabi obeti tudi za argentinsko trgovino. Težave so bile zaradi 35 % carine in zahtevanega vnaprejšnjega plačila davkov, še pred državno makroekonomsko krizo.

## 7.2 Analiza franšiznega sistema v Zari

### 7.2.1 Razlogi za širitev

Dejavniki, ki pojasnjujejo internacionalizacijo Zare, je vključitev Španije v Evropsko unijo leta 1986, globalizacija gospodarstva, nasičenost in zrelost domačega trga, doseganje ekonomij obsega ter homogenizacija potrošniških navad v različnih državah. Zara je bila prepričana, da nacionalne meje niso ovira za delitev enotne mode. K temu je pripomogla odprava ovir za izvoz, kot tudi razvoj informacijske tehnologije. Širitev Zare v New York (1989), v Pariz (1990) in Milano (2001) je bila utemeljena z razlogi. Vsa tri mesta veljajo za modne prestolnice in so visoko konkurenčne. ZDA je Zara ponudila priložnost za učenje iz "prve roke" o njenem ameriškem konkurentu Gap-u in potrošnikih na velikem trgu z zanimanjem za modo. ZDA je predstavljala visoko tvegan trg. Amancio Ortega je v svojem letnem poročilu zapisal, da je mednarodna širitev cilj, ki ga ni mogoče odložiti in jim bo omogočilo, da bogatijo kulturo in vizijo na trgu (Lopez & Fan, 2009, str. 8).

### 7.2.2 Izbira trga

Zarina mednarodna širitev se je začela leta 1988, ko je odprla trgovino v Portu na severu Portugalske. Leta 1989 je odprla svojo prvo trgovino v New Yorku in leta 1990 prvo trgovino v Parizu. Med leti 1992 in 1997 je vstopala v približno eno državo na leto (povprečno so bile od Španije oddaljene približno 3.000 kilometrov). Tako je imela do konca tega časovnega obdobja trgovine v sedmih evropskih državah, ZDA in Izraelu. Od takrat naprej je Zara pogosteje vstopala v druge države, v 16 držav, ki so bile povprečno oddaljene 5.000 kilometrov med leti 1998–1999 in v osem držav, ki so bile povprečno oddaljene manj kot 2.000 kilometrov med leti 2000–2001. Leta 2002 so načrtovali vstop v Italijo, Švico in Finsko. Zaradi hitre širitve je imela Zara veliko obsežnejšo trgovsko osnovo kot konkurenčna podjetja. H&M je dodal osem držav v svojo mrežo trgovin med leti 1985–2001, Gap jih je dodal pet (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 15).

Vodstvo Inditexa je vzorec širitve opisovalo kot **oljni madež**. Zara je najprej odprla trgovino v glavnem mestu in ko je pridobila nekaj izkušenj pri vodenju trgovine v tem mestu, je odprla trgovine tudi na drugih lokacijah. Ta vzorec širitve so najprej preizkusili v Španiji in potem na Portugalskem. Prva trgovina v New Yorku naj bi bila kot neke vrste izložba, medtem ko se je z odprtjem prve trgovine v Parizu začela regionalna širitev in za tem širitev po celotni državi. Do konca leta 2001 je Zara odprla približno 30 trgovin na območju Pariza in 67 na območju celotne Francije. Castellano je takrat pojasnil:

*"Za nas je ceneje, če dostavljamo 67 trgovinam, kot eni sami. Razlog več je boljša prepoznavnost Inditexa ali Zare, s tem ko imamo 30 trgovin v Parizu, namesto ene. In tretji razlog je, da ko začnemo prodajati v določeni državi, nimamo stroškov zaradi oglaševanja ali lokalnega skladiščenja, imamo pa upravniške stroške."*

Podobno je bilo pri vstopu Zare na grški trg leta 1993, ki je potem omogočil širitev na Ciper in v Izrael. Zara je običajno iskala nove trge, ki so bili podobni španskemu in na katerih je bila ekonomska rast minimalna in trge, na katere bi se dalo relativno enostavno vstopiti. Ekipa komercialistov iz uprave je naredila makro in mikroanalizo, s katero je preverila potencialne možnosti vstopa na določen trg. Makroanaliza je bila osredotočena na lokalne makroekonomske spremenljivke in njihov verjetni razvoj in predvsem kako bodo le-te vplivale na prihodnost trgovin (carine, davki, pravni stroški, plače, cene in najemnine). Mikroanaliza, ki so jo opravljali na mestu samem, je bila osredotočena na informacije, specifične za določen sektor, informacije o lokalnem povpraševanju, prodajnih možnostih, razpoložljivih lokacijah za trgovine in konkurenci. Zbrali so informacije o konkurenci, ki so vključevale podatke o nasičenosti trga, neposrednih konkurentih in njihovem političnem ali pravnem vplivu, s katerim bi Zari onemogočili ali upočasnili vstop, kot tudi podatke o lokalnih cenah. Po besedah Castellana se je Zara, za razliko od konkurentov, osredotočila bolj na cene na trgu kot na vlaganje sredstev v proučevanje razvoja cen v prihodnosti. Napovedi o cenah so potem primerjali z ocenami stroškov, ki so vključevali oddaljenost, davke, da bi vedeli, če je na nekem potencialnem trgu mogoče dovolj hitro doseči dobiček, kar je bilo pogosto v roku leta ali dveh po odprtju prve trgovine (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 16).

Realizacija na podlagi analize je bila za vsako državo nekoliko drugačna. Tak primer odstopanja od standardnega vzorca je bilo odprtje prve trgovine v New Yorku, ki je bila namenjena obveščanju potrošnikov in pridobivanju informacij. Bolj aktualen primer je Nemčija. Običajno je Zara naredila analizo na ravni države, v Nemčiji pa je izjemoma analizirala sedem velikih nemških mest. V nekaterih primerih so bile posebne priložnosti ali omejitve bolj pomembne od analize na ravni celotnega trga. Castellano je opisal zgodnji vstop v Grčijo na tak način (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 16):

*"Logičen naslednji korak (po Franciji) je bil vstop v Belgijo. Vendar je Grčija ponujala, vsaj za nas, edinstveno priložnost glede nepremičnin. Glede na to, da tamkajšnji trg v začetku devetdesetih ni imel dosti konkurence, smo se odločili vstopiti v Grčijo. Zdaj pa je naša strategija, da bomo na vseh trgih naprednih držav v Evropi."*

### **7.2.3 Vstop na trg**

Če ekipa komercialistov pozitivno oceni določen trg, je naslednji logičen korak, sestaviti načrt, kako vstopiti nanj. Za razliko od Španije, kjer ima podjetje v lasti vse Zarine trgovine, uporabijo tri različne načine za vstopanje na mednarodne trge, in sicer prek trgovin v lasti podjetja, pogodb joint-venture in franšiz. Zara v eni državi običajno uporabi le en način, čeprav te načine v določenih primerih tudi menjava. Tako je Zara leta 1998 vstopila v Turčijo prek franšiz, leta 1999 pa je že sama imela v lasti vse svoje turške trgovine (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 16).



Zara se je običajno širila v druge države prek trgovin, ki so bile v lasti podjetja in tako imela ob koncu leta 2001 v lasti 231 takšnih trgovin v 18 državah poleg Španije. Zara je v večini primerov ustanovila trgovine, ki so bile v lasti podjetja, v ključnih državah z dobrimi možnostmi za hitro rast in nizkim poslovnim tveganjem. Vendar pa so za trgovine, ki so bile v lasti podjetja, porabili največji del finančnih virov, vključno s časom, porabljenim za vodenje. Kot posledica temu je Zara od leta 1998 naprej za približno polovico novih držav, v katere je vstopila, uporabila franšize ali joint-venture. Ta neposredna naložbena strategija je najbolj drag način za vstop na trg in vključuje visoko raven nadzora. Zara je sprejela to strategijo za večino evropskih držav in v državah Južne Amerike (Lopez & Fan, 2009, str. 11).

Zara je prvič uporabila franšizni model, ko je leta 1996 vstopila na Ciper, ob koncu leta 2001 je imela 31 franšiznih trgovin v 12 državah. Zara običajno uporablja franšizni model v državah, ki so majhne, tvegane ali podvržene velikim kulturnim razlikam oziroma administrativnim oviram, ki spodbujajo takšen način vstopanja na trg. Primer teh držav je Andora, Islandija, Poljska, Slovenija in države Bližnjega vzhoda. V teh državah ni bilo možno neposredno vstopiti na trg prek tujega lastništva. Franšizne trgovine sledijo istemu poslovnemu konceptu kot ostale Zarine trgovine, kar pomeni, da imajo isti pristop do izdelkov, izbire lokacije trgovin, inventarja, logistike in zaposlenih. Bistvena razlika je v tem, da v osnovna sredstva investira franšizojemalec in ne podjetje Inditex.

Menim, da je strategija franšizinga velika prednost za internacionalizacijo blagovne znamke Zara, saj omogoča enostavnejše in hitrejše odpiranje novih prodajnih enot, saj franšizojemalec prevzame večino bremena odprtja nove franšizne enote. Franšizojemalec je dolžan sam poiskati ustrezno lokacijo nove franšizne enote, izbrati ustrezen kader ter organizirati franšizno poslovanje. Na ta način ima franšizodajalec več časa za odprtje lastnih trgovin v ostalih državah in posledično se lahko ob istem času odpreta dve novi prodajni enoti. Menim, da strategija franšizinga omogoča blagovni znamki Zara večjo prepoznavnost in konkurenčnost na novih trgih, saj na ta način prihrani čas in denar, ki bi jih sicer porabili za potrebne raziskave o trgu.

Zara uporablja način joint-venture na pomembnejših trgih, kjer so omejitve za neposreden dostop. Običajno se le-te nanašajo na težave pri pridobivanju glavnega prodajnega prostora v mestnih središčih. Zara je konec leta 2001 vodila dve svoji trgovini v Nemčiji in na Japonskem na način joint-venture, eno v vsaki državi. Delež obeh udeležencev v pogodbi je bil razdeljen na 50:50 med Zaro in poslovnima partnerjema, podjetjem Otto Versand, največjim nemškimi kataloškim prodajalcem in enim najpomembnejših lastnikov nakupovalnih središč in podjetjem Bigi, japonskim distributerjem tekstila. Pogodbi s tema partnerjema sta Zari omogočala vodstveni nadzor, tako da je lahko trgovini prištela v skupino preostalih trgovin, ki jih je vodilo podjetje. Vseeno pa je razdeljeno lastništvo povzročilo nekaj potencialnih zapletov, in sicer so bili v sporazumu s podjetjem Otto Versand zapisani pogoji, pod katerimi bi morala morda Zara odkupiti solastnikov delež ali

o tem odločati na glasovanju. Vendar je Zara pred kratkim povečala svoje lastništvo na 78 % v Nemčiji, 80 % v Italiji ter 100 % na Japonskem (Lopez & Fan, 2009, str. 12).

Poleg tega je dobila Zara ponudbe, da bi prevzela druge trgovske verige, vendar jih je zavrnila, ker so se omrežja trgovin in obeh trgovskih verig prekrivala. Prevzem so preprečevale tudi fizične in kulturne ovire. Težava je bila tudi v tem, da bi težko dosegli zeleno dobičkonosnost zatem, ko bi plačali prevzemno premijo. Zara je kljub temu prevzela nekatere manjše Inditexove trgovske verige, pri katerih so pogosteje uporabljali franšizni model. Skupno so pri približno tretjini mednarodnih trgovin iz drugih Inditexovih verig uporabili franšizni model.

#### **7.2.4 Standardizacija ključnih strateških elementov**

Standardizacija je ključnega pomena v franšiznem poslovanju. Izražena mora biti tako v izdelkih in storitvah, ki jih ponujajo posamezne franšizne enote, kot tudi načinu ponudbe izdelkov in storitev ter celostni podobi franšizne enote. Pogoj za standardizacijo je franšizni koncept, ki ga je mogoče natanko ponoviti na katerikoli lokaciji. Podjetje Inditex ima popolnoma dodelan poslovni koncept prodaje oblačil, ki ga prodajajo preko franšiz. Vendar pa glede na to obstaja standardizacija ključnih strateških elementov, in sicer izbira lokacije, videz izložb in trgovine, izbira notranje opreme, osvetlitev, izbira glasbe, logistika in distribucija, razporeditev blaga v trgovini, razporeditev blaga v skladišču, uniforme zaposlenih ter informacijski sistem (Lopez & Fan, 2009, str. 13).

Že zunanja podoba franšizne trgovine in design ter barve notranje opreme sporočajo, kateri verigi pripada. Zara uporablja papirnate vrečke različnih velikosti, ki so modre barve, na katerih je jasno vidno ime blagovne znamke. Ostali elementi so prilagojeni trgu, tako da ustrezajo lokalnim preferencam. Lokacijo trgovine si izbere franšizojemalec, ki jo mora potrditi franšizodajalec. Trgovina in postavitvev skladišča ima točno določen videz, kjer so dovoljena minimalna odstopanja, ki se nanašajo na samo obliko prostora. Vso notranjo opremo in ostale tehnične pripomočke, kot so blagajne in dlančniki, dobi franšizojemalec iz Španije, za katere je dolžan sam plačati. Franšizojemalec je odgovoren za naložbe v osnovna sredstva in izbiro zaposlenih. Te ključne strateške elemente bom bolj podrobno opisala v nadaljevanju naloge.

Zarina promocijska struktura in ponudbe izdelkov se manj razlikujejo po posameznih državah, kot se razlikujejo njene cene ali sociološki položaj. Zara ne oglašuje veliko ali na kakšen drugačen način promovira svojih izdelkov, razen v obdobju razprodaj (dvakrat na leto), kar je v skladu z evropskimi normami. Medtem, ko se ponudbe izdelkov razlikujejo glede na fizične, kulturološke ali podnebne razlike (manjše številke na Japonskem, posebna ženska oblačila v arabskih državah, drugačna oblačila glede na letne čase v Južni Ameriki), je 85–90 % osnovnih izdelkov, prodanih v Zarinih trgovinah, enakih po vsem svetu. Ta skupna lastnost je posledica pogoste komunikacije med ekipo oblikovalcev v La

Coruñi in lokalnimi vodji trgovin. Nadalje, 10–15 % izdelkov, ki se razlikujejo po posameznih državah, izberejo iz istega širokega nabora izdelkov. Zara ne razvija izdelkov samo, da bi zadostila povpraševanju v eni državi. Vodstvo doumeva, da je uvedba takšne relativno standardizirane strategije s časom lažja, saj okusi potrošnikov postajajo podobni na globalni ravni. Ostale razlike omogočajo, da se izdelki, ki se ne prodajajo dobro na nekem trgu, dobro prodajajo na drugem (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 18).

### **7.2.5 Ekskluzivnost pogodbe**

Franšizne pogodbe so običajno sklenjene za obdobje petih let, poleg tega so najemniki franšize ustaljeni in finančno stabilni poslovni partnerji. V franšizni pogodbi podjetje Inditex dodeli franšizojemalcu ekskluzivno pravico distribucije blagovne znamke na določenem trgu, vendar ima Zara vedno pravico, da lahko odpre lastno trgovino, ki je v lasti podjetja. Franšizojemalci običajno dobijo ekskluzivne pravice, ki vključujejo tudi ostale Inditexove trgovske verige. Pri odprtju franšizne trgovine je izrednega pomena dobra lokacija in velikost trgovine vsaj 1.000 kvadratnih metrov. Franšizojemalec pravice financira v inventar, določanje cen, promocijo in zaloge ter zaposlene, franšizodajalec pa mu nudi pomoč pri vodenju, usposabljanju zaposlenih, organizaciji in trženju. Poleg tega skrbi za proizvodnjo, distribucijo in oblikovanje izdelkov. Zara franšizam prodaja lastne izdelke in jim pri tem zaračunava odbitno franšizo, ki znaša med 5 in 10 % od prodaje, v zameno pa jim nudi brezplačni, popolni dostop do njihovih storitev, kot so človeški viri, usposabljanje in logistika. Dovolj jim tudi, da lahko vrnejo do 10 % kupljenih izdelkov, kar je več kot dopuščajo drugi franšizodajalci.

### **7.2.6 Konkurenčnost izdelkov in storitev**

Franšizni koncept mora imeti neko značilno ali edinstveno prednost, po kateri se razlikuje od konkurence. Izdelki in storitve morajo imeti visoko tržno prepoznavnost in razširjenost. Blagovna znamka Zara je globalna blagovna znamka, ki je v zadnjih nekaj letih doživela izredno širitev po vsem svetu. Razlog za tak uspeh je izredna logistična organiziranost in osredotočenost na želje in potrebe kupcev. Način Zarine prodaje narekuje obsežne in hitro spreminjajoče kolekcije izdelkov in sorazmerno kakovostne modne izdelke visoke mode z dobrimi vendar ne pretiranimi fizičnimi lastnostmi. Nekateri so rekli, da so to oblačila, ki jih lahko oblečeš desetkrat. Dutta (2002, str. 1) pravi takole: "*Mati srednjih let kupuje oblačila v Zari, ker so poceni, medtem ko njena hči, sredi dvajsetih, nakupuje oblačila v Zari, ker so modna.*"

Vrednost blagovne znamke je odvisna od dojemanja kupcev in njihovih pričakovanj, ki morajo blagovno znamko povezati s kakovostjo, zanesljivostjo ter izpolnitvijo njihovih pričakovanj. Pri blagovni znamki Zara z modo ravnajo kot jogurtom, kar jim omogoča hiter odziv na spremembe v okusu potrošnikov. Je hitro pokvarljivo blago, katerega rok trajanja znaša največ dva do tri mesece, in ne več pol leta kot nekoč. V Zari jim je uspelo

skrajšati izdelavo kolekcij na dva do tri tedne in s tem postaviti tradicionalni modni cikel na glavo, saj je to dvanajstkrat hitreje od ostalih konkurentov (Dutta, 2002, str. 4).

Proizvodnja je razdeljena na žensko, moško in otroško konfekcijo. Najobsežnejša, ženska konfekcija je razdeljena še na tri segmente, ki se razlikujejo po ceni, modni vsebini in ciljni starostni skupini. Cene, ki so določene iz središča, naj bi bile nižje od konkurenčnih izdelkov na glavnih trgih, vendar naj bi marže ostale na enaki ravni. Ne samo zaradi učinkovitosti, ki so jo pri Zari dosegli s skrajšano, vertikalno integrirano dobaviteljsko verigo, ampak tudi zaradi občutnega zmanjšanja oglaševanja in ker ni bilo potrebe po zniževanju cen.

Vsaka konkurenčna prednost mora hkrati pomeniti prednost v očeh kupcev. Franšizodajalec mora zagotoviti izdelke ali storitve, ki bodo imeli trajen potencial. Z nakupom franšize Zara, franšizojemalec pridobi več konkurenčnih prednosti. Glavne konkurenčne prednosti se odražajo v ponudbah novih izdelkov, ustvarjanju občutka minimalizma in privlačnem ambientu, ki te izdelke obdaja in posledično pozitivnih mnenj potrošnikov. Svežina izdelkov temelji na hitrem spreminjanju. Novi dizajni prihajajo dvakrat tedensko v vsaki pošiljki. Zapriseženi Zarini kupci celo vedo, kdaj tovarnjaki dostavljajo nove pošiljke in temu primerno tudi nakupujejo. Približno tri četrtine razstavljenih izdelkov Zara menja vsake tri do štiri tedne, kar ustreza tudi povprečnim časom, ki jih potrošniki porabijo med posameznimi obiski trgovine. Povprečen Zarin kupec trgovino obiše sedemnajstkrat na leto v primerjavi s konkurenti, kjer je to povprečje tri do štirikrat na leto. K temu še posebej pripomore tudi privlačen zunanji in notranji videz trgovin (Gallaugher, 2008, str. 7).

Blagovna znamka Zara omogoča franšizojemalcu visoko konkurenčne izdelke z vidika oblikovanja ter hitrosti menjavanja izdelkov, vendar je po mojem mnenju velika slabost slaba kvaliteta izdelkov. To je mogoče opaziti predvsem v cenejših materialih, ki niso odporni na večkratno pranje, hitremu paranju šivov ter v slabi kvaliteti zadrž in gumbov. Vsak franšizojemalec blagovne znamke Zara mora vzeti v zakup, da bo imel veliko število reklamacij. Prav tako se bo moral večkrat dnevno ukvarjati z nezadovoljnimi strankami, ki bodo želele zamenjati uničen izdelek.

### **7.2.7 Določanje cen in stopnja dobičkonosnosti**

Vodstvo poudarja, da Zara uporabi enak poslovni sistem v vseh državah, v katerih deluje, vseeno pa je nekaj razlik v prodajnih dejavnostih na lokalni ravni. Prva trgovina (ali več trgovin), ki jo odprejo na določenem trgu, pogosto je to zgledna trgovina v glavnem mestu, ima posebej pomembno vlogo pri preoblikovanju trženjskega pristopa s tem, ko zagotavlja podroben vpogled v strukturo lokalnega povpraševanja. Trženjski pristop, ki nastane na podlagi pridobljenih informacij, prenesejo na druge trgovine po državi.

Cene so, kot je bilo opisano prej, določene glede na trg. Če sprejmejo odločitev, da vstopijo na določen trg, kupci kljub temu učinkovito pokrivajo dodatne stroške, ki nastanejo zaradi dostave izdelkov iz Španije. Cene so v povprečju 40 % višje v državah na severu Evrope kot v Španiji, za 10 % višje v ostalih evropskih državah, za 70 % v obeh Amerikah in za 100 % na Japonskem. Zara je pred časom označevala vse izdelke z etiketami, na katerih so bile cene za vse države, v katerih je poslovala. Ko so v začetku leta 2002 glavne zahodnoevropske države začele uporabljati EUR, je Zara poenostavila etikete tako, da je na njih napisala samo cene za lokalne trge, kjer naj bi se določen izdelek prodajal, čeprav je to otežilo logistiko (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 17).

Višje cene izven Španije so postavile Zaro v drugačen sociološki položaj, še posebej na trgih držav v razvoju. Castellano je k temu navedel primer (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 18): *"V Španiji si lahko, na podlagi javnih informacij, približno 80 % Špancev privoščiti Zarine izdelke po cenah, ki jih imamo. Na primer, v Mehiki je zaradi kulturoloških, mednarodnih in ekonomskih razlogov (povprečen dohodek znaša namreč 3.000 \$ v primerjavi s 14.000 \$ v Španiji) baza naših ciljnih potrošnikov manjša. Kdo kupuje Zarine izdelke v Mehiki? Višji in srednji sloj. V ta dva sloja spadajo ljudje, ki vedo, kaj je moda in so navajeni kupovati v Evropi ali v ZDA, v New Yorku ali Miamiu. V Mehiki imamo 14 milijonov potencialnih potrošnikov, v primerjavi s 35–36 milijoni v Španiji. Vendar je 14 milijonov več kot dovolj, da imamo tam mrežo trgovin."*

Zaradi drugačnega položaja v družbi se razlikujejo tudi trgovine, kjer prodajajo izdelke in na splošno celotni imidž Zare. Na primer v Južni Ameriki morajo biti izdelki predstavljeni kot nekaj vrhunskega in ne nekaj povprečnega. Poudarjalo se je tudi "made in Europe". Nikoli pa jih niso predstavljali, kot da so "made in Spain". Revija Vogue je naredila raziskavo med mladimi Parižankami, ki so izbrale Zaro kot njihovo najljubšo trgovsko verigo z modnimi izdelki in večina jih je mislila, da je Zara francoska. Zara se je preoblikovala iz lokalne v globalno blagovno znamko v manj kot 30-ih letih. Leta 2008 se je uvrstila na 62. mesto 100-ih najbolj prepoznavnih svetovnih znak in prehitela modne znamke Hermes, Prada in Armani (Lopez & Fan, 2009, str. 16).

Zara sledi trženjski strategiji, ki določa ciljne cene, za katere so kupci pripravljeni plačati. Proračun za stroške materiala, proizvodnje in distribucije se določi glede na ciljne cene in stopnje dobička, ki ga želi management doseči s posameznim izdelkom (Mazaira et al., 2003, str. 228). Seveda pa Zara pri oblikovanju cen uporablja tudi psihološki dejavnik, saj je 9,99 EUR v očeh potrošnika manj kot 10 EUR.

### **7.2.8 Izbira lokacije**

Zarine trgovine podjetju omogočajo stik s svetom in so vir informacij. Trgovine so običajno na zelo opaznih lokacijah. Pogosto so to glavne nakupovalne ulice (na primer Champs Elysées v Parizu, Regent Street v Londonu in Peta Avenija v New Yorku) in večji

nakupovalni centri. Zara je sprva kupovala svoje trgovine, še posebej v Španiji, od sredine 90-ih pa se raje odloča za dolgoletne najemniške pogodbe (za 10 do 20 let), razen v primerih, ko je nakup trgovine na odlični lokaciji edina možnost (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 14).

Zara redno posodablja svoj portfelj trgovin. Trgovine so zaradi sprememb v nakupovalnih območjih ali prometnem režimu občasno preselili na drugo lokacijo. Bolj pogosto preselijo starejše, manjše trgovine in jih hkrati tudi posodobijo (običajno tudi povečajo), da so videti novejši in lokaciji primernejši. Slika 3 prikazuje atraktiven izgled Zarine trgovine.

*Slika 3: Notranjost Zarine trgovine*



*Vir: Inditex – Photo Gallery: Stores around the world, 2012.*

Povprečna velikost trgovin se je postopoma večala s tem, ko se je večalo zadovoljstvo Zarinih kupcev. Povprečna velikost Zarinih trgovin je bila na začetku fiskalnega leta 2001 910 kvadratnih metrov, medtem ko je bila povprečna velikost novo odprtih trgovin v istem letu 1.376 kvadratnih metrov. Poleg tega Zara bolj intenzivno in pogosteje od svojih konkurentov vlaga v prenovu svojih trgovin. Tako starejše trgovine prenavljajo na vsake tri do štiri leta. Franšizne trgovine pri tem niso nobena izjema. Franšizojemalec si sam izbere lokacijo trgovine, ki jo mora potrditi frašizodajalec. Franšizna trgovina se mora nahajati na elitni lokaciji ali v dobro obiskanih nakupovalnih centrih.

## 7.2.9 Oglaševanje in pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje je bistvena sestavina trženjskih kampanj in sestoji iz raznolike zbirke orodij za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da pri porabnikih ali trgovini izzovemo hitrejši ali večji nakup izdelka ali storitve. Medtem ko oglaševanje ponudi razlog za nakup, pospeševanje prodaje ponudi spodbudo za nakup (Kotler, 2004, str. 609).

Zara nameni le 0,3 % svojega dohodka za oglaševanje v medijih, v primerjavi z 3 do 4 %, kot je to običajno pri večini specializiranih trgovcev. Njeno oglaševanje je omejeno do začetka prodajnega obdobja na koncu določene sezone (Lopez & Fan, 2009, str. 4). Tej strategiji oglaševanja sledijo tudi vse franšizne trgovine. Franšizne trgovine oglašujejo le ob vstopu na nov trg, torej opozarjajo na odprtje nove trgovine ter ob sezonskih razprodajah. Količina oglaševanja ni tako velika, da bi preveč poudarjala blagovno znamko Zara ali njeni podznamki "Zara Woman" ali "Zara Girl", kot je to praksa pri znamki "Mango Girl", španskega konkurenta Mango. Te odločitve temeljijo na pomislekih o preveliki izpostavljenosti in omejenosti kot tudi omejitvah glede izdelkov. Zara svojega blaga ne predstavlja na modnih predstavitev izdelkov. Nove izdelke prvič predstavi kar v svojih prodajalnah. Ime Zara pa ima kljub temu velik vpliv na njenih glavnih trgih. Tako je v sredini 90-ih že postala ena od treh blagovnih znamk oblačil, ki so jo kupci najbolj poznali na domačem španskem trgu. Še posebej je to veljalo za ženske, stare od 18 do 34 let iz gospodinjstev s povprečnim ali nekoliko nadpovprečnim dohodkom.

## 7.2.10 Izložbe, notranja oprema, razporeditev blaga

Luis Blanc, eden mednarodnih Inditexovih direktorjev, je navedel nekaj smernic (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 13): "*Vlagamo v najboljše lokacije. Veliko pozornosti namenjamo zunanjemu videzu naših trgovin. Tako predstavljamo naš imidž. Želimo, da bi naše stranke vstopile v čudovito trgovino, kjer jim lahko ponudimo najnovejše modne izdelke. Najpomembnejše pa je to, da želimo, da bi naše stranke razumele, da če jim je nekaj všeč, naj to tudi kupijo, ker naslednji teden ne bo več naprodaj. Bistvo je v ustvarjanju občutka, da je nekaj dostopno le določen čas in da imajo kupci priložnost to kupiti.*"

Stranke, ki prestopijo vrata franšizne trgovine, zaradi pogostega menjavanja blaga, dobijo občutek, da morajo izdelek kupiti zdaj, ker ga potem ne bo več. Poleg tega k občutku minimalizma pripomore tudi to, da so pošiljke majhne in police le delno napolnjene. Dane so omejitve, da se lahko en izdelek prodaja najdlje en mesec. K občutku minimalizma pripomore tudi skorajšnje pomanjkanje zaloga, kar pa je določeno z razlogom (Mazaira et al., 2003, str. 227).

Prav tako Zara veliko pozornosti namenja enotni ureditvi zunanjih izložbenih oken in predstavitev v notranjosti trgovine. Izložba je najpomembnejši del trgovine, ki ustvarja



pri potrošniku prvi vtis o blagovni znamki in vizualno informacijo. Je najcenejša reklama in najbolj učinkovit prostor za posredovanje informacij. Na ta način Zara promovira imidž svoje blagovne znamke. Posebna skupina arhitektov skrbi, da imajo vse Zarine trgovine v Španiji in drugod po svetu, torej tudi vse franšizne trgovine, natančno določen videz. Notranjost trgovin je izredno svetla, prostorna in spominja na prestižne butične trgovine (slika 4). Posebno pozornost namenijo izbiri pohištva, ki je po letu 2007 bolj temne barve, osvetlitvi prostora ter izbiri glasbe. Ko je prodajna sezona v teku in se je izoblikovala ponudba izdelkov, se v upravni stavbi Arteixu zasnujejo ideje o konsistentnem videzu izložbenih oken in notranjosti trgovin. Sem spada tematika, barvne sheme in predstavitev izdelkov. To v Arteixu naredijo s pomočjo maket oken in prodajnih površin v trgovini. Ideje potem prenesejo v franšizne in lastne trgovine s pomočjo lokalnih ekip za urejanje izložb in notranjosti. Te ekipe vsako trgovino obiščejo enkrat na tri tedne. Določena odstopanja so dovoljena in so celo načrtovana kar se tiče videza notranjosti trgovin.

*Slika 4: Razporeditev blaga v Zarini trgovini*



*Vir: Inditex – Photo Gallery: Stores around the world, 2012.*

Vsaka franšizna trgovina skrbi za svoj videz s pomočjo "visual merchandiserja", ki razporedi postavitev kolekcij ter predstavitev produktov v izložbenem oknu. Trgovina dobiva nov videz dnevno ali tedensko s pomočjo fotografij, na katerih so prikazane različne kolekcije in kombinacije oblačil. Te mora franšizojemalec strogo upoštevati, da ohranja enotni videz trgovin po vsem svetu. Kolekcije so običajno urejene glede na barvne in stilne kombinacije, ki pospešujejo prodajo oblačil. Prav tako vsaka franšizna trgovina upošteva izbiro glasbe, ki ustvarja pozitivno vzdušje in razpoloženje.



Prednost lastnih in franšiznih trgovin je, da ne skladišči velikih količin, povprečna zaloga trgovine je 25.000 kosov. Vsak model je najpogosteje na voljo v tri do pet barvnih in velikostnih različicah. Življenjska doba vsakega izdelka od dne zasnove do zadnjega dne prodaje naj bi bila le od 22–30 dni. Kar pomeni en dan za končno obliko, tri do osem dni za proizvodnjo, en dan za dostavo ter 17–20 dni za prodajo. Na ta način se ponudba zelo hitro menja in to je tudi glavni cilj. Zara ne stremi k temu, da stranke nakupijo veliko in se nikoli več ne vrnejo, temveč, da čim večkrat zaidejo v njihovo trgovino (Harle et al., 2002, str. 8).

Pri analizi primera sem ugotovila, da je tak način organizacije franšiznega poslovanja zelo dober, saj so naloge jasno določene. Vodja franšizne trgovine skrbi za vsakodnevno poslovanje franšizne enote in se mu ni potrebno ukvarjati z urejanjem izložb in videzom trgovine. Naloga "visual merchandiserja" je nenehno spremljanje izgleda trgovine, saj se lahko zgodi, da se določeni izdelki zelo hitro prodajo, zato je potrebno stalno spremljati posamezne barvne postavitve in jih nadomestiti z novo barvno podobo. Bistvo je, da vsak zaposleni zelo dobro pozna posamezne kolekcije in skrbi, da police oziroma razstavne mize niso prazne. Menim, da morajo vsi zaposleni delovati kot celota, če želijo, da bo franšizno poslovanje ustrezalo vsem standardom, ki jih zahteva franšizodajalec. Velika prednost franšiznih enot je večja urejenost trgovin in bolj pogosto svetovanje zaposlenih. Sklepati je mogoče, da so franšizojemalci bolj motivirani zaradi finančnega vložka, zato skrbijo, da so njihovi zaposleni prijazni in ustrezljivi do strank, saj vsi stremijo k čim večji prodaji in zadovoljstvu njihovih potrošnikov. Menim, da je v franšiznih trgovinah mogoče opaziti večjo stopnjo v kakovosti izvajanja storitev ter bolj osebni pristop do potrošnikov. Kot pogosta nakupovalka blagovne znamke Zara lahko v tej točki izpostavim le eno slabost, in sicer zaradi pogostega menjavanja kolekcij je včasih težko najti izdelek, ki si ga pred nekaj dnevi videl na določenem mestu.

#### **7.2.11 Izbira, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih**

Podjetja lahko močno konkurenčno prednost dosežejo z dobro usposobljenim osebjem. Usposobljeno osebje mora imeti šest lastnosti, in sicer znanje (je primerno izobraženo in sposobno), vljudnost (je prijazno, uslužno in se vede spoštljivo), je vredno zaupanja, zanesljivo (storitev izvede natančno v skladu s standardi), komunikativnost (prisluhne kupcem in se jasno izraža) (Kotler, 2004, str. 325).

Za franšizojemalca je usposabljanje vodje trgovine ter prodajnega osebja ključnega pomena, kar je določeno tudi v franšizni pogodbi. Vodjo trgovine izbere franšizojemalec, ki ga potrdi franšizodajalec. Ko izberejo vodjo franšizne trgovine, se skupaj s kadrovskim oddelkom, določi obsežen program usposabljanja, ki vključuje usposabljanje v drugih trgovinah in dvotedensko šolanje s strokovnjaki v Zarini upravni stavbi ali v drugi tuji državi. Takšno šolanje, zagotavlja tudi doseganje socializacijskih ciljev in se nadgrajuje z dodatnim šolanjem v rednih časovnih intervalih. V okviru šolanja se kandidata sprotno

ocenjuje in seznanj z njegovimi odgovornostmi, ki jih bo imel kot vodja franšizne trgovine. Oddelek za ravnanje z človeškimi viri pripravi izobraževalni priročnik, kjer so navedene vse zadolžitve vodje trgovine.

Zadolžitve vodje franšizne trgovine zajemajo sprejemanje naročil, oddajanje naročil za nove kot obstoječe produkte in nadzorujejo zaloge v skladišču. Pri tem morejo dobro poznati izdelke, vedeti kateri izdelki se dobro prodajajo, da jih pravočasno nadomestijo, kot tudi, katere so najbolj prodajne številke v njihovi trgovini ter poznati profil svojih strank. Sposobni morajo biti organizirati število prodajnega osebja v trgovini ter v skladišču, kjer se dvakrat na teden prevzemajo naročeni in novi izdelki. Poskrbeti morajo za reklamacije, motivirati prodajno osebje, skrbeti za pozitivno delovno vzdušje. Naloga vodij je, da skrbijo za dober videz trgovine ter poznajo osnovna pravila "visual merchandisinga". Vodja trgovine mora izbrati prodajno osebje po Zarinem principu, torej osebje, ki je modno osveščeno, izredno komunikativno, vpljudno ter ustrezljivo in je povprečne starosti 26 let. Zelo dobro morajo poznati izdelke, ki jih ponujajo, skrbeti za brezhiben videz trgovine, garderob ter urejeno skladišče.

Število zaposlenih v Zarinih franšiznih trgovinah je odvisno od velikosti, lokacije in vrste trgovine. Število prodajnih svetovalcev se določi glede na količino izdelkov in velikost prodajne površine. Večje trgovine, v katerih so vse tri trgovine znotraj trgovin, (trgovina za moške, ženske in otroke), imajo vodjo za vsak oddelek, pri čemer je vodja ženskega oddelka hkrati tudi vodja trgovine (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 14). Osebje določi vodja trgovine v soglasju z vodjo oddelka. Za uvajanje novih zaposlenih poskrbi vodja oddelka, izvaja pa se izključno med delom. Po 15 dneh se preveri ustreznost kandidata za določeno delovno mesto. Končno odločitev sprejme vodja trgovine. Ob nastopu službe prodajni svetovalec prejme priročnik, v katerem je predstavljena blagovna znamka Zara, osnovna vodila prodaje in pravila delovnega procesa. Priročnik je namenjen izključno interni uporabi.

Poleg nadzora nad osebjem, ki je zaposleno v trgovini, je naloga vodje franšizne trgovine, da izbira, katere izdelke bodo naročili oziroma odstranili iz prodaje. Ravno tako Zarini ekipi oblikovalcev posreduje podatke o kupcih in lastno mnenje o nekaterih ključnih točkah. To omogoča informacijski sistem preko "Cassiopeia" (dlančnik), naprava, ki je posebej oblikovana za posredovanje naročil (Mazaira et al., 2003, str. 227). Na primer, zelo pomembno je, da se ekipam oblikovalcev posreduje "skrite" želje kupcev, glede novih izdelkov, ki jih ni mogoče razbrati iz samodejnega sistema za spremljanje prodaje.

Vodje franšiznih trgovin dobijo fiksno plačo in variabilni stimulativen del, ki temelji predvsem na učinkovitosti njihove trgovine. Variabilni del znaša do polovice skupnega zneska, kar je zelo dober motivacijski faktor. Ker se fiksne cene izdelkov določajo v upravnih stavbi, se vodje trgovin osredotočijo predvsem na količino in kombinacije

izdelkov. Franšizodajalec želi, da bi se vsak vodja franšizne trgovine počutil, kot da vodi majhno podjetje.

Vsi zaposleni v franšiznih trgovinah morajo v delovnem času nositi Zarina oblačila, vendar pa se lahko oblačila, ki jih morajo prodajni svetovalci nositi, razlikujejo po posameznih trgovinah v istem mestu. S tem se odražajo socialno-ekonomske razlike soseske, kjer se trgovina nahaja. Vodje trgovin dvakrat v sezoni izberejo uniforme iz aktualne kolekcije oblačil. Izbor nato posredujejo upravni stavbi, kjer ga odobrijo ali zavrnejo (Ghemawat & Nueno, 2006, str. 13).

### **7.2.12 Komunikacija med franšizodajalcem in franšizojemalcem**

Uspešnost franšizojemalca je v veliki meri odvisna od medsebojne komunikacije. Franšizodajalec z nasveti in izkušnjami nudi podporo in pomoč. V Zarinih franšiznih trgovinah poteka komunikacija s sedežem podjetja v La Coruñi vsakodnevno ali večkrat na teden. Managerji trgovin nenehno obveščajo produktne managerje, kateri kosi oblačil se dobro prodajajo in kateri ne ter želje potrošnikov. Za izmenjavo informacij med trgovinami in centralo se uporabljajo telefoni in PDA dlančniki, s pomočjo katerih prenašajo podatke o prodajnih trendih, nabavi ter odzivu kupcev na kolekcije. Dlančniki so povezani z blagajnami, ki omogočajo takojšen prikaz podatkov, kateri kosi oblačil so najbolj prodajni. V primeru, da se določen kos prodaja zelo dobro ali zelo slabo, o tem obvestijo kreatorje, ki na osnovi teh podatkov pričnejo razvijati nove in izboljševati obstoječe izdelke. Zaradi strahu, da bo določen franšizojemalca preveč samoiniciativen in ne bo spoštoval pravil ter poslovnega koncepta franšize, je potreben stalen nadzor ter močna komunikacija. Franšizne trgovine, ki so bolj oddaljene je težje nadzorovati. S pomočjo informacijskega sistema ima franšizodajalec dostop do vseh podatkov vsakodnevno, in sicer o zalogah, reklamacijah ter količini prodanih izdelkov. Komunikacija je izrednega pomena pri usmerjanju poslovanja franšizojemalca, da ga nenehno seznanja o videzu trgovine in izložb, razporeditvi blaga v trgovini, o umaknitvi določenega izdelka iz prodaje ter o spremembi cen določenega izdelka. Le na ta način je omogočeno usklajeno delovanje in uspeh franšizojemalca.

## **8 TEORETIČNA REFLEKSIJA**

V okviru teoretične refleksije sem želela ugotoviti, ali lahko pri proučevanem primeru franšiznega sistema blagovne znamke Zara najdemo določena neskladja med teoretičnimi okviri delovanja takega sistema in izvajanja v praksi.

Bistvo franšiznega sistema je, da omogoči potrošniku enak izdelek ali storitev v katerikoli franšizni enoti. Standardizacija mora biti zagotovljena v proizvodni ali storitvah, ki jih ponuja franšizna enota, v načinu ponudbe izdelkov ali storitev ter v celostni podobi franšizne enote (Hall & Dixon, 1989, str. 21). Pri analizi primera blagovne znamke Zara

sem ugotovila, da je blagovna znamka Zara v franšiznem poslovanju prilagodila ponudbo svojih izdelkov, ki se razlikujejo glede na fizične, kulturološke in podnebne razlike. Te razlike se odražajo v manjših številkah na Japonskem, posebnih ženskih oblačilih v arabskih državah ter drugačnih oblačilih glede na letne čase, predvsem v Južni Ameriki in Avstraliji. Čeprav avtorja v teoriji franšizinga zagovarjata standardizacijo v vseh izdelkih ali storitvah, je franšizni sistem Zara moral prilagoditi ponudbo svojih izdelkov na posameznih trgih. Blagovna znamka Zara proda 85–90 % osnovnih izdelkov, ki so enaki po vsem svetu. Bistvena razlika v franšiznem poslovanju je tudi proizvodnja modnih oblačil, ki jih izberejo in oblikujejo iz posebnega nabora izdelkov in jih pošljejo le v določene prodajne enote.

Mendelshon (2004, str. 110), eden večjih poznavalcev franšiznega poslovanja v svetu, navaja določeno lastnost franšizojemalca, ki ni primeren za podelitev franšiznih pravic. Avtor navaja, da je franšizojemalec, ki je samostojen podjetnik in vodi isto ali zelo podobno vrsto poslovanja, po oceni nekaterih franšizodajalcev manj zaželen, saj je mogoče sklepati, da bo težko sprejel zahteve in nove obveznosti. Pri analizi primera Zara sem ugotovila, da podjetje Inditex podeli franšizne pravice ustaljenim in finančno stabilnim poslovnim partnerjem. Torej tudi tistim, ki so že lastniki podobnih vrst franšiz, zato je mogoče sklepati, da to pravilo v primeru blagovne znamke ne velja, pa sistem kljub temu dobro deluje.

Ekskluzivna pravica področja franšize je v pogodbi navedena v teritorialni ekskluzivnosti, ki določa območje, na katerem naj bi posloval franšizojemalec. V teoriji to pomeni točno določeno območje poslovanja, na katerem bo posloval franšizojemalec, ki se določi z franšizno pogodbo. V franšizni pogodbi se navede, da v času trajanja franšizne pogodbe, nima nihče pravice poslovati na področju, kjer posluje franšizojemalec (Grlic, 1988, str. 79). Razlika v franšiznem sistemu Zara je, da podjetje Inditex dodeli franšizojemalcu ekskluzivno pravico distribucije blagovne znamke na določenem trgu, vendar ima Zara vedno pravico, da lahko odpre trgovino v istem območju, ki je v lasti podjetja. Torej ne glede na ekskluzivnost določenega območja, je franšizojemalec blagovne znamke Zara vedno pod določenim pritiskom, da se bodo v njegovem prodajnem območju odprle nove prodajne enote, zaradi česar lahko utрпи veliko finančno izgubo. Vendar pa podjetje Inditex običajno dodeli tudi ekskluzivne pravice, ki vključujejo ostale Inditexove trgovske verige. Prav tako dovoli, da franšizojemalec vrne do 10 % kupljenih izdelkov, kar je več kot dopuščajo drugi franšizodajalci.

## **SKLEP**

Strategija franšizinga predstavlja eno izmed najbolj priljubljenih načinov vstopa na tuje trge. S franšizo kupujete že vzpostavljeno poslovno formulo in s tem vstopate v uspešen, dodelan in preverjen poslovni koncept. To pomeni, da ima produkt že uveljavljeno blagovno znamko, utečeno distribucijo in logistiko, tehnično znanje in razvit informacijski

sistem. Blagovna znamka Zara je oblika čistega poslovnega franšizinga, kar pomeni, da franšizojemalec pridobi pravico do uporabe logotipov, blagovne znamke, poslovnega "know-howa", poslovne skrivnosti in standardne operativne postopke ter stalno podporo franšizodajalca. Franšizojemalec je za nakup franšize Zara dolžan plačati začetno pristojbino, začetne stroške, tekoče pristojbine in finančna sredstva, ki jih investira v osnovna sredstva, na primer inventar v trgovini. Franšiza Zara nudi pomoč pri strokovnem usposabljanju, zagotovi operacijski priročnik in svetuje na področju trženja in managementa.

Franšizni sistem poslovanja je eden od treh načinov vstopa na mednarodne trge. Zara to obliko poslovanja uporabi v državah, ki so majhne, tvegane in podvržene velikim kulturnim razlikam. Na ta način jim franšizojemalec posreduje znanje o lokalnem trgu, kulturnih in geografskih razlikah. S tem znanjem jim omogoči hitrejšo širitev na novi trg in hitrejšo uveljavitev blagovne znamke. Na ta način se franšizodajalec izogne visokim stroškom, ki bi jih porabil za potrebne raziskave o trgu. Finančno tveganje povezano z odprtjem novih franšiznih enot se za franšizodajalca zmanjša, saj večino finančnih stroškov obremeni franšizojemalca. Na ta način franšizodajalec razvije hitro in dobro organizirano poslovanje na novem trgu, z relativno manj časa, kot če bi sam odpiral lastno trgovino. Prednost podelitev franšiznih pravic je večja tržna moč, prepoznavnost in konkurenčnost.

Franšizojemalec je dolžan sam poiskati ustrezno lokacijo, ki jo potrdi franšizodajalec. Prav tako je sam odgovoren za vodenje svoje franšize in izbiro svojih zaposlenih, tako da se franšizodajalcu ni potrebno ukvarjati z vsakodnevnim poslovanjem franšiznih enot. Z podpisom franšizne pogodbe, ki določa vse vidike poslovanja in upravljanja, lahko franšizodajalec nadzoruje kakovost franšiznega poslovanja. Glavna prednost podelitev franšiznih pravic je večja motiviranost franšizojemalca, ki želi dosegati čim večjo stopnjo dobičkonosnosti, saj ima dodatno spodbudo za uspeh, ki izhaja iz osebne finančne naložbe v nakup franšize Zara.

Slabost franšizodajalca je izguba nadzora in zagotovilo, da se vse franšizne enote držijo enotnih standardnih metod poslovanja. Prav tako glavno tveganje za franšizodajalca predstavlja propad posamezne franšizne enote, kar lahko povzroči precejšno škodo in uniči ugled lastnih in franšiznih enot po vsem svetu. Franšizodajalec se mora zavedati, da je franšizojemalec videl in preizkusil poslovni sistem ter pridobil znanje, ki ga lahko posreduje konkurenčne podjetju.

Zara podeli franšizne pravice za obdobje petih let, z možnostjo obnovitve franšizne pogodbe za nadaljnjih pet let. Franšizojemalci so ustaljeni in finančno stabilni poslovni partnerji. V franšizni pogodbi je določeno, da franšizojemalec pridobi ekskluzivno pravico distribucije blagovne znamke na določenem trgu. Franšizojemalec običajno dobi ekskluzivno pravico, ki vključuje tudi ostale Inditexove trgovske verige. V franšizni

pogodbi je natančno navedeno, da je franšizojemalec dolžan slediti in ravnati v skladu z navodili, ki jih določa operacijski priročnik.

Za učinkovito in dolgoročno uspešno delovanje franšiznega poslovnega sistema je ključnega pomena konkurenčnost izdelka in storitev. Nakup franšize Zara predstavlja veliko prednosti za franšizojemalca. Poglavitna prednost je zmanjšano tveganje, saj kupujete uspešen poslovni sistem. Zara je največja in najbolj internacionalizirana Inditexova veriga. Prisotna je v 82 državah po vsem svetu z mrežo 1.631 trgovin. Skrivnost uspeha se odraža v več konkurenčnih prednostih, in sicer v izredni distribuciji in logistiki, menjavi kolekcij vsakih 14 dni, najboljše lokacije trgovin v mestih ali v nakupovalnih centrih, urejenost izložb in butični videz trgovin, fleksibilnost, modni izdelki po dostopnih cenah, strokovnost in usposobljenost zaposlenih ter usmerjenost k kupcem.

Poslovni sistem se razlikuje predvsem v vertikalni integraciji, kar pomeni, da sama oblikuje, proizvaja in distribuira. Zara proizvede svoje najpomembnejše modne izdelke interno. Zarini oblikovalci neprestano spremljajo želje potrošnikov in naročajo izdelke od internih kot tudi zunanjih dobaviteljev. Na leto naredijo približno 11.000 različnih izdelkov, v primerjavi z 2.000 do 4.000 izdelkov, ki jih naredijo glavni konkurenti. Oblikovanje je eden izmed glavnih dejavnikov uspeha blagovne znamke Zara. Več kot 200 oblikovalcev skrbi za razvoj izdelkov. Pomembno vlogo pri razvoju izdelkov predstavljajo zaposleni, saj tako pridejo najhitreje do povratnih informacij o željah potrošnikov. Prav tako pomembno je pogosto komuniciranje z vodji trgovin, ki vsakodnevno posredujejo podatke o prodaji.

Vse franšizne trgovine Zara morajo slediti istemu poslovnemu konceptu, kar se odraža v izdelkih, distribuciji in logistiki, izbiri lokacije trgovine, videzu izložb in razporeditvi blaga v trgovini. Franšizojemalec je dolžan strogo upoštevati vse standardne postopke franšiznega poslovanja. Franšizojemalec oblikuje naročilo dvakrat na teden in ga posreduje v distribucijski center preko informacijskega sistema. Na ta način lahko franšizojemalec sam oblikuje svoje naročilo in ga prilagodi povpraševanju in željam kupcev. Glavna prednost je, da imajo vse lastne in franšizne trgovine po vsem svetu enake kolekcije istočasno v trgovinah. Zara stremi k temu, da bi nudila svež asortiment dizajnerskih oblačil in modnih dodatkov.

Oglaševanje je pomemben dejavnik tržnega komuniciranja vendar Zara nameni le 0,3 % svojega dohodka za oglaševanje v medijih. Zara meni, da oglaševanje ne prinaša dodatne vrednosti za njihove stranke. Raje se osredotočijo na ponudbo v smislu oblikovanja, cene, hitre menjave izdelkov in doživetja v njihovih trgovinah. Trgovine se običajno nahajajo na zelo elitnih lokacijah in prav tako redno posodablajo svoj portfelj trgovin. Veliko pozornosti namenijo enotni ureditvi izložb in razporeditvi blaga v trgovini. Franšizna trgovina dobiva nov videz dnevno ali tedensko, s pomočjo fotografij, ki prikazujejo različne kombinacije in kolekcije oblačil. Franšizodajalec nudi pomoč pri usposabljanju

franšizojemalca in njegovih zaposlenih. Zaradi izrednega informacijskega sistema je omogočena dneva komunikacija in stalna podpora franšizojemalcu.

Glavna slabost z nakupom franšize Zara je stalni nadzor franšizodajalca, vendar menim, da je lahko le tako mogoče zagotoviti enotno poslovanje franšiznih enot. Z podpisom franšizne podobe se franšizojemalec strinja z določanjem cen, vendar modna oblačila po dostopnih cenah omogočajo dovolj veliko stopnjo dobičkonosnosti. Blagovna Zara je v vseh letih poslovanja razvila poslovni koncept, ki ga je težko izboljšati.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alon, I. (2006). *Service franchising: a global perspective*. New York: Springer.
2. Awe, S. C. (2012). *The entrepreneur's information sourcebook: charting the path to small business success* (2nd ed.). California: Abc-clio.
3. Barrow, C., & Golzen, G. (1992). *Taking up a franchise*. London: Kogan Page.
4. Carter, S., & Jones-Evans, D. (2006). *Enterprise and small business: principles, practice and policy* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
5. Cross, F. B., & Miller, R. L. (2007). *West's legal environment of business: text & cases* (6th ed.). Mason: South-Western.
6. Doherty, A. M. (2007). The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 184–205.
7. Dutta, D. (2002). *Retail at speed fashion*. Najdeno 17. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.thirdeyesight.in/articles/ImagesFashion\\_Zara\\_Part\\_I.pdf](http://www.thirdeyesight.in/articles/ImagesFashion_Zara_Part_I.pdf)
8. Evropski kodeks etike za franšizing. (2004). Najdeno 30. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija\\_fransize\\_evropski\\_kodeks\\_220607.pdf](http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf)
9. Felstead, A. (1993). *The corporate paradox: power and control in the business franchise*. London, New York: Routledge.
10. Ferdows, K., Lewis, M., & Machuca, J. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review*, 82(11), 104–110.
11. Gallaughar, J. (2008). *Zara case: fast fashion from savvy systems*. Najdeno 1. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.gallaughar.com/zara%20case.pdf>
12. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). *ZARA: Fast fashion*. Harvard Business School. Boston: MA.
13. Grilc, P. (1988). *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: Delo-Gospodarski vestnik.
14. Good, W. S. (2003). *Building a dream: a canadian guide to starting a business of your own* (5th ed.). Canada: McGraw-Hill.
15. Golzen, G. (1995). *Working for yourself: The daily telegraph guide to self-employment*. London: Kogan Page.
16. Hackett, D. W. (1976). The International expansion of U. S. franchise systems: status and strategies. *Journal of international business studies*, 7(1), 65–75.
17. Hall, P., & Dixon, R. (1989). *Franchising*. London: Pitman.
18. Harle, N., Pich, M., & Van der Heyden, L. (2002). *Marks and Spencer and Zara: process competition in textile apparel industry*. France-Singapore: Insead.
19. Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *Journal of Service Marketing*, 18(2), 101–113.
20. Hoy, F., & Stanworth, J. (2003). *Franchising: an international perspective*. London: Routledge.



21. Inditex – Annual Report. (2011). Najdeno 21. januarja 2012 na spletnem naslovu [http://www.inditex.com/en/shareholders\\_and\\_investors/investor\\_relations/annual\\_reports](http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports)
22. Inditex – Concepts. (2011). Najdeno 16. januarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.inditex.com/en/who\\_we\\_are/concepts/zara](http://www.inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara)
23. Inditex – Photo Gallery: *Stores around the world* (2012). Najdeno 16. januarja 2012 na spletnem naslovu [http://inditex.com/en/press/photo\\_gallery/our\\_stores](http://inditex.com/en/press/photo_gallery/our_stores)
24. Inditex – Press Releases. (2012). Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu [http://inditex.com/en/press/press\\_releases](http://inditex.com/en/press/press_releases)
25. Justis, R. T., & Slater, W. V. (2002). *Streetwise achieving wealth through franchising: a comprehensive manual to finding, starting and succeeding in a franchise business*. Avon: Adams Media.
26. Kaplan, J. M. (2003). *Patterns of entrepreneurship*. Hoboken (NJ): John Wiley.
27. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
28. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing*. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall.
29. Le Marinel, A. (2005). *Start and run your own business* (2nd ed.). Oxford: How to books.
30. Lodish, L. M., Lee Morgan, H., & Kallianpur, A. (2001). *Entrepreneurial marketing: lessons from Wharton's pioneering MBA*. New York: John Wiley & Sons.
31. Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2011). *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures* (16th ed.). Mason: South-Western.
32. Lopez, C., & Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 279–296.
33. Mazaira, A., Gonzalez, E., & Avendano, R. (2003). The role market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence and Planning Journal*, 21(4), 220–229.
34. Mendelsohn, M. (2004). *The guide to franchising* (7th ed.). London: Thomson.
35. Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., & Longenecker, J. G. (2008). *Managing small business* (14th ed.). Mason: South-Western.
36. Murphy, K. B. (2006). *The franchise handbook: a complete guide to all aspects of buying, selling or investing in a franchise*. Florida: Atlantic Publishing Group.
37. Murray, I. (2006). *The franchising handbook: the complete guide to choosing a franchise*. London: Kogan Page Limited.
38. Nieman, G., & Barber, J. (1998). *How to franchise your own business*. Kenwyn: Juta&Co.
39. Pavlin, I. (1999). Franšizing v Sloveniji. *Podjetnik*, 15(6), 31–32.
40. Pavlin, I. (2000). Franšizing – razvoj in trendi: slovensko članstvo v Evropski franšizni federaciji je znanilec sprememb tudi pri nas. *Podjetnik*, 9(6), 25–29.
41. Povalej, G. M. (1992). *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

42. Pradhan, S. (2009). *Retailing management: text & cases* (3th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
43. Pride, W. M., Hughe, R. J., & Kapoor, J. R. (2010). *Foundations of business*. Mason: South-Western.
44. Rebernik, M. et al. (1997). Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.
45. Rosenbloom, B. (2011). *Marketing channels: a management view* (8th ed.). Manson: South-Western.
46. Sashi, C. M., & Karuppur, D. P. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499–524.
47. Sherman, A. J. (2011). *Franchising & licensing: two powerful ways to grow your business in any economy* (4th ed.). New York: Amacom.
48. Shivell, K., & Banning, K. (1993). *Running a successful franchise*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
49. Sidhpuria, M. V. (2009). *Retail franchising*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
50. Stanworth, J., & Smith, B. (1993). *Franchising for the small business*. Oxford: Blackwell.
51. Steingold, F. S. (2011). *Legal guide for starting & running a small business* (12th ed.). California: Nolo.
52. Stokes, D., & Wilson, N. (2006). *Small bussines management and entrepreneurship* (5th ed.). London: Thomson Learning.
53. Swart, N. (2004). *Starting or buying your own business or a franchise*. South Africa: Juta Academic.
54. Verma, H. V. (2012). *Services marketing: text and cases* (2nd ed.). Dorling Kindersley (India): Pearson.
55. Vidic, F. (1996). *Sodobni marketing: zbornik gradiv za seminar Večerna šola marketinga in prodaje*. Ljubljana: GEA College.
56. Quinn, B., & Alexander, N. (2002). International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 264–276.
57. Talloo, T. J. (2007). *Business organization and management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
58. Thurman, C., & Gardner, A (2006). *Entrepreneur's great big book of business lists*. Madison, Wisconsin: Entrepreneur Media.
59. Watson, A., Stanworth, J., Heales, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25–34.