

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVOJ FRANŠIZINGA PISARNIŠKEGA MATERIALA
V SLOVENIJI IN TUJIH TRGIH

LJUBLJANA, NOVEMBER 2004

SENJA POŽAR

IZJAVA

Študentka Senja Požar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Toneta Hrastelja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. 11. 2004

Podpis: _____

VSEBINA

1. Uvod	1
1.1. Oris problematike magistrskega dela z opredelitvijo predmeta in problema raziskave.....	1
1.2. Namen, cilji in hipoteze magistrskega dela.....	2
1.2.1. Namen magistrskega dela.....	2
1.2.2. Cilji magistrskega dela.....	2
1.2.3. Hipoteze raziskave.....	3
1.3. Opredelitev metod raziskovanja.....	4
1.4. Struktura magistrskega dela.....	4
2. Teoretična opredelitev franšizinga	6
2.1. Uvod.....	6
2.2. Opredelitev pojma franšizg.....	6
2.3. Opredelitev sistemov in oblik franšiznega poslovanja.....	9
2.4. Kronološki in prostorski razvoj franšizinga.....	11
2.5. Temeljne značilnosti franšiziga.....	14
2.5.1. Standardizacija.....	14
2.5.2. Privlačnost franšiznega poslovanja.....	15
2.5.3. Vložek in tveganje franšiznega poslovanja.....	16
2.5.4. Predstava franšizorjev o franšizingu.....	19
2.5.5. Franšizni operacijski priročnik.....	22
2.5.6. Franšizna pogodba.....	23
2.5.7. Izbor franšizijev.....	26
2.5.8. Oskrba franšizijev.....	27
2.5.9. Koristi in pomanjkljivosti franšiznega poslovanja.....	28
2.5.9.1. Prednosti franšiznega poslovanja.....	28
2.5.9.2. Slabosti franšiznega poslovanja.....	29
2.5.10. Izhodišča analize SWOT za oceno franšizijev in franšiznega sistema.....	31
2.6. Vrednotenje franšizinga.....	32
2.6.1. Donosnost neopredmetenih sredstev.....	32
2.7. Zaključek.....	37
3. Franšizing v Sloveniji	38
3.1. Uvod.....	38
3.2. Vrste franšizinga v Sloveniji.....	39
3.3. Franšizno poslovanje na trgu na drobno.....	40
3.3.1. Poslovanje slovenskih trgovskih družb.....	41
3.3.2. Trgovina na drobno: blagovni skupini pisarniški material in knjige.....	45
3.4. Pravno varstvo in praksa na področju franšizinga.....	49
3.5. Sekcija slovenskih franšiznih družb.....	52

4. Franšizing v DZS, d. d.	53
4.1. Uvod.....	53
4.2. Predstavitev podjetja DZS, d. d.	53
4.2.1. Organizacija poslovanja družbe DZS, d. d.	54
4.2.2. Poslovanje Divizije veleprodaje	57
4.3. Utemeljitev izbire študije primera.....	59
4.4. Postavitev franšiznega sistema DZS, d. d.	62
4.4.1. Uvajanje franšizinga	62
4.4.1.1. Razlogi, poslovna izhodišča in pogoji za postavitev franšizinga.....	62
4.4.1.2. Organizacijska oblika franšiznega sistema.....	65
4.4.1.3. Merila za izbor franšizijev in ponudba franšizorja.....	65
4.4.1.4. Pregled gibanja izbranih kazalnikov v obdobju 1998–2002.....	67
4.4.2. Divizija veleprodaje kot nosilec franšizinga.....	69
4.4.3. Trženjske spodbude in odnosi z javnostmi.....	70
4.4.4. Stik s porabnikom.....	71
4.4.5. Komunikacija in vodenje franšizinga.....	73
4.4.6. Informacijska podpora in usposabljanje za franšizno poslovanje.....	74
5. Ocena franšiznega sistema DZS, d. d.	76
5.1. Uvod.....	76
5.2. Povezava teorije s prakso.....	76
5.3. Metodologija.....	77
5.3.1. Vzorec.....	77
5.3.2. Omejitve raziskave.....	77
5.4. Rezultati raziskave.....	78
5.4.1. Franšizni sistem na področju knjig in pisarniškega materiala.....	78
5.4.2. Ocenjevanje franšiznega sistema DZS, d. d.	79
5.4.2.1. Ocenjevanje udeležencev prodajne poti.....	79
5.4.2.2. Izvedba ankete.....	80
5.4.2.3. Tematski sklopi ankete.....	80
5.4.2.4. Rezultati ankete.....	82
5.5. Povzetek.....	91
5.5.1. Temeljne značilnosti franšiznega sistema.....	91
5.5.2. Značilnosti franšiznega sistema na področju pisarniškega materiala in knjig – mnenje franšizijev.....	92
5.5.3. Stanje in razvoj franšiznega sistema v prihodnosti.....	93
5.6. Sprejetje oz. zavrnitev hipotez raziskave.....	93
6. Sklep.....	94
7. Literatura.....	97
8. Viri	98
Priloga.....	I

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Število franšiz v evropskih državah leta 1997.....	13
Tabela 2: Franšizing po svetu leta 1996.....	14
Tabela 3: Povečevanje števila franšiznih enot največjih slovenskih franšizorjev.....	40
Tabela 4: Vrednost prodaje v Sloveniji v trgovinah na debelo in drobno v mio SIT v obdobju 1991-2001.....	43
Tabela 5: Povečanje števila podjetij v Sloveniji v trgovini na debelo in na drobno v obdobju 1991-2001.....	43
Tabela 6: Število zaposlenih v Sloveniji v trgovini na drobno in na debelo v obdobju 1991-2001.....	43
Tabela 7: Prodajne zmogljivosti v letu 2001 in primerjava z letom 1999.....	44
Tabela 8: Število podjetij na trgu na drobno v skupini G 52.47.....	46
Tabela 9: Število prodajaln na trgu na drobno v skupini G 52.47.....	46
Tabela 10: Število zaposlenih na trgu na drobno v skupini G 52.47.....	47
Tabela 11: Vrednost prodaje v mio SIT na trgu na drobno v skupini G 52.47.....	47
Tabela 12: Knjigarne in papirnice v Sloveniji leta 2003.....	48
Tabela 13: Lastninska struktura DZS, d. d., na dan 31. 12. 2003.....	53
Tabela 14: Eksterni prihodki od prodaje po divizijah (v tisoč SIT).....	58
Tabela 15: Stopnje v razvoju franšiznega sistema po Mendelsohnu.....	64

SEZNAM SKIC

Skica 1: Temeljne podstati predstave franšizorjev.....	21
Skica 2: Model razvoja franšiznega sistema po Tietzu.....	22
Skica 3: Sociološki model franšizinga z dejavniki, ki vplivajo na razvoj franšizinga.....	31
Skica 4: Organizacijska shema družbe DZS, d. d. na dan 31. 12. 2003.....	55
Skica 5: Model nakupnega vedenja končnih porabnikov po Kotlerju.....	72
Skica 6: Rezultati analize SWOT: Franšiziji o franšiznem sistemu.....	90

SEZNAM GRAFOV

Graf 1: Prikaz odnosa med prodajo in dobičkom pri franšizorjih in franšizijih.....	36
Graf 2: Lastniška struktura DZS, d. d., na dan 31. 12. 2003.....	54
Graf 3: Povečevanje števila prodajaln franšiznega sistema DZS, d. d. (1998–2002).....	68
Graf 4: Povečevanje prometa v franšiznem sistemu DZS, d. d. (v mio SIT) v obdobju 1998–2002.....	68
Graf 5: Povečanje dobička franšizorja v franšiznem poslovanju v 1000 SIT v obdobju 1998–2002.....	69

1. UVOD

1.1. ORIS PROBLEMATIKE MAGISTRSKEGA DELA Z OPREDELITVIJO PREDMETA IN PROBLEMA RAZISKAVE

V minulih tridesetih letih (Potočnik, 2001, str. 56), ko so se v razvitih državah za izboljšanje in individualizacijo ponudbe pojavile in razvile nekatere nove oblike prodaje (npr. kataloška prodaja, akviziterska prodaja, prodaja po televiziji ali prek interneta idr.), se je začelo zmanjševati število klasičnih prodajaln, predvsem tistih, ki so bile v lasti neodvisnih in neorganiziranih detajlistov.

Po Potočnikovem mnenju (2001, str. 45–55) sodi trgovina na drobno med občutljive kazalce stabilnosti gospodarstva, saj se spremembe v končnem povpraševanju najprej pojavijo v tej dejavnosti. Trgovina na drobno oblikuje ponudbo blaga, informira porabnike in proizvajalce, predvsem pa zadovoljuje potrebe porabnikov.

Zaradi sprememb v strukturi ponudbe in povpraševanja se je trgovina preoblikovala v kapitalno intenzivno mrežo, katere cilj je ohranjati in povečevati svoj vpliv na področja tehnologije, upravljanja in poslovanja. Tudi trgovska podjetja na drobno so začela prevzemati nove naloge, npr. vlogo trgovca na debelo, fizično distribucijo izdelkov in razvoj lastnih blagovnih znamk. Razvoj računalniške tehnologije, internacionalizacija poslovanja in razvijanje oskrbnih linij so odprli nove možnosti za razvoj trgovine tako na domačem kot tudi na tujih trgih. V ospredju in med izzivi je integriranje trženjskih aktivnosti od proizvodnje do končne porabe. Temeljni cilj teh prizadevanj je učinkovitost poslovanja, hkrati pa tudi doseganje večjega tržnega deleža na domačem in tujih trgih.

Slovenska trgovska podjetja na drobno so se v zadnjem desetletju spopadla z razvojnimi in operativnimi izzivi, npr. s prevelikimi prostorskimi zmogljivostmi, povečanjem konkurence med trgovci in dobavitelji, z zmanjšanim obsegom prodaje v mestnih središčih ter z obsežnimi investicijami v osnovno opremo in informacijske sisteme.

Slovenska podjetja, med njimi tudi delniška družba DZS (v nadaljevanju DZS), so v teh razmerah v franšizingu prepoznala tisto obliko poslovanja, ki ustreza vertikalni delitvi dela v podjetjih in v svojem bistvu ponuja temelje za standardizacijo mreže novih načinov poslovanja, možnost prodora na nove oz. tuje trge ter intenzivno trženje. Ker je pri takem načinu poslovanja pravica do uporabe blagovne znamke, izdelka in metode prenesena na tretjo osebo, se je v trgovsko dejavnost vpletla tudi problematika s področja pravic intelektualne in industrijske lastnine. Slovenska pravna praksa ima v tem smislu manj izkušenj, to pa vpliva na ohlapnost pravil poslovanja in na sklepanje raznovrstnih franšiznih pogodb.

Hrastelj (str. 1, 2003) meni, da se je franšizing v mednarodnem poslovanju uveljavil zlasti v šestdesetih in sedemdesetih letih. Od takrat naprej opažamo visoke, tudi 20-odstotne letne stopnje rasti. Franšizing pomeni izvajanje storitev na višji profesionalni ravni. Gre za tipično mešan ali hibridni način poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja.

Franšizing (kot metoda ofenzivnega mednarodnega poslovanja) je torej predvsem način prodaje izdelkov z visokim deležem storitev. V mednarodnem poslovanju velja franšizing za manj tvegano metodo vstopa na nove trge za dajalca franšize, precej prednosti pa prinaša tudi najemniku franšize (povzeto po Quinn, Doherty, 2000).

Na slovenskem trgu knjig in pisarniškega materiala se je franšizing pojavil pred šestimi leti, prav zaradi tržnih zahtev po racionalizaciji, prestrukturiranju in širjenju poslovanja na nove trge. V zadnjih štirih letih se je število franšiznih enot v DZS na območju Slovenije povečalo z osem na šestnajst, kot kažejo trendi po internih podatkih v podjetju, pa se bo povečevalo še naprej, tudi zunaj Slovenije.

Razvoj franšizinga vpliva na značilnosti slovenskega trga na drobno, s tem pa tudi na trg knjig in pisarniškega materiala. Na tem trgu ima največji tržni delež podjetje DZS, zato je pomembno, katera izhodišča, cilje in načine poslovanja si je postavilo. Prav tako je smiselno preučiti, ali je podjetje razvilo tak franšizni sistem, da se ta dovolj hitro prilagaja zahtevam trga na drobno, oz. ali uvedba franšiznega sistema potrjuje poslanstvo in ofenzivnost poslovne politike podjetja. V skladu s teoretičnimi izhodišči franšizing omogoča prodoren in hiter vstop slovenskih trgovcev na drobno na nove oz. na tuje trge.

V Sloveniji je franšizingu namenjenega vse več zanimanja in preučevanja, saj ga razvija večina velikih trgovcev na drobno. Približno desetletje uveljavljanja obravnavanega načina poslovanja v Sloveniji že izkazuje tako prednosti kot pomanjkljivosti pri uvajanju tega sistema na področje blaga za široko porabo. Ob zasičenosti domačega trga in s prodorom na tuje trge je slovenski franšizing na svojevrstni prelomnici tako zaradi vse večjega gospodarskega pomena kot tudi zaradi nujnosti vsebinskih popravkov, ki jih zahtevajo predvsem zunanji dejavniki.

1.2. NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE MAGISTRSKEGA DELA

1.2.1. Namen magistrskega dela

Namen magistrskega dela je preučiti zakonitosti razvoja franšizinga na trgu pisarniškega materiala in knjig v okviru trgovine na drobno, hkrati pa ugotoviti tudi uspešnost franšizinga kot metode vstopa na nove oz. tuje trge ter s tem povezano problematiko.

1.2.2. Cilji magistrskega dela

Cilji magistrskega dela so preučiti teoretična spoznanja in izhodišča franšizinga v trgovini na drobno, na trgu knjig in pisarniškega materiala ter izdelati lasten prispevek k celostni analizi franšizinga s kritično oceno ob primeru podjetja DZS. Prav tako je cilj dela poiskati tiste vrzeli v podjetju DZS, ki bi jih z ustreznimi strategijami in pristopi lahko odpravili.

Pri preučevanju nas zanimajo poslovne in pravne značilnosti franšizinga. Prav tako se želimo seznaniti s standardizacijo izdelkov in storitev, načinov ponudbe ter

celostne podobe franšiznih enot. Zanima nas, kako potekajo izbor, izobraževanje in druga oskrba franšizijev. Preučiti želimo franšizing na trgu pisarniškega materiala in knjig z vidika donosnosti, koristi za sodelujoče partnerje ter z vidika načrtov za prihodnost.

Za ta namen želimo spoznati trženjske strategije, kadrovske vidik, pristop k informacijski tehnologiji in vsebino trgovskega asortimenta. Uspešnost postavitve franšiznega sistema v DZS želimo osvetliti tudi s finančnega vidika in ga primerjati z izbranimi podjetji na trgu na drobno.

Končni cilj magistrskega dela je podati kritično oceno franšiznega sistema DZS na trgu knjig in pisarniškega materiala ter na podlagi le-te podati morebitne predloge. V oceni želimo ugotoviti odstopanja procesa postavitve franšiznega sistema v DZS od hipotez, ki jih bom postavila na podlagi teoretičnih spoznanj.

1.2.3. Hipoteze raziskave

- **Franšizing omogoča poglobitev asortimenta** – Za podjetje, ki posluje v okviru slovenskega trga na drobno, je širitev na nove trge nujna zaradi omejenosti in zasičenosti slovenskega prostora. Po predvidevanjih je vrednost prodaje v okviru skupine G 52.47 le majhen delež celotne vrednosti prodaje v Sloveniji, zato verjetno ni prostora za več večjih franšizorjev v tem segmentu trga na drobno. Franšizing omogoča prodor na trge, ki so geografsko manj oddaljeni in kulturno podobni domačemu trgu, ter poglobitev ponudbe izdelkov in/ali storitev.
- **Franšizing omogoča širjenje ponudbe na nove trge** – Kot je razvidno iz literature, franšizing omogoča hitrejši in prodornejši dostop na tuje oz. nove trge in s tem povečanje tržnega deleža in dobička. Franšizing ni samo metoda za odpravljanje kritičnega položaja podjetij, ampak ob razmeroma majhnem lastnem investiranju omogoča tudi hitro povečevanje števila distribucijskih enot. Kljub temu se v praksi lahko zgodi, da mora franšizor precej investirati v svoj prodor na nov trg, predvsem, kadar gre za območja z nizko kupno močjo in kadar s konverzijo lastnih enot v franšizne ni mogoče racionalno ohranjati in širiti prodajnih mest.
- **Franšizing omogoča razvoj ter povezovanje proizvodnih in storitvenih dejavnosti** – Franšizing je lahko opredeljen kot strategija razvoja poslovnih sistemov, sistemov distribucije in kot trženjski pristop. Kljub temeljnim značilnostim, ki ločijo franšizing od drugih načinov poslovanja, pa se franšizni sistemi med seboj razlikujejo po asortimentu in storitvah, ki jih ponujajo končnim uporabnikom, ter po sistemih kontrole in oskrbe franšizijev. Uvajanje franšiznega sistema oz. koncept franšizinga se v času in prostoru prilagaja zakonitostim in posebnostim izbranega trga. Zaradi prepletanja proizvodnje s storitvenimi dejavnostmi in financiranjem bi bilo v prihodnosti franšizing v DZS smiselno preoblikovati v totalni franšizing.

1.3. OPREDELITEV METOD RAZISKOVANJA

V skladu z izbranim tematskim področjem in cilji magistrskega dela bo pri preučevanju uporabljen metodološki pristop analize obstoječih teoretičnih izhodišč franšiznega poslovanja, empirična analiza obstoječih podatkov poslovanja izbranega podjetja ter metode analize SWOT, intervjuja in ankete.

Delo upošteva strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev ter vire, članke in prispevke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja franšiznega poslovanja na trgu na drobno. Različne vidike oz. vsebinske razlike franšiznega poslovanja obravnava zelo obsežna literatura. Večina dostopne literature se ukvarja z vidiki vstopanja franšizija v franšizing: na kaj naj bo pozoren franšizij pri izboru franšizorja, in nasprotno, po kakšnem ključu naj franšizor izbira franšizije.

Magistrsko delo vključuje tudi informacije, pridobljene v pogovoru s franšiziji in vodstvom podjetja, ter podatke iz poslovnih poročil podjetja oz. internih virov podjetja.

Prav tako so v delo vključena tudi spoznanja, ki so se v tuji in domači praksi izkazala kot uporabna, kot tudi znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu.

V magistrskem delu so uporabljene metoda analize in sinteze, primerjalna metoda, metoda klasifikacije, deskripcije ter statistična metoda (časovne vrste, indeksi in grafični prikazi za izbrane metode).

Na podlagi analize SWOT, ki temelji na subjektivnem, točkovnem in analitičnem ocenjevanju predhodno določenih elementov franšizinga, magistrsko delo celostno ocenjuje franšizni sistem. Za ta namen smo izvedli anketo med najemniki franšiz ter opravili intervjuje, in sicer tako, da je uravnovešeno vrednotenje interesov dajalcev in jemalcev franšiz.

V okviru strokovnega izrazoslovja magistrsko delo temelji na izrazih, ki so značilni za dejavnost in za podjetje. Strokovni izrazi za postopke v poslovanju so poenoteni in pomensko izostreni, analiza trga knjig in papirniškega materiala pa upošteva komercialna imena v okviru prodajnega asortimenta.

Pri natančnem in celostnem preučevanju franšiznega sistema DZS mi je podjetje, v katerem sem bila zaposlena, omogočilo dostop do podatkov. Če so pristojni v podjetju določene podatke označili kot poslovno skrivnost, so ti podatki v magistrskem delu predstavljeni zgolj v strnjeni obliki.

1.4. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo sestavlja šest poglavij.

V prvem poglavju je opredeljena problematika franšiznega sistema, na podlagi katere so oblikovana temeljna izhodišča magistrskega dela: namen, cilji, hipoteze in metode raziskovanja.

Drugo poglavje teoretično opredeljuje franšizing; predstavljene so temeljne značilnosti tega sistema v okviru trgovine na drobno na sploh in posebej na trgu knjig in pisarniškega materiala.

Tretje poglavje obravnava franšizing v Sloveniji. V ospredju sta vprašanji, zakaj se na različnih trgih razvijajo različne vrste franšizinga ter kako se franšizno poslovanje spopada z zakonskimi določili na področju intelektualne in industrijske lastnine.

Četrto poglavje je namenjeno analizi franšiznega sistema v podjetju DZS. V njem je utemeljena izbira študija primera, predstavljene pa so tudi temeljne značilnosti franšiznega sistema v povezavi s teoretičnimi izsledki in navodili. Za to smo se odločili, ker gre za mlad franšizni sistem in ker menimo, da je koristno upoštevati strokovno uveljavljen model nakupnega vedenja porabnikov ter prikaz razvojnih stopenj franšiznega sistema.

Peto poglavje ocenjuje postavitev franšiznega sistema v DZS z vidika zakonitosti trga knjig in pisarniškega materiala, z vidika vpetosti franšizinga v poslovni sistem podjetja DZS ter z vidika dinamike vstopanja podjetja na nove trge. V anketi je uravnotežen tako vidik franšizorja kot franšizijev. Prvi sklop ankete se nanaša na notranjo zgradbo franšizinga, nasprotno pa je analiza SWOT usmerjena tudi v zunanje okolje. Na podlagi raziskave je mogoče sklepati o temeljnih značilnostih franšizinga DZS, d. d., o vpetosti franšizijev v franšizing ter o izhodiščih, ki naj jih upošteva franšizor v prihodnosti, ti sklepi pa so podlaga za ovrednotenje hipotez.

V sklepnem poglavju so predstavljene ugotovitve raziskave o mikro- in makrookolju franšizinga na področju pisarniškega materiala in knjig.

2. TEORETIČNA OPREDELITEV FRANŠIZINGA

2.1. UVOD

Namen teoretične opredelitve franšizinga je prikazati pregled različnih pojmovanj in obravnav, saj avtorji dajejo prednost različnim prvinam tega načina poslovanja. Kljub temu je v njihovih opredelitvah zaslediti skupno mišljenje, da je franšizing predvsem način pogodbenega prenosa znanja na poslovnega partnerja oz. franšizija ter da sta skupni koristi obeh pogodbenih partnerjev večji tržni delež in boljši prodajni dosežki.

Teoretično je različno opredeljena tudi obravnava sistemov in oblik franšiznega poslovanja. Tako po eni strani poudarja pomen umeščenosti franšizinga v vertikalno delitev dela, hkrati pa podrobneje obravnava razvoj višjih organizacijskih oblik franšizinga.

Prav tako je pomembno poudariti, da je poglobljenost teoretičnega pojmovanja franšizinga zvečine odvisna od stopnje uveljavitve in razvitosti franšiznega sistema v nekem gospodarskem okolju, zato je treba upoštevati kronološki razvoj ter velikost in razvitost trga. Daljše ko je časovno obdobje, bolj so namreč izražene in razvite temeljne značilnosti franšizinga. Pri tem gre tako za posamezne franšizorje kot za razvitost gospodarskega okolja v celoti.

Vložek v franšizo, tveganja, višina prihodkov, dobiček in ne nazadnje standardizacija kakovosti izdelkov in storitev so le nekateri od temeljnih pokazateljev razvitosti franšiznega sistema. Obravnava le-teh pa je zaradi omejitve prostora okrnjena zlasti pri izboru in obravnavi, čeprav je ta tematika zelo široka, predvsem pa ključna za mlade franšizne sisteme.

2.2. OPREDELITEV POJMA FRANŠIZING

V literaturi in tudi v praktičnem pojmovanju se pojavljajo in uporabljajo različne opredelitve franšizinga. Različna pojmovanja so nastala zaradi razlik v prostorskih, časovnih in razvojnih značilnostih posameznega franšiznega poslovnega sistema. Pri ugotavljanju značilnosti nekega poslovnega sistema in opredeljevanju franšizinga namreč ni nepomembno:

- ali gre za ameriško franšizno podjetje, saj so ZDA zibelka tovrstnega poslovanja (v preprosti obliki in v domačem poslovanju se je franšizing v tej državi pojavil pred približno stotimi leti, ne dosti pozneje se je v posamičnih primerih uveljavil tudi v mednarodnem poslovanju: primeri podjetij Coca-Cola, Berlitz itn.),
- ali gre za franšizni sistem, ki šele nastaja in je v t. i. prvi fazi razvoja, glede na to pa je zelo pomembno tudi vedeti,
- ali ima vzpostavljen odnos med franšizorjem in franšizijem še značilnosti kratkoročne naravnosti k poslovnim ciljem ali pa je njuno sodelovanje že preraslo v trden dolgoročni poslovni odnos.

Eden izmed dokumentov, iz katerih lahko pridobimo prvo informacijo o tem, kakšen je neki franšizni odnos, je franšizna pogodba. (Več o franšizni pogodbi v nadaljevanju.) Franšizing je namreč težko opredeliti tudi zaradi velikih razlik med

franšiznimi pogodbami, ki opredeljujejo odnos med franšizorjem in franšizijem. Od ciljnega trga in od razvojne faze franšiznega sistema je namreč odvisno, ali gre za obdobje spoznavanja in uvajanja v poslovanje ali pa je to dolgoročni poslovni odnos, ki ima vse značilnosti zrele faze franšiznega poslovanja.

Po ocenah obstaja od 2.000 do 8.000 podjetij, ki ponujajo sklenitev franšizne pogodbe, vendar je vsaka pogodba drugačna (Diamond, Pintel, 1996, str. 47). Podrobneje se z razvojnimi fazami franšiznega poslovanja ukvarja četrto poglavje.

Franšizing je po Hrastelju (str. 138–139, 1995) tipično mešan način poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Zato ne preseneča, da nekateri avtorji obravnavajo ta način kot sodobno prodajno metodo, drugi kot obliko licenčnega poslovanja itd. Sam pojem franšiza sicer pomeni pravico ali koncesijo za pobiranje dajatev.

Lahko bi tudi dejali (tako Mendelsohn, str. 1, 2003), da franšizing zajema nekatere licenčne oblike poslovanja. Zelo popularna uporaba franšizinga po svetu je razlog za nastanek »*business format franchise*«; drugi ga pojmujejo kot »*trade mark / trade name franchise*«. »*Business format franchise*« je namreč pravica prenosa licence s franšizorja na franšizija, da bo franšizij posloval/trgoval pod imenom blagovne/krovne znamke franšizorja in prejel celoten paket, za katerega se bo franšizij izuril in z njim posloval ob stalni oskrbi franšizorja.

V slovenskem prostoru je pojmovanje franšiznega sistema po našem mnenju osredotočeno predvsem na vrsto prodajne metode in poslovanje z blagovno znamko. Ker gre po večini za mlade franšizne sisteme, se prvine prenosa licence dograjujejo vzporedno z razvojem franšiznega sistema in so posledica zahtev, ki izhajajo iz poslovnega odnosa med pogodbenimi partnerji ter iz zahtev porabnikov.

V nadaljevanju so predstavljene izbrane in po našem mnenju za slovenski prostor pomembne opredelitve franšizinga in njegovih pojavnih oblik. Prav tako so predstavljene nekatere temeljne razlike med njimi:

1. Po **Small Business Administration** je franšizna pogodba uradni sporazum za prenos poslov v skladu s predpisanimi operativnimi metodami, finančnimi sistemi, teritorialnimi domenami in provizijami. Ob sledenju navodilom menedžmenta daje možnost individualnega lastništva. Nosilec franšize franšiziju pomaga pri izbiri lokacije, financiranju, marketingu in tehnikah trženjskega kumuniciranja. Posel se začne z uveljavljenim izdelkom ali z uveljavljeno storitvijo. Organiziran in operativiziran je v okviru uveljavljene blagovne znamke (imena) in s standardizacijo (Diamond, Pintel, 1996, str. 47). Avtorja ne navajata podrobnejših podatkov o omenjeni instituciji niti njenih kompetenc.

K navedeni opredelitvi franšizinga dodajamo komentar, da se posel ne začne vselej z uveljavljenim izdelkom ali storitvijo, vsaj ne na trgu pisarniškega materiala v Sloveniji. Gre namreč za zelo zahteven segment ponudbe, ki jo oblikuje množica drobnih artiklov. Res je sicer, da v Sloveniji obstajajo uveljavljene domače in tuje blagovne znamke izdelkov, ni pa nujno, da je hkrati po predpisanih operativnih metodah in teritorialnih domenah uveljavljena tudi storitvena blagovna znamka. V mladem franšiznem sistemu franšizij začne sodelovanje predvsem s pravico do uporabe franšizorjevega trgovskega imena.

2. **Evropska franšizna zveza** opredeljuje franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji in pri katerem franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zavezuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko, storitvene dejavnosti, »know-how«, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz industrijske/ali intelektualne lastnine, ki jih podpira stalno zagotavljanje poslovne ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšizinskega sporazuma, ki ga stranki skleneta s tem namenom (Hrastelj, str. 2, 2003).

3. **Zahodnonemško združenje za franšizing** obravnava franšizing kot vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih, trajnih dolžniških razmerij, ki na trgu nastopa enotno in za katerega sta značilna delitev programov storitev sistemskih partnerjev ter usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavljata sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni program dajalca franšizinga sestavlja franšizinški splet, ki združuje koncepte nabave, prodaje in organizacije, uporabe zavarovanih pravic, šolanje jemalca franšizinga ter obveznost dajalca franšizinga, da bo jemalca dejavno in tekoče podpiral in koncept nenehno razvijal. Jemalec franšizinga posluje v svojem lastnem imenu in za svoj račun ter ima pravico in dolžnost proti plačilu uporabljati franšizinski splet. Ob tem prispeva delo, kapital in informacije (Hrastelj, str. 2, 2003).

4. **Slovenska sekcija za franšizing** je opredelila franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom (Pavlin, str. 4, 2000).

5. **Hrastelj podaja naslednjo definicijo franšizinga:** Franšizing je poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, marketinških in drugih storitev. Sistemske storitve pa obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd., vse skupaj pa predstavlja franšizinški splet. Jemalec franšize priskrbi kapital in tržna poznanstva ter se pri vodenju osebno angažira. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju (Hrastelj, str. 2, 2003).

Avtor te definicije podaja tudi nekatere podobnosti in razlike med podobnimi oblikami poslovanja, oboje pa se razlikujejo glede na vrsto storitev in poslovanja s kupci, glede na možnost zakupa in izvedbo poslov:

Franšizing se od licenčnega poslovanja razlikuje po obveznosti franšizorjev glede storitev, z eno besedo glede »*show-how*«. Podobno velja za poslovanje z izključnimi kupci. Franšizing se pogosto povezuje z lizingom, saj franšizor skupaj z drugimi storitvami lizinga pogosto daje opremo tudi v zakup. Prav tako ga povezujejo s pogodbeno izdelavo, kadar gre za večje trge in je izdelava v državi franšizija

občutno cenejša. Po izvedbi poslov so franšizinška razmerja podobna poslovanju s podružnicami in s komisijскими prodajami (Hrastelj, str. 6, 2003).

Ker pojem franšizing na splošno uporabljamo za vse oblike poslovanja, pri katerih ena pravna oseba dovoli drugi uporabo pravic iz naslova industrijske, intelektualne lastnine, lahko v praksi zasledimo, da nekateri kot franšizing opredeljujejo tudi mreže bencinskih servisov, podjetja za preprodajo avtomobilov, uporabo imen športnikov za tržne namene in podobno.

V skladu z izbranim primerom franšizinga, ki ga preučujemo v petem poglavju, menimo, da je iz predstavljenih opredelitev franšizinga za usmerjanje razvoja mladega franšiznega sistema v Sloveniji še najbolj univerzalna opredelitev Evropske franšizne zveze, saj poudarja zlasti vrsto tistih značilnosti franšizinga, ki so ključne za postavitve tega sistema: tesno in stalno sodelovanje med franšizorjem in franšiziji, poslovanje v skladu s franšizorjevim konceptom, uporaba trgovskega imena, blagovne znamke, sistema postopkov z izrazitim poudarkom na spoštovanju intelektualne lastnine.

Mlad franšizni sistem ima po našem mnenju največ praktičnih problemov prav zaradi nedorečenosti koncepta, posledica tega pa je npr. to, da ni izdelan priročnik za franšizije, zato ima franšizor več možnosti manipulacije s postopki poslovanja in informiranosti franšizijev. Prav tako je zaslediti, da je obravnavanje intelektualne lastnine še vedno omejeno predvsem na fizične lastnosti in zunanji videz izdelkov, standardizacije načinov ponudbe in kakovosti storitev pa skoraj ne zasledimo. Pri tem imamo v mislih izobraževanje franšizijev o odnosu do kupcev, trženjske analize in operativna poslovna znanja.

2.3. OPREDELITEV SISTEMOV IN OBLIK FRANŠIZNEGA POSLOVANJA

Preden predstavimo najbolj uveljavljene sisteme in oblike franšiznega poslovanja, opredelimo, kaj se skriva pod pojmom franšizna organizacija.

Franšizna organizacija je pogodbeno organizacija med dajalcem franšize (proizvajalcem, trgovcem na debelo) in prevzemnikom franšize (trgovcem na drobno). Franšizno poslovanje temelji na skupnem načinu poslovanja glede dogovorjenih izdelkov oziroma storitev, blagovne znamke, imidža itd., ki ga je razvil dajalec franšize (povzeto po Potočnik, Petrin, 1996, str. 68).

V nadaljevanju predstavljamo temeljne oblike sistemov franšizinga. Ne gre namreč le za pogodbeno razmerje med proizvajalcem in trgovcem na debelo (franšizorjem) ter prevzemnikom franšize (trgovcem na drobno). Po Mendeelsonu so se uveljavili štiri značilni sistemi franšizinga v trgovini:

- 1. sistem proizvajalec – trgovina na drobno**, pri katerem je proizvajalec dajalec franšize, prejemnik franšize pa trgovsko podjetje na drobno;
- 2. sistem proizvajalec – trgovina na debelo**, pri katerem da proizvajalec franšizo trgovcu na debelo, ki oskrbuje trgovino na drobno;
- 3. sistem trgovina na debelo – trgovina na drobno**, za katerega so značilne prostovoljne verige neodvisnih trgovcev, ki se oskrbujejo pri trgovcu na debelo;

4. sistem, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme, licenci ipd. – ta oblika franšizinga se je zelo hitro razširila in pogosto obsega samo določen poslovni odnos, npr. najem vozil, grafične storitve, uporabo imena izdelka ipd.

V literaturi (Mendelsohn, str. 30–34, 2001) zasledimo tudi razvrstitev oblik franšiznega poslovanja, ki poudarja aktivno vlogo franšizorja in stopnjo nadzora franšiznega poslovanja:

1. Direktno poslovanje podjetja (»Company-owned operation«)

Franšizor ustanovi svojo lastno poslovno-organizacijsko enoto in jo tudi neposredno vodi. Za tako poslovanje potrebuje franšizor človeške in finančne vire. Odprte so vse opcije razvoja franšiznega sistema v prihodnosti: lahko se odloči za razvoj direktnega ali t. i. masterfranšizinga. Pri tej obliki gre povečini za lokalni franšizing, tj. za franšizing v okviru matične države, saj za razvoj na tujem potrebuje veliko sredstev, ta pa se prepočasi vrnejo.

2. Direktni franšizing

Za direktni franšizing je značilno, da franšizor sklene pogodbo z vsakim franšizijem, posebej na ciljnem trgu. Slabost te oblike je v tem, da je franšizor včasih preveč oddaljen od ciljnega trga in ima težave pri servisiranju franšizijev. Prav tako obstaja nevarnost, da ne prepozna pomembnih razlik v delovanju domačega in ciljnega trga. Čeprav je Evropska unija odpravila notranje meje med državami članicami ter uvedla prost pretok ljudi, blaga in kapitala, še vedno obstajajo nekatere ovire za tekoče poslovanje, npr. jezik, različna pravna ureditev posamezne države, kultura in različen način življenja, različni okusi in različne navade porabnikov – vse to pa zahteva prilagoditev oblike franšizinga lokalnim razmeram.

3. Masterfranšizing

V tem primeru gre za pogodbeno razmerje, v katerem ima subfranšizor pravico do odprtja svojih lastnih poslovalnic ali biti le franšizij z eno enoto. Pri tem je ključnega pomena izbor subfranšizorja. Franšizor mora imeti za tak razvoj zelo donosno bazo v svoji državi, prav tako mora računati z odlivom svojih usposobljenih kadrov na ciljni trg. Pomemben dejavnik je tudi čas, saj je treba razmišljati dolgoročno in tako obravnavati tudi poplačilo investicije.

Po Mendelsohnu (str. 39–42, 2001) lahko izbrano izhodiščno poslovno obliko franšizinga nadgradimo in razvijemo v višjo organizacijsko obliko, in sicer v:

1. Mešano podjetje, tj. »joint venture«

Podjetje »joint venture« je lahko v vlogi razvojnika ali subfranšizorja v franšiznem sistemu. V tem primeru vzpostavi s franšizorjem ustrezen, t. i. masterfranšizni odnos. Za nastanek takega poslovnega odnosa je več možnih razlogov, med njimi npr. davčne stimulacije, likvidna sredstva po dostopnih obrestnih merah, ki jih podjetje pridobi v nekaterih državah. Podjetje »joint venture« ustanovi v ciljni državi franšizni sistem, v katerem nastopa kot franšizij ali subfranšizor.

2. Poslovna enota, tj. »a branch operation«

Poslovna enota nastane, kadar franšizor v ciljni državi oz. na ciljnem območju franšizira neposredno in ustanovi poslovno enoto za servisiranje franšizijev. Lahko pa gre za ustanovitev poslovne enote kot regionalne baze za servisiranje franšizijev na

tem območju. V tem primeru bo poslovna enota morala upoštevati davčno politiko in zakone ciljne države, zaradi česar se franšizor raje odloči za ustanovitev hčerinskega podjetja.

3. Hčerinsko podjetje, tj. »a subsidiary company«

Hčerinsko podjetje prevzame katero od naslednjih vlog:

- v okviru direktnega franšizinga servisira franšizije na ciljnem območju;
- hčerinsko podjetje nastopi v vlogi masterfranšizorja in odpira svoje lastne ali subfranšize, ali pa kar oboje;
- hčerinsko podjetje je povezano s partnerjem »*joint venture*« podjetja;
- hčerinsko podjetje je v vlogi regionalne baze za servisiranje subfranšizorjev, subfranšizijev ali kar obojih.

Ugotavljamo, da nekateri avtorji zelo široko opredeljujejo franšizni sistem. Pri tem velja poudariti, da gre predvsem za pogodbeno obliko poslovanja in da so se zaradi značilnosti povpraševanja in tržnih razmer razvile zelo različne hibridne oblike.

Kot temeljno merilo oz. prioriteto za slovenske razmere, po katerem bi še lahko prepoznali in opredelili franšizni sistem, predlagamo Mendehlsonovo opredelitev franšizinga kot sistema, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme in licenci. Po našem mnenju bi morali k temu težiti slovenski franšizorji, ki so z mladim sistemom zdaj v poslovnem odnosu trgovina na debelo – trgovina na drobno. Kot bo videti pozneje, je to tudi značilnost franšiznega sistema DZS, d. d.

Kadar obravnavamo slovenski franšizing tudi z vidika možnosti širjenja na tuje trge, pa po drugi strani menimo, da je za mlad franšizni sistem koristno razvijati masterfranšizing, saj bi si franšizor na ta način lahko dolgoročno usposobil bazo kadrov na ciljnem trgu.

2.4. KRONOLOŠKI IN PROSTORSKI RAZVOJ FRANŠIZINGA

V Evropi se je začelo franšiziranje v mednarodnem poslovanju širiti konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja, od tedaj naprej pa se je izjemno hitro krepilo. Večja internacionalizacija proizvodnje, porabe, pretoka znanja in kapitala je spodbudila, da so bile v področje franšizinga in mednarodnega trženja na sploh poleg izdelave vključene tudi storitve.

Po Hrastelju (str. 139, 1995) je franšizing izvajanje storitev na višji profesionalni ravni. Nekateri avtorji ga obravnavajo kot sodobno prodajno metodo, drugi kot obliko licenčnega poslovanja itd. Vsekakor je v franšizing vključena zamisel o sodelovanju med velikimi podjetji oz. poslovnimi sistemi, ki lahko več vlagajo v raziskave in razvoj, ter majhnimi podjetji in podjetniki, ki so se pripravljene kapitalsko in osebno angažirati ter blago in storitve posredovati porabnikom.

Kot navaja Mendelsohn (str. 12, 2001), se je franšizing po svetu tako uveljavil, da so se pojavili celo specializirani zastopniki franšizorjev, ki zanje iščejo nove možnosti izvoza (oz. vstopa na nov trg, op. a.), t. i. »*exposi*«.

Ko se je na stari celini razmahnila in uveljavila franšizna oblika poslovanja, so se tudi v Evropi začela oblikovati in organizirati interesna združenja nosilcev franšizinga. Leta 1972 je bila kot neprofitna ustanova ustanovljena tudi Evropska

franšizna zveza. Njene članice so nacionalne franšizne zveze, njen poglavitni cilj pa je spodbujanje franšiziranja v Evropi.

Razvoju vsake nove oblike poslovanja mora slediti tudi pravno, zakonodajno področje. Ker gre za mednarodno obliko poslovanja, je taka ureditev znotraj držav in uskladitev med njimi še toliko bolj nujna. V Evropski uniji in njenih članicah je bila šele v zadnjih letih sprejeta zakonodaja, ki jasno določa tovrstno poslovanje. Po pravni ureditvi pa se je tudi finančni sektor začel bolj zanimati za financiranje in investicije v ta sektor.

Čeprav so Združene države Amerike na področju franšizinga vodilne v svetu, so v Evropski uniji, ki je drugi največji franšizni trg na svetu, ZDA osvojile le 10 odstotkov franšiznega trga. Po podatkih ameriškega ministrstva je bilo leta 1999 več kot 4.000 lastnikov franšiz z več kot 170.000 izpostavami, franšiziranje pa se povečuje v večini evropskih držav. Njihov dohodek (prihodek, op. a.) je dosegel 119 milijard ameriških dolarjev. Največji franšizni trg v Evropi je Velika Britanija, najbolj razviti franšizni sektorji pa so trgovina na drobno, neposredna prodaja in distribucija ter restavracije in hoteli (glej Pilko, 2000, str. 23).

Dejstvo, da se franšizing kot način poslovanja širi predvsem na poslovne storitve, je posledica globalnega prepleta komunikacij in prostorske mobilnosti ljudi. Prav tako je to posledica težnje porabnikov po doslednejšem oblikovanju ponudbe za srednji in višji sloj, saj to olajšuje orientacijo in odločitev porabnika glede izbire med množico ponudbe. Izbira prenočišča, gostinske ponudbe, avtomobilskega servisa ali morda poslovne mape postaja na eni strani stvar dokazovanja materialnega statusa porabnika, na drugi pa je odločujoč dejavnik dosegljivost izdelka ali storitve. O kakovosti izdelkov skoraj ne razpravljamo več. Ta je namreč temeljni pogoj za konkuriranje na nekem trgu. Zdaj je v bitki za porabnika najpomembnejše, kako mu je neki izdelek ponujen ter kakšno oskrbo in storitve porabnik pridobi ob nakupu izdelka.

S tem ciljem je nastalo več kategorij franšiz, npr. avtomobilska, poslovno-svetovalna, zdravstveno-oskrbno-negovalna, računalniška, poštna, živilska, finančna, franšize za oskrbo bivalnih prostorov, za potrebe otrok, franšize, ki se ukvarjajo z umetniškimi deli, franšize za oskrbo domačih živali in druge. Dejstvo je, da že pregled temeljnih kategorij pokaže razmah storitvene industrije, pa tudi vzporeden razvoj novih poslovnih oblik, med njimi tudi franšizinga.

V nadaljevanju predstavljamo podatke o številu franšizorjev in franšizijev ter o letnem obsegu prometa in številu zaposlenih v nekaterih evropskih državah leta 1997 in po svetu leta 1996 (glej tabeli št. 1 in 2).

S krepkim tiskom so označene najvišje vrednosti v številu franšizorjev, franšizijev, najvišja vrednost letnega prometa v evrih in število zaposlenih med izbranimi državami.

Tabela št. 1: Število franšiz v evropskih državah leta 1997

Država	Število franšizorjev	Število franšizijev	Letni promet (v mrd. evrov)	Število zaposlenih
Avstrija	210	3.000	1,6	40.000
Belgija	170	3.500	2,4	28.500
Danska	98	2.000	1,0	40.000
Francija	470	25.750	9,2	355.500
Nemčija	530	22.000	14,6	230.000
Madžarska	220	5.000	2,6	45.000
Italija	436	21.390	12,0	49.658
Nizozemska	345	11.910	9,2	100.000
Portugalska	220	2.000	1,0	35.000
Španija	288	13.161	6,8	69.000
Švedska	230	9.150	5,7	71.000
Velika Britanija	474	25.700	8,9	222.700
Jugoslavija*	18	620	0,56	2.810
Bolgarija**	0	7	/	/
Skupaj	3.691	144.561	75,0	1.286.358

Vir: Raziskava Evropske franšizne zveze, avgust 1997.

* Opomba: Podatek velja za leto 1994.

** Opomba: Podatek velja za leto 1996 – glej F. Hoy, J. Stanworth, 2003, str. 3.

Iz gornje tabele je razvidno, da sta po podatkih iz leta 1997 največjo ekspanzijo franšiznega poslovanja v Evropi dosegli **Francija** in **Nemčija**. Skupaj obsegata nekaj manj kot tretjino lastnikov (27 %), nekaj več kot tretjino najemnikov (33 %), tretjino letnega prometa (31 %) in skoraj polovico vseh zaposlenih (45 %) v franšiznem poslovanju držav, navedenih v gornji tabeli. Če štejemo še **Veliko Britanijo**, je v teh treh državah kar 40 % lastnikov, 51 % najemnikov, ki skupaj dosežejo 44 % letnega prometa, in kar 63 % vseh zaposlenih, zato lahko govorimo o jedru franšiznega poslovanja v Evropi.

Iz tabele št. 2 na naslednji strani lahko razberemo, da so tako po številu franšizorjev kot po številu franšizijev ZDA daleč najmočnejša svetovna sila v franšizingu. Sledi ji Kanada, po številu franšizijev pa presenetljivo izstopa Japonska. V Južni Ameriki je franšizing najbolj razvit v Braziliji.

Iz obeh tabel, ki prikazujeta podatke o koncentraciji nosilcev in prejemnikov franšizinga, ugotavljamo, da je ta poslovni sistem razširjen tako rekoč po vsem svetu, vendar s pridržkom, saj ni mogoče dobiti podatkov o franšizingu v Skupnosti neodvisnih držav in razvitejših arabskih državah. Prav tako se zavedamo, da se dostopni podatki nanašajo na leti 1996 in 1997, nas pa bi zanimal tudi položaj leta 2003. Taki podatki in baze seveda obstajajo, vendar so plačljivi, za tako investicijo za namene magistrskega dela pa se nismo odločili, ker navsezadnje tudi vir podatkov o franšizingu po svetu (glej F. Hoy, J. Stanworth, 2003, str. 3) navaja podatke le za leto 1996.

Tabela št. 2: Franšizing po svetu leta 1996

Država	Število franšizorjev	Število franšizijev	BDP/prebivalca (v amer. dolarjih)
ZDA	3.000	250.000	27.500
Kanada	1.000	65.000	24.400
Brazilija	932	60.000	6.100
Japonska	714	139.788	21.300
Avstralija in Nova Zelandija	600	26.000	21.482
Mehika	375	18.724	7.700
Južna Afrika	180	/	/
Malezija	125	800	9.800
Indonezija	105	/	/
Argentina	100	3.500	3.500
Singapur	85	1.600	22.900
Hong Kong	84	/	/
Filipini	56	61	2.530
Izrael	18	15	15.500

Vir: Worldwide Franchising Statistics, L. N. Swartz, A. Andersen, World Factbook 1996 – glej F. Hoy, J. Stanworth 2003, str. 3.

2.5. TEMELJNE ZNAČILNOSTI FRANŠIZINGA

Ugotovili smo, da uvrščamo franšizing med razvite načine in oblike mednarodnega poslovanja, da gre za obliko vstopa na zahtevnejše trge (Hrastelj, str. 138, 1995) in da se je ta način poslovanja razmahnil in uveljavil vzporedno z internacionalizacijo poslovanja (izvozno, mednarodno in večnacionalno) v razvitih gospodarstvih sveta.

V nadaljevanju želimo podrobneje opredeliti tiste temeljne značilnosti načinov in oblik franšiznega poslovanja, ki pravzaprav pomenijo njegove stebre, po katerih franšizing razlikujemo od drugih oblik mednarodnega poslovanja. Poleg tega je poznavanje omenjenih stebrov nujno potrebno, kadar želimo ovrednotiti značilnost in uspešnost izbranega preučevanega franšiznega sistema.

2.5.1. Standardizacija

Hall (1989, str. 21) meni, da je standardizacija temelj koncepta poslovanja v franšizingu. Standardizacija mora biti izražena v:

1. izdelkih ali storitvah, ki sestavljajo ponudbo posamezne franšizne enote,
2. v načinu ponudbe izdelkov in storitev,
3. v celostni podobi franšizne enote,
4. v materialih za oglaševanje,
5. v notranji opremi franšizne enote.

Nastop na trgih je z zagotavljanjem napovedane (umeščene) kakovosti enoten in utruje sloves franšizorja. Enotna kakovost pa še ne pomeni absolutnega poenotenja (Hrastelj, str. 3, 2003).

Upoštevati je namreč treba, da se okusi in potrebe porabnikov razlikujejo že po regijah v okviru matične države, kaj šele na različnih celinah. V tem primeru lahko postane pojem kakovosti precej raztegljiv, saj moramo ponudbo uskladiti z različnimi preferencami in vrednostnimi sistemi porabnikov po svetu.

Poleg kakovosti, o kateri zaradi neizprosne konkurence sploh ne bi več smeli razpravljati, je drugi najpomembnejši standard dosegljivost izdelkov in storitev.

Franšizor mora franšiziju zagotoviti redno dobavo materialov in izdelkov, nujnih za poslovanje. Najti mora dobavitelje, ki bodo sposobni izpolniti pogoje glede zahtevane kvalitete in kvantitete proizvodov ter storitev v daljšem obdobju. Občasne spremembe dobaviteljev lahko povzročijo visoke stroške zaradi iskanja novih dobaviteljev in motnje pri zagotavljanju kakovosti izdelkov ali storitev. Zaradi tega se lahko spremenijo standardi kakovosti, temu pa se je treba izogibati (povzeto po Beričič, 1995, str. 12).

Pri obravnavanju dosegljivosti izdelkov in storitev ne smemo pozabiti na internet kot svetovni medij v interakciji ponudbe in povpraševanja. Ker je franšizing pisarniškega materiala in knjig izjemno zahteven zaradi zelo velikega števila drobnih artiklov, smo predvidevali, da internet najverjetneje ni ustrezen način ponudbe, ker bi bila sama poštnina večja od vrednosti na tak način kupljenega izdelka. Ob pregledu svetovnega spleta pa ugotavljamo, da so se uveljavili internetni ponudniki tudi na področju pisarniškega materiala.

Največji je NetStationers, ki ima svoje masterfranšize v ZDA, Kanadi, Avstraliji in Španiji. Sedež podjetja je v Veliki Britaniji. Njihova internetna ponudba je osredotočena na storitve oz. izdelke iz asortimenta, ki dosegajo večje vrednosti, specializirani pa so na ponudbo pisarniškega materiala in programske opreme podjetjem. Kljub omejitvi cene, ki je za ponudbo po internetu brez dvoma smiselna, njihova ponudba obsega več kot 20.000 izdelkov.

V zvezi s standardi kakovosti velja omeniti, da je treba pri tem upoštevati pojav medkulturoloških razlik. Te so namreč toliko večje, kolikor bolj mednarodno je širjenje franšiznega sistema. Po Woolweaverju (2004) so območja najhitreje rasti franšiznega sistema Azija, Južna Amerika in Srednja Amerika z Mehiko. Franšizorji, ki širijo poslovanje na omenjena območja, morajo prilagoditi svojo strategijo in načine poslovanja lokalnim razmeram, ne glede na to, ali gre za trženje, izobraževanje franšizijev, franšiznine ipd. Razviti in uveljavljeni franšizorji dandanes vedo, da pri razvoju franšiznega sistema v mednarodnem okolju ne bodo uspešni, če ne bodo upoštevali različnih kultur, okusov in ne nazadnje tudi tamkajšnje pravne ureditve. Zaradi tega kljub siceršnji standardizaciji prilagajajo tako ponudbo izdelkov kot storitev.

2.5.2. Privlačnost franšiznega poslovanja

Kadar govorimo o prednostih poslovanja, je treba najprej opredeliti, ali jih ocenjujemo z vidika franšizorja ali franšizija.

V literaturi sta ta vidika navadno obravnavana posebej, kljub temu pa lahko poskusimo opredeliti nekatere skupne prednosti, ki so dobrodošle tako za franšizorja kot za franšizija.

Še preden sklenemo franšizno pogodbeno razmerje, je treba oceniti, kakšne posle in kolikšno donosnost lahko ustvari franšizna enota.

Prav tako nas bo zanimala vrednost *know-how*a, poslovnih skrivnosti in informacij. Zelo je pomembno, kakšna je vrednost blagovne znamke (v očeh porabnikov in poslovnih partnerjev) in kakšno dodano vrednost ustvarja v poslovnem odnosu med franšizorjem in franšizijem.

Kadar gre za vstop na nov trg, je treba ovrednotiti, koliko bo stala uveljavitev franšizorjevega imena na ciljnim trgu oz. kakšni bodo stroški popolne vzpostavitve poslovanja na ciljnim trgu.

Tako franšizija kot franšizorja bodo zanimali tudi viri prihodkov, ki jih pričakuje franšizor. Na podlagi tega bo franšizij presodil, kakšen promet mora ustvariti, da bo lahko izpolnjeval svoje obveznosti, franšizor pa bo odločil, ali je ustanovitev nove franšizne enote ali celo vstop na nov trg sploh smiselna.

Viri prihodkov franšizorja so:

1. začetna pristojbina franšizija,
2. franšiznina,
3. rabati pri nabavi,
4. večji obseg prodaje,
5. drugi viri, npr. vključitev v verigo podjetij na ciljnim trgu.

Med konkurenčne prednosti obeh lahko (po Mendelsohnu, str. 13, 2001) brez dvoma uvrstimo oglaševanje v časopisih tipa »*business-to-business*« ali »*business opportunities*«, vsekakor pa v tistih, ki bodo dosegli za franšizorja pomembno interesno skupino. Poleg oglaševanja kot posrednega stika s porabniki in poslovnimi partnerji ne gre zanemariti neposrednih kontaktov z njimi.

Ne glede na to, ali gre za vstop na nov trg v drugi ali matični državi, bodo v korist obeh pogodbenih strank zaželeni stiki z odpravniki poslov na veleposlaništvu, bankirji, pravniki in računovodji.

Pri postavitvi je po našem mnenju smiselno in obvezno oblikovati sklade za oglaševanje. Franšiziji namreč vsak zase nikoli ne morejo doseči takega učinka pri komunikaciji z javnostmi, kot ga lahko ustvari uveljavljen franšizor s svojo prepoznavno blagovno znamko. Poleg tega franšiziju najverjetneje primanjkuje potrebnih znanj in sredstev, ne nazadnje pa tudi časa za tovrstne dejavnosti.

2.5.3. Vložek in tveganje franšiznega poslovanja

Med najobsežnejše stroške po Mendelsohnu (str. 55, 2003) uvrščamo investicijo v odprtje in zagon franšizne enote. Le redkokateri franšizorji financirajo zagon franšiz; veliko je razlogov, zakaj je bolje, da jih ne. Take investicije bi morale biti izključene iz odnosa med franšizorjem in franšizijem. Po letu 1981 so velike banke (v Evropi, op. a.) začele investirati v zagon franšiz, ki delujejo pod varstvom franšizorja in dokazujejo zmožnost ustvarjanja zahtevanega dobička.

V literaturi torej prevladuje mnenje, da naj bi začetni strošek zagona nosil predvsem franšizij z zakupom franšize, v praksi, npr. v Sloveniji, pa ugotavljamo, da ta strošek (predvsem na majhnih segmentih trga) prevzame kar franšizor. Kot bomo videli v nadaljevanju, je to značilno za franšizne sisteme, ki so šele na začetni stopnji razvoja in ki želijo zavzeti čim večji delež trga, najprej v prostorskem smislu.

O tem, kolikšni so stroški zagona franšizne enote, seveda ni mogoče natančneje govoriti, ker gre za poslovne skrivnosti nosilcev franšizinga. Kljub temu pa je v literaturi, predvsem v tuji, moč zaslediti podatke, na podlagi katerih si lahko ustvarimo vsaj približno sliko:

Če je strošek odprtja ene same enote npr. 100.000 funtov, odpreti pa bi želeli npr. 25 enot, bi torej za poravnavo obveznosti potrebovali vsaj 2,5 milijona funtov; k temu je treba prišteti še nabor ustrezne delovne sile, to pa lahko poveča stroške na 5 do 75 milijonov funtov (Mendelsohn, str. 44, 2001).

Kljub temu da pri analizi tveganj pred vstopom ali ob razvijanju franšizinga ne smemo zanemariti možnosti bankrota, pa lahko odpor do tveganja oz. rizika (ang. *risk aversion*) omilimo z nekaterimi ugotovitvami, ki jih zasledimo v literaturi:

Splošno znana trditev je, da je franšizing kot oblika poslovanja (za franšizije, op. a.) varnejši od samostojnega (na lastne stroške) začetka in razvijanja posla. Splošno gledano to drži. Ta trditev je namreč nastala na podlagi izkušenj članov Britanskega franšiznega združenja (ang. *British Franchise Association*), franšiznih podjetij in bank, vključenih v financiranje franšiz. Po drugi strani pa na splošno velja, da v prvih petih letih propade 90 % novih poslov (samostojnih, op. a.), v istem obdobju pa bankrotira le 10 % franšiz. Kljub temu gre za precenjevanje. Razmerje med možnostjo neuspeha nove franšize in novega nefranšiznega posla je 1 : 6 (povzeto po Mendelsohn, str. 17, 2003).

Podobno, čeprav bolj optimistično poroča slovenski vir (glej Potočnik, 2001, str. 65): Verjetnost, da bodo trgovci s franšizingom v primerjavi s tistimi, ki delujejo samostojno, propadli, je precej manjša, saj kar 25 % samostojnih trgovcev propade že v prvem letu, nasprotno pa je uspešnih 90 % franšizingov.

Na čem temelji prepričanje, da je franšizing varnejša oblika poslovanja za franšizije v primerjavi z drugimi samostojnimi podjetniki?

Franšizing naj bi sicer res zmanjšal tveganje oz. rizik odpiranja novega posla, ker franšiziju pomagajo prejšnje poslovne izkušnje, tako da zna prepoznati in reševati poslovne probleme. Prav tako si večina franšizijev predstavlja franšizorja kot nekoga, ki bedi nad njimi in ki jim bo v stiski priskočil na pomoč. Pri tem pa pozabljajo na najpomembnejše:

Franšize ne bi smeli pojmovati kot način služenja denarja brez dela. Franšizij mora za svoj uspeh trdo delati, hkrati pa se tudi zavedati, da mu franšizor ne jamči uspeha in da tveganje oz. rizik franšize nosi sam. To tveganje mora franšizij razumeti in ga sprejeti.

Kljub takemu opozorilu pa v praksi niso redke situacije, da se franšizij (morda zaradi premajhne obveščенosti) ne zaveda, kaj vse je treba pretehtati pred vstopom v franšizni sistem. Franšiziji pred podpisom franšizne pogodbe pogosto niti ne poskušajo pridobiti še kakšnega dodatnega mnenja. Ustvarijo si neko mnenje oz. predstavo o koristih, tega mnenja pa kljub morebitnemu opozorilu, npr. o zahtevani višini prometa, ki jo morajo doseči, ne spremenijo.

Tako razmišljanje je značilno za franšizije, ki vstopajo v franšizne sisteme v nastajanju, saj je večina prepričana, da kljub slabo strukturiranemu in neprimerno testiranemu sistemu največ pridobi tisti, ki se mu pridruži prvi. Nerazumno odločanje je v tem primeru posledica pohlepa, ki prevlada nad razumnim tehtanjem tveganja in koristi. Lahko se seveda zgodi, da gre franšizijem na začetku zelo dobro, kljub temu

pa velja, da je tudi tveganost njihovega poslovanja veliko večja v primerjavi s poslovanjem v uveljavljenem franšiznem sistemu.

Mendelsohn (str. 41, 2003) dodaja, da je zelo malo franšizorjev pripravljenih franšiziju jamčiti finančni uspeh. Franšizor bi moral biti pripravljen razkriti nekatera aktualna dejstva o poslovanju franšiz na splošno, ni pa mu treba razkriti podatkov o posameznih enotah. Franšizij se prav tako ne bi smel zanesti na nobeno finančno projekcijo, ki naj bi jo dosegel po franšizorjevem mnenju. Za to, da je ne doseže, je možnih več vzrokov, med drugimi tudi franšizijeve lastne pomanjkljivosti. Poglejmo, kateri so po njegovem mnenju (str. 9–10, 2003) najpogostejši vzroki za neuspeh franšizorja:

1. Neustrezna pilotna testiranja:

- Težko je opredeliti, kakšen naj bi bil zadovoljiv pilotni test;
- test naj traja tako dolgo, dokler ne bo dokazana možnost razvoja franšiznega sistema na različnih lokacijah in v različnih tržnih razmerah;
- prepoznati je treba sezonske dejavnike, ki jih mora franšizor upoštevati ob pregledu rezultatov franšizija;
- načelno naj bi za razvoj franšiznega sistema do vstopa na trg zadostovali dve leti.

2. Slab izbor franšizijev:

- Franšizor je veliko investiral v razvoj sistema, zato želi pod finančnim pritiskom hitro doseči prodajne rezultate;
- franšizor morda ni dovolj natančno preučil franšizija;
- nepravilen izbor lahko zelo upočasni krepitev sistema.

3. Slaba strukturiranost franšize:

- Strukturni problemi povzročajo operativne probleme, ti pa finančne.

4. Nezadostna kapitalizacija franšizorja:

- Franšizorji pogosto spregledajo, da je zadovoljivo raven dobička mogoče doseči šele po treh do petih letih poslovanja;
- pomanjkanje kapitala je razlog, da ga franšizor preveč veže v opremo in sredstva;
- franšizing ni rešitev za podjetja s finančnimi problemi, zato mora biti potencialni franšizij pozoren tudi na to.

5. Franšizor slabo vodi svoj posel:

- Dejstvo je, da biti franšizor, še ne pomeni, da posel ne more propasti, prav tako pa tudi ne, da ne more propasti franšizij;
- dobro testirana franšiza omogoča veliko boljše perspektive za poslovanje franšizija;
- pri franšizingu ne gre pričakovati hitrega bogatenja ali hitrega uspeha;
- pomembno je, da ima franšiza »*staying power*«, tj. možnost obstanka, in da asortiment oz. zaloga ne temelji na trenutno popularnem ali modnem artiklu;
- franšizij naj franšizo zakupi le od franšizorja, ne pa od posrednika franšize, saj tega zanima le prodajni rezultat in se ne pogloblja v probleme, če se ti pojavijo;
- franšizor mora imeti tak nadzor nad sistemom, da lahko s standardizacijo zagotovi kakovost izdelkov in storitev ter njihovo ponudbo;
- franšizna pogodba mora biti korektna do franšizija in mu zagotoviti vse ustrezne storitve franšizorja;

- franšizij mora vedeti, da je dobro, če ga pri odločitvi za vstop v franšizni sistem podpira tudi njegova družina, saj mu bo posel, vsaj na začetku, jemal precej časa.

Odnos in zaupanje med franšizorjem in franšiziji se krepi ali slabi na podlagi trajanja sodelovanja, podpore franšizorja in zavzetosti franšizija. Kljub temu pa, tako kot v poslovnem svetu na sploh, se pojavlja kolizija interesov, kadar cilji niso jasni in vsem enako razumljivi ali ko se preprosto poveča konkurenca, s tem pa se zaostri tudi boj za preživetje. V velikih franšiznih sistemih poznajo interesna združenja franšizijev, ki želijo v organizirani obliki pri franšizorju s pogajanjem doseči svoje zahteve.

Znotraj franšiznih sistemov se širijo sosveti franšizijev, ki spodbujajo dialog s franšizorji kot vir sinergijske moči udeležencev. Obstajajo tudi odpori proti njihovemu organiziranju, saj so bile dozdejšnje oblike organiziranosti franšizinga predvsem v »rokah« franšizorjev. Po mnenju Hrastelja (str. 13, 2003) se verjetno s tem bolj uravnovešajo razmerja med franšizorji in franšiziji, to pa je konec koncev tudi interes končnih porabnikov, zaradi katerih so bili ti sistemi oblikovani.

Prednost sosvetov je po našem mnenju v tem, da franšizor z njimi pridobiva informacije o konkretnih problemih, s katerimi se franšiziji spopadajo v konkretnem okolju. Po drugi strani pa obstaja nevarnost, da se problematiziranje lahko izjalovi v oblikovanje neargumentiranih zahtev posameznih franšizijev, to pa lahko vpliva na splošno poslovno klimo v franšiznem sistemu. Po svoje so taki sosveti dvorezen meč, zato se mu franšizorji v praksi izognejo, če le imajo tako možnost.

2.5.4. Predstava franšizorjev o franšizingu

Primer Zahodnonemškega združenja za franšizing in njegove opredelitve franšizinga uporabljamo z argumentom, da Nemčija skupaj s Francijo in Veliko Britanijo sestavlja jedro franšiznega sistema v Evropi.

Vrednostni sistem franšizinga ter preference njihovih franšizorjev s širjenjem in internacionalizacijo poslovanja vplivajo na poslovne običaje, organizacijo dela in vrednote franšiznih sistemov v drugih evropskih državah.

Po nemškem vzoru so v ospredju naslednji stebri vizije franšizorjev oz. predstave o tem, kakšen naj bi bil po njihovem mnenju franšizing zdaj in v prihodnosti:

1. Franšizing je vertikalni prodajni sistem s trajnimi pogodbenimi razmerji.
2. Značilen je enoten nastop na trgu.
3. Franšizor ima v sistemu usmerjevalno in nadzorno funkcijo.
4. Franšizni splet združuje koncepte nabave, prodaje in organizacije, uporabe zavarovanih pravic, šolanje franšizija ter obveznost franšizorja, da bo franšizija dejavno podpiral pri razvijanju teh konceptov.
5. Franšizij posluje v svojem lastnem imenu in za svoj račun.

Za primerjavo si pogledajmo še, katere stebre je poudarila Evropska franšizna zveza. Primerjava je zanimiva tudi z vidika splošnih/podrobnih predstav ter državnih/večdržavnih preferenc.

1. Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije.
2. Gre za sodelovanje med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji: franšizorjem in posameznimi franšiziji.
3. Franšizor daje franšizijem pravico in odgovornost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom.
4. Franšizij v zameno za nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko storitvene dejavnosti, »*know-how*«, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te izhajajo iz industrijske/ali intelektualne lastnine.
5. Franšizor zagotavlja poslovno ali tehnično pomoč v vsebinskem in časovnem okviru franšizne pogodbe.

Primerjava stebrov predstave o franšizingu med Nemčijo in Evropsko unijo pokaže na nekatere vsebinske razlike:

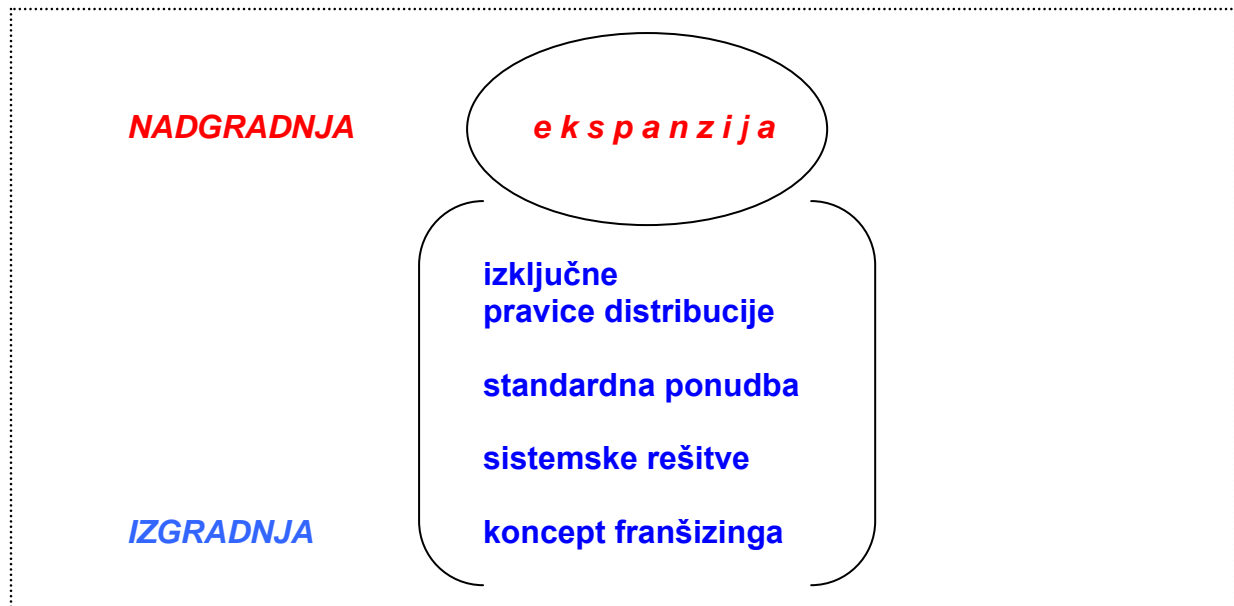
1. V Nemčiji franšizing še vedno obravnavajo kot prodajni sistem,
2. Evropska unija je svojo predstavo o franšizingu razširila na sistem trženja blaga, storitev in tehnologije. Prav tako je Evropska unija v svoji definiciji posebej poudarila pravice, ki izhajajo iz intelektualne/industrijske lastnine.

Hrastelj navaja (str. 2, 2003), da analogno stališču Evropske unije sledi Komisija EU. Ta podrobneje razlaga, da je franšizing celota pravic iz industrijske in intelektualne lastnine, kot so blagovna znamka, trgovinska znamka, oznaka trgovine, vzorci, izvor, »*know-how*« ali patenti, namenjeni prihodnjim prodajam blaga ali izpopolnjevanju storitev, ki jih bo uporabil končni porabnik.

Če izpostavljene predstavne stebre franšizinga z evropskega področja povežemo z definicijo vizije na začetku tega podpoglavja, lahko zapišemo, da so temelji vizije (ki opredeljujejo franšizing) nosilcev franšizinga na območju Evrope naslednji:

1. Koncept franšizinga opredeljuje franšizni splet.
2. Značilne so sistemske rešitve vodstvenih, organizacijskih, marketinških in drugih storitev.
3. Ponudba temelji na standardni enoti izdelka ali storitve.
4. Distribucija praviloma temelji na izključnih pravicah na dogovorjenem območju.
5. Ekspanzija temelji na pritoku kapitala, tržnih poznanstvih in osebnem pristopu.

Skica št. 1: Temeljne podstati predstave franšizorjev



Vir: Moja predstava, 2004.

Skica št. 1 prikazuje značilnosti sodobne predstave o izgradnji franšizinga. Brez njih franšizing kot posebna oblika poslovanja ne bi obstajal. Gre za temeljna izhodišča za orientacijo pri vrednotenju takih sistemov, vendar jih ne gre mešati s sposobnostjo prilagajanja porabnikom na različnih trgih v smislu, da potem standardizacija izdelkov in storitev ni več potrebna.

Franšizorji skušajo svoj pristop in ponudbo čim bolj prilagoditi vsakemu trgu posebej – vedno je namreč treba ohraniti prožnost pri prilagajanju tržnim razmeram. Kljub prilagajanju asortimenta in storitvenih značilnosti gre še vedno za sistemsko in standardizirano ponudbo na določenem ciljnem trgu.

Podobno velja za vprašanje o tem, ali so izdelki in storitve standardizirani za široko porabo ali gre za programe višjega oz. visokega cenovnega razreda. V literaturi je mogoče zaslediti teze, ki govorijo v prid temu, da je franšizing način vstopa na zahtevne trge, celo za luksuzne blagovne znamke na določenem trgu (Hrastelj, str. 138, 1995, Mendelsohn, str. 43, 2001), kot tudi trditve, da številni poslovni sistemi za široko porabo uporabljajo franšizno marketinško metodo (Mendelsohn, str. 43, 2001).

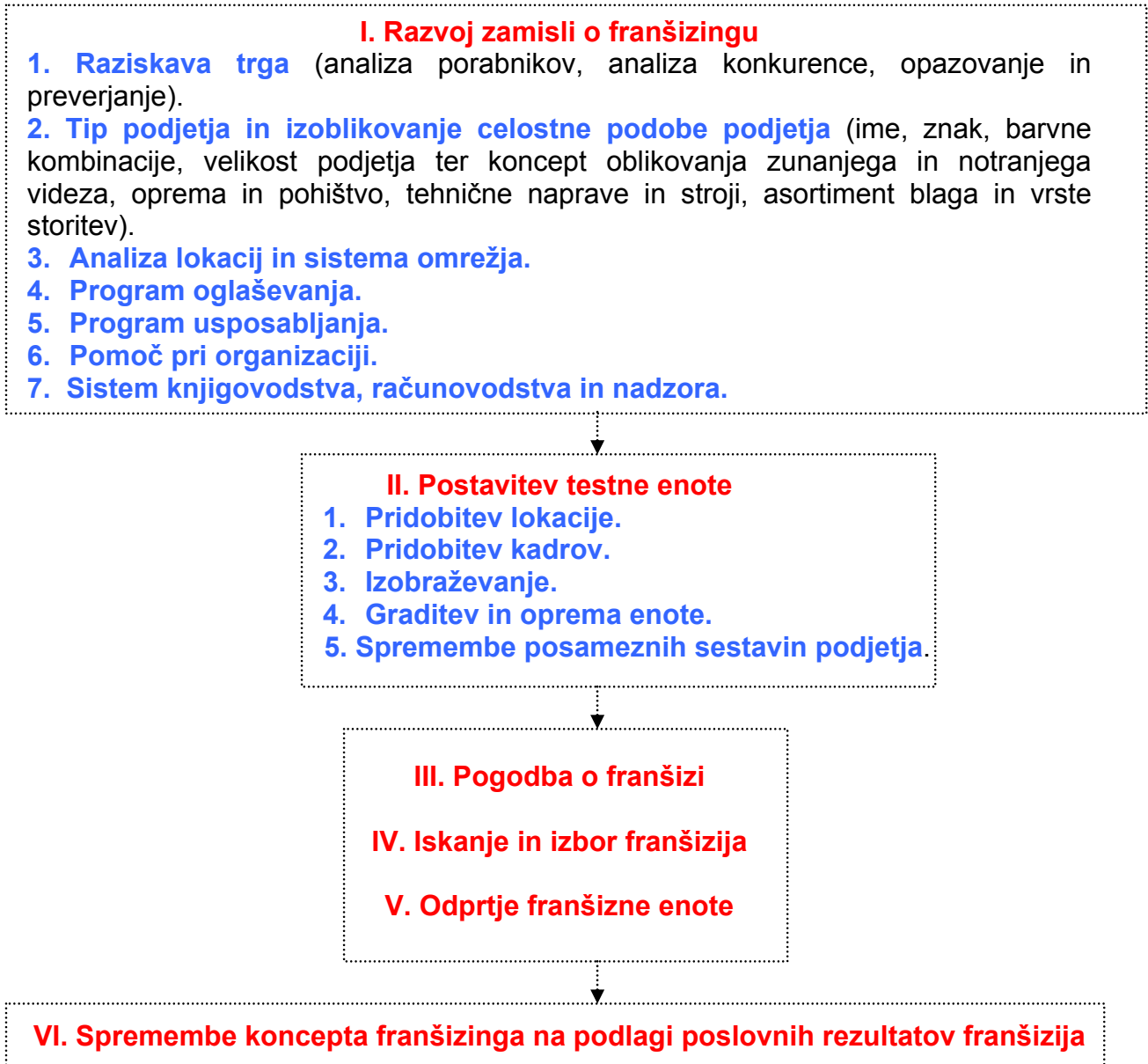
Doslej smo govorili o temeljnih značilnostih franšiznega poslovanja, zdaj pa si oglejmo model razvoja franšiznega sistema, ki po Tietzu (1987) obsega več smiselno zaporednih korakov njegove postavitve.

Model priznanega, žal že preminulega strokovnjaka nam nazorno prikazuje vse potrebne korake za razvoj franšiznega sistema. To posebej poudarjamo, ker se v praksi velikokrat dogaja, da je pri razvoju in pozneje, zlasti v obdobju t. i. mladega franšiznega sistema s približno desetimi franšizami, kateri od korakov, tudi zaradi nadzora nad stroški, zanemarjen oz. da mu ni namenjene dovolj pozornosti.

Pri postavitvi franšiznega sistema je po našem mnenju največkrat zanemarjeno testiranje franšiznih enot, poleg tega pa po navadi »zmanjka sredstev«

za oblikovanje programa oglaševanja, saj je to velikokrat obravnavano predvsem kot strošek in ne kot investicija.

Skica št. 2: Model razvoja franšiznega sistema po Tietzu, 1987



2.5.5. Franšizni operacijski priročnik

Priročnik za poslovanje vsebuje natančna navodila, ki jih pripravi franšizor za ustrezno opravljanje celotnega poslovanja v okviru franšiznega sistema, ter opis vsakodnevnih nalog, ki jih mora franšizij opravljati pri vodenju franšizne poslovne enote.

Priročnik je po navadi precej obsežen, obravnava pa naslednje vsebine:

1. operativno pripravo izdelka ali storitve,
2. izbor franšizijev,

3. usposabljanje zaposlenih,
4. nabavo surovin in skladiščenje,
5. sklop finančnih poročil, ki jih mora pripraviti franšizij,
6. delovanje opreme,
7. varstvo zaposlenih in enote,
8. nadzor kakovosti,
9. primere za lokalno trženjsko komuniciranje in drugo.

Hall (1989, str. 30) meni, da je franšizijeva dolžnost slediti navodilom za poslovanje, zapisanim v priročniku, in s tem zagotavljati standardizacijo ter uspešnost verige franšiznih enot

Zakaj je priporočljivo, da franšizor pripravi tak priročnik? Pri franšizingu gre namreč za dolgoročno razmerje, v katerem je franšizijev uspeh zelo odvisen od franšizorja. Franšizij mora voditi posel v skladu z zahtevami in pravili franšiznega sistema.

Pridobitev franšize se zelo razlikuje od običajnega posla, pri katerem podjetnik prevzame neki posel in ga vodi tako, kot on sam meni, da je prav. Franšizij pa v tem pogledu ni samostojen, saj deluje kot del velikega sistema, zato mora upoštevati v priročniku predpisana določila.

Če franšizor ne pripravi priročnika, si lahko franšiziji različno razlagajo cilje in načine poslovanja, posledica tega pa je lahko celo nepotrebna kolizija interesov.

Priprava takega priročnika je po našem mnenju nujna, ker z njim franšizor postavi temelje in pravila odnosov in poslovanja med pogodbenima partnerjema. Če franšizor takega priročnika ne pripravi ali če celo dvomi o smiselnosti le-tega, pa utegne biti trdnost takega franšiznega sistema v prihodnosti zelo negotova.

2.5.6. Franšizna pogodba

Preden preidemo k značilnostim, se ustavimo pri spodaj navedeni Mendelsohnovi misli (str. 4, 2003):

Pomembno je ugotoviti, za katero vrsto franšizinga gre, ker sta od tega odvisna franšizni sistem in oblikovanje pogodbe.

Mendelsohn nas je s to mislijo jedrnato opozoril, da moramo preučevati obstoječo franšizno pogodbo ali oblikovati novo glede na:

- vrsto franšizinga (npr. master, direktni ipd.),
- franšizni sistem (npr. prodaja na debelo – prodaja na drobno).

Vsak franšizor oblikuje svojo franšizno pogodbo. Pogodba se v osnovi ne spreminja, morda se spreminjajo le posamezni parametri, to pa je lahko posledica sprememb v vrsti blaga ali na trgu na sploh. Pogodba je lahko zelo zapletena, zato naj je franšizij ne bi nikoli podpisal brez predhodnega pravnega nasveta.

Preden franšizij podpiše franšizno pogodbo, je priporočljivo (tako Diamond, 1996, str. 53, 54), da podrobneje preuči naslednje vsebine iz pogodbe:

1. Značilnosti podjetja:

- dolgoročna uspešnost poslovanja franšiznega sistema,
- zmožnost franšizorjevega financiranja poslov,
- merila za selekcijo franšizijev,
- reakcije franšizijev na franšizni sistem,
- izdelčni in storitveni asortiment podjetja.

2. Izdelek:

- lokacija dobave, količina dobave,
- status izdelka na trgu,
- stopnja unikatnosti izdelka,
- proizvajalec,
- lokacija prodaje izdelka,
- obstoj patenta,
- stopnja sezonskosti izdelka.

3. Teritorij:

- povečevanje tržnega prostora,
- ekskluzivnost obstoja na trgu,
- velika konkurenca,
- kdo je večinsko prebivalstvo.

4. Pogodba:

- ali je ustni dogovor vključen v pisno obliko pogodbe,
- možnost obnovitve pogodbe,
- pogodba vključuje provizijo,
- ali je pogodba prenosljiva,
- pod kakšnimi pogoji jo je mogoče razdreti,
- ali sta opredeljeni provizija in plačilo uporabe iz naslova avtorskih pravic,
- kolikšna je kvota zahtevane prodaje v določenem obdobju,
- ali obstaja člen v zvezi s podobnimi izdelki na trgu,
- ali franšizij franšizorju lahko vrne izdelke, ki jih ni moč prodati,
- ali mora del stroškov trženjskega komuniciranja plačati franšizor, kakšne so koristi za obe strani.

5. Oskrba franšizijev:

- program uvajanja,
- cena usposabljanja v pogodbi,
- nadzor nad načrtovanjem in odpiranjem trgovine,
- usposabljanje o kontroli prodaje in inventivnosti,
- pomoč pri finančnih aranžmajih, svetovanje.

Najpomembnejši sestavni deli franšizne pogodbe so po Coughlanu (1996, str. 553, povzeto po International Franchise Guide) naslednji:

1. opredelitev terminov,
2. organizacijska struktura,
3. termini inicialnega sporazuma,
4. termini obnovljenega pogodbenega razmerja,
5. vzroki za prekinitvev pogodbenega razmerja,
6. teritorialna ekskluzivnost,

7. zaščita intelektualne lastnine,
8. opredelitev in podpis prevzemanja odgovornosti,
9. možnost razvoja podfranšiznih oblik,
10. sporazum o proforma denarnih tokovih,
11. razvojne smernice, penali,
12. provizije,
13. valutno tveganje,
14. reševanje nesporazumov.

V praksi franšizor hitro ugotovi, da izdelane tipske pogodbe v enaki obliki ne more uporabljati v različnih državah. Poleg tega so določila v pogodbi in njihova vsebina odvisni od asortimenta in značilnosti trga.

Mendelsohn tako meni (str. 18–51, 2001), da skuša franšizor v večini franšiznih razmerij doseči položaj neodvisnega pogodbenika, da bi s tem franšiziju onemogočil kakršnokoli oviranje. V tem smislu franšizij ni franšizorju niti njegov zaposleni, niti partner, niti njegov agent. Obstajajo pa izjeme, ki drugače interpretirajo njun odnos. Taka oblika franšiznega odnosa ni mogoča npr. v Dubaju.

Po njegovem mnenju je pri oblikovanju franšiznih pogodb nujno opredeliti tudi temeljne zahteve in pojavne oblike franšiznega odnosa. Ne glede na pritisk regionalnega »razvojnika« je treba ohraniti določeno stopnjo integritete franšizne enote: če se ta poruši, lahko to povzroči kolaps.

Ob prekinitvi franšizne pogodbe franšizij izgubi:

1. pravico do razvoja, ekskluzivno pravico,
2. individualno pogodbo za posamezno enoto,
3. franšizno pogodbo za partnerstvo v celoti.

Ker v tej točki obravnavamo pojem franšizne pogodbe, velja omeniti tudi t. i. master-pogodbo (ang. *master franchise agreement*), ki odseva komercialne obveznosti med franšizorjem in »subfranšizorjem«. Ta pogodba vključuje tudi nekatere druge vsebine in določila, ki jih običajna pogodba med franšizorjem in franšizijem ne vsebuje.

Taka pogodba predvideva, da bo »subfranšizor« na ciljnim trgu izvajal naslednje aktivnosti (Mendelsohn, str. 58, 2001):

1. Začel bo postopek uvajanja franšiznega sistema na ciljni trg.
2. Ovrednotil bo prepoznavnost franšiznega sistema na ciljnim trgu.
3. Ko ga bo franšizor opremil, bo subfranšizor lahko postal »franšizor« na ciljnim trgu.
4. Zagotovil bo razvoj in rast franšiznega sistema na ciljnim trgu.
5. Zagotovil bo celoten sistem izdelkov in storitev franšizorja.

Temeljne postavke v taki franšizni pogodbi obsegajo določila o:

1. priznanih pravicah »subfranšizija« in čas njihovega trajanja,
2. opredelitvi teritorija poslovanja,
3. ekskluzivnosti ponudbe,
4. prilagajanju sistema, pilotnih projektih,
5. franšizni pristojbini,
6. davkih in provizijah,

7. usposabljanju,
8. oglaševanju,
9. blagovnih znamkah in drugi industrijski/intelektualni lastnini,
10. prodaji subfranšizne enote,
11. zaščiti pred zlorabo »*know-how*« in nelojalno konkurenco,
12. pogojih za prekinitev pogodbenega razmerja in načinih reševanja sporov,
13. izboru pravnega sistema.

Na področju pravne ureditve poslovnih odnosov v franšiznem poslovanju ne gre prezreti področja poslovne etike in dobrih poslovnih običajev. Nobena pogodba ali zakon namreč ne more predvideti vseh situacij, ki se pripetijo v praksi, prav tako pa tudi ne more ponuditi ustreznih pravnih razlag. V takih primerih se podjetja ali prizadete stranke sklicujejo na dobre poslovne običaje.

Britansko franšizno združenje (The British Franchise Association), ustanovljeno leta 1977, je npr. oblikovalo predlog formalne strukture organiziranosti franšiznega sistema in zvišalo standarde etike v poslovanju. V to interesno združenje se lahko včlanijo le uspešni (uveljavljeni, op. a.) franšizorji z daljšo prakso in izkušnjami. Izdali so tudi uporaben priročnik »*The Ethics of Franchising*« (Etika franšizinga), ki razlaga načela ustreznega poslovanja v franšizingu. Poleg tega združenje ob morebitnih sporih med franšizorji in franšiziji organizira tudi arbitražo (povzeto po Mendelsohn, str. 44, 2003).

2.5.7. Izbor franšizijev

Največje tveganje v franšiznem poslovanju sta po mnenju franšizorjev izbor franšizijev in sodelovanje z njimi.

Zahteve in merila, ki jih morajo franšiziji izpolnjevati, se med franšizorji zelo razlikujejo. Eni pričakujejo od franšizijev vsaj minimalno znanje o poslovanju in izkušnje, drugi zahtevajo tehnična znanja in sposobnosti (npr. računalniška) ter dobro poznavanje stroke, tretji pričakujejo od franšizijev le osebno zavzetost in motiviranost.

Čeprav osebni profil franšizija ni več edini pomemben, pa poglejmo, katere odgovore želijo po mnenju Hrastelja (2002, str. 9) pridobiti franšizorji ob izbiri franšizijev :

- Ali ima franšizij predispozicijo za podjetnika?
- Ali ni franšiza zanj le izhod v sili, nad njo pa ni navdušen?
- Ali je njegovo splošno zdravstveno stanje ustrezno?
- Ali je psihično pripravljen na sprejem novih izzivov?
- Ali se franšizij ne bo izogibal odločitvam in bo ob napetih situacijah ostal hladnokrven?
- Ali je nadarjen za organizacijo, ima sposobnost improvizacije in ob časovnih stiskah ohranja jasno glavo?
- Ali ga odlikujejo realizatorske sposobnosti, ki vključujejo tudi načine motiviranja sodelavcev?
- Ali lahko računa na stabilnost in podporo družinskih članov, tako da so mu po potrebi pripravljeni ob konicah tudi pomagati?

- Ali ima na voljo nujna finančna sredstva in ali obvlada osnovna znanja s področja financ, trženja itd.?

Franšizorji so pri izboru franšizijev pozorni na to, ali so franšiziji dovolj podjetni in zavzeti, da jih bo mogoče usposobiti za potrebe sodelovanja v franšiznem sistemu. Pri franšizingu poslovnih storitev pa je za izbor pomembno, da ima franšizij podobne predhodne poslovne izkušnje. Prav tako je zaželeno, da v franšiznem sistemu prevzame podoben tip posla. Nekateri franšizorji pa dajejo pri izbiri kandidatov prednost tistim osebam, ki šele začenejajo samostojno poslovati, predvsem zato, ker njihove delovne navade in ideje lažje prilagodijo franšiznemu sistemu.

Ko je franšizij izbran, pa si ne sme privoščiti položaja samozadovoljstva, češ »zdaj sem šef in šefom ni treba delati«. Ta sindrom je precej nevaren, pa tudi ne tako izjemen.

Franšizij mora tudi kot oseba karakterno primeren za tako poslovanje. Nekatere franšizije namreč preslepi domnevna privlačnost franšiznih priložnosti, zanemarijo pa vidik svojih sposobnosti. Večina franšizingov zahteva ali vsaj predvideva, da je franšizij zelo aktiven tržnik in prodajnik. Franšizor pri izbiri franšizija tega nikoli ne more oceniti tako dobro, kot se lahko oceni le on sam. Še posebej problematično je, če franšizij ni nima izkušenj pri urejanju temeljnih operativnih zadev.

Večina franšizijev od franšizorja pričakuje preveč. Po njihovem mnenju bi moral franšizor zanje narediti veliko več, kot to počne sicer. Po navadi tako razmišljajo tisti franšiziji, ki so bili prej redno zaposleni in so prejemale plačo, zdaj pa so odvisni le od samih sebe. Takrat, kadar jim ne gre najbolje, pričakujejo finančno pomoč od franšizorja. Ta jim sicer res lahko pomaga, vendar to ne pomeni, da bo to počel ves čas.

Franšizij naj bi posel na svojem območju razvijal samostojno. Izjema so le franšizni sistemi, kot je npr. sistem naročanja ali računovodski servis.

V Sloveniji se po našem mnenju zdaj odpirajo nove možnosti za razvoj master-franšizinga, ta pa bi lahko segel tudi na območje sosednje Hrvaške in drugih držav na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Največji franšizorji na področju storitev (npr. nemški franšizor za zdravje in nego telesa High-Care) namreč začenejajo obravnavati Slovenijo kot centralo oz. izhodišče za uveljavitev franšiznega sistema v Jugovzhodni Evropi. Ne samo da je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, slovenski trgovci ta trg poznajo veliko bolje tudi zaradi nekdanje skupne preteklosti in ohranjenih stikov med državami, to pa je brez dvoma pomembna prednost pred franšizorji iz Avstrije, Italije in drugih držav.

2.5.8. Oskrba franšizijev

Oskrba franšizijev je delno obravnavana že v poglavjih o konkurenčni prednosti, tveganju, viziji franšizorjev, franšizni pogodbi in izboru franšizorjev. Oskrba franšizorjev je namreč tako predmet franšizne pogodbe kot tudi posledica vrste franšizinga in tipa franšiznega sistema.

Sklepamo, da se oskrba franšizijev od sistema do sistema zelo razlikuje in da je v veliki meri odvisna predvsem od franšizorjevega odnosa do franšizijev in od

razvoja franšiznega sistema na sploh. Nečesa pa ne smemo spregledati: ko govorimo o oskrbi franšizijev, velja poudariti, da je morda bolj kot oskrba z izdelki, tehnično podporo in osnovno opremo pomembna oskrba z znanjem in informacijami. Zlasti zadnje je pomembno za oba partnerja, torej tako za franšizorja kot franšizija. Gre namreč za doseganje in zviševanje ravni storitev, načina ponudbe oz. t. i. »*show howa*«.

V oskrbo franšizija mora biti nujno vključeno stalno usposabljanje za delovanje v tovrstnem poslovnem odnosu. Usposabljanje je v domeni franšizorja, ta pa ga organizira v različnih časovnih presledkih ali ob različnih situacijah (npr. ob uvajanju novih izdelkov ali storitev na tržišče). Pomembno je, da franšizor franšiziju pomaga in svetuje ves čas poslovanja. Odziv na problem mora biti hiter, saj lahko situacija prizadene tudi druge franšizije v sistemu (npr. zaplet s področja informacijske tehnologije).

V franšizni pogodbi naj bi bilo zaradi preglednosti poslovanja opredeljeno, v katerih primerih franšizor ni dolžan pomagati oz. v katerih primerih mora franšizij odločitev in rešitev sprejeti samostojno. Ta člen naj bi bil tudi v skladu z določili priročnika za poslovanje.

2.5.9. Koristi in pomanjkljivosti franšiznega poslovanja

Koncept franšizinga naj bi po različnih definicijah omogočal blaginjo in priložnosti tako franšizorju kot tudi franšiziju. Vsak od njiju ima drugačne cilje, kljub temu pa je temeljna motivacija obeh finančni dobiček.

V nadaljevanju obravnavamo temeljne prednosti in slabosti franšiznega odnosa. Na podlagi teh je bil sestavljen tudi anketni vprašalnik, ki naj bi čim bolj celovito zajel teoretična izhodišča iz strokovne literature.

2.5.9.1 Prednosti franšiznega poslovanja

1. Franšizing omogoča hitro širjenje poslovanja brez zmanjšanja lastništva v podjetju in brez vezanja kapitala.
2. V franšizingu so vsi vodje franšiz udeleženi s svojim kapitalom, zato je za zavarovanje finančnih investicij v interesu vseh učinkovito poslovanje in doseganje dobička.
3. Možnost uspeha franšize je večja, če jo vodi krajevno znana oseba kot pa neosebna korporacija od daleč. Skupnost prej sprejme izdelek, če ga ponuja eden izmed njenih članov (Diamond, 1996, str. 57).
4. Franšizij je neodvisen poslovnež, ki deluje v okviru franšiznega sistema. Ta mu omogoča, da ob trdem delu doseže maksimalen donos na investicije. V vsakem sistemu je moč izbrati pet najboljših franšizijev s pravim pristopom, sledijo jim povprečneži, ki po večini dosegajo pričakovane rezultate, vedno pa je nekaj takih, katerih poslovni rezultati so slabi, ker jim samozaposlitev ali tip posla ne ustreza.
5. Franšizij pridobi s poslovanjem pod imenom dobro uveljavljene franšizorjeve blagovne znamke. Kadar pa gre za nov franšizni sistem, je za franšizija bolje, da zaradi večjega tveganja ne vstopi v sistem takoj na začetku.

6. Pri takem poslovanju potrebuje franšizij manj sredstev za zagon posla, še posebej, kadar franšizor s pilotnim projektom zmanjša možnost nastajanja nepotrebnih stroškov.
7. Franšizor ponuja naslednje storitve: izdelana merila za izbiro lokacije, pridobitev pravic za poslovanje, pripravo poslovnih načrtov, dobavo izdelkov, usposabljanje franšizija in njegovega osebja, pripravo priročnika s podrobnimi navodili, seznanjanje franšizija z načinom izdelave izdelkov, usposabljanje v računovodstvu in trženju, nasvete pri nakupu opreme, vodenje pri pridobivanju finančnih sredstev. Franšizor z usposabljanjem franšizija oplemeniti njegovo znanje. Franšizij tako pridobi specialno ali celo vrhunsko znanje in spretnosti, pa tudi izkušnje, ki mu jih posreduje vodja franšiznega sistema. Franšiziju naj bi bila zagotovljena pomoč tudi pri reševanju problemov z zaposlenimi.
8. Franšizij ima koristi tudi od oglaševanja in trženjskega komuniciranja franšizorja, zato po navadi za ta namen tudi sam prispeva določena sredstva. Prav tako ima koristi od franšizorjeve sposobnosti doseganja nižjih cen pri dobaviteljih in od njegove pogajalske moči, ki je odvisna tudi od obsega franšiznega sistema. Poslovno tveganje je sicer za franšizija manjše, vendar se mora zavedati, da je tvegan vsak posel, zato se ne sme zanašati na franšizorja.
9. Franšizij ima koristi tudi od franšizorjevih patentov, blagovnih znamk, »copyrighta« oz. pridobitve založniških pravic in poslovnih skrivnosti. Franšizij uporablja franšizorjeve raziskave trga in programe, ki so namenjen izboljšanju poslovanja in konkurenčnosti. Franšizor ima največ informacij o dogajanju na trgu in te informacije posreduje franšizijem, prav tako pa k obveščenosti prispevajo tudi franšiziji sami.
10. Ponekod obstajajo pravice teritorialne zaščite posla, ki franšizija varujejo pred konkurenco na določenem območju. To je pomembno pri tipu »*mobile franchise*«. Najnovejše spremembe v evropskem konkurenčnem pravu take pravice zmanjšujejo, zato so potrebni pravni nasveti.
11. Banke bodo franšizijem prej odobrile finančna sredstva, če jih bo temu uspelo prepričati o privlačnosti franšizinga (povzeto po Mendelsohnu, str. 22–25, 2003).

2.5.9.2 Slabosti franšiznega poslovanja

1. Odnos med franšizorjem in franšizijem vključuje tudi kontrolo kakovosti izdelkov in storitev. Vsak neuspešen franšizij meče slabo luč na celoten sistem, zato mora franšizor nenehno vzpodbujati franšizije k razvoju poslovanja in k individualnemu prizadevanju za uspeh franšize.
2. Franšizor lahko pozneje ugotovi, da franšizij ne more zagotavljati zahtevane kakovosti. V tem primeru mora franšizor preveriti ustreznost franšizne oblike ali pa mora celo ustaviti poslovanje enote, da ne bi ogrozila sistema v celoti.
3. Franšizij postane preveč odvisen od franšizorja in ne uporabi vseh svojih sposobnosti, morda celo izgubi perspektivo. Od franšizorja zahteva vsakodnevno sodelovanje, to pa seveda ni v skladu s konceptom franšizinga.
4. Če je franšizorjev cilj, da bi franšizij ustvaril čim več prometa, ker s tem prejema ustrezno višjo pristojbino, si franšizij lahko prizadeva predvsem za višjo donosnost, ki pa ne vodi vedno k povečanju prometa.
5. Franšizor lahko naredi napake pri uvajanju inovacij v poslovanje franšizijev, zato je pomembno, da ne preskoči faze testiranja novih izdelkov in storitev.

6. Franšizij plačuje franšizorju sistemske storitve in oskrbo; gre za prvo pristojbino in poznejše tantieme.
7. Franšizij lahko po vstopu v franšizing ugotovi, da bo le s težavo dosegel kakovost, kakršno zahteva franšizor, bodisi zato, ker franšizor ni izpolnil obljub o pomoči, ki jih je dal v začetni ponudbi, bodisi zato, ker je za usposabljanje poskrbel le na začetku, pozneje ne več.
8. Franšizna pogodba lahko vsebuje nekatere omejitve v zvezi s prodajo ali prenosom franšize. Takšne omejitve so pogoste, kadar je franšizor zelo natančen pri izbiri franšizija za določeno enoto ali lokacijo.
9. Franšizij se lahko počuti zelo odvisnega od franšizorja, tako da izgubi svoj osebni zagon, ki je nujen za vzpostavitev uspešnega poslovanja; franšizij postane prepričan, da je franšizor dolžan skrbeti za določene sestavine poslovanja, npr. za zanimanje kupcev in dnevno komuniciranje, to pa seveda ni v skladu s konceptom franšize.
10. Franšizna politika vpliva na franšizijevo profitabilnost; franšizor želi hitreje obračati sredstva, franšizij pa večjo donosnost, ta pa ni vedno posledica povečanega prometa.
11. Franšizor dela napake pri svojem vodenju in se npr. odloči za inovacije, ki se pozneje izkažejo za neuspešne in povzročijo franšizi izgubo; zato je zelo pomembno, da franšizor izdelke najprej testira v svojih prodajnih enotah. Prav tako lahko franšizor izgubi dobro ime franšiznega sistema in imidž blagovne znamke iz razlogov, ki niso povezani s franšizijem (povzeto po Mendelsohnu, str. 22–25, 2003).

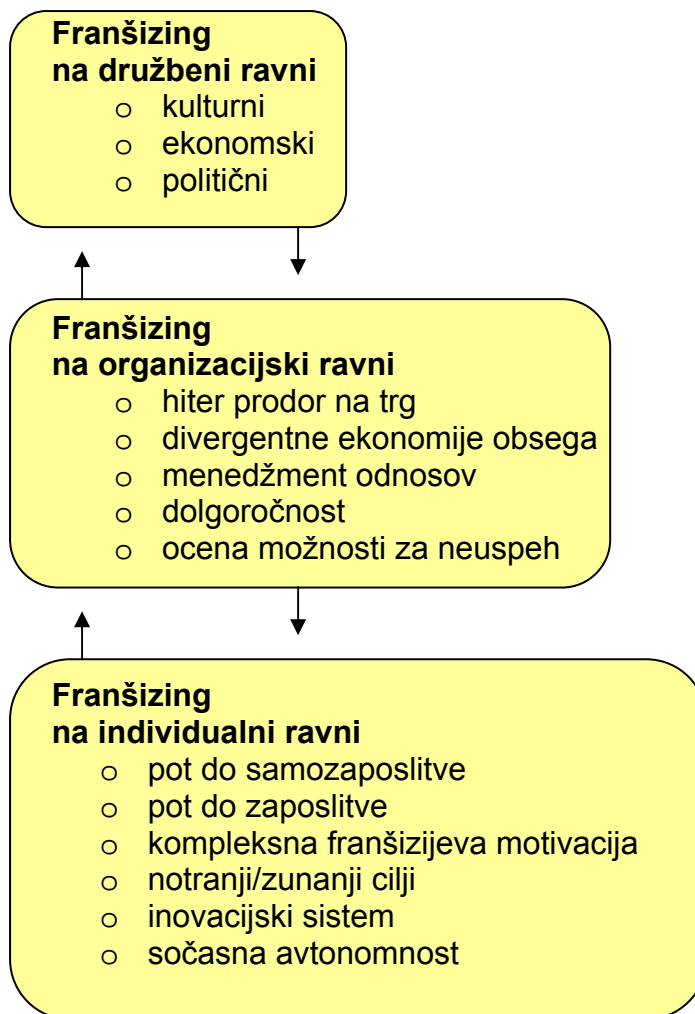
Razvoj franšizinga koristi tako pogodbenim partnerjem kot tudi narodnemu gospodarstvu in porabnikom. Gre namreč za odpiranje novih delovnih mest, za večjo pestrost ponudbe po konkurenčnih cenah in za širjenje mednarodnega poslovanja tudi v manj razvitih državah.

Prav tako franšizorji na ta način vnašajo na ciljne trge prvine svoje kulture, še posebej kadar gre za franšize tistih dejavnosti, po katerih je neka država prepoznavna. Ne nazadnje lahko franšizing vpliva tudi na način življenja, oblačenja, prehranjevanja ipd. Zaradi značilnega standardiziranega asortimenta izdelkov in storitev se vse bolj izenačujejo mednarodna pravna ureditev na področju intelektualne lastnine in mednarodne menjave.

Kljub navedenim prednostim in koristim pa franšizing po Hrasteljevem mnenju (str. 9, 2003) lahko povzroči tudi pomanjkljivosti za porabnike in državo, npr. osiromašenje ponudbe, oligopolizacijo trgov in še kaj.

Naslednji sociološki model prikazuje hierarhijo dejavnikov, ki vplivajo na postavitve franšizinga, v katerega je vključen tako posameznik, tj. franšizij, kot tudi matična ali ciljna država, ki ima zaradi razvoja takega poslovanja posredne koristi.

Skica št. 3: Sociološki model franšizinga z dejavniki, ki vplivajo na razvoj franšizinga (Stanworth, Curran, 2003, str. 39):



2.5.10 Izhodišča analize SWOT za oceno franšizijev in franšiznega sistema

V nadaljevanju izpostavljam nekaj izhodišč iz strokovne literature (Hrastelj, str. 3, 9, 2003, Mendelsohn, str. 32–39, 2003), na katere moramo biti pozorni, kadar analiziramo franšizni sistem.

1. V Veliki Britaniji je večina franšizijev žensk (60 %), mlajših od 40 let. V Nemčiji so franšiziji po večini moški (62 %), stari od 30 do 50 let (72 %), ki so bili pred tem zaposleni v trgovinski stroki.
2. Ni nujno, da je vsak, ki se okliče za franšizorja, tudi res franšizor.
3. Franšiziju ne priporočamo, da bi franšizorja silil k prodaji franšize; zelo malo je pravilno strukturiranih in pilotskih franšiznih sistemov, ki so (v manj kot dveh letih od ideje o zasnovi franšizinga) ustrezno pripravljene za trženje. Počakati je treba, da franšizor toliko razvije sistem, da bo ta dovolj varen za investiranje.

4. Obstoječi franšizni sistemi so na različnih stopnjah razvoja in zrelosti. Kolikor več je franšiz, toliko laže je oceniti franšizorja, pa tudi franšiziji imajo več izkušenj s franšizorjem.
5. Franšizor več pozornosti namenja nadaljnjemu razvoju sistema, franšizij pa je v tesnih stikih s končnimi kupci.
6. Temeljna vprašanja o ponudbi franšizorja so:
 - Kako je poslovanje organizirano?
 - Kako franšizor pomaga franšiziju pri poslovanju?
 - Kateri so pomembni operativni dejavniki?
 - Kakšen je podroben postopek vstopa v franšizo?
 - Kako bo franšizor zagotovil storitve v prihodnosti?
7. Franšizor po večini usposablja franšizije za samostojno in uspešno delovanje v prihodnosti; v nekaterih primerih franšizor ponudi t. i. »jetniško« poslovanje. To pomeni, da franšizor pridobi lokacijo in popolnoma obnovi franšizno enoto, šele potem pa franšiziju izroči »ključ«, seveda proti plačilu stroškov. V takem odnosu franšizij ne sodeluje pri graditvi enote, prevzame pa nase stroške opreme in zagona poslovanja.

2.6. VREDNOTENJE FRANŠIZINGA

2.6.1. Donosnost neopredmetenih sredstev

Franšizno poslovanje pozna več različic, ki so se razvile glede na značilnosti gospodarske dejavnosti, naravo izdelkov in storitev, tržne razmere in stanje v gospodarstvu. Vsem oblikam pa je skupno, da franšizor na franšizija prenaša specifična znanja in standarde, ki izhajajo iz skupne vrednosti podjetja franšizorja.

Kot menita Smith in Parr (2000, str. 1) je temeljni vir ustvarjanja vrednosti v večini gospodarskih dejavnosti intelektualna lastnina. Visoko razvita podjetja ustvarjajo nove izdelke in storitve predvsem na temelju intelektualne lastnine, manj pa na temelju fiksnih in denarnih sredstev ter naravnih resursov.

Strokovna literatura zaznava pri franšizingu velik problem, s katerim se spopada franšizor, torej lastnik neopredmetenih sredstev, pri zajemanju vseh tantiem, rent ali najemnin, ki mu pripadajo glede na sestavine njegovih izdelkov in storitev.

Donosnost franšiznega odnosa lahko zmanjšujejo nedorečeni pogodbeni odnosi in kratkoročni cilji širjenja franšiznega sistema.

Problem nastane, kadar franšizor ne zna vrednotiti neopredmetenih sredstev in določiti rente. Prav ta je namreč pogosto zaradi značilnosti lokalnega trga, kakovosti franšizija in same lokacije franšize zelo različna.

Negotovost, ki je značilna za transakcije prihodka iz naslova neopredmetenih sredstev, franšizorje pogosto odvrča od ukvarjanja s tem problemom.

- Prvič, potencialni franšizij, ki še nima tovrstnih izkušenj, bo vsa sredstva vložil v nakup franšize, zaradi strahu pred izgubo vloženi sredstev pa bo franšizorju ponudil manjšo rento.
- Drugič, vrednost neopredmetenih sredstev franšizorja je odvisna od načina franšizijeve izrabe teh sredstev. Njegova aktivnost namreč vpliva na to, ali izdelek

neke blagovne znamke kupcu res daje to, kar franšizor obljublja javnosti ob predstavitvi prav teh neopredmetenih sredstev. Franšizij, ki zmanjšuje kakovost izdelkov ali storitev in jih ponuja po svoji ceni, sicer res povečuje svoj dobiček, vendar lahko zaradi neizpolnitve želja kupcev precej zmanjša čisto donosnost neopredmetenih sredstev.

- Zato mora franšizorjeva pogodba s franšizijem vsebovati kontrolne varovalke, da se to ne bi zgodilo. Prav tako mora franšizor nenehno bedeti nad franšizijevimi aktivnostmi.

Možnosti kontrolnih varovalk je več (Caves, Murphy, glej Stanworth, str. 89–91, 2003):

- Franšizor franšiziju proda blago po takih cenah, ki zmanjšujejo franšizijev presežek, oz. po takih, ta nima možnosti za večje cenovne odmike.
- Franšizor lahko franšizijem naloži tudi takso na franšizno enoto, in sicer glede na variiranje inputa, outputa oz. količin, ki so pri franšiziju ustvarile presežek.
- Prav tako lahko franšizor razdeli transakcije s franšiziji v dve kategoriji (kapitalske in tekoče) ter ocenjuje presežek glede na določene obsege transakcij.

Franšizorji praviloma ne vlagajo v franšizna razmerja. Izjema naj bi bile testne enote. Praviloma naj njihovi vložki ne bi bili trajni (Hrastelj, str. 6, 2003).

Zanima nas torej kakovostni in količinski vidik takega poslovanja. Magistrsko delo se osredotoča predvsem na vprašanje vrednotenja tistega segmenta franšiznega poslovanja, ki je neposredno povezan s transferjem / odnosom v smeri franšizor – franšizij, od katerega je odvisen razvoj specifične oblike franšiznega odnosa.

Franšizni odnos nastane tisti hip,

- ko lastnik/nosilec neopredmetenih sredstev (ang. *intangible assets*, v nadaljevanju IA) podpiše z drugo pravno osebo pogodbo o distribuciji izdelkov ali storitev, nastalih na podlagi neopredmetenih sredstev nosilca;
- ko pravno osebo, s katero je nosilec IA sklenil pogodbo, oskrbi s tržno strategijo, ko nosilec ohrani nadzor nad poslovanjem te pravne osebe (povzeto po Smith, Parr, 2000, str. 17).

Definicija franšizinga že v izhodišču kot pogoj za nastanek franšiznega odnosa postavlja transfer izdelkov, storitev, tržnih strategij ipd. med lastnikom / nosilcem in pogodbenim partnerjem.

Očitno ima transfer neko vrednost, sicer niti franšizor niti franšizij ne bi podpisal pogodbe o sodelovanju. O čem torej teče beseda?

Angleški termin »*intangible asset*« v slovenskem prevodu pomeni neopredmetena sredstva oz. nematerialno aktivo. Pri vseh oblikah poslovanja, pri katerih gre za kakršen koli prenos znanja, intelektualne lastnine z ene na drugo pravno osebo, je treba za vrednotenje poslovnega sistema razjasniti vlogo in pomen nematerialne aktive (v nadaljevanju IA).

V literaturi lahko zasledimo celo takšno opredelitev kategorij IA, pri kateri so tudi franšizing, licence in pogodbe (kot posebna kategorija) uvrščeni v območje nematerialne aktive podjetja (Smith, Parr, 2000, str. 398). Te kategorije so oblikovane v kontekstu definiranja lastnine in pravic do uporabe patentov blagovnih znamk, dizajnov, modelov ipd.

IA so vse sestavine podjetja, ki so dodatek denarnim in materialnim sredstvom, potrebnim za poslovanje. Poleg delovnega kapitala in fiksnih sredstev obstajajo tudi IA, ki omogočajo delovanje podjetja in so zelo pogosto ključni za ustvarjanje prihrankov v podjetju. Vrednost IA je odvisna od sedanjih in pričakovanih prihrankov. IA nastanejo na koncu razvoja podjetja in se izničijo s propadom/bankrotom podjetja.

Smith in Parr (2000, str. 15–27) razvrščata IA v naslednje kategorije:

- **pravice** (ustvarjene s pogodbami z drugimi poslovnimi subjekti, na podlagi katerih nastanejo ekonomske koristi),
- **poslovni odnosi** (gre tako za poslovne odnose z drugimi podjetji kot tudi za odnose do zaposlenih in kupcev/odjemalcev),
- **nedefinirane IA** (gre za »*going concern value*« in »*goodwill*«; k prvemu pojmu sodijo zaposleni (prvi delovni dan v podjetju), stroji/naprave v popravilu/okvari, pisarniška oprema, ki še ni bila dobavljena, nenameščeni računalniki, računalniški programi, potencialni kupci in prodajalci, oglaševalska akcija, ki še ni izvedena; pojem »*goodwill*« razumemo kot »*the most intangible of intangibles*«, in sicer: pokroviteljstvo, stranke, odjemalce, presežne prihranke, razliko med vrednostjo podjetja in vrednostjo nedefiniranih IA),
- **intelektualno lastnino** (patenti, trgovske znamke, avtorske pravice, poslovne skrivnosti in »*know-how*«).

Franšizing je po načinu uporabe intelektualne lastnine zelo blizu licenčnemu poslovanju, zato v literaturi zasledimo tudi angleški termin »*hybrid licence*«. Za tak poslovni odnos je značilen pretok različnih znanj oz. prenos različnih pravic od franšizorja k franšiziju. Načelno ima franšizij na začetku malo ali celo nič znanja in izkušenj o franšiznem poslovanju, zato potrebuje skrbno asistenco franšizorja. Pri tovrstnih transakcijah ne gre le za prenos uporabe trgovske/blagovne znamke in nekaterih poslovnih skrivnosti, ampak tudi za usklajeno oglaševalsko kampanjo, usposabljanje zaposlenih/franšizijev ter za franšizorjevo računovodsko in finančno podporo. S franšiznim poslovanjem se sprošča velikanski potencial intelektualne lastnine, vendar zaradi ne dovolj premišljenega, celo stihijskega širjenja poslovanja obstaja nevarnost visokih stroškov in zmanjšanja kakovosti.

Če želimo analizirati franšizno poslovanje, ne zadošča preučitev fiksnih in denarnih sredstev. Blagovna/trgovska znamka se namreč vrednoti tudi prek IA oz. s kvantitativnim in kvalitativnim vrednotenjem. Na voljo je več metod vrednotenja IA, in sicer stroškovni, dohodkovni in tržni pristop.

V franšizingu je priporočljivo uporabiti predvsem dohodkovni pristop, ta pa je primeren tudi za analizo poslovnih odnosov in tehnologije na začetni stopnji razvoja. Dohodkovni pristop se osredotoči na vprašanje, ali je obstoječa lastnina zmožna ustvariti dohodek. To sloni na teoriji, da je vrednost lastnine lahko določena s sedanjo vrednostjo ekonomskih koristi, ki bodo nastajale med življenjsko dobo lastnine (povzeto po Parr, Smith, 2000, str. 164).

Po našem mnenju so ključne sestavine franšiznega odnosa zelo odvisne od dejavnosti. Te se namreč razlikujejo, če gre za franšizo npr. v izobraževalni dejavnosti ali za trgovsko franšizo. Tako kot se zelo razlikujejo način in cilji poslovanja ter nabor strank, se razlikuje tudi delež storitev v ponudbi. Pri raziskavi

franšizinga je treba poudariti, ali preučujemo tržno strategijo ali razvojno dejavnost, trgovino, finančno logistiko.

- Pri oceni prodajnih rezultatov in marketinga bomo pri analizi upoštevali predvsem blagovno znamko, patente, avtorske pravice in odnos z odjemalci/porabniki.
- V okviru trgovskih aktivnosti bodo pomembne pogodbe, garancije in protokoli.
- V produkciji bodo najpomembnejše sestavine analize blagovna znamka, patenti, tehnologija, protokoli in avtorske pravice.
- Finančna služba bi za ta namen vrednotila protokole, pogodbe in avtorske pravice.

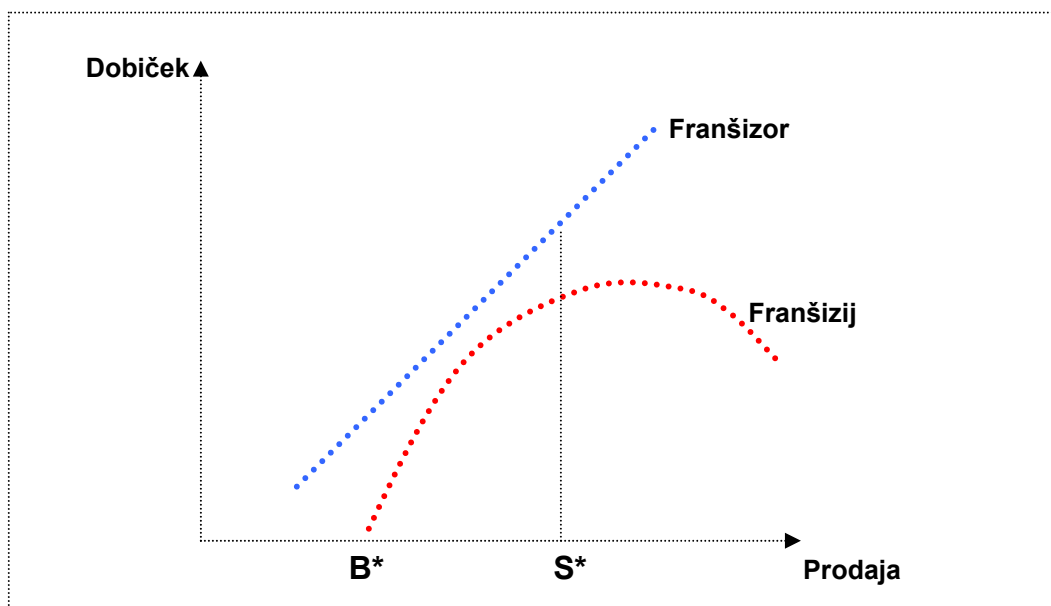
Za celostno analizo in vrednotenje franšiznega sistema DZS bi bili po našem mnenju potrebni naslednji podatki:

1. izkazi poslovnega izida in bilance stanja v obdobju 1998–2004,
2. prodajni rezultati v obdobju 1998–2004,
3. analiza franšizijev,
4. analiza kupcev,
5. cenovna politika,
6. nenačrtovani poslovni dogodki,
7. poslovni plan, napoved,
8. analiza donosnosti investicij,
9. sredstva za R&D,
10. katalogi ponudbe,
11. franšizne pogodbe,
12. prodajne pogodbe,
13. analiza konkurentov in tržnih deležev,
14. splošno gospodarsko stanje,
15. razmere v dejavnosti,
16. dejavnosti trgovskega združenja in sekcije za franšizing,
17. stiki z javnostmi,
18. komplementarne »*intangible assets*«.

Navedene so le temeljne komponente, potrebne za celostno analizo franšiznega sistema, ki sicer zahteva veliko znanja in izkušenj. Če bi želeli ugotoviti »pošteno tržno vrednost« franšiznega sistema DZS, d. d., bi morali upoštevati strukturo sredstev in investicij v podjetju na področju franšizinga, franšizing bi morali ovrednotiti glede na celotno podjetje DZS in ga primerjati z drugimi podjetji (*benchmarking*) ter sklepati o možnostih v prihodnosti.

Po našem mnenju je za franšizorja v prvem obdobju, torej v obdobju razvoja franšiznega sistema, ključno merilo uspešnosti, predvsem obseg prodaje in povračilo investicij. Ker je franšizing DZS, d. d. v tej fazi, pogledjmo, kakšen je po tem merilu odnos med franšizorjem in franšizijem. Problemi, ki se pojavijo v tem obdobju, lahko namreč pomembno zaznamujejo prihodnji razvoj poslovanja med njima.

Graf št. 1: Prikaz odnosa med prodajo in dobičkom pri franšizorjih in franšizijih
(Vir: Coughlan et al., 2001, str. 560, po Carmen in Klein)



V določenem območju trgovanja, menjave, prinese večja prodaja franšiziju večji dobiček, seveda le do določene točke.

1. Točka **B*** je točka, na kateri se franšizijeva prodaja prelomi. Po njej se z večanjem prodaje povečuje tudi dobiček. Toda doseganje večjega obsega prodaje zahteva večje stroške (nove enote za prodajo na drobno, več ur dela, daljši obratovalni čas ipd.), ti pa začejo zmanjševati dobiček.
2. Točka **S*** napoveduje obdobje stagnacije prodaje in upadanja dobička. Po tej točki lahko nastane neskladje med cilji franšizorjev in franšizijev, to pa lahko sproži konflikt.

Poglavitni cilj franšizorja je namreč še vedno predvsem kar najbolj povečati prodajo, nasprotno pa je poglavitni cilj franšizija kar najbolj povečati dobiček. Nasprotje interesov se najpogosteje pojavlja takrat, kadar franšizor širi svojo mrežo. Zaradi težnje, da bi kar najbolj povečal prodajni sistem, želi franšizor zapolniti trg z novimi enotami za prodajo na drobno, s tem pa pogosto uničijo svoje lastne franšize. To lahko poslabša ugled franšizorja in zmanjša moralo franšizijev.

Proizvajalec lahko po mnenju Potočnika in Petrinove (1996, str. 112) posega npr. v cenovno politiko trgovca (tako kot posega franšizor v cenovno politiko franšizija, op. a.), kadar želi preprečiti zmanjševanje ugleda in priljubljenosti svojih izdelkov. To se zgodi, kadar trgovec zniža ceno ali se odloči za razprodajo, da bi se izdelka znebil. Proizvajalec ne more neposredno vplivati na trgovca. Najuspešnejša pot je prijateljsko prepričevanje.

V sodobnih franšiznih povezavah so franšizorji in franšiziji povezani med seboj ne samo zaradi izdelka in blagovne znamke, ampak zaradi celotnega načina poslovanja – od tržne strategije prodajnega osebja, nabave, standardov, kakovosti in nadzora. Med njimi se nenehno pretakajo najrazličnejši podatki.

Ugotavljamo, da je na majhnem slovenskem trgu še vedno problem uveljavitev pristopnega zneska, še posebej pa je to očitno na trgu knjig, pri katerem je temeljni in najpomembnejši cilj pri zagonu franšizne enote predvsem njeno preživetje in obstoj.

Pri širitvi na nov trg, tj. na območje druge države, ga je morda od franšizijev laže izposlovati, vendar je to odvisno predvsem od ekonomskih razmer v državi. Države nekdanje Jugoslavije, ki so potencialni in za zdaj najdostopnejši novi trg za širjenje franšiznega sistema DZS, d. d., pestijo plačilna nedisciplina, nelikvidnost podjetij, visok odstotek nezaposlenosti in nekonkurenčnost gospodarstva v primerjavi z razvitimi državami.

2.7. ZAKLJUČEK

V drugem poglavju smo ugotovili, da je pojmovanje franšiznega sistema v slovenskem prostoru še vedno osredotočeno na franšizing kot vrsto prodajne metode in poslovanje v okviru blagovne znamke. Med predstavljenimi opredelitvami franšizinga smo kot najbolj univerzalno in ključno izbrali opredelitev Evropske franšizne zveze, saj poudarja koncept, sistem postopkov, uporabo trgovskega imena in blagovne znamke ter spoštovanje intelektualne lastnine.

Na podlagi predstavljenih sistemov in oblik franšizinga pa smo ugotovili, da je pri slovenskem franšizingu, za katerega je značilna tudi ambicija širjenja na tuje trge, priporočljivo razvijati master-franšizing ter si tako na ciljnem trgu dolgoročno zagotoviti dovolj usposobljeno bazo in kadre.

Razvoj franšizinga vnaša v mednarodno menjavo tudi prvine različnih kultur in načinov potrošništva, čeprav je največjim svetovnim franšizorjem že dolgo znano, da morajo sicer standardizirano ponudbo izdelkov in storitev prilagoditi lokalnemu okusu, modi in povpraševanju na sploh. Ob tem velja omeniti, da je v tem pogledu stopnjo zrelosti že dosegel ameriški franšizing, da je evropski franšizing še v razvoju, slovenski pa šele na začetku razvojne poti.

3. FRANŠIZING V SLOVENIJI

3.1. UVOD

Leta 1989, ko so Srednja in Vzhodna Evropa prehajale v tržno ekonomijo, so številne države v razvoju zaradi vse večje konkurence prepoznale prednosti franšizinga pri zviševanju poslovnih standardov, standardov kakovosti ter odpiranju delovnih mest. Začetki slovenskega franšizinga segajo celo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja.

S prehodom v tržno gospodarstvo pa se je klasični franšizing čedalje bolj razvijal v poslovni franšizing. Domača podjetja, ki skušajo v svoje poslovanje uvesti sistem franšizinga, so nekakšni pionirji na tem področju in velikokrat se postavlja vprašanje, ali gre v posameznih primerih resnično za pravi franšizni sistem (povzeto po Beričič, str. 37, 1995).

Ob dejstvu, da je za slovenski franšizing značilno delovanje predvsem na področju prodaje na drobno, so največji franšizorji, trgovci na drobno, na začetku postavitve franšiznega sistema najprej izvedli konverzijo svojih lastnih enot v franšizne. Na izbranih lokacijah so ohranili svoje enote za prodajo na drobno, na drugih pa so oblikovali franšizne. Pri tem si velja zastaviti vprašanje, ali vse poslovne enote delujejo pod enakimi pogoji in z enakimi poslovnimi načeli. Kakšna je politika rabatov? Kako je z notranjimi informacijami oz. ali imajo poslovodje kake konkurenčne prednosti pred franšiziji? Problem namreč ni samo v lokaciji, ampak je pri zagonu nove poslovne enote lahko tudi v izhodiščni poziciji.

Mendelsohn navaja (str. 4–5, 2001) naslednje razloge in podlage za mednarodno širjenje franšizinga: nasičenost domačega trga, preizkušena in izpopolnjena organiziranost franšizinga v domači državi, realne tržne priložnosti na novem trgu.

Najpogosteje se mednarodno razvijajo franšizni sistemi distribucije s prodajo na debelo in prodajo na drobno, hotelske verige in rent-a-car poslovalnice. Po mnenju Hrastelja (str. 139, 1995) se je franšizing pri nas uveljavljal bolj pri uvozu – tak primer so npr. polnilnice Coca-Cole, trgovine Benetton, gostinski obrati Mc Donalda itd. – manj pa pri izvozu. To je torej oblika, ki ima prav zaradi svoje nerazvitosti pri nas velike možnosti razvoja.

Ker je poglavitni element franšizinga ekonomija obsega, saj franšizor pridobi predvsem z velikostjo trga, je pri vrednotenju slovenskih franšiznih sistemov pomembno vprašanje, kolikšno je optimalno število franšiznih enot. Če bi namreč primerjali slovenske franšizorje z ameriški, nemškimi, francoskimi ali britanskimi, bi lahko na prvi pogled napačno ocenili razvitost franšiznih sistemov. Razvitost mreže franšizne ponudbe izdelkov ali/in storitev moramo zato oceniti v kontekstu velikosti trga, zaledja stalnih kupcev ter kupne moči v državi in v različnih regijah. Prav tako moramo upoštevati značilnosti segmenta trga, v katerem neki franšizni sistem posluje. Pri blagu končne porabe (npr. trgovine z živili, papirnice), s katerim kupec zadovoljuje svoje dnevne oz. tedenske potrebe, lahko pričakujemo, da se bo franšizor odločil za uvedbo večjega števila franšiznih enot v primerjavi s franšizorjem, ki ponuja luksuzno blago (npr. ponudba visoke mode), po katerem povprašuje ozka ciljna skupina porabnikov, pa še ta le nekajkrat na leto.

Razlogov za razmeroma hitro uveljavitev franšizinga v Sloveniji je več. Zaradi prihoda tujih franšiznih sistemov smo v Sloveniji pridobili na področju poslovnih in organizacijsko-upravljalskih znanj. Prav tako smo se seznanili z visokimi standardi kakovosti, novimi tehnologijami in spodbujanjem potenciala človeških virov. Po drugi strani pa franšizing omogoča hitrejše in cenejše širjenje ponudbe v prostorskem smislu. Tudi na področju franšizinga smo se v Sloveniji srečali s pojmom intelektualne in industrijske lastnine ter pravic, ki iz njih izhajajo.

Po drugi strani pa Slovenci po mnenju Hrastelja (str. 12–13, 2003) na sploh manj verjamemo v učinkovitost in donosnost tistih načinov in oblik poslovanja, ki jih uravnavajo pogodbe (zaradi dolgotrajnih postopkov pravedanja, pravne varnosti itd.), za razliko od tistih, ki temeljijo na lastnini, saj naj bi to domnevno omogočalo boljše rezultate.

Slovenski franšizing je dobival močne impulze s preobrazbami zastopstev, najprej v izključne kupce, ponekod pa tudi v franšizorje. V zadnjem obdobju se to vse bolj kaže kot revitalizacija nedonosnih enot nekaterih poslovnih sistemov. Kazalo bi vztrajati pri povezavi odpravnin s programi samozaposlitve.

3.2. VRSTE FRANŠIZINGA V SLOVENIJI

Širjenje franšizinga v Sloveniji omejujejo predvsem njena majhnost, razmeroma dobre povezave itd. Obstajajo mnenja, da ima zaradi majhnosti Slovenije en franšizor v naši državi lahko največ deset franšiz. S tem pa se seveda zmanjšujejo tiste prednosti, ki izhajajo ekonomije obsega. V Sloveniji po mnenju Hrastelja (str. 12, 2003) na franšizing odpade komaj 0,5 % prodaje na drobno.

Po mnenju Pavlina (2000) deluje danes v Sloveniji približno štirideset tujih in domačih franšiznih sistemov, ki so povezani s približno šeststo enotami. Podobno kot drugod v Srednji Evropi je najpogostejši tip franšizinga naveza med trgovcem na debelo in prodajo na drobno.

V Sloveniji so se uveljavile različne vrste franšizinga. Po viru iz leta 1995 (Beričič, str. 40) so tedaj obstajali:

1. klasični franšizing (npr. Coca-Cola, Pepsi),
2. poslovni franšizing, ki trži paket storitev (npr. Sava Kranj Trade, Kovinotehna),
3. franšizing blaga (npr. Jeklotehna),
4. franšizing storitev (npr. Avis Rent-A-Car, Holiday Inn),
5. proizvodni franšizing (npr. Coca-Cola Amatil),
6. master ali subfranšizing (npr. Palmers, Mc Donalds),
7. konverzije prej samostojnih enot ali podružnic (npr. DZS, Mercator).

Po Pavlinu (2000, str. 10) pa so se pozneje razvijali novi sistemi na področjih prodaje modnih oblačil, perila, jezikovnega usposabljanja, naravne kozmetike, nacionalnih restavracij, obutve, hotelov, domačih in tujih trgovskih verig. Po njegovem mnenju (2000, str. 8) pa zaradi nedostopnosti podatkov tudi ni mogoče povsem natančno opredeliti razširjenosti franšizinga v Sloveniji. Ker ga slovenskim podjetjem ni treba registrirati na sodišču, se je pri nas treba zanašati kar na podatke samih podjetij, ki naj bi poslovala prek franšizinga: pri tem se lahko zgodi, da se podjetja zaradi neznanja ali celo špekulativnih nagibov neupravičeno okličejo za

franšizne sisteme. Franšizing namreč ponekod zamenjujejo z zastopstvom, distribucijo ali licenco.

Franšizing je namreč sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, torej franšizorjem in franšiziji. V zameno za nadomestilo franšizij uporablja franšizorjevo trgovsko ime, trgovsko ali storitveno znamko, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz industrijske oz. intelektualne lastnine.

Pod takimi pogoji je franšizing v Sloveniji (do oktobra 2000, op. a.) uvedlo devet podjetij, ki so tudi redni člani slovenske franšizne sekcije pri Gospodarski zbornici Slovenije (skupaj z DZS je takih podjetij deset, op. a.).

Redni člani sekcije franšiznih družb so McDonald's, Poslovni sistem Mercator, d. d., Ljubljana, Merkur – trgovina in storitve Naklo, Kovinotehna Celje, Metalka Trgovina Ljubljana, TD Žana Žalec in Mura Murska Sobota (Šubic, intervju s Pavlinom, 2000).

Kot smo zapisali, so se v Sloveniji razvili predvsem franšizni sistemi s prodajo na drobno. Trgovske franšize so se uveljavile tako v vertikalnih kot v horizontalnih povezavah. Po navadi so tisti, ki so nosilci franšizinga, tudi vodilni ponudniki na določenem segmentu trga.

Tabela št. 3: Povečevanje števila franšiznih enot največjih slovenskih franšizorjev

Trgovec	Leto 1999	Leto 2002	V tujini	Opombe:
Mercator	14	100	/	Potekajo priprave za prodor na jugovzhodne trge.
Tuš	0	52	/	Začetek širjenja po 1999.
Era	ni podatka	33	2*	* živilski del v odpiranju
Merkur	14	23	6	Pripravljajo nov model franšize.
DZS	16	16	3	Kmalu jih bo 20, od tega še dve na jugovzhodnih trgih.
Semenarna LJ.	7	7	/	Napoved širjenja v Sloveniji.
Skupaj	51	231	11	

Vir: Gospodarski vestnik, april 2002, podatki trgovcev.

3.3. FRANŠIZNO POSLOVANJE NA TRGU NA DROBNO

Po Potočnikovem mnenju (2001, str. 15) so postala trgovska podjetja zelo spretna pri oblikovanju prodajnega asortimenta, saj ga prilagajajo predvsem svojim ciljnim trgov. Pri tem izbirajo med različnimi izdelki, ki jih ponudijo proizvajalci, razen če so posamezni proizvajalci monopolisti.

Da bi dosegli velik ugled izdelka, so proizvajalci razvili močne blagovne znamke. Za trgovca je lahko vrhunski izdelek z blagovno znamko pomembna prednost pred konkurenti. Velike trgovske verige, hipermarketi in blagovnice so oblikovali svojo podobo, tako da so razvili svoje lastne trgovske blagovne znamke, s katerimi uspešno konkurirajo blagovnim znamkam proizvajalcev.

Trgovska podjetja imajo na voljo čedalje več denarja za oglaševanje, saj nabavo pogosto povežejo s sodelovanjem proizvajalcev pri skupnih oglaševalskih akcijah.

Pri obravnavi franšiznega poslovanja na trgu na drobno v Sloveniji se bomo osredotočili na specializirano ponudbo, ker se ta navezuje tudi na analizo primera franšizinga DZS v četrtem poglavju magistrskega dela.

Najprej bomo obravnavali izbrane značilnosti poslovanja slovenskih trgovskih družb, temu pa bo sledila predstavitev trgovine na drobno na segmentu trga knjig in pisarniškega materiala.

3.3.1. Poslovanje slovenskih trgovskih družb

V primerjavi z razvitimi državami Evropske unije je produktivnost dela v trgovini na drobno v Sloveniji še vedno precej nizka. V obdobju 1995–2000 se je produktivnost dela slovenskega gospodarstva sicer povečevala za več kot 4 odstotke na leto, vendar rast celotne trgovine nikoli ni presegla te vrednosti. Produktivnost dela v trgovini na drobno v Sloveniji dosega 52 odstotkov francoske trgovine na drobno. Če našo trgovino na drobno primerjamo s sosednjimi državami so številke ugodnejše. Poleg tega podatki za leto 2000 potrjujejo, da imajo največji slovenski trgovci v primerjavi s slovenskim povprečjem višjo dodano vrednost na zaposlenega. To je očitno predvsem pri tistih, ki se odločajo za graditev velikih trgovskih centrov.

Sloveniji se v prihodnosti ne obeta zasuk proti razvoju trgovine na drobno, ki z vstopom velikih tujih trgovskih koncernov in prevzemanjem manjših trgovcev doživlja korenito preobrazbo (Petrič, 2002, str. 6).

Trend poslovanja trgovskih družb Republike Slovenije glede na vse družbe v gospodarstvu v obdobju 1996–2001 glede na izbrane kazalnike (vir: Gospodarska zbornica Slovenije, Analiza poslovanja slovenskih trgovskih družb v obdobju 1996–2001):

- 1. Število družb** – Čeprav se število trgovskih družb, ki so v opazovanem obdobju 1996–2001 oddale zaključni račun, postopno zmanjšuje, je trgovina po deležu, ki ga dosega v številu družb, ki oddajo zaključni račun, še vedno vodilna med vsemi dejavnostmi. Število trgovskih družb, ki so oddale zaključni račun za leto 2001 je bilo za 5,72 % manjše kot leta 2000, delež, ki so ga v številu družb gospodarstva Republike Slovenije imele trgovske družbe pa je bil leta 2001 še vedno 34,84 %, čeprav je to precej manj kot leta 1996, ko je bil ta delež 41 %.
- 2. Povprečno število zaposlenih** – Leta 2001 je bilo v trgovskih družbah povprečno zaposlenih 81.357 delavcev, to število pa je bilo za 1,97 % večje kot leto prej. Delež, ki so ga trgovske družbe dosegale v povprečnem številu zaposlenih v vseh gospodarskih družbah je bil leta 2001 17,18 % in ni občutno odstopal od deležev, ki so jih trgovske družbe dosegale v prejšnjih šestih letih.
- 3. Celotni, čisti dobiček v trgovinski dejavnosti** – Čisti in celotni dobiček sta se tako v gospodarskih družbah Republike Slovenije kot tudi v trgovskim družbah leta 2001 v primerjavi z letom 2000 povečala za približno 11 %. V minulih treh letih sta deleža čistega oz. celotnega dobička trgovskih družb v gospodarstvu

nekaj več kot 22 %, v opazovanem obdobju pa je bil ta delež najvišji leta 1996, ko je dosegel 28 %.

Iz predstavljenega lahko izluščimo naslednje pomembne informacije, ki nam bodo v pomoč pri analizi franšiznega poslovanja na segmentu trga pisarniškega materiala in knjig:

- Leta 1999 je v trgovinski dejavnosti poslovalo le 6 % velikih družb.
- Velika podjetja so ustvarila skoraj polovico dobička dejavnosti.
- Velika podjetja zaposlujejo 65 % vseh zaposlenih v trgovini na drobno.
- Trgovci z graditvijo trgovskih centrov dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega.
- Trgovina na drobno doživlja korenito preobrazbo.

Leta 1998 so začeli v podjetju DZS, d. d., uvajati franšizing za blagovne skupine knjig in pisarniškega materiala. Ugotavljamo, da so značilnosti in pozicija podjetja precej usklajene z gornjimi značilnostmi trgovine v Sloveniji. Ta dejstva so nam lahko v pomoč pri preučevanju izbranega primera, saj:

- sodi podjetje na segmentu trgovine s pisarniškim materialom in knjigami na drobno med razmeroma velike družbe v Sloveniji (v resnici je to srednje veliko podjetje),
- družba ustvarja skoraj polovico dobička dejavnosti,
- je družba največji distributer oz. ima največ enot za prodajo na drobno (in glede na to zaposluje največ ljudi v tej blagovni skupini),
- je podjetje prek franšizinga razširilo ponudbo knjig in pisarniškega materiala v velike trgovske centre v Sloveniji ter v države nekdanje Jugoslavije.

Uvajanje franšizinga (in uvajanje novih načinov poslovanja na sploh) je zelo odvisno od velikosti in kapitalske moči podjetja, od tradicionalnih in novih lokacij enot za prodajo na drobno ter od donosnosti oz. razvoja storitvenih dejavnosti. Podjetje DZS, d. d., uvaja tak franšizni sistem, v katerem neposredno sodelujeta trgovec na debelo (franšizor) in trgovec na drobno (franšizij). Podoben razvoj franšizinga lahko prepoznamo tudi pri drugih podjetjih v Sloveniji. Po mnenju Pavlina (2000, str. 5) se je namreč velika večina vseh franšiz, kar 80 % (v Sloveniji, op. a.), uveljavila v trgovini, praviloma med trgovcem na debelo in prodajo na drobno. Ob tem Pavlin tudi predvideva, da bodo novi člani franšizne sekcije gojili t. i. franšize poslovnega formata, ki se razvijajo na drugih področjih, kot je denimo učinkovito učenje tujih jezikov, računalniško izobraževanje, nacionalne restavracije, storitve poslovnim sistemom.

Če so temeljne značilnosti specializiranih prodajaln na drobno (Potočnik, 2001, str. 61), da:

1. gre manjše do srednje velike prodajalne (100 do 400 m²),
2. ponujajo ozek, toda globok asortiment,
3. ponudbo specializiranih prodajaln sestavlja le del asortimenta določene trgovske stroke, vendar je ponujeni asortiment zelo poglobljen, in da specializirane prodajalne uvajajo v svoj asortiment tudi dopolnilne artikle, vendar je ta del asortimenta zelo plitev,

potem lahko rečemo, da tudi za slovenske franšize velja podobno: ponujajo ozek in globok asortiment oblačil, obutve, živil, pisarniškega materiala, knjig ipd. Prav tako je večina prodajaln manjših do srednje velikih.

Magistrsko delo v okviru preučevanega primera obravnava franšizing predvsem na segmentu blagovnih skupin knjig in pisarniškega materiala na trgu na drobno. Zato naj najprej predstavimo stanje in temeljne poteze ponudbe in povpraševanja v okviru izbranih blagovnih skupin. Na podlagi statističnih kazalcev bomo opredelili tudi vrednost prodaje, število prodajaln ter število zaposlenih na trgu na drobno in na trgu na debelo, in sicer v letih 1991 in 2001.

Prav tako bomo predstavili, kolikšen delež poslovanja obsegata izbrani blagovni skupini v celotnem trgu na drobno ter trende po letu 1997. (Opomba: Statistični letopis RS iz leta 2002 zajema za blagovno skupino knjig, časopisov ipd. le podatke od leta 1997 naprej.)

**Tabela št. 4: Vrednost prodaje v Sloveniji
v trgovinah na debelo in drobno v mio SIT v obdobju 1991-2001**

	1991 (V mio SIT)	1991 Delež v %	2001 (V mio SIT)	2001 Delež v %
Trg. na drobno	132.629	47,10	1.684.770	48,50
Trg. na debelo	148.964	52,90	1.789.664	51,50
Skupaj	281.593	100,00	3.474.434	100,00

Vir: SURS, 2002

Iz tabele št. 4 je razvidno, da se je vrednost prodaje v obdobju 1991–2001 povečala za dvanajstkrat, kljub temu pa so deleži trgovine na drobno in na debelo ostali skoraj nespremenjeni, zato je mogoče sklepati, da so trgovske strukture stabilne. Iz podatkov je mogoče zaznati le malenkostno povečanje vrednosti prodaje v okviru trgovine na drobno (1,4 %) na račun sorazmernega zmanjšanja vrednosti prodaje v okviru trgovine na debelo.

**Tabela št. 5: Povečanje števila podjetij
v Sloveniji v trgovini na debelo in na drobno v obdobju 1991-2001**

	1991	1991 Delež v %	2001	2001 Delež v %
Trg. na drobno	1581	79,80	6518	61,80
Trg. na debelo	399	20,20	4034	38,20
Skupaj	1.980	100,00	10.552	100,00

Vir: SURS, 2002

Podatki v tabeli št. 5 nam povedo, da se je skupno število podjetij v trgovini na debelo in na drobno v obdobju 1991–2001 povečalo za petkrat. Pri tem se je občutno povečalo število trgovcev na debelo (18 %), število trgovcev na drobno pa se je sorazmerno zmanjšalo.

**Tabela št. 6: Število zaposlenih v Sloveniji
v trgovini na drobno in na debelo v obdobju 1991-2001**

	1991	1991 Delež v %	2001	2001 Delež v %
Trg. na drobno	37.359	64,3	52.011	66,7
Trg. na debelo	20.701	35,7	25.953	33,3
Skupaj	58.060	100	77.964	100

Vir: SURS, 2002

Podatki v tabeli št. 6 nam povedo, da se je skupno število zaposlenih v trgovini na drobno in na debelo v obdobju 1991–2001 povečalo za 34,3 %. Razmerje med deležem zaposlenih v trgovini na drobno ali na debelo se ni občutno spreminjalo, zaznati je le nekoliko zmanjšanje števila zaposlenih v trgovini na debelo (2,4 %) in sorazmerno povečanje števila zaposlenih v trgovini na drobno.

Iz podatkov v tabelah lahko torej razberemo, da so se po letu 1991 v okviru dejavnosti trgovine povečali vrednost prodaje, število podjetij in tudi število zaposlenih. To velja tako za trg na drobno kot tudi za trg na debelo, s tem da je največja razlika med obema pri številu podjetij in številu zaposlenih, to pa je sicer značilna razlika med trgovino na debelo in na drobno.

Po mnenju Potočnika (2001, str. 55) so kazalci količinske rasti trgovine na drobno naslednji:

1. Značilno je povečevanje števila zaposlenih v trgovini in realnega obsega prodaje.
2. V večini zahodnoevropskih držav so na enega zaposlenega v trgovini na drobno povprečno trije zaposleni v industriji; videti je, da je to optimalno razmerje, ki je, ko ga posamezno nacionalno gospodarstvo doseže, konstantno.

Kakovostni kazalci rasti trgovine na drobno pa se po mnenju Potočnika (2001, str. 55) nanašajo na razvoj, inovativnost in prilagajanje demografskim spremembam:

1. Ustvarjanje novih porabnikov s prerazdelitvijo dohodkov – npr. s socialno politiko, privatizacijo, prihodkov od obresti, prejemkov od naložb itd.
2. Pojav novih izdelkov in njihovo uveljavljanje na trgu, hkrati pa izločanje zastarelih izdelkov ter čedalje večje prilagajanje in izboljšanje ravni ter kakovosti dosedanjih storitev (tehničnih in komercialnih).
3. Pojav plačilnih inovacij, ki kupcem zagotavljajo likvidnost in s tem povečujejo povpraševanje (kreditne kartice ipd.).
4. Demografske socialne spremembe, kot so zmanjševanje števila družinskih članov, ustvarjanje večjega števila malih gospodinjstev ter zaposlovanje žensk, tako da sta gospodinjstvom na voljo dva dohodka.

Za primerjavo je v magistrsko delo vključena še tabela prodajnih zmogljivosti trgovine na drobno v Sloveniji v letu 2001:

Tabela št. 7: Prodajne zmogljivosti v letu 2001 in primerjava z letom 1999

	Število prodajaln		Površina prodajnega prostora v m ²		Število oseb, ki delajo v prodajalnah	
	2001	2001/1999, v %	2001	2001/1999, v %	2001	2001/1999, v %
Trgovina na drobno z neživili	6,735	-4,7	888,674	16,1	26,578	-0,3
Prodajalne s knjigami in periodiko	429	-8,3	23,244	3,6	1,362	-11,6
Druge specializirane prodajalne	1,864	-2,6	145,731	21,7	5,976	2,8

Vir: Gospodarski vestnik, april 2002, str. 32.

Iz tabele je po eni strani razviden trend zmanjševanja števila specializiranih prodajal z neživili in zaposlenih v njih, po drugi pa je razvidno povečevanje površine prodajnega prostora.

Za orientacijo: prodajalne z neživili obsegajo več kot 50 % vsega prodajnega prostora, v njih pa dela 52,7 % vseh zaposlenih.

Med specializiranimi prodajalnami se je najbolj zmanjšalo število prodajal s knjigami in periodiko, posledica tega pa je bilo tudi največje zmanjšanje števila zaposlenih med specializiranimi prodajalnami.

3.3.2. Trgovina na drobno: blagovni skupini pisarniški material in knjige

V tem podpoglavju so predstavljeni izbrani podatki o trgu na drobno v okviru blagovnih skupin knjig in pisarniškega materiala. Po klasifikaciji SKD sodijo v področje analize podatki o trgovinski dejavnosti za skupini G 52.471 (knjigarne) in G 52.473 (papirnice).

Statistični urad RS preučuje ta segment širše, prek skupine G 52.47, ki poleg pisarniškega materiala in knjig zajema tudi prodajo revij in časopisov, zato je za namen študije primera preširoka. Poleg tega so podatki, ki so na voljo, le od leta 1997 naprej. Podatki iz statističnega letopisa so za analizo značilnosti ponudbe in povpraševanja za blagovni skupini knjig in pisarniškega materiala na prvi pogled preveč splošni.

Ob obisku na Gospodarski zbornici Slovenije in med intervjujem z mag. Kovačem, sekretarjem za trgovinsko dejavnost, sem ugotovila, da so podjetja, ki poslujejo na tem segmentu trga, registrirana za različne dejavnosti, zato je njihova ponudba na drobno včasih celo širša od skupine G 52.47. Poleg tega ne obstajajo točni podatki o podjetjih, ki bi v trgovskem asortimentu ponujali samo pisarniški material, samo časopisno-revialni program ali samo knjižne publikacije. Podjetja so namreč registrirana za trgovinsko dejavnost za različne segmente trga, delujejo pa le na enem ali dveh.

Prav tako je treba tudi opozoriti, da je treba bazo podatkov na GZS o papirnicah, ki so specializirane za pisarniški material, obravnavati s pridržkom. V nekaterih podjetjih je to temeljna dejavnost, v drugih pa ni, vendar jo baza podatkov upošteva kot vodilno zaradi take registracije podjetja.

Da bi dobili bolj točen pregled nad franšiznim poslovanjem v blagovni skupini knjig in pisarniškega materiala, bi morali upoštevati samo podatke o poslovanju tistih maloprodajnih enot,

- katerih prodajni asortiment obsega predvsem pisarniški material in/ali knjižne publikacije,
- ki so v lasti podjetij, specializiranih za distribucijo in/ali posredovanje in/ali proizvodnjo pisarniškega materiala in knjig.

Podatke o teh enotah za prodajo na drobno najdemo pod oznakama SKD G 52.471 Dejavnost knjigarn in G 52.473 Dejavnost papirnic, vendar nam podatkov in analiz o teh dveh skupinah na GZS ni uspelo pridobiti, češ da tako podrobnih raziskav za zdaj še ni.

Kljub opisanim metodološkim problemom pridobivanja podatkov bomo skušali o segmentu trga pisarniškega materiala in knjig sklepati na podlagi podatkov:

1. o trgovini na drobno za specializirane prodajalne z neživili,
2. o skupini G 52.47 (pisarniški material, knjigarne, časopisi, revije),
3. o trgovinski in knjigotrški dejavnosti.

Ker našo študijo primera po vsebini lahko uvrstimo v vsako od zgornjih baz podatkov in ker gre za razmeroma majhen del trga v okviru trgovine na drobno v Sloveniji, si bomo dovolili tak metodološki pridržek uporabe virov podatkov.

Lahko bi tudi zapisali, da je za slovenske razmere podrobnejše segmentiranje drobnoprodajnega trga oddelka SKD G 52.47 problematično, saj ne ustreza strokovnim merilom uspešnega segmentiranja. To bo namreč po Potočnikovem mnenju (2001, str. 166) uspešno, če je posamezni segment:

1. merljiv (starost, spol, gostota naseljenosti),
2. donosen (segment mora poslovati z dobičkom in potrditi upravičenost vloženega dela in stroškov) in
3. dostopen.

Ugotovili smo že, da je v Sloveniji za segmenta G 52.471 in G 52.473 značilen problem merljivosti in primerljivosti, v nadaljevanju magistrskega dela in v študiji primera pa bomo skušali pokazati, da je problem tudi v dostopnosti in donosnosti preučevanega segmenta.

Po podatkih Strokovnega združenja založnikov in knjigotržcev pri Gospodarski zbornici Slovenije je bilo 4. 11. 2002 registriranih 426 podjetij v tej dejavnosti. Oglejmo si podatke o številu podjetij, prodajaln, zaposlenih in vrednosti prodaje na drobno v skupini (pisarniški material, knjigarne, časopisi, revije) v obdobju od leta 1997–2001.

Tabela št. 8: Število podjetij na trgu na drobno v skupini G 52.47

	1997	2001	Razlika v %
Število podjetij	224	195	- 12,9

Vir: SURS, 2002

V obdobju od leta 1997–2001 se je število podjetij, ki delujejo v okviru skupine G 52.47, zmanjšalo za skoraj 13 %. Zmanjšanje lahko pojasnimo z zaostritvijo konkurence, s povezovanjem podjetij ter prevzemi za doseganje večjega tržnega deleža, racionalizacijo poslovanja in širitev asortimenta.

Tabela št. 9: Število prodajaln na trgu na drobno v skupini G 52.47

	1997	2001	Razlika v %
Število prodajaln	366	429	+ 17,2

Vir: SURS, 2002

Število prodajaln na trgu na drobno v skupini G 52.47 se je v obdobju 1997–2001 povečalo, hkrati pa se je zmanjšalo število podjetij. Med razloge za to lahko navedemo uvajanje franšiznega sistema, npr. na področju ponudbe pisarniškega

materiala in knjig, širjenje poslovne mreže največjih slovenskih detajlistov in še posebej prizadevanje za približevanje ponudbe porabnikom.

Tabela št. 10: Število zaposlenih na trgu na drobno v skupini G 52.47

	1997	2001	Razlika v %
Število zaposlenih	1382	1466	+ 6,1

Vir: SURS, 2002

Glede na to, da se je v obdobju 1997–2001 povečalo število prodajaln, je smiselno pričakovati tudi povečanje števila zaposlenih na trgu na drobno. Ker gre za skupino G 52.47, ki po številu zaposlenih obsega le 2,8 % vseh zaposlenih v trgovini na drobno, 6-odstotno povečanje števila zaposlenih ni nezanemarljiv podatek in je pomemben kazalec, da se je ponudba domačih trgovcev na drobno na tem segmentu utrdila.

Tabela št. 11: Vrednost prodaje v mio SIT na trgu na drobno v skupini G 52.47

	1997	2001	Razlika v %
Vrednost prodaje	23.915	42.137	+ 76

Vir: SURS, 2002

Ob povečanju števila prodajaln, s tem pa tudi prodajnega prostora in asortimenta, ter ob povečanju števila zaposlenih ugotavljamo, da je v obdobju 1997–2001 trg na drobno v skupini G 52.47 zaznal za ta segment zelo veliko povečanje vrednosti prodaje, kar 76 %.

Če podatke o trgu na drobno za blagovno skupino knjige, časopisi ipd. primerjamo s podatki o skupnem slovenskem trgu na drobno, dobimo za leto 2001 naslednje rezultate:

1. Število zaposlenih v segmentu skupine G 52.47 obsega 2,8 % vseh zaposlenih na trgu na drobno.
2. Vrednost prodaje v okviru skupine G 52.47 dosega le 2,5 % vrednosti prodaje na celotnem trgu na drobno.
3. Prodajni prostor za skupino G 52.47 obsega komaj 1,5 % vsega prodajnega prostora v trgovini na drobno.

Po količinskih merilih so deleži obravnavane blagovne skupine G 52.47 na trgu na drobno zelo majhni. Pomembno pa je poudariti, da podatki za leti 1997 in 2001 kažejo na povečanje števila prodajaln, zaposlenih in vrednosti prodaje. Zmanjšalo se je samo število podjetij, ki delujejo na tem segmentu. Razloge za to lahko najdemo predvsem v intenzivnem procesu združevanja trgovcev v večje sisteme.

Da bi ugotovili, koliko je pravzaprav v Sloveniji specializiranih knjigarn in papirnic ter kakšna je njihova zgostitev po slovenskih regijah, smo uporabili podatke iz registra podjetij na internetnem portalu Gospodarske zbornice Slovenije.

Tabela št. 12: Knjigarne in papirnice v Sloveniji leta 2003

Število maloprodajnih enot / Regija	Papirnice	Knjigarne	Skupaj
Ljubljana z okolico	39	19	58
Maribor s Štajersko	27	7	34
Kranj z okolico	12	4	16
Murska Sobota z okolico	5	3	8
Nova Gorica z okolico	6	2	8
Novo mesto z okolico	3	1	4
Postojna z okolico	2	3	5
Slovenj Gradec z okolico	3	1	4
Koper z okolico	12	5*	17
Celje	17	3	20
Skupaj	126	48	174

* Primorski tisk, d. d., Koper v stečaju.

Vir: GZS, 2003: www.gzs.si/register/

Pri oceni podatkov iz tabele št. 12 želimo opozoriti na naslednje pomanjkljivosti:

- v seznam papirnic in knjigarn niso zajete vse enote, ki poslujejo v tem segmentu trga na drobno,
- nekatera podjetja so registrirana tako za dejavnost papirnic kot tudi za dejavnost knjigarn, zato obstaja možnost podvajanja podatkov,
- v večini enot za prodajo na drobno gre za kombinacijo knjigarne in papirnice, zato število enot, ki so samo knjigarne, ni zanesljivo.

Zaradi omenjenih pomanjkljivosti vnovič ocenjujem, da je bolje upoštevati skupno število drobnoprodajnih enot, ki se ukvarjajo s prodajo knjig in pisarniškega materiala na drobno.

Kljub tej poenostavitvi lahko sklepamo, da je pod oznakama SKD G 52.471 (knjigarne) in G 52.473 (papirnice) v registru veliko manjših ponudnikov knjig in pisarniškega materiala, ki jih je največ na območju Ljubljane, Maribora, Celja, Kopra in Kranja. Lokacija ponudbe je odvisna od gravitacijskega zaledja kupcev in je najbolj zgoščena na večjih urbanih območjih Slovenije.

Iz primerjave podatkov za trgovino na drobno in na debelo ter podatkov za blagovno skupino pisarniškega materiala, knjig ipd. je razbrati, da gre glede na število zaposlenih, infrastrukturo in vrednost prodaje za majhen segment slovenskega trga na drobno.

Na tem trgu nastopa majhno število večjih specializiranih trgovskih podjetij in za območje Slovenije veliko založniških hiš. Ker le dve trgovsko-založniški podjetji (DZS, d. d., Mladinska knjiga, d. d.) uvajata franšizno poslovanje, lahko sklepamo, da vstop novih podjetij ni preprost.

Zaradi nedostopnosti podrobnejših podatkov o papirnicah in knjigarnah smo se v magistrskem delu morali opreti na analizo trendov v slovenski trgovini na sploh ter sklepati na podlagi podatkov o trgovini na drobno o segmentu trgovine pisarniškega materiala in knjig na drobno.

3.4. PRAVNO VARSTVO IN PRAKSA NA PODROČJU FRANŠIZINGA

Naš namen ni podrobneje obravnavati sicer zelo široko in kompleksno problematiko pravnega varstva na področju franšizinga, temveč kolikor nam prostor to dopušča, omeniti nekaj temeljnih teoretičnih in pravnih izhodišč s področja varstva pravic intelektualne in industrijske lastnine ter s področja konkurenčnega prava, ki so pomembna za prakso.

Svetovne gospodarske trende vodi proces globalizacije, eden izmed primarnih ciljev mednarodnih povezovalnih procesov pa je ekonomija obsega.

V tem smislu lahko obravnavamo tudi pogodbe o obvladovanju in t. i. vezane pogodbe, kakršna je npr. franšizna pogodba.

Različne zakonodaje v različnih državah redkokdaj definirajo in urejajo franšizing kot pogodbo gospodarskega prava. Konkurenčno pravo pa zlasti zanima, ali pogodbene obveznosti omejujejo prejemnikovo (franšizijevo) svobodno nastopanje na trgu.

Franšizing postane gospodarsko in konkurenčno pomemben tisti hip, ko franšizor oblikuje omrežje franšizijev (prejemnikov franšizinga), ki opravljajo dejavnost na enak oz. predpisan način.

Pogodbe o franšizingu sodijo v okvir vertikalnih sporazumov, ki vsebujejo določene omejevalne elemente, vendar so po določenih pravnega reda Evropske unije in slovenske zakonodaje dopustni, če obstajajo pozitivne predpostavke (npr. izboljšanje proizvodnje ali distribucije dobrin ipd.) in če hkrati ne obstajajo negativne predpostavke (npr. možnost izključitve udeležencev iz sporazuma ipd.).

Dopustnost posameznih (omejevalnih pogodbenih) sporazumov se tako ugotavlja z uporabo instituta posamičnih ali skupinskih izjem.

Ker je tema magistrskega dela franšizing, velja omeniti, da nova konkurenčno-pravna zakonodaja Slovenije določa, da med skupinske izjeme štejejo franšizne pogodbe, licenčne pogodbe, pogodbe o razvoju in raziskovanju itd. Teh pogodb namreč ni treba priglasiti na Uradu za varstvo konkurence.

Kljub temu je v strokovni literaturi moč zaslediti tudi pomisleke, ali je taka izjema vedno in povsod opravičljiva.

Pri franšizingu gre po mnenju Hrastelja (str. 3, 2003) za vertikalno kooperativno organiziran poslovno/prodajni sistem, s tem da sta stranki na različnih stopnjah sistema. Varovanje konkurence je lahko sporno tako v primeru horizontalnih kot vertikalnih sistemov. V franšizingu praviloma veljajo upniško-dolžniška razmerja, torej ne gre niti za kapitalski niti za delovni odnos, čeprav so v praksi tudi odstopanja, zaradi katerih nastajajo nesporazumi, npr. davčni.

V Evropski uniji obstaja protikartelna zakonodaja, ki franšizni sporazum uvršča med izjeme v konkurenčnem pravu. Ob večji konkurenci bi lahko pričakovali večjo zaščito, toda ker so vertikalne povezave, kar večina franšizinga je, v evropskem pravu o nelojalni konkurenci izjema, lahko prav to vpliva na manjše varstvo franšiznega sistema (Mendelsohn, str. 19, 74, 2001).

Vertikalne skupinske izjeme so po slovenski zakonodaji dopustne le, če ne vsebujejo t. i. črnih klavzul, izpolnjevanje t. i. belih klavzul (kaj morajo pogodbe vsebovati) pa ni potrebno.

Grilc (2001, str. 683–685) navaja, da je pri vertikalnih oblikah omejevanja konkurence z reformo ureditve konkurence v Evropski uniji odpravljen legalistični sistem, utemeljen na formalnih zahtevah za posamezne gospodarske sektorje. Zamenjuje ga poenostavljen, zgolj na eni uredbi temelječ sistem, ki je manj formalen in je utemeljen na doktrini učinka. Enotna uredba vsebuje seznam najhujših, absolutno prepovedanih kršitev.

Seznam t. i. črnih klavzul obsega:

1. omejevanje pravice kupca, da v nadaljnji prodaji določa svojo ceno (z izjemo najvišjih in priporočenih cen);
2. omejevanje pravice do prodaje, ki vključuje ekskluzivno distribucijo in izbiro komitentov, prepoved prodaje prodajalcu na debelo končnim kupcem ipd.;
3. omejevanje udeleženca selektivne distribucije v aktivni in pasivni prodaji končnim kupcem;
4. omejevanje navzkrižnih dobav med udeleženci selektivne distribucije;
5. omejevanje prodaje dobaviteljem vgradnih delov (ali polizdelkov) končnim kupcem ali serviserjem.

Če se zgodi, da pogodba vsebuje prepovedano klavzulo, to ne povzroči ničnosti pogodbe, temveč le ničnost te klavzule. Sankcije za kršitev konkurenčno pravnih norm so zelo visoke, od deset do dvajset milijonov tolarjev (Vovk, intervju s Plahutnikom, 2000, str. 6).

Konkurenčno-pravna zakonodaja je v Sloveniji v veljavi komaj nekaj let, zato dvomimo, da so njena določila ves ta čas v praksi izvajana v celoti. Ne smemo namreč pozabiti, da so slovenska podjetja v obdobju tranzicije gospodarstva iskala vse možne načine in poti, da so lahko obstala, poleg tega pa so se v logiko vrednotenja intelektualne lastnine začela intenzivneje poglobljati šele ob pripravah na vstop v Evropsko unijo.

Pomembno področje pravnega varstva, ki je povezano prav s franšizingom, je namreč pravno varstvo pravic iz intelektualne in industrijske lastnine. Tovrstno lastnino razumemo v naslednjih pojavnih oblikah: patenti, blagovne znamke, pravica ponatisa, »*know-how*« itn.

Grilc navaja (2001, str. 677), da izvajanje pravic intelektualne in komercialne lastnine omejuje konkurenco, saj so blagovne znamke, patenti, vzorci, modeli, avtorske pravice v svojem bistvu monopolne in izključne pravice, ki naj imetniku vsaj za določen čas zagotovijo konkurenčno prednost in izključijo druge.

Intelektualna in industrijska lastnina po Mendelsohnu (str. 20, 60, 72, 2001) vselej pripadata franšizorju. Kadar gre za master-franšizing, lahko sicer subfranšizor pripravi prevode navodil za uporabo izdelkov, toda samo franšizor ima pravico do tiska, razmnoževanja in objave (*copyright*), subfranšizor pa mora nadzorovati uporabo teh pravic in obvestiti franšizorja, če opazi kakršne koli zlorabe. Vse postopke v zvezi z zlorabo vodi franšizor na svoje stroške. Blagovna znamka je po naravi teritorialna in omogoča (pravno, op. a.) zaščito le v državi, v kateri je bila

razvita in registrirana. Izjema je »*European Community Trademark*«, ki je zaščitena po vsej Evropi. Prenos pravic (iz naslova intelektualne/industrijske lastnine, op. a.) je v pogodbah po navadi določen za obdobje petih let. Toda to obdobje je prekratko npr. za ustrezno vzpostavitev subfranšize na ciljnem trgu, če upoštevamo, da potrebujemo čas za usposobitev subfranšizorja, za izbiro ustrezne lokacije franšize in odprtje prve franšizne enote z našo ponudbo. Kje so še testiranje franšize s pilotnim projektom, prevodi navodil o uporabi izdelkov in storitev v tuj jezik ter izbor in vzpostavitev mreže franšizijev?

Franšizor v svojem spletu ponuja franšiziju dostop do specialnih znanj oz. proti nadomestilu dovoli uporabo »*know-how*«, blagovne znamke in tehnoloških postopkov. V skladu s tem po svetu počasi vendarle razvijajo posebno pravno ureditev, ki se nanaša samo na franšizing, čeprav tovrstnih ureditev doslej še ni veliko. Tako za zdaj obstaja samo devet jurisdikcij, ki bolj ali manj urejajo tudi to področje. Ameriška zvezna država Kalifornija je že leta 1970 uzakonila »*Franchise Investment Law*«, pozneje pa so se ji pridružile nekatere ameriške države. Prav v zadnjih letih so tovrstno zakonodajo sprejele še Albanija, Brazilija, Kitajska, Francija, Indonezija, Koreja, Malezija, Mehika, Romunija, Rusija, Španija, Tajska in Venezuela. Zakonski osnutki so v obravnavi v Italiji, Argentini, na Filipinih, v Portoriku, Boliviji, Peruju, na Švedskem in v Tuniziji (po Mendelsohn, str. 93, 2001).

Iz tega izhaja, da so franšizorjev »*know-how*«, poslovne skrivnosti in zaupne informacije, ki so temeljne za učinkovitost in prepoznavnost sistema, v različnih jurisdikcijah tudi različno pravno varovani.

Marsikateri franšizni sistem je zaradi preprečevanja nelojalne konkurence, ki so posegle na področje vezane trgovine in cenovne politike, že naletel na pravne omejitve.

Franšizing pa ne potrebuje le ureditve konkurenčnega prava in prava iz naslova pravic intelektualne/industrijske lastnine, ampak zaradi značilnosti svojega poslovanja potrebuje tudi zaščito upoštevanja standardov poslovanja in standardov ponudbe izdelkov/storitev. S tem posegamo na področje specialnega industrijskega prava, ki naj bi podrobneje urejalo upoštevanje določil iz franšizne pogodbe o obveznostih franšizijev. Tako morajo npr. trgovske franšize podatke in navodila o uporabi posameznih izdelkov prevesti v jezik ciljnega teritorija (Mendelsohn, str. 24, 2001).

V literaturi je mogoče zaslediti zelo zanimiv problem, s katerim se spopadajo franšizni sistemi po svetu in ki kaže odnos držav do takega poslovanja. Gre za problem izplačevanja in rangiranja višine (odstotka) tantiem (*royalties*) za dovoljenje oz. uporabo pravic iz naslova intelektualne/industrijske lastnine:

V večini primerov (držav, op. a.) je franšizor po pomenu svojega »*know-how*« uvrščen v spodnji razred vrednosti tantiem (ang. *rate of royalties*). Kljub temu da gre za znanja, ki jih je franšizor razvil v poslovanju s storitvami, jih država ciljnega trga ovrednoti zelo nizko. Razlog za tako dejanje je v tem, da država za te namene ne želi izgubljati konvertibilne valute (povzeto po Mendelsohnu, str. 26, 2001).

Ker pravna ureditev franšizinga še ni vzpostavljena v vseh državah enako, še manj pa sočasno, je Evropska franšizna zveza (*European Franchise Federation*) sprejela etični kodeks, ki ga morajo člani zveze upoštevati.

3.5. SEKCIJA SLOVENSКИH FRANŠIZNIH DRUŽB

Tako kot v drugih razvitih državah, v katerih delujejo posebna interesna združenja nosilcev franšizinga, so se tudi franšizorji v Sloveniji povezali v posebno sekcijo za franšizing v okviru Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije.

Konec leta 1999 se je sekcija, kot navaja Hrastelj (str. 12, 2003), včlanila v Evropsko franšizno zvezo s sedežem v Bruslju. Ob včlanitvi je sprejela tudi evropski etični kodeks, ki ga ima omenjena organizacija kot samoregulativni akt.

Cilji sekcije so, da bi skupaj s člani:

1. spodbujali in razvijali dejavnost franšizinga v Sloveniji;
2. skrbeli za interese franšizorjev in franšizijev;
3. oblikovali mnenja, predloge in stališča ter jih prek Gospodarske zbornice uveljavljali pri oblikovanju gospodarskega sistema in politike;
4. omogočili pretok strokovnih in poslovnih informacij ter znanja;
5. zaščitili dobro ime poslovne oblike franšizinga.

(Vir: Gospodarska zbornica, 1998.)

Redni člani sekcije morajo izpolnjevati nekatere pogoje. Tako mora biti npr. franšizing najmanj dve leti del njegovega poslovanja, franšizor pa mora imeti na področju poslovanja vsaj dva franšizija. Franšizna pogodba mora biti v skladu z Evropskim kodeksom etike za franšizing ter v skladu z veljavno zakonodajo v Republiki Sloveniji, v njej pa morajo biti opredeljene pravice in obveznosti franšizorja in franšizija.

Franšizing sodi med tiste oblike poslovanja, katerih gospodarski pomen se iz desetletje v desetletje povečuje, prav tako pa se povečuje tudi njihov pomen v mednarodnem poslovanju. Slovenija ni pri tem nobena izjema. Čeprav so slovenski franšizorji s preходом v tržno gospodarstvo začeli razvijati predvsem klasični franšizing in po večini delujejo na področju prodaje na drobno, je moč zaslediti razvojne premike v višje in bolj izpopolnjene organizacijske oblike. Kljub temu se še vedno pojavljajo dvomi, ali gre v posameznih primerih v resnici za franšizni sistem.

Skušali smo opredeliti, kolikšen delež ima pravzaprav franšizing na področju pisarniškega materiala in knjig v Sloveniji. Kot smo ugotovili, je ob siceršnjem povečevanju števila prodajaln, števila zaposlenih in vrednosti prodaje v obdobju od leta 1997–2001 ta delež zelo majhen. Glede na to je vstop novih konkurentov težaven, trg pa je zasičen, tako da omogoča normalno delovanje in razvoj največ dvema franšizorjema. Prav tako ugotavljamo, da se franšizne enote specializirajo predvsem na ponudbo pisarniškega materiala, saj je knjigarn precej manj. Še največ je drobnoprodajnih enot z mešano ponudbo.

4. FRANŠIZING V DZS, d. d.

4.1. UVOD

Razvoj franšiznega sistema v DZS, d. d., po letu 1997 dosegla vzpodbudne rezultate na področju odpiranja novih franšiznih enot v Sloveniji in na območjih nekdanje Jugoslavije. Čeprav zavzema segment pisarniškega materiala in knjig v celotni slovenski trgovini na drobno manj kot 2,5 % vrednosti prodaje, komaj 1,5 % prodajnega prostora ter manj kot 3 % vseh zaposlenih, ima trgovinska dejavnost DZS vse značilnosti zrelega trgovca in je hkrati tudi največji ponudnik v tem segmentu, zato njegovi razvojni koraki pomembno vplivajo na ponudbo in povpraševanje po tovrstnih izdelkih.

4.2. PREDSTAVITEV PODJETJA DZS, d. d.

Vlada Ljudske republike Slovenije je z uredbo z dne 31. julija 1945 ustanovila Državno založbo Slovenije. Poslanstvo založbe je bilo izdajanje in prodaja knjig, učbenikov, tiskovin, učil in revij. V 58 letih delovanja se je podjetje prilagajalo zahtevam različnih družbeno-ekonomskih sistemov in v skladu z njihovimi spremembami prilagajalo organizacijo poslovanja in asortiment ponudbe.

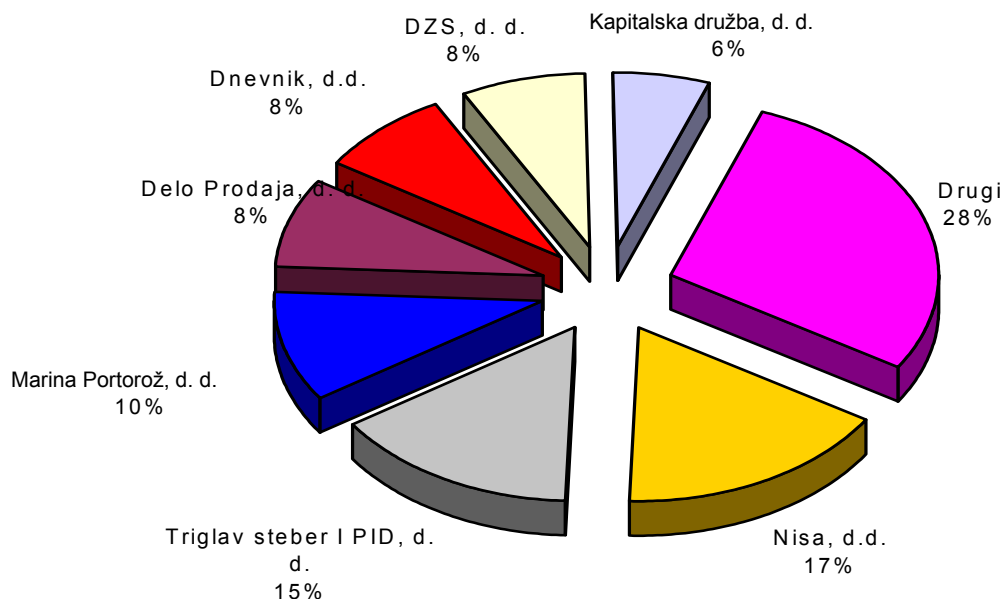
Ko se je podjetje v prvotno državni lasti s sodno registracijo z dne 21. 10. 1993 preobrazilo v podjetje v zasebni lasti oz. v delniško družbo, je postalo prepoznavno po agresivni kapitalski in tržni orientaciji.

Tabela št. 13: Lastninska struktura DZS, d. d., na dan 31. 12. 2003

Lastnik	Število delnic	Lastniški delež v %
Nisa, d. d.	239.480	16,8
Triglav steber I PID, d. d.	214.000	15,0
Delo Prodaja, d. d.	119.255	8,3
Marina Portorož, d. d.	148.635	10,4
Dnevnik, d. d.	112.479	7,9
Kapitalska družba, d. d.	81.908	5,7
DZS, d. d.	109.947	7,7
Drugi	403.664	28,2
Skupaj	1.429.368	100,00

Vir: Letno poročilo DZS, d. d., 2003

Graf št. 2: Lastniška struktura DZS, d. d., na dan 31. 12. 2003



Vir: Letno poročilo DZS, d. d., 2003

4.2.1. Organizacija poslovanja družbe DZS, d. d.

Kot pomoč pri študiju primera predstavljamo organizacijsko shemo podjetja, dejavnost posameznih divizij ter njihove temeljne cilje, blagovne znamke in standarde. Posebej predstavljamo rezultate poslovanja Divizije maloprodaje in Divizije veleprodaje. Franšizing je bil namreč sprva organizacijsko vključen v tedaj enotno Divizijo trgovina, ta pa je bila leta 2003 razdeljena na Divizijo maloprodaje in Divizijo veleprodaje. Zdaj franšizing sodi v okvir Divizije veleprodaje.

Divizija založništva je po vsebini produkcije razdeljena na Izobraževalno založništvo in Založništvo tiskovin.

Izobraževalno založništvo je največji založnik učbenikov in šolskih pripomočkov v Sloveniji. Visoko usposobljeni uredniki skupaj z zunanjimi avtorji in drugimi strokovnjaki razvijajo publikacije na družboslovnem, naravoslovnem in jezikovnem področju. Kot »parašolski« in splošni program založba razvija slovarski program in novosti iz mladinske literature.

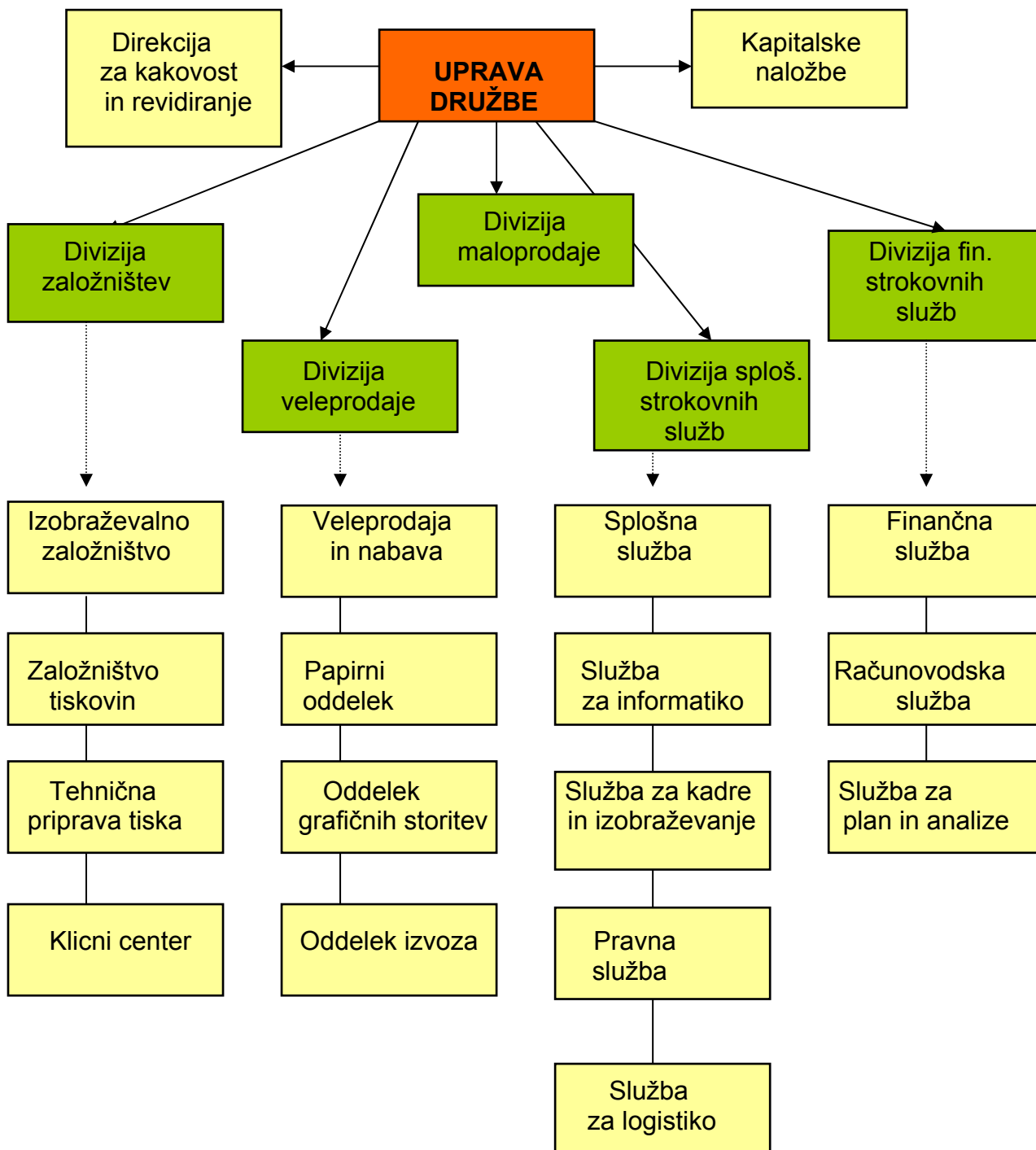
Kljub temu da je asortiment povečini specializiran za šolsko področje, pa z učnimi pripomočki, svetovanjem in izobraževalnimi seminarji presega njegove zahteve.

Na področju učbeniškega gradiva je založba razvila visoke standarde kakovosti, ki morajo upoštevati interese in merila zelo različnih ciljnih skupin: učencev (razumljivost), učiteljev (način poučevanja), staršev (dostopnost) in nenazadnje Zavoda RS za šolstvo (strokovna ustreznost rokopisov) ter Ministrstva za gospodarstvo (cenovna politika).

V okviru te divizije delujejo uredništvo z oddelkom za avtorske pravice in honorarje, oddelek prodaje in Šolski Epicenter, ki je specializiran za asortiment tujih šolskih gradiv.

Izobraževalno založništvo je s prenovno šolskega sistema in uvedbo devetletne osnovne šole razvijalo izdelčne blagovne znamke: **Zakajček**, **Vedež** in **Raziskovalec**. Namenjene so večji prepoznavnosti posameznih programov, ki so specializirani za različne starostne skupine učencev in standardizirani po stopnjah zahtevnosti učnih vsebin. Celoten program založništva se javnosti predstavlja pod zaščitno znamko v obliki slogana: »Znanje uresničuje znanje«.

Skica št. 4: Organizacijska shema družbe DZS, d. d. na dan 31. 12. 2003



Vir: Letno poročilo DZS, d. d., 2003

Založništvo tiskovin izdaja od 2.100 tiskovin, ki jih tiska, samo še 30 % predpisanih, to pa govori o visoki stopnji liberalizacije njegovega trženja. Vedno več je komercialnih tiskovin in vedno je več je tudi podjetij, ki izražajo željo po zalaganju. Obvladovanje slovenskega trga in pokritost vseh področij s tiskovinami je eden stalnih ciljev v konceptu poslovanja tega založništva. Temelj delovanja na trgu so prodajno mesto, kupec in končni porabnik tiskovin. Svoj razvoj v prihodnosti vidijo v povezovanju z velikimi trgovskimi sistemi, dobavitelji in založniki tiskovin, v sistemu planiranja vseh poslovnih funkcij ter v racionalizaciji in ekonomiki, v razvoju računalniških tiskovin, trženju storitev in »*know-how*« Založništva tiskovin ter v razvoju lastnih blagovnih znamk (Winterleitner, str. 4, 1998).

Pojav konkurence je povezan tudi s problemom zaščite znanja in programa dejavnosti tiskovin. Osrednje delovanje je usmerjeno v ohranjanje pozicij največjega založnika tiskovin, hkrati pa tudi v razvoj novih programov in izdelkov. Založništvo tiskovin je pridobilo znak slovenske kakovosti na področju izdelčnih blagovnih znamk **AKTA** in **ALEA** (Gnezda, str. 6, 1997).

Namen blagovne znamke ALEA (lat. kocka, op. a.) je, da jo kupec v množici drugih izdelkov prepozna kot blagovno znamko za tiskovine, ki mu pomagajo pri sodobnem poslovanju: vodenje blagovnega in finančnega poslovanja, možnost arhiviranja. Pri tem porabniki ne kupujejo samo izdelkov, ampak tudi koristi, ki so povezane z njimi (Gnezda, str. 7, 10, 1997).

Blagovna znamka AKTA Pametni pišejo obsega ponudbo sistema prezentacijskih in arhivskih map ter fasciklov, ki niso namenjeni samo za poslovno, ampak za čim širšo rabo. Kupec lahko izbira med poljubnimi tiskovinami, ki omogočajo organizacijo zapiskov in beležk, vsebujejo letne, mesečne, tedenske in dnevne koledarje, pomembne telefonske številke in naslove institucij na izbranem področju, omogočajo arhiviranje disket, fotografij in zgoščenk itn.

Divizija veleprodaje in Divizija maloprodaje

Prodajni asortiment dejavnosti trgovine obsega poleg leposlovja, šolskih knjig in tiskovin pribl. 20.000 različnih artiklov iz naslednjih skupin: papir in papirni izdelki, pisala, pisarniški pribor, birotehnični izdelki, računalniki in računalniška oprema, šolske potrebščine in poslovna darila.

Prodajni centri prek svojih trgovskih predstavnikov v regijah po Sloveniji tržijo s pravnimi osebami in s svojim prodajnim programom oskrbujejo vedno večje število kupcev. Prodajni centri so razmeščeni v vseh večjih mestih v Sloveniji, to pa omogoča optimalno pokritost tržišča.

Eden večjih korakov – tudi razvojnega pomena – je začetek prehoda na popolno informacijsko podporo sistema naročanja, vodenja zalog in prodaje v drobnoprodajnih enotah. Vzporedno s tem bo morala dejavnost spreminjati tudi prodajno tehnologijo in organizacijo (Winterleitner, str. 5, 1998).

Prodajna mreža Divizije veleprodaje in Divizije maloprodaje obsega:

1. sedem prodajnih centrov (Ljubljana, Maribor, Celje, Koper, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto),
2. 33 drobnoprodajnih enot (Ljubljana, Celje, Krško, Brežice, Jesenice, Bled, Trebnje, Škofja Loka, Črnomelj, Radovljica, Litija, Kočevje, Tržič, Maribor, Kranj, Novo mesto, Logatec, Koper, Izola, Postojna, Ilirska Bistrica, Slovenj Gradec),

3. 16 franšiznih enot v Sloveniji in tri v tujini (Slovenske Konjice, Ptuj, Spodnja Idrija, Radeče, Velenje, Slovenj Gradec, Tolmin, Slovenska Bistrica, Ormož, Ljutomer, Grosuplje, Vrhnika, Radomlje, Beltinci, Murska Sobota, Zagreb, Pulj, Sarajevo). V odpiranju so štiri enote v Sloveniji in dve enoti v tujini.

Centralno skladišče v Ljubljani obsega več kot 8000 m² in je visoko tehnološko opremljeno. 25 lastnih transportnih vozil vsak dan prepelje povprečno 53 ton izdelkov.

Leta 2000 je DZS, d. d., s celostno ponudbo izdelkov vseh svojih založniških dejavnosti (šolske publikacije, tiskovine in obrazci) še utrdil svoj vodilni položaj v dejavnosti. Napredek je podjetje doseglo tudi pri prodaji izdelkov za pisarno, šolo in dom ter reprodukcijskih materialov, predvsem papirja za grafično industrijo.

Tedanja Divizija trgovina je leta 2000 ustvarila za 18 % večji prihodek v primerjavi z letom 1999. Najpomembnejše poslovne rezultate je ta dejavnost dosegla s prodajo na debelo, saj se je ta povečala kar za 29 %.

Prodaja na drobno je leta 2000 ustvarila 35 % vseh prihodkov dejavnosti Trgovine DZS. Zaposluje 136 ljudi. V drobnoprodajne trgovine je bil leta 2000 uveden informacijski sistem POS (ang. krat. *Point of Sale*). Sistem ponuja preglednejše in racionalnejše poslovanje, saj omogoča spremljanje spreminjanja stanj v prodaji in nabavi, vezanih na določen izdelek.

Služba logistike skrbi za prevzem in hranjenje blaga vseh dejavnosti DZS ter za izdajo in dostavo kupcem in prodajnim centrom DZS v Sloveniji, po potrebi pa tudi v tujini. Trgovina je uspešno prestala preverjanje kakovosti in skladnosti s standardi ISO 9001/4.15. Kakovost logističnih storitev prispeva h konkurenčnosti izdelkov in storitev DZS.

Sektor za oskrbo kupca je odgovoren za vzdrževanje podatkov o vseh poslovnih partnerjih DZS, d. d., in o vseh artiklih. Skupaj z Naročniškim oddelkom in Oddelkom za saldakonte fizičnih oseb in reklamacije je bil odgovoren za operativno komercialo vseh naročil Založništva literature (založništvo literature je bilo pozneje ukinjeno, op. a.) in Izobraževalnega založništva (Vir: DZS, d. d., Pregled poslovanja v letu 2000.).

4.2.2. Poslovanje Divizije veleprodaje

V začetku leta 2003 se je z reorganizacijo Divizije Trgovina, ki je do tedaj vključevala področji prodaje na debelo in na drobno, področje veleprodaje osamosvojilo v samostojno Divizijo veleprodaje. S tem se je v okvir dejavnosti veleprodaje preselil tudi franšizing. V nadaljevanju predstavljamo izbrane podatke o poslovanju Divizije veleprodaje v letih 2002 in 2003.

Leta 2003 je družba DZS, d. d., dosegla poslovne prihodke v višini 15,430.453 tisoč SIT, kar je nominalno sicer boljše kot leta 2002, realno pa je to 2 odstotka manj.

Prihodki Divizije veleprodaje obsegajo kar 56 odstotkov vseh prihodkov DZS. Leta 2003 so se znižali zaradi manjšega obsega poslovanja s Cankarjevo založbo in Založbo Obzorja Maribor. Nižji prihodek je tudi posledica zavestnega zmanjševanja obsega prodaje papirja v Diviziji veleprodaje zaradi slabe plačilne discipline tiskarn ter zaradi poslovne odločitve, da iz ekonomskih razlogov prenehajo prodajati koleke in mobikartice.

Področje veleprodaje, ki slovensko tržišče oskrbuje s pisarniškim materialom, se je tako po nekaj letih rasti znašlo v fazi stagnacije oziroma celo malenkostnega nazadovanja, to pa je posledica enakega svetovnega in evropskega trenda. Evropski statistični kazalci, tako menijo v družbi DZS, d. d., kažejo več kot 5-odstotni padec povpraševanja, posledice tega pa so za enak odstotek manjša prodaja in težave največjih evropskih ponudnikov.

Kljub negativnim predznakom pri tržnem povpraševanju je področje veleprodaje leta 2002 v primerjavi z letom 2001 realno povečalo svoj prihodek za 6 odstotkov. Položaj so skušali okrepiti s pridobivanjem kupcev, ki naročajo blago prek elektronske trgovine DZS, d. d.

Opazno je tudi večje zanimanje kupcev za kakovostnejšo oskrbo s pisarniškim materialom. Zahtevajo hitrejšo odzivnost, večjo širino prodajnega programa, dostopnost ter informiranje o novostih. Sedem prodajnih centrov ter centralni oddelek so leta 2002 pripomogli k vlaganjem v novo logistično podporo in odpiranju novih prodajnih površin.

Tabela št. 14: Eksterni prihodki od prodaje po divizijah (v tisoč SIT)

	Dejansko 2003	%	Dejansko 2002	%	Realni indeks 2003/2002
Divizija založništvo	2,051,837	13,00	1,868,495	12,00	104
Divizija maloprodaje	4,091,102	27,00	3,839,732	26,00	101
Divizija veleprodaje	8,648,580	56,00	9,219,562	62,00	89
Kapitalske naložbe, logistika, službe	638,935	4,00	36,980	0,00	Ni podatka
Skupaj	15,430,453	100,00	14,964,769	100,00	98

Vir: Poslovanje DZS, d. d., 2003

V Diviziji veleprodaje je prihodek skokovito naraščal vse od leta 1995, ko so v tej diviziji ustvarili 1,5 milijarde prihodka, do leta 2002, ko se je povečal na 9,2 milijarde. V tem obdobju si je Divizija veleprodaje izbojevala pomemben tržni delež in s tem položaj največjega trgovca v dejavnosti.

Odločitev za vzpostavitev delovanja novega logističnega centra, sprejeta leta 2004, naj bi zagotovila, da bo poslovanje leta 2005 še bolj racionalno, saj naj bi ta investicija zagotovila boljši servis z zagotovljeno dostavo blaga v 24 urah od prejete naročila, manjše število napak ter nižje stroške poslovanja v skladišču in v obstoječih prodajnih centrih po Sloveniji.

Uspešnost poslovanja Divizije veleprodaje bo po mnenju zaposlenih v družbi v prihodnje v veliki meri odvisna tudi od učinkovitosti poslovanja Oddelka grafičnih storitev in od postopne preusmeritve ključnih kupcev na elektronsko trgovino, ki zagotavlja večjo preglednost poslovanja in nižje stroške. Odvisna bo tudi od oblikovanja prodajnega programa in strateškega partnerstva s podjetjem Corporate Express in ekskluzivnega trženja njegovih proizvodov v Sloveniji in na Hrvaškem.

Prav tako si Divizija veleprodaje kot pomembna cilja zastavlja izboljšanje kakovosti storitev, krepitev položaja pri kupcih ter zniževanje stroškov poslovanja.

4.3. UTEMELJITEV IZBIRE ŠTUDIJE PRIMERA

Franšizno poslovanje DZS, d. d., se od leta 1997 naprej razvija v okviru Divizije Trgovina, posredno pa je prek prodaje knjig povezano tudi s produkcijo oz. z Divizijo založništev. Ta povezava, čeprav posredna, je po našem mnenju veliko pomembnejša od pozornosti, kakršno ji sicer namenjajo v poslovnih povezavah znotraj družbe DZS, d. d.

Po mnenju Potočnika (2001, str. 54) trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa in tako vzpostavlja stik med proizvajalci in končnimi porabniki. Gre namreč za sistemsko vzpostavitev odnosa Divizije veleprodaje in Divizije maloprodaje (nekdanje Divizije Trgovina) do najširše skupine končnih porabnikov, ki se npr. med enakovrednimi substituti odločajo za izdelek iz asortimenta (produkcije, posredništva) družbe DZS, d. d., ali za kak drug izdelek, ki ga lahko kupijo v trgovinah DZS, d. d.

Asortiment ponudbe knjižnih publikacij obsega namreč tudi knjižno produkcijo drugih založb v Sloveniji in tujini, to pa predvsem na področju šolskega knjižnega programa zaostruje konkurenco. Tržna uspešnost domače (DZS, d. d.) produkcije knjižnih publikacij je tako odvisna tudi od prodajnih načinov in poti, ki jih razvijata Divizija veleprodaje in Divizija maloprodaje. Njuna naloga je, da na ključnih lokacijah zagotovita ustrezno ponudbo, da je asortiment dostopen pravočasno in po konkurenčnih cenah.

Na trgu knjig in pisarniškega materiala v Sloveniji se je franšizing pojavil pred šestimi leti prav zaradi tržnih zahtev po racionalizaciji, prestrukturiranju in širjenju poslovanja tedanje Divizije Trgovina na nove trge. V zadnjih štirih letih se je število franšiznih enot v DZS povečalo z osem na osemnajst, in kot kažejo trendi oz. interni viri in podatki družbe DZS, d. d., se bo število franšiznih enot povečevalo tudi v prihodnosti, predvsem zunaj Slovenije.

Družba DZS, d. d., ima zdaj največji tržni delež na tem segmentu drobnoprodajne ponudbe, zato je pomembno, katera izhodišča, cilje in načine poslovanja si je (bo) zadalo. Razvoj franšizinga tudi zaradi kapitalske moči in tradicije tedanje Divizije Trgovina lahko pomembno vpliva na značilnosti trga knjig in pisarniškega materiala. Tudi zato je smiselno preučiti, ali je podjetje razvilo tak franšizni sistem, ki se dovolj hitro prilagaja zahtevam trga na drobno, kakšne so te zahteve in ali postavitev franšiznega sistema potrjuje poslanstvo in cilje poslovne politike družbe DZS, d. d.

V skladu s teoretičnimi izhodišči franšizing omogoča hiter in prodoren vstop (slovenskih) trgovcev na drobno na nove oz. na tuje trge. Diviziji maloprodaje in veleprodaje lahko po načinu poslovanja uvrstimo med »zrele trgovce«, za katere je po mnenju strokovnjakov značilno, da so prav zaradi »zrelosti« sistema bolj ranljivi.

»Zreli trgovci« z visoko ravnijo storitev, visokimi cenami, s konservativnostjo in z neprilagodljivostjo ustvarjajo tržne priložnosti za nove ponudnike, ki enake izdelke in storitve ponujajo po nižjih cenah (povzeto po Potočniku, 2001, str. 27).

Da bi lahko pojasnili, od kod taka ranljivost »zrelih trgovcev«, si oglejmo, kako stroka opredeljuje razvojne trende v trgovini:

- skrajševanje »življenjskega ciklusa« posameznih organizacijskih oblik trgovine na drobno;

- vse večja konkurenca znotraj posameznih oblik trgovanja in med njimi;
- velika polarizacija trgovcev na drobno, od zelo ozko specializiranih do najbolj splošnih ponudnikov;
- nastanek trgovskih konglomeratov, ki obvladujejo tudi do 70 % trga posameznih izdelkov;
- vse pogostejše uvajanje računalniške tehnologije, ki omogoča napovedovanje prodaje, nadzor zalog, računalniško naročanje, vsakodnevni pregled obsega prodaje po izdelkih;
- globalna širitev največjih trgovcev na drobno, ki postajajo multinacionalne trgovske družbe (Potočnik, Petrin, str. 72, 1996).

Teh trendov se je ob prehodu v tržno gospodarstvo zavedalo tudi vodstvo tedanje Divizije Trgovina DZS, d. d., in v skladu z njimi prilagajalo poslovanje, najprej s spremembami organizacijskih oblik.

Prilagajalo se je konkurenci znotraj posameznih oblik trgovanja, v okviru katerih se med dejavnostjo trgovine na sploh ter oglaševalskimi in aktivnostmi trženjskega komuniciranja v Diviziji založništva še vedno (znotraj družbe DZS, d. d.) pojavlja svojevrsten kanibalizem.

Ker proizvajalci (v našem primeru založništvo, op. a.) ne prodajajo sami, je njihov prodajni uspeh odvisen od trgovcev in njihove predstavitve izdelkov. Zato mora proizvajalec trgovce marsikdaj poučevati in prepričevati, naj upoštevajo in ustrezno predstavljajo nekatere značilnosti izdelka.

Divizija maloprodaje je pristop prodaje prilagodila porabnikom v najširšem smislu, torej vsem, ki vstopijo v trgovino. Divizija založništva pa se je z oglaševanjem in trženjem usmerila k manjšim ciljnim skupinam ter jih nadgradila z izobraževanjem in svetovanjem. S tem je postalo založništvo v prodajnem smislu manj odvisno od trgovske dejavnosti, v presečišču obeh dejavnosti pa so se pojavili cenovna politika in prodajni popusti, to pa zahteva veliko usklajevanja in pogajanja med divizijami.

Ker založništvo deluje na majhnem trgu (tuji založniki se vedno znova čudijo nad majhnimi nakladami slovenskimi knjig!), je pri izdajanju novih publikacij izjemno pomembno, kako razvite so prodajne poti. Ena prodajna pot, in sicer prek trgovine na drobno oz. knjigotrške mreže, je že zdavnaj premalo za uspešno trženje več kot 150 novih naslovov na leto.

Možnosti za sodelovanje med divizijami je veliko in aktivnosti se med seboj lahko dopolnjujejo v skupno zadovoljstvo vseh, saj bo samo to pripomoglo k boljšemu letnemu poslovnemu uspehu. Založba bi za svojo predstavitev in za izboljšanje storitev morala razvijati naslednji trženjski splet: prodajne akcije, oglaševanje, svetovanje in izobraževanje. Tak splet poveča prepoznavnost izdelkov in storitev, in kar je ključno, vodi v povečanje števila obiskov in s tem tudi prodaje v knjigarnah in papirnicah. S tem želimo poudariti, da se z jasnimi cilji trženjskih strategij lahko izognemo nepotrebnemu podvajanju tržnih aktivnosti in odvečnim stroškom.

Zanimivo je, in zato smo v kontekstu trgovine omenili tudi trženjski splet založbe, da je ta zelo podoben trženjskemu spletu, kot si ga predstavljajo, zaznavajo franšiziji družbe DZS, d. d. O tem bomo več izvedeli v analizi vprašalnika v petem poglavju. Iz analize bomo sklepali, da mora trgovina bolj razviti obstoječe prodajne tehnike, predvsem z vidika obravnave interesnih, ciljnih skupin kupcev.

Franšiziji so v tem smislu bolj motivirani za uspeh svojega posla, zato lahko iz njihove želje po novih, dodatnih znanjih, predvsem s področja trženja, razberemo, da jih zanimajo predvsem »metode potiska«, in sicer kako sploh spodbuditi zanimanje kupca. Da pa bi franšiziji in vsi drugi prodajalci v Diviziji Trgovina klasično prodajo knjižnega programa in pisarniškega materiala lahko razvili v predstavitev koristi in zadovoljitev potreb porabnika, potrebujejo tudi veliko vsebinskih znanj, t. i. mehka poslovna znanja. Med temi so pomembne npr. spretnosti zaznavanja, ali porabnik kupuje zaradi potreb po znanju, zaradi zabave ali za darilo. Ali kupec obvlada delo z računalnikom, internetom in multimedijskimi izdajami? Kakšne so njegove vrednote oz. ali mu za dobro knjigo ni škoda denarja?

Asortiment ponudbe drobnoprodajnih enot DZS, d. d., je ozek, toda globok. To pomeni, da so se trgovine že v preteklosti specializirale za prodajo pisarniškega materiala in knjig, čeprav moramo dodati, da je predvsem zaradi majhnosti in specifičnosti slovenskega trga vse bolj v ospredju ponudba pisarniškega materiala.

Tedanja Divizija Trgovina je v letih 1996–2004 uvedla sisteme računalniške in informacijske podpore (Baan, POS, Triton, MicroStrategy) za napovedovanje in nadzor prodaje ter zalog in za poslovanje s kupci. Razvija se e-trgovina, računalniška tehnologija pa ponuja tudi možnost vodenja pregleda kupcev in dobaviteljev. Prav to je zelo pomembno za raziskave trga in analize porabnikovih želja.

Prav tako je bila za Divizijo Trgovina pomembna širitev na nove trge, zato se je s svojimi drobnoprodajnimi enotami priključila ponudbi Mercatorjevih prodajnih centrov v Beogradu, Pulju, Sarajevu.

Na podlagi predstavitve družbe DZS, d. d., in obravnave prilagajanja družbe razvojnim trendom trgovine utemeljujemo izbor študijo primera v magistrskem delu z naslednjimi opredelitvami do primera:

- Klasična prodajna pot prodajalec – kupec se je morala po prehodu v tržno gospodarstvo spopasti z razvojem drugih neposrednih prodajnih poti (telefonska prodaja, kataloška prodaja, e-trgovina, akviziterstvo ipd.).
- Nekatero izdelke iz asortimenta, ki so jih v preteklosti prodajali samo v specializiranih knjigarnah in papirnicah, je zdaj mogoče kupiti tudi v velikih nakupovalnih središčih, na bencinskih servisih, v trgovinah z darili, trafikah, muzejih.
- Z ofenzivnim trženjem se je razvil »*intermarketing*«, za katerega je zaradi sodelovanja dveh zelo različnih gospodarskih dejavnosti, npr. industrija pohištva – izdajanje knjig, značilna sinergija prodajnih učinkov. Poleg specializiranega knjižnega sejma, knjige in pisarniške potrebščine predstavljajo tudi na sejmskih prireditvah drugih dejavnosti.
- Zdajšnji kupec je zahteven in zna bolje oceniti razmerje med kakovostjo, vrednostjo in ceno. Prav tako ima več možnosti izbire med substituti, zato kupi izdelek le, kadar misli, da ta ustreza njegovi predstavi in želji. Pri izbiri ima pomembno vlogo blagovna znamka, ki določa cenovni razred in standard kakovosti ter vpliva na čustva porabnikov, saj izraža pravzaprav celotni identitetni in vrednostni sistem proizvajalca in trgovca.

Franšizing po svoji vsebini ponuja »zrelemu trgovcu« možnost, da postopno razvije nove prodajne poti in načine, ob tem pa ohrani tradicionalno jedro, ki ima

znanje, »*know-how*«, tehnologijo, kapital, informacijski sistem, prodajno mrežo in s tem informacije s terena, vzpostavljen odnos z dobavitelji itn.

Za uspešnost franšize je potreben posluh franšizorja tako za franšizije kot za kupce. Hitro prilagajanje navadam porabnika in širjenje na kar se da velik trg tako po vsebini programa kot po načinih prodaje sta ključna izziva za odločitev »zrelega trgovca«, ali bo vzpostavil franšizni sistem.

Družba DZS, d. d., je primer nastopa Divizije maloprodaje in Divizoje veleprodaje kot zelo močnih prodajalcev svojih lastnih izdelkov, pa tudi izdelkov drugih slovenskih podjetij in izdelkov iz uvoza. S prodajo prek franšiznega sistema lahko izboljša prepoznavnost programa, prodajo v svojih lastnih prodajalnah in uspešnost vzporednih prodajnih poti prek Divizije založništev. Odnos franšizorja do franšizijev je partnerski odnos, ključni cilj pa je povečati zanimanje kupcev do krovne blagovne in trgovske znamke DZS, d. d., in tako povečati obseg prodaje.

Želimo tudi poudariti, da delo temelji na dosegljivih podatkih. Ker gre v našem primeru za franšizni sistem, ki so ga začeli uvajati šele pred šestimi leti, je nekatere sestavine tega sistema mogoče ocenjevati le v določenem kontekstu, tj. s pridržki. Če podatkov ni ali če družba določenih ocen še ni izdelala, navajamo iztočnice iz strokovne literature, ki naj bodo v prihodnosti franšizorju v pomoč pri celostnem vrednotenju franšiznega sistema in sprejemanju poslovnih odločitev.

4.4. POSTAVITEV FRANŠIZNEGA SISTEMA DZS, d. d.

4.4.1. Uvajanje franšizinga

Divizija Trgovina je začela leta 1998 uvajati franšizing na področju knjig in pisarniškega materiala. K odločitvi za oblikovanje in vzpostavitev novega načina poslovanja so največ prispevali aktivnosti konkurentov in pogled podjetja v prihodnost.

4.4.1.1. Razlogi, poslovna izhodišča in pogoji za postavitev franšizinga

Razlogi za franšizing

- Temeljni razlog za razvoj franšizinga je bila **težnja po širitvi prodajne mreže** poslovnega sistema DZS, d. d.
- Drugi razlog je bila **donosnost tovrstnega načina širitve prodajne mreže**. Za odprtje nove prodajalne bi namreč podjetje moralo investirati od 300.000 do 350.000 evrov v Sloveniji in 200.000 evrov na območjih nekdanje Jugoslavije, to pa je veliko glede na gravitacijsko zaledje kupcev, obseg povpraševanja in kupno moč.
- Tretji zelo pomemben razlog je **spreminjanje načina porabe v Sloveniji** po osamosvojitvi. Vsi poznamo npr. problematiko starih mestnih jeder, ki stagnirajo ali celo zamirajo tudi zato, ker za osebna vozila niso dostopna in ker je v velikih trgovskih centrih delovni čas podaljšan tudi na nedeljo.

Poslovna izhodišča za postavitve franšiznega sistema

- **Povečanje tržnega deleža** (predvsem na doslej nepokritih lokacijah) – S tem bi vzpostavili posredni nadzor z vidika politike cen in ponudbe blaga (pospeševanje prodaje blaga iz lastnega uvoza in lastne produkcije).
- **Doseganje nižjih nabavnih cen**, višjih superrabatov in daljših plačilnih rokov pri posameznih dobaviteljih zaradi povečanega obsega prodaje.
- **Povečanje skupne mase RVC in čistega dobička**, ob ohranjanju nespremenjenih fiksnih stroškov v nabavi, logistiki ipd.
- **Znižanje deleža neposrednih in posrednih stroškov** na enoto prodanega artikla od lastnih enot na franšizing prodajalne.

Pogoji za uspešno ekspanzijo franšizinga po Mendelsohnu (str. 6, 2001)

- Franšizor mora biti na domačem trgu uveljavljen, hkrati pa mora dosegati zadovoljivo donosnost. Zagotovi naj sredstva, s katerimi bo poravnal začetne stroške. V realnosti je ekspanzija stvar dolgoročnosti in ne kratkoročnosti, zato se investicija verjetno ne bo povrnila tako hitro, kot bi si želel franšizor.
- Franšizor mora imeti dovolj zaposlenih, usposobljenih za delo izključno na mednarodnem širjenju sistema. Prav tako mora potrpežljivo in previdno izbirati franšizije, saj lahko napačna izbira povzroči velikanske stroške.
- Brez dvoma je najteže najti pravega »partnerja« na ciljnem teritoriju.

V DZS, d. d., so se postavitve franšiznega sistema lotili tako, da so v Sloveniji poiskali in določili najbolj strateške prodajne lokacije. Pri tem so upoštevali statistične podatke o številu prebivalcev, kupni moči, številu družb ali podjetij, številu šol oz. izobraževalnih ustanov.

Zelo pomembno je, tako Mendelsohn (str. 5, 2001), da podjetje franšizinga ne obravnava kot zdravilo za bolešno dejavnost, ki bo s pritokom denarja hitro rešena negotovosti. To ne deluje niti na domačem trgu, kaj šele na tujem.

Trgovsko podjetje mora po mnenju Potočnika (2001, str. 119) raziskovati potrebe porabnikov, poiskati svoje priložnosti in ugotoviti različne ovire. To lahko naredi le, če vzpostavi dobro zasnovan trženjski informacijski sistem, ki ga praviloma sestavljajo štiri pod sistemi:

1. podsystem notranjih podatkov (prodaja, nabava, zaloge, stroški itn.),
2. podsystem tržnega obveščanja (gibanje cen, količine, zahteve kupcev, aktivnosti konkurentov),
3. podsystem trženjskega raziskovanja (nakupno vedenje in zadovoljstvo kupcev),
4. podsystem v podporo trženjskim odločitvam (metode in modeli za odločanje).

V naslednji tabeli prikazujemo graditev tovrstnih sistemov pri postavitvi franšizinga.

Tabela št. 15: Stopnje v razvoju franšiznega sistema po Mendelsohnu
(str. 33, 2003)

Št. franšiz	OPIS RAZVOJNE STOPNJE FRANŠIZNEGA SISTEMA
1–10	<p style="text-align: center;">PRVO OBDOBJE: obdobje izbire franšizijev in pilotnih projektov</p> <p>Na tej stopnji ima franšizor le neki občutek glede svoje poti v prihodnosti. V tej fazi ugotavlja, ali je bil dovolj natančen pri pilotnih testiranjih svojega koncepta. Prav tako se mora vprašati, ali je bilo testiranje dovolj široko zastavljeno na dovolj reprezentativnih lokacijah ter vodeno v ustrezno dolgem obdobju.</p> <p>V tem obdobju je izbira neustreznih franšizijev lahko zelo boleča. Prav tako je lahko franšizor preveč nestrpen pri investiranju v trženje franšiznega sistema, tako da bo želel s prodajo franšiz čimprej vzpostaviti denarni tok oz. imeti prihodke.</p>
11–40	<p style="text-align: center;">DRUGO OBDOBJE: obdobje prvih odzivov franšizijev in povečevanja obsega poslovanja</p> <p>Franšizor je morda presešel prve ovire pri poslovanju, zdaj pa ugotavlja, da je med prvimi desetimi najuspešnejšimi franšiziji štiri ali pet takih, ki niso zadovoljni. Razlog je lahko v tem, da se franšizing razlikuje od drugih samostojnih oblik poslovanja.</p> <p>To nezadovoljstvo se ne pokaže takoj, sčasoma pa jemlje franšizorju vedno več časa. Če na tej stopnji razvoja franšiza ni ustrezno organizirana, lahko to povzroči napetosti v odnosih.</p> <p>Na tej točki franšizor razvija organizacijsko strukturo na tak način, da bi lahko povečal število franšiz in rast obsega poslovanja. Pomembno pa je, da stopnja rasti ne preseže zagotovljenih virov sredstev in zmogljivosti franšizorja.</p>
41–100	<p style="text-align: center;">TRETJE OBDOBJE: snovanje odločilne ekspanzije</p> <p>Franšizni sistem je zdaj na stopnji relativne zrelosti. Franšizor je dobro organiziran in na račun prejšnjih dejavnosti dosega razumne donose.</p> <p>Zdaj se osredotoča na snovanje odločilne in obsežne ekspanzije poslovanja. Prav tako je to trenutek, ko mora evalvirati poslovanje obstoječih franšiz. Glede na to si mora odgovoriti na vprašanje, ali so le-te ohranile prvotno privlačnost in konkurenčnost?</p>
10 in več	<p style="text-align: center;">ČETRTO OBDOBJE: zrel franšizni sistem</p> <p>V tej fazi je franšizni sistem zrel in na voljo so vse informacije o tem, kako oblikovati in postaviti franšizo. Obstoječe franšize prispevajo pomembne informacije o kakovosti franšizorja in franšiznega sistema in o odnosih med njimi. Franšizor na tej stopnji se je sposoben prilagajati razvojnim tendencam in priložnostim na trgu.</p>

Opisane štiri temeljne razvojne stopnje franšiznega sistema moramo obravnavati le kot okvirni približek dejanski aplikaciji takega načina poslovanja na nekem območju. Pri oceni razvoja je namreč zelo pomembno upoštevati, ali poteka postavitve franšizinga v veliki ali majhni državi oz. trgu. Če prvih deset franšiznih enot označuje, da je sistem komaj v prvem obdobju razvoja, pa je za majhno državo tolikšno število franšiz morda celo dosežen optimum celotne ponudbe.

4.4.1.2. Organizacijska oblika franšiznega sistema

Franšizni sistem je v skladu z organigramom podjetja DZS, d. d., organiziran v okviru Divizije veleprodaje. Franšizij zato ne more nabavljati neposredno pri dobavitelju, ampak le prek regionalnih prodajnih centrov DZS, d. d. Asortiment je sestavljen iz mase drobnih izdelkov majhnih vrednosti.

Gre torej za franšizni sistem trgovina na debelo – trgovina na drobno, v obliki prostovoljne verige neodvisnih trgovcev, ki se oskrbujejo pri trgovcu na debelo. Prav tako gre za sistem, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme, licenci ipd. Ta oblika franšizinga se sicer hitro širi po svetu (Potočnik, 2001, str. 64) in pogosto obsega samo določen poslovni odnos, npr. uporabo imena blagovne znamke, dobavo ipd.

Po obliki je ta franšizni sistem neposredni franšizing, saj je zanj značilno, da franšizor sklene pogodbo z vsakim franšizijem posebej na ciljnem trgu. Slabost te oblike je lahko v tem, da je franšizor včasih preveč oddaljen od ciljnega trga, toda to oviro je mogoče odstraniti s prilagoditvijo asortimenta lokalnim razmeram in z ambicioznim franšizijem.

4.4.1.3. Merila za izbor franšizijev in ponudbo franšizorja

Pridobivanje potencialnih franšizijev je potekalo glede na prednostne skupine lokacij. Med potencialnimi prejemniki franšiz DZS, d. d. so (bili):

1. samostojni podjetniki in
2. konverzije drobnodajnih enot DZS, d. d., ki v zadnjem obdobju niso dosegale pozitivnih rezultatov.

Zelo velikega pomena so merila za izbor in usposabljanje franšizijev, saj vplivajo na razvoj sistema v prihodnosti. V postopku izbire franšizijev velja upoštevati, da je treba franšizije usposabljati za partnerje prejema in oddaje »*know-how*«. Kolikor večja je odgovornost partnerja (franšizij – subfranšizij), toliko več znanja in spretnosti mora franšizor zahtevati. Tako mora subfranšizij obvladati tudi:

- naučiti se mora vodenja franšizne enote in izvesti pilotno poslovno operacijo v eni od enot v prodaji na drobno,
- prispevati mora k prilagajanju franšiznega sistema tržnim razmeram na ciljnem trgu,
- dokazati mora zmožnost delovanja tudi kot »franšizor« na ciljnem trgu,
- s sprejetjem kontrole franšizorja mora dokazati zmožnost uveljavitve blagovne znamke franšizorja, varovanja poslovnih skrivnosti in dobrega glasu,
- strinjati se mora z razvojnim modelom franšizorja (povzeto po Mendelsohnu, str. 14, 2001).

Prejemnik franšize DZS, d. d., mora izpolnjevati (izpolnjuje) naslednje minimalne tehnične in tehnološke pogoje:

1. lokacija prodajnega prostora mora biti v strogem središču mesta,
2. velikost prodajnega prostora za papirnico mora obsegati najmanj 40–50 m² neto prodajnih površin in manjše priročno skladišče,
3. velikost frontne linije (izložbe) obsega najmanj 4 m ali več,
4. obstaja možnost dostopa za transportno vozilo,
5. notranja oprema prodajalne je izdelana po tipskih načrtih DZS, d. d., in je primerna za prodajo blaga papirnice oz. knjigarne.

Komercialni pogoji, ki jih DZS, d. d., ponuja franšizijem:

1. DZS, d. d., zahteva, da franšizij blago nabavlja pri komerciali, tj. nabavni dejavnosti Divizije Trgovina (po novem Divizije veleprodaje) oz. v njihovih prodajnih centrih na debelo.
2. Franšizij prodaja blago po enakih prodajnih cenah kot druge drobnoprodajne enote DZS, d. d.
3. Nabavne cene za blago, ki ga naroča franšizij, se oblikujejo po načelu delitve rabata oz. marže (razlika med nabavno in prodajno ceno) po določenem delitvenem razmerju med obema partnerjema.
4. Za prvo polnjenje trgovine je plačilni rok 90 dni, za vse preostale nabave pa 60 dni.
5. Za zavarovanje plačila dobavljenega blaga zahteva DZS, d. d., od prejemnika franšize ustrezno garancijo (npr. bančna garancija, hipoteka na nepremičnino).
6. Pogodba o franšiznem poslovnem sodelovanju je sklenjena za najmanj pet let.

Franšizne prodajalne DZS merijo od 60 do največ 100 m² (povprečni prodajni prostor prodajalne v Sloveniji je leta 2001 meril 133 m²). Prodajajo od 5.000 do 8.000 izdelkov, to pa je četrtnina celotnega programa DZS.

Franšizor poskrbi, da arhitekt pripravi projekt za notranjost franšizne trgovine, svojemu partnerju pa ponuja izdelke iz svojega programa, logistično podporo in dostavo v 24 urah, najboljše vhodne cene ter izobraževanje.

Veleprodaja DZS, d. d., in s tem franšizor skrbi za dobavo blaga v 48 urah. Prav tako franšizne enote oskrbuje s katalogi.

Franšizor DZS, d. d., franšiziju ne zaračunava pristopnine niti mesečne licenčnine, računa pa letno provizijo. Prvo leto partnerju dovoli »zajeti sapo«, tako da provizijo plača šele drugo leto. Provizija je določena kot odstotek od prometa po nabavnih cenah, s tem da se razlika med nabavno in ceno v prodaji na drobno spreminja od izdelka do izdelka.

Poslovni plan je usmerjen k širjenju tovrstne dejavnosti tako v prostorskem smislu kot tudi v smislu povečevanja prometa in dobička ter posredno rabatov franšizijem.

Franšizing DZS, d. d., se razvija in uveljavlja tako v Sloveniji kot v državah nekdanje Jugoslavije. Na južne trge se podjetje širi v sodelovanju z Mercatorjem. Poleg franšiznih enot v Sloveniji delujejo še tri enote na Hrvaškem in ena v Bosni in Hercegovini. Načrtovana je tudi širitev v Beograd in Split.

Ker širitev franšiznih enot poteka na lokacijah, na katerih so nekdanje poslovale lastne prodajalne, in tam, kjer jih prej ni bilo, se število franšizijev povečuje hitreje kot bi se sicer. Celoten uvajalni čas franšiz je tri leta. Vsaka nova franšiza namreč potrebuje najmanj eno leto za zagon, seznanitev s prodajnimi sezonami in za premostitev začetnih težav (Lemajčić, DZS, 2002).

Dejstvo, da se franšizor najprej odloči poiskati ustrezne lokacije, priča o tem, da se zaveda, da to ena izmed ključnih strateških odločitev.

Poglavitna je odločitev za postavitev podružnice na ciljnem teritoriju ali v regionalni bazi. Nanjo vpliva davčna politika (Mendelsohn, str. 21, 2001).

Tudi stroka na prvo mesto v trženjskem spletu trgovine uvršča pomembnost lokacije. Trženjski splet trgovine (Potočnik, 2001, str. 134) sestavljajo:

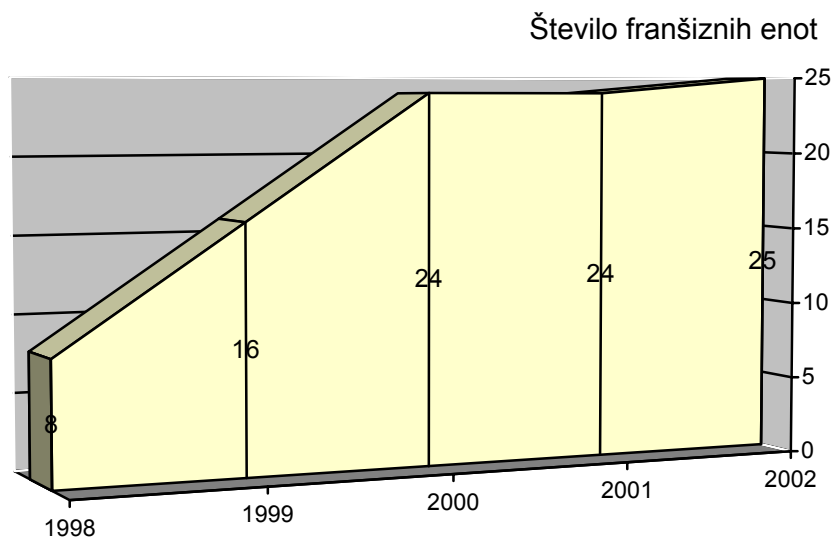
- lokacija,
- oblikovanje asortimenta,
- določanje cen,
- tržno komuniciranje,
- storitve kupcem,
- prodajni ambient.

4.4.1.4. Pregled gibanja izbranih kazalcev v obdobju 1998–2002

Spodnji grafi prikazujejo gibanje števila prodajaln, prometa, rabatov in dobička v obdobju 1998–2002. Razvidno je, da vsi kazalci izkazujejo pozitiven trend uveljavljanja franšizinga na trgu papirniškega materiala in knjig.

Posebej zanimivo je, da so se po letu 2000 kljub nespremenjenemu številu franšiznih enot povečevali tako promet kot dobiček in popusti. Podatki nas vodijo k oceni, da je franšizor DZS, d. d., pravilno izbral lokacije novih franšiznih enot in ustrezne nove partnerje oz. franšizije. Brez dvoma je k rezultatom pripomoglo tudi poslovanje Divizij veleprodaje in prodaje na drobno v celoti.

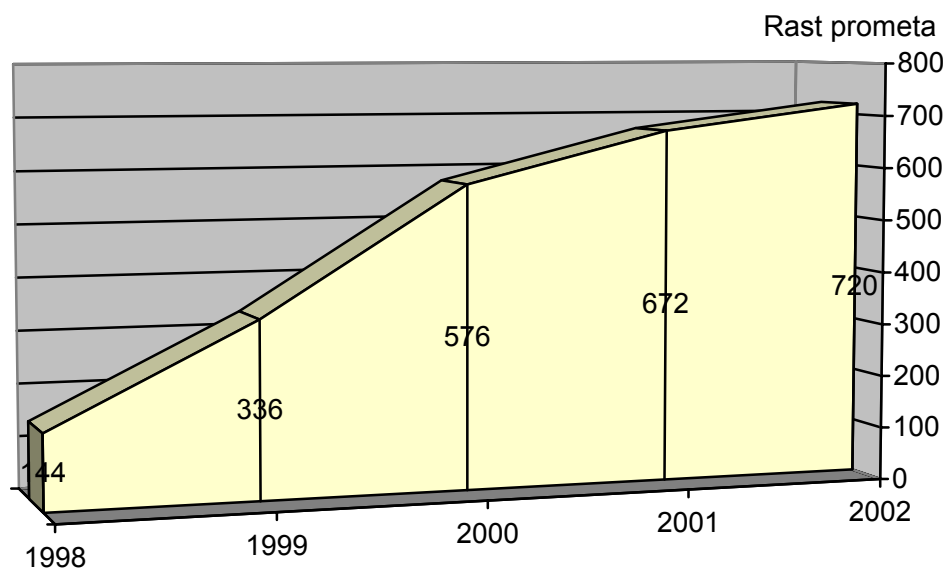
Graf št. 3: Povečevanje števila prodajaln franšiznega sistema DZS, d. d. (1998–2002)



Vir: DZS, 2002

Kljub zmanjšanju števila prodajaln s knjigami in periodiko se je začelo v obdobju 1999-2001 v okviru prodaje na drobno DZS, d. d., povečevati število prodajaln, ki so bodisi na pol papirnice in na pol knjigarne ali samo papirnice. K temu je prispevalo tudi širjenje franšiznega sistema, s tem da se je asortiment prilagodil povpraševanju in donosnosti poslovanja, kkaršno je želela uprava DZS, d. d.

Graf št. 4: Povečevanje prometa v franšiznem sistemu DZS, d. d. (v mio SIT) v obdobju 1998–2002

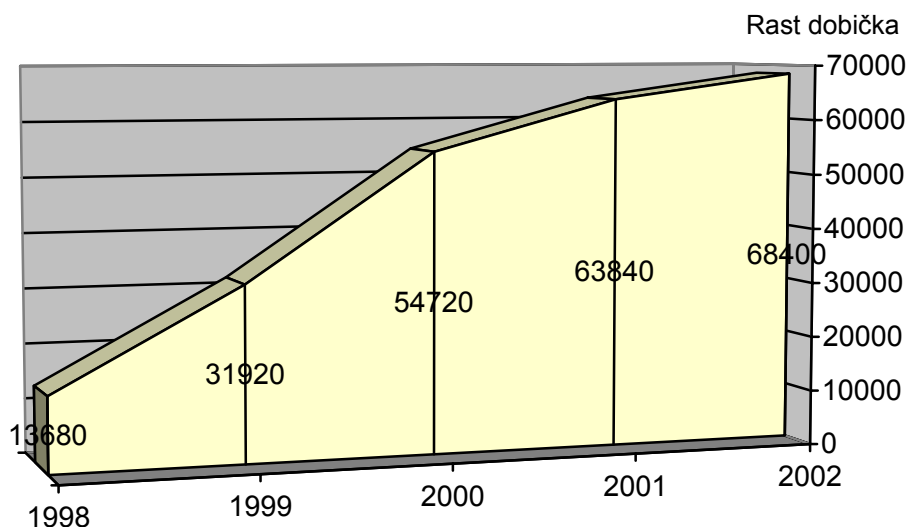


Vir: DZS, 2002

Leta 1999 je družba DZS, d. d., odprla prvo drobnoprodajno enoto v Mercator centru v Ljubljani. Ker se je poteza izkazala kot dobra poslovna odločitev, je družba tudi v drugih Mercator centrih odprla svoje drobneprodajne enote.

Leta 2001 pa je podjetje z založniške kolektivne pogodbe prešlo na trgovsko ter se po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrstilo v dejavnost Trgovina na drobno z drugimi izdelki široke porabe (G 51.470). To je omogočilo širjenje asortimenta v prodajnih centrih in s tem tudi v franšiznem sistemu. Posledica tega je bilo povečanje prometa, s tem pa tudi povečanje dobička, kot je to razvidno iz grafa št. 4:

Graf št. 5: Povečanje dobička franšizorja v franšiznem poslovanju v 1000 SIT v obdobju 1998–2002



Vir: DZS, 2002

4.4.2. Divizija veleprodaje kot nosilec franšizinga

Franšizni sistem DZS, d. d., temelji na odnosu in sodelovanju med trgovino na debelo in trgovino na drobno. Ker je v tem kontekstu franšizij odvisen od poslovanja trgovine na debelo oz. Divizije veleprodaje in nabave DZS, d. d., si oglejmo nekatere značilnosti trgovine na debelo.

Po mnenju Potočnika in Petrinove (1996, str. 73–74) trgovina na debelo obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na prodajo izdelkov in storitev tistim, ki jih kupujejo za uporabo pri svojem poslovanju ali za preprodajo. Trgovci na debelo ne poslujejo s končnimi porabniki, zato neprimerno manj pozornosti namenjajo lokaciji, trženjskemu komuniciranju in opremljenosti prodajnih prostorov.

Trgovina na debelo je koristen in ekonomsko upravičen povezovalni člen med proizvajalci in trgovci na drobno, za oboje pa opravlja zlasti naslednje naloge:

- prodajo in trženjsko komuniciranje, to pa pomeni, da trgovina na debelo proizvajalcem omogoča ob razmeroma nizkih stroških dostop do velikega števila manjših kupcev – trgovcev na drobno;

- trgovcem na drobno svetuje glede pospeševanja prodaje, usposabljanja prodajalcev, dekoracije prodajaln in izložb;
- dobaviteljem in trgovcem na drobno posreduje tržne informacije o postopkih konkurentov, novih izdelkih, gibanju cen ipd.
- prevoz in hitrejšo dobavo, saj je trgovina na debelo nameščena bliže trgovcem na drobno kot proizvajalci;
- oblikovanje asortimenta po potrebah trgovcev na drobno.

V preučevanem primeru je prav Divizija veleprodaje oz. franšizor DZS, d. d., tisti, ki mora oceniti uspešnost te prodajne poti:

Kolikor večja je stopnja zelenega proizvajalčevega nadzora, toliko pogosteje ocenjujemo, ter čim bolj so člani na prodajni poti povezani (npr. pri franšizi), toliko večja je možnost in tudi potreba po ocenjevanju. Če člani trgujejo z znano blagovno znamko, potem je ocenjevanje dokaj preprosto. V nasprotnih primerih je možnost nadzora manjša, ker s težavo dobimo podatke, ki jih potrebujemo za oceno. Možnih meril ocenjevanja je veliko. Pegram (glej Potočnik, Petrin, 1996, str. 116–117) je ugotovil, da večina proizvajalcev uporablja naslednja merila:

- uspešnost prodaje posameznih členov (najpomembnejše merilo),
- zaloge,
- prodajne sposobnosti členov,
- ravnanje členov,
- konkurenca,
- rast obsega poslovanja členov.

4.4.3. Trženjske spodbude in odnosi z javnostmi

Strategija trženjskega komuniciranja z vidika vodje prodajne poti (v našem primeru franšizorja, op. a.) je celovit, povezan in voden načrt oglaševalskih postopkov za predstavitev podjetja in njegovih izdelkov ciljnemu porabniku. Glede na porabnikove potrebe in načine zadovoljitve želja sporočamo lastnosti izdelka, s tem pa si prizadevamo pospešiti prodajo in prispevati k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Najpomembnejše oblike komunikacije s porabniki so:

- oglaševanje (plačana oblika predstavitve izdelkov ali storitev),
- osebna prodaja (oseben stik z morebitnim kupcem),
- prodajno prizadevanje trgovcev (prizadevanja trgovca, da kupca pripravi do nakupa),
- publiciteta (oblike neplačanega obvestila) (Potočnik, Petrin, 1996, str. 113).

Pomembno je, da komunikacijo s porabniki spremljajo vzporedne dejavnosti Dejavnosti veleprodaje, to je, da trgovec zagotavlja obnavljanje zaloge oglaševanega blaga in hitro dostavo blaga do porabnika. Prav tako je smiselno, da franšizor oblikuje skupni sklad za oglaševanje, iz katerega poplača del stroškov, in da pripravi strategijo oglaševanja v različnih medijih. Skupni sklad in aktivna vloga franšizorja v oglaševanju je smiselna tudi zato, ker tako lahko oblikuje in nadzoruje svojo prodajno politiko, ob pospeševanju prodaje tistih izdelkov, za katere se odloči sam.

Oglejmo si tudi odnos med franšizorjem in franšiziji ter zunanjim okoljem, tj. javnostmi in porabnikom.

Da bi zadovoljilo svoje ciljno tržišče mora podjetje poleg konkurence upoštevati še celotno javnost, ki kaže pozitivno ali negativno zanimanje za njegovo poslovanje. Javnosti so različne skupine, ki imajo dejanski ali potencialni interes in ki lahko vplivajo na realizacijo cilja podjetja. Različne javne skupine lahko pomagajo podjetju ali ga ovirajo pri njihovem poslovanju. Ker lahko javnosti odločilno vplivajo na usodo podjetja, mora le-to (tako Potočnik, Petrin, str. 20, 1996) vzpostaviti korektne odnose s temi javnostmi ter spremljati njihovo mnenje o podjetju in si pridobiti njihovo naklonjenost:

- finančna javnost – banke in finančne ustanove;
- medijska javnost – organizacije, ki prenašajo novice oz. poročila;
- država kot javnost – s svojimi predpisi določa temeljne pogoje poslovanja in ravnanja podjetja;
- državljani kot javnost – imajo vpliv, če so povezani v skupine, ki s pozitivnimi ali negativnimi stališči usmerjajo delovanje oziroma odzive podjetja (npr. organizacije porabnikov);
- lokalna javnost – okoliško prebivalstvo in druge lokalne organizacije;
- širša javnost – ustvarja določeno sliko o podjetju ter posredno in neorganizirano vpliva na njegove kupce;
- interna javnost – pozitivni ali negativni odnos zaposlenih in vodstva podjetja do delovanja podjetja se posredno prenaša tudi na širšo javnost.

Povzemimo, da je za franšizorja pomembno spremljanje dogajanja v mikro- in makrookolju, franšizij pa se načelno ukvarja predvsem z zahtevami v svojem lokalnem, torej mikrookolju. Pri tem ima najpomembnejšo vlogo porabnik s svojimi navadami, željami, potrebami in idejami.

4.4.4. Stik s porabnikom

Porabnik si oblikuje svoje preference do posameznih blagovnih znamk, saj pretehta vse, kar je na izbiro in cenovno dosegljivo. Hkrati s tem oblikuje preferenco do določene blagovne znamke, ki mu zagotavlja zaželeno razmerje med kakovostjo in ceno.

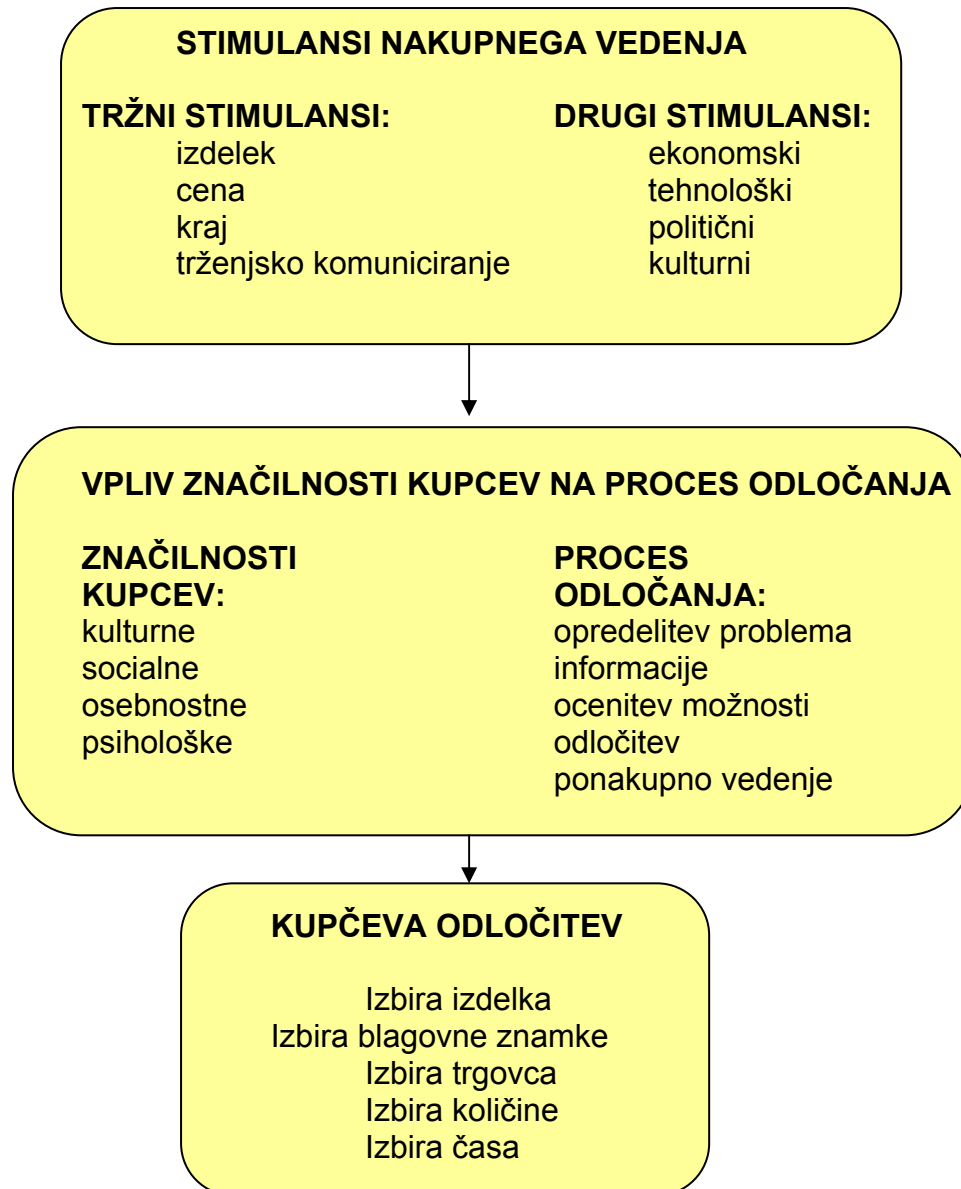
Po mnenju Potočnika in Petrinove (str. 33, 1996) obstajata dva dejavnika, ki lahko zadržita, da porabnik namere za nakup ne spremeni takoj v nakupno odločitev. Prvi dejavnik so stališča drugih oseb, drugi pa nepredvidljive okoliščine. Na odločitev porabnika, da odloži ali spremeni nakup, zelo vpliva pričakovano tveganje, ki se spreminja glede na razpoložljivo kupno moč in negotovost glede značilnosti blagovnih znamk.

Potočnik (2001, str. 114) tudi meni, da so poglobitni dejavniki kupčeve izbire prodajalne:

1. udobnost (lahek dostop, brezplačno parkirišče, hitro in preprosto informiranje ipd.),
2. ponudba izdelkov (širina in globina asortimenta, kakovostna različnost izdelkov, razpoložljivost izdelkov, komercialne, tehnične in finančne storitve),
3. cena/vrednost (ugodno razmerje med ceno in vrednostjo oz. koristnostjo, cena ni nujno poglobitno merilo za odločitev),
4. plačilo (možnost alternativnih oblik plačila – gotovina, bančne kartice, potrošniško posojilo, kartica trgovskega podjetja),

5. zanesljivost (hitra dobava, vzdrževanje in popravila, morebitna zamenjava).

Skica št. 5: Model nakupnega vedenja končnih porabnikov po Kotlerju
(1994, str. 174)



Odločitve o lokaciji so za franšizorja izjemno pomembne. Pravilno izbrana in frekventna lokacija, ki pritegne večje število kupcev, in ki omogoča logistiko dostave in skladiščenja izdelkov, je ključnega pomena ne samo za zagon, ampak tudi za sam obstoj franšizne enote.

Velike trgovske korporacije se ukvarjajo s problemom, ali več manjših prodajaln umestiti na številne lokacije ali na manjšem številu lokacij odpreti nekaj večjih prodajaln. Na splošno lahko ugotovimo, da mora trgovska korporacija v vsakem večjem mestu odpreti tolikšno število prodajaln, ki zagotavlja prihranek pri fizični distribuciji (Potočnik, Petrin, 1996, str. 71).

Franšizna pogodba DZS, d. d., je liberalna, zato je franšizno razmerje manj obvezujoče, kot to v praksi velja za druge dejavnosti (npr. za hitro prehrano). Franšizor namreč franšizijem ne prepoveduje trženja izdelkov, ki jih ne zastopa ali ne proizvaja družba DZS, d. d.

S tem je franšizor dodatno motiviral potencialne franšizije, ki so bili v preteklosti specializirani na ponudbo drugačnih programov, in jim omogočil, da so jih razširili. Divizija veleprodaje in Divizija maloprodaje DZS, d. d., imata značilnosti specializiranega trgovca, podobno pa tudi v franšizingu po večini prevladujejo specializirane prodajalne s pisarniškim materialom in knjižnim programom.

Kot meni Potočnik (2001, str. 142; 1996, str. 61), je treba ponudbo spodbujati z osebnim stikom (visoka raven osebnih storitev, zlasti svetovanje, osebna obravnava in postrežba, spodbujanje zvestobe). Specializirana prodajalna ponuja ozek in globok asortiment izdelkov. Primeri specializiranih prodajaln so: prodajalna obutve, perila, cvetličarne, knjigarne ipd. Specializirane prodajalne lahko še naprej razčlenimo po še ožjem asortimentu. Razvoj specializiranih prodajaln je povezan z razvojem trgovskih centrov. Čeprav je večina specializiranih prodajaln v lastništvu posameznikov, dosegajo največjo rast različne verige specializiranih trgovcev.

Poglavitne oblike umeščanja ponudbe, ki so na voljo trgovcu na drobno (po Potočniku, 2001, str. 142), so:

- diferenciranje izdelkov (obsežen ali globok asortiment, povezave asortimentov, unikatni izdelki, raritete),
- povečevanje storitev in osebne obravnave kupcev (primerna lokacija, udobna prodaja, daljši obratovalni čas, osebne storitve, posojila, dostava),
- cenovno vodstvo (nizka cena in dobra vrednost za to ceno, cenovno vodstvo pri osrednjih izdelkih).

Franšizor mora za doseganje boljše osebne obravnave in postrežbe stalno nadzorovati prodajno osebje, ki mora imeti ustrezna znanja o izdelkih in prodajne sposobnosti. Če osebje ni ustrezno usposobljeno, se bo število prodanih izdelkov sčasoma najverjetneje zmanjševalo.

4.4.5. Komunikacija in vodenje franšizinga

V franšiznem sistemu mora biti usklajeno komuniciranje z makro- in mikrookoljem. Brez dvoma je problematično, če franšizor sporoča javnostim in porabnikom, da ponuja visoko kakovostno blago, franšizij pa kupcu tega ni sposoben dokazati oz. predstaviti.

Franšizing DZS, d. d., je del vertikalnega tržnega sistema, ki s svojimi značilnostmi in posebnostmi vpliva na organizacijo dela in možnost vzpostavitve odnosa med franšizorjem in franšizijem.

Navpični tržni sistemi so se pojavili kot izziv običajnim tržnim potem, ki jih praviloma sestavljajo samostojni proizvajalci (npr. Divizija založništva, op. a.), samostojni trgovci na debelo (Divizija veleprodaje DZS, d. d., op. a.) in samostojni trgovci na drobno (franšiziji, op. a.), pri katerih je vsak udeleženec na tržni poti samostojna gospodarska celota, ki želi maksimirati svoj dobiček. Korporacijski navpični tržni sistem povezuje zaporedne proizvodne in distribucijske faze istega lastnika (korporacije; npr. DZS, d. d., op. a.). Korporacijski sistemi so trdno integrirana celota. Dogovorni navpični tržni sistem sestavljajo samostojna podjetja

različnih ravni proizvodnje in distribucije, da bi dosegla večje prihranke in/ali večjo prodajo, kot bi jo, če ne bi bila povezana v navpični tržni sistem oziroma če bi vsako podjetje poslovalo samostojno. Med dogovorne navpične sisteme sodijo franšizne organizacije, ki omogočajo prenos znanja, poslovnega svetovanja na manjše samostojne trgovce, da bi veliki proizvajalci čim hitreje in ceneje prodali na posamezne tržne segmente (Potočnik, 2001, str. 93–94).

Med franšizorjem in franšizijem ves čas potekajo procesi izmenjave in prenosa izdelkov, lastništva, finančnih sredstev, naročil in plačil. Prav tako se z njimi prenašajo tveganja in potekajo pogajanja. Zato je zelo pomembno, kako poglobljeno franšizor spremlja dogajanja v franšiznem sistemu oz. katerim dejavnikom daje prednost, npr. tržnim potem, virom poslovanja, motiviranju, strokovnosti ipd.

Franšizno poslovanje znatno znižuje distribucijske stroške, predvsem takrat, kadar bi bila lastna drobnoprodajna mreža edina možna prodajna pot. Investicijski stroški graditve lastne prodajne mreže so zelo veliki. Prav tako so veliki stroški vzdrževanja lastnih prodajalnih na različnih lokacijah. Z uporabo franšize se večina stroškov prenese na franšizije.

V vertikalnem tržnem sistemu proizvajalci nadzorujejo prodajno pot. Vertikalni tržni sistem jim omogoča precejšnjo moč. Zaradi tega vlade nekaterih držav nadzorujejo poslovanje vertikalnih tržnih sistemov in s tem preprečujejo nelojalno ravnanje proizvajalcev (Potočnik, Petrin, 1996, str. 124–125).

Korporacijske verige so najpomembnejša razvojna oblika trgovine na drobno 20. stoletja. Korporacijske verige lahko definiramo kot povezave več prodajalnih, in so v skupnem lastništvu, ki prodajajo podoben asortiment izdelkov, oblikujejo centralno nabavno in prodajno politiko ter uporabljajo podobne oblike motivacije prodajalcev in kupcev: Korporacijske verige poznamo v vseh oblikah trgovanja na drobno.

Uspeh korporacijskih verig temelji na njihovi sposobnosti, da zaradi večjega obsega poslovanja lahko prodajajo po nižjih cenah kot posamezni samostojni trgovci. Velik obseg jim omogoča, da izrabijo maksimalne količinske rabate pri nabavi in sorazmerno nižje prevozne stroške na enoto, po drugi strani pa lahko strokovno in natančneje načrtujejo prodajo, obračanje zalog, oblikovanje cen in pospeševanje prodaje. Številne korporacijske verige so povezale tudi grosistično in detajlistično funkcijo in tako obvladujejo celotno prodajno pot. Ne nazadnje, korporacijske verige dopuščajo, da se posamezne prodajalne prilagodijo potrebam kupcev in konkurenci na lokalnih trgih (Potočnik, Petrin, str. 67–68, 1996).

4.4.6. Informacijska podpora in usposabljanje za franšizno poslovanje

Ko govorimo o informacijski podpori franšiznemu poslovanju imamo v mislih: usmeritvene in nadzorne sisteme, skupaj s poročili, predložitvami listin, revizijami, posvetovanji itd. (Hrastelj, str. 3, 2003).

Med dejavniki, ki pomembno vplivajo na razvoj franšiznega sistema, so po Mendelsohnu (str. 8, 2001) tudi politična stabilnost, tveganje blokade poslov, pogoji in možnosti repatriacije kapitala, razvitost komunikacijske infrastrukture in

distribucije, previdna izraba kupne moči porabnikov: koliko denarja jim ostane, ko zadovoljijo temeljne potrebe.

Poleg vzpostavljanja zapletenih informacijskih sistemov je še vedno temeljno in najpomembnejše, da franšizor vzporedno usposablja franšizije za njihovo samostojno in uspešno delovanje v prihodnosti.

Obstajajo namreč primeri, v katerih franšizor ponuja »jetniško« poslovanje. To pomeni, da franšizor pridobi lokacijo in popolnoma obnovi franšizno enoto, preden franšizijo izroči »ključ«, seveda proti plačilu stroškov. V takem jetniškem odnosu franšizij ni vključen v postavitve enote, franšizij pa bo odgovoren za stroške opremljanja in zagona poslovanja (Mendelsohn, str. 39, 2003).

Po mnenju Hrastelja (str. 4, 2003) se franšizorjeva vloga nadaljuje s srednjeročnim ali celo dolgoročnim razmerjem, ki lahko traja pet ali več let. Obsega torej tudi izpeljavo projekta.

Franšizija je treba namreč usposobiti za samostojno opravljanje tistih aktivnosti, ki jih določi franšizor ter mu ponuditi nenehno pomoč pri razvoju franšize, pri trženjskih aktivnostih in raziskavah lokalnega povpraševanja ter pri organizaciji seminarjev in srečanj franšizijev.

V skladu z obravnavano tematiko v četrtem poglavju lahko sklenemo, da je franšizing eden od možnih načinov in oblik poslovanja, s katerim je podjetje DZS, d. d., na eni strani skušalo zmanjšati svojo ranljivost zrelega trgovca (v mislih imamo prilagajanje poslovanja in ponudbe spremenjenim navadam porabnika in zaostitvi konkurence), na drugi strani pa povečevalo prodajne površine na sicer majhnem in nasičenem segmentu trgovine na drobno.

Notranja organizacijska struktura podjetja je zelo heterogena, saj združuje tako proizvajalce, tj. založništvo, kot knjigotrško mrežo Divizije maloprodaje in Divizije veleprodaje. Pri tem se pojavlja podvajanje nekaterih trženjskih aktivnosti (v mislih imamo tudi komunikacijo z javnostmi in s končnim porabnikom).

Franšizing DZS, d. d., je po Mendelsohnovih stopnjah franšiznega sistema dosegel drugo obdobje razvoja, za katerega so značilni prvi odzivi in nekajletne izkušnje franšizijev ter povečevanje obsega poslovanja. Kakšni so ti odzivi, bomo izvedeli iz rezultatov ankete, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

5. OCENA FRANŠIZNEGA SISTEMA DZS, d. d.

5.1. UVOD

Glede na to, da se je med nastajanjem magistrskega dela v podjetju pojavila notranja potreba po analizi odzivov in zadovoljstva franšizijev, smo se pri raziskavi omejili na to področje. Zanimalo nas je namreč, ali ima franšizni sistem DZS, d. d., vgrajen avtomatizem prenosa znanj, informacij in drugih oblik podpore za usposabljanje in uspešno delo franšizijev ter katera znanja in sposobnosti bi si franšiziji želeli pridobiti v prihodnosti. Skušali smo tudi ugotoviti, kakšno je najpogostejše mnenje franšizijev o konkurenčnosti, prilagodljivosti in tveganjih tega poslovnega sistema.

5.2. POVEZAVA TEORIJE S PRAKSO

V prejšnjih poglavjih smo predstavili teoretična izhodišča za obravnavo franšizinga, temeljne poteze in vrste franšizinga v Sloveniji, v okviru predstavitve podjetja DZS, d. d., pa smo obravnavali izhodišča za obravnavo franšizinga na segmentu knjig in pisarniškega materiala.

Problemi, na katere smo naleteli pri pripravi teoretičnih izhodišč franšizinga, so bili naslednji:

- v literaturi ni bilo zaslediti obravnave franšizinga na segmentu knjig in pisarniškega materiala; nekaj o tem zasledimo na internetu, pa še to so le podatki o podjetjih, ki ponujajo pisarniški material (ang. *stationery*);
- na splošno je vrednotenje franšiznega sistema skopo obravnavano; podrobnosti so razpršene v specializirani literaturi o vrednotenju podjetij in računovodstvu;
- v literaturi zasledimo precej neenotno mnenje o tem, kaj je franšizing, predvsem pa je malo ali skoraj nič podatkov o uspešnosti tega poslovanja v Sloveniji;
- tudi zato, ker gre za razmeroma novo obliko poslovanja v Sloveniji, je očitno veliko pomanjkanje empiričnih raziskav, ki bi nam predstavile, kako se franšizing v naši državi v praksi razvija na posameznih tržnih segmentih;
- prav tako smo zasledili, da literatura obravnava franšizing kot sistem zelo na splošno, le tu in tam omeni različna področja uveljavljanja, nikjer pa ni zaslediti, ali in kako se je franšizing sistemsko prilagodil zahteval nekega tržnega segmenta.

Navedeni problemi so nas vodil k odločitvi, da teoretična izhodišča in poslovne odločitve podjetja DZS, d. d., preučimo z mnenjsko anketo franšizijev. Cilj naše raziskave oz. ankete je ugotoviti, kako franšiziji v praksi sprejemajo koncept franšizinga DZS, d. d.

Raziskava bo odgovorila na naslednja tematska vprašanja:

- poslovne značilnosti franšizija, njegova pričakovanja in motivacija,
- poslovne značilnosti franšizorja, kot jih zaznava in ocenjuje franšizij,
- splošna ocena sodelovanja s franšizorjem,
- značilnosti povpraševanja in ponudbe na trgu pisarniškega materiala in knjig,
- prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti franšiznega poslovanja.

5.3. METODOLOGIJA

Raziskava temelji na kvalitativni metodi. Izhajali smo iz spoznanj, pridobljenih v teoriji o franšizingu, s poudarkom na franšiznem sistemu trgovina na debelo – trgovec na drobno in na spoznanjih o značilnostih trgovine na drobno v Sloveniji.

Za analizo smo uporabili dve vrsti podatkov:

- primarne podatke, pridobljene na podlagi ankete s strukturiranimi vprašanji o posameznih sestavinah franšiznega odnosa,
- sekundarne podatke, kot so letna poročila preučevanega podjetja, agregirani podatki o dejavnosti trgovina na drobno s pisarniškim materialom in knjigami, članki v strokovnih revijah in predstavitvene brošure.

Metoda zbiranja podatkov prek ankete nam je omogočila, da smo pridobili mnenja oseb, ki so z vidika analize franšiznega sistema DZS, d. d., relevantne. Vzorec anketnega lista je v prilogi magistrskega dela.

5.3.1. Vzorec

V raziskavo so bili vključeni franšiziji franšiznega sistema DZS, d. d. Leta 2003 jih je bilo skupaj 16. Ker gre za majhen vzorec, je bilo treba pridobiti vse odgovore. Anketa je potekala v obdobju julij-september 2003.

5.3.2. Omejitve raziskave

Raziskavo omejujejo naslednji dejavniki:

- Franšiziji, ki so v franšiznem odnosu leto dni in manj, so se pri določenih vprašanjih vzdržali odgovora, ker zaradi kratkotrajnega obdobja sodelovanja in zato majhnih izkušenj v franšizingu niso želeli podati ocene oz. mnenja. To možnost smo v anketi predvideli, zato so franšiziji imeli možnost alternativne obkrožitve.
- Slovenskih podjetij, ki bi imela opazno storitveno znamko ni veliko, zato je opaziti dajanje prednosti kratkoročnim ciljem, kot sta obseg prodaje in cenovna politika, zaznavanje prednosti prepoznavnosti podjetja pa je včasih zapostavljeno.
- Anketiranci so odgovarjali v skladu z svojimi videnji, ocenami in prepričanji, ki so subjektivna in ponekod tudi kontroverzna s politiko podjetja, franšizorju pa ponujajo možnost premisleka ob morebitnih skrajnih odklonih v mnenjih in ocenah.
- Za izvedbo raziskave smo imeli na voljo omejene vire, zato smo se z anketo omejili na območje Slovenije.
- Priložnostni vzorec, na katerem je bila izvedena anketa, je premajhen, da bi omogočil posplošitev rezultatov, kljub temu pa je relevanten, ker gre za majhen segment trgovine na drobno v Sloveniji in ker je število franšizijev (16) za slovenske razmere nadpovprečno.

5.4. REZULTATI RAZISKAVE

5.4.1. Franšizni sistem na področju knjig in pisarniškega materiala

V literaturi ni zaslediti podrobnejših podatkov o značilnostih franšizinga po sektorjih, edini dostopni podatki, ki se nanašajo na knjige in pripomočke za izobraževanje, pa so iz leta 1973 za Združene države Amerike:

Sektor »knjige in pripomočki za izobraževanje«: vrednost prodaje franšizijev v primerjavi z lastnimi drobnoprodajnimi enotami franšizorja znaša 125 %. Sektor »prodaja na drobno z neživili«: vrednost prodaje franšizijev glede na franšizorja je 40,6 % (Caves, Murphy, glej Stanworth, str. 85, 2003).

Iz citata smo izluščili, da so pri ponudbi in prodaji knjig in učnih pripomočkov uspešnejši franšiziji, zato se nam je zdelo pomembno, da franšizija umestimo kot iztočnico za našo anketo.

Na podlagi raziskave asortimenta smo ugotovili, da se družba DZS, d. d., na trgu pisarniškega materiala in knjig pojavlja kot zastopnik tujih in ponudnik svojih blagovnih znamk.

Office Line je domača (lastna) blagovna znamka, ki je ustrezno zaščitena in registrirana. Pod to blagovno znamko DZS, d. d., ponuja širok asortiment pisarniškega materiala za pisarno, šolo in dom. Gre za lastno idejo in izdelavo vrste izdelkov, ki jih je DZS, d. d., ponudil tudi partnerjem na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji. V tem smislu se proizvodnja in prodaja izdelkov prepletata. Tuji partner mora namreč prevzeti obe funkciji, izdelki pa morajo biti izdelani po standardih DZS, d. d.

Blagovni znamki založniškega programa sta *Znanje uresničuje sanje* in *Epicenter*. Prva postavlja v ospredje produkcijo domače literature in učbenikov, druga pa obojestranske stike s tujino.

Del ponudbe tujih blagovnih znamk temelji na ekskluzivnih zastopstvih, ki so za DZS, d. d., najugodnejša, in na zastopstvih, pri katerih DZS, d. d., ne dosega visokih razlik v ceni, so pa pomembna zaradi obsega povpraševanja po določenih izdelkih. (Marža je razlika v ceni, ki jo doseže posamezni člen na prodajni poti. Navadno jo računamo kot razliko med nabavno in prodajno ceno ter jo izrazimo v razmerju do nabavne cene. Marža je višja pri trajnem blagu kot pri živilskem blagu in je višja v detajlistični trgovini kot v grosistični. Povprečna marža v detajlistični trgovini je približno 30 % nabavne cene, v grosistični trgovini pa približno 15 % (Potočnik, Petrin, 1996, str. 111).

Na podlagi tradicije, znanj, izkušenj in poslovnih prednosti je tedanja Divizija Trgovina leta 1998 na področju trgovine na drobno s pisarniškim materialom in knjigami uvedla franšizni sistem. S tem je po eni strani povečala prostorsko pokritost svoje ponudbe, po drugi pa reševala obstoj drobnoprodajnih enot, ki so z vidika družbe dosegale podpovprečne rezultate poslovanja.

Naslednji korak širitve franšiznega sistema je bilo odpiranje franšiz v državah na območju nekdanje Jugoslavije. Družba DZS, d. d., se je ob ekspanziji drugih slovenskih trgovcev, ki so na teh območjih začeli odpirati velike prodajne centre oz. nakupovalna središča s številnimi specializiranimi prodajalnami, odločila za vzporedno razvojno pot.

Širjenje na te trge je posledica sicer strateške odločitve podjetja zaradi prenasičenosti slovenskega trga na segmentu knjig in pisarniškega materiala, vendar lahko poudarimo, da jo pri uresničitvi poslovnih ciljev spremljajo številna tveganja, ki so posledica nelikvidnosti in ne nazadnje tudi politične nestabilnosti držav gostiteljic. Omeniti velja tudi nizko kupno moč in problem transfernih cen. Verjetno pa je še najbolj problematično delovanje »sivega trga«, na katerem prodajajo skrivaj uvoženo blago, ki ni bilo ocarinjeno, ponaredko in blago tudi sicer dvomljive kakovosti. Takšno »konkurenčno« blago je ponujeno po nižjih cenah in je nelojalna konkurenca trgovcem, ki poslujejo po predpisih.

Na prvi pogled se zdi širjenje sistema v tujino preprosto, vendar temu ni tako. Po navadi je vzrok pomanjkanje ekspertov, ki bi imeli dovolj izkušenj in znanja za omilitev težav pri širjenju franšiznega sistema v drugo državo. Precej premalo je tudi poznavanje urejenosti poslovnega in pravnega okolja; treba se je seznaniti z jezikom, načinom življenja, okusi porabnikov, stili vedenja in, ne nazadnje, s podnebjem (in drugimi geografskimi značilnostmi, op. a.). Nekatere vlade so proti franšizingu, nekatere so indiferentne, druge ga sploh ne razumejo (povzeto po Mendelsohn, str. 2, 11, 2001).

Dejstvo je, da so nekateri izdelki ali storitve DZS, d. d., lažje prenosljivi v druga okolja, v druge države, predvsem zato, ker so z vidika sodobnega uporabnika bolj univerzalni. Prav zato se je širjenje podjetja DZS v države nekdanje Jugoslavije osredotočilo predvsem na pisarniški program. Izvoz knjižne produkcije je z vidika stroškov in prodajnih rezultatov zahtevnejši. Zagotoviti je treba visoko usposobljen kader, predvsem pa gre za dolgoročno strategijo, pri kateri je treba veliko vložiti v poslovno odličnost in ugled.

Franšizne enote zdaj poslujejo v Pulju, Zagrebu, Sarajevu, Beogradu in Splitu. Ponudba franšiznih enot za zdaj temelji predvsem na pisarniškem materialu, torej gre za papirnice, v prihodnosti pa bo zaradi ustvarjenega zaledja kupcev prodajni program mogoče obogatiti tudi s prevedeno slovensko knjižno produkcijo.

5.4.2 Ocenjevanje franšiznega sistema DZS, d. d.

5.4.2.1. Ocenjevanje udeležencev prodajne poti

V primeru naše raziskave vlogo proizvajalca nadomesti trgovec na debelo, ki zastopa domače in tuje blagovne znamke ter asortiment matičnega podjetja in drugih slovenskih podjetij. Kot proizvajalec knjižnega programa nastopajo slovenske založbe, ki razvijajo svoje prodajne poti in svoje načine prodaje.

Anketa, ki smo jo izvedli, naj bi franšizorju posredovala splošno razpoloženje med franšizorji. Prav tako naj bi franšizor ob pomoči ankete ugotovil, katerim sestavinam franšiznega odnosa naj nameni dodatno pozornost.

5.4.2.2. Izvedba ankete

Anketa, s katero smo želeli ugotoviti, kako franšiziji ocenjujejo, doživljajo in vrednotijo delovanje franšiznega sistema DZS, d. d., je bila izvedena v obdobju julij–september 2003. Za to obdobje je značilen vrhunec prodajne sezone, predvsem šolskih potrebščin, učbenikov in ustreznega pisarniškega materiala.

Učitelji v šolah se maja in junija odločajo, katere učbenike bodo učenci oz. dijaki uporabljali naslednjem(-ih) šolskem(-ih) letu(-ih), zato je takrat v ospredju intenzivna priprava tako knjigotržcev kot založnikov na različne prodajne akcije, direktno trženje in organiziranje hitrejše dobave.

Ker je bila anketa izvedena na vrhuncu sezone, lahko iz odgovorov razberemo, čemu dajejo prednost franšiziji, ki želijo v tem obdobju čim bolj uspešno poslovati, in kaj bi bilo po njihovem mnenju treba še razvijati.

Anketa je bila poslana na naslove šestnajstih franšiznih enot, ki delujejo v Sloveniji pod trgovsko znamko DZS, d. d. Zaradi (z vidika statistike) majhnega števila drobnoprodajnih enot je bilo treba pridobiti odgovore vseh franšiz. Treba pa je poudariti, da je to število za slovenske razmere vendarle dovolj veliko za oceno stanja, potreb in možnosti razvoja franšiznega sistema na področju pisarniškega materiala in knjig.

5.4.2.3. Tematski sklopi ankete

1. Prvi sklop sprašuje o franšizijevi motivaciji za vstop v franšizni sistem.

Franšiziji so imeli na voljo deset možnih odgovorov, med njimi pa sem izbrala najbolj značilne in možne v tej dejavnosti: možnost samostojnega podjetništva, pridobitev novih poslovnih zamisli, večji zaslužek, brezposelnost, novi izzivi, posebna znanja in sposobnosti, vključitev družine v posel, dostop do finančnih sredstev, manjše poslovno tveganje, drugo (franšizij navede razlog).

Franšiziji so obkrožili pet odgovorov, ki so bili po njihovem mnenju ključna motivacija za vstop v franšizni sistem.

2. Drugi sklop ankete sprašuje o pričakovanjih franšizijev pred vstopom v franšizni sistem.

Na voljo je bilo deset odgovorov, med temi pa so morali franšiziji izbrati pet takšnih, ki so po njihovem mnenju najpomembnejši: finančna pomoč pri vzpostavitvi franšize, fizična pomoč pri postavitvi franšize, ekskluzivnost ponudbe, oglaševanje, trženjsko komuniciranje, program usposabljanja, zaslužek, kakovost, lokacija, ustrezna pogodba, drugo.

Franšiziji so obkrožili pet odgovorov.

3. Tretji sklop sprašuje o značilnostih in poslovanju franšizne enote.

Ta del anketnega vprašalnika je najobsežnejši in obsega petnajst vprašanj s ponujenimi možnimi odgovori. Želeli smo pridobiti informacijo o trajanju poslovanja franšize, kadrovske strukturi, strukturi kupcev ter zajeti tudi morebitno težnjo po razširitvi poslovanja: mesec in leto vključitve v franšizni sistem, vodilni program izdelkov, število zaposlenih, izobrazbena struktura, starost, viri dohodka, delež programa DZS, d. d., v asortimentu, prilagajanje ponudbe lokalnim značilnostim in

okusu, cenovna politika, število dobaviteljev, najbolj uveljavljene blagovne znamke, vrhunski prodaje prek dneva, tedna in leta, uporaba novih tehnologij za predstavitev izdelkov, razširitev ponudbe, delež večjih kupcev oz. pravnih oseb v prodaji.

Franšiziji so ob vsakem vprašanju obkrožili samo en odgovor.

4. Četrty sklop vprašanj sprašuje o ustreznosti franšizorjeve podpore pri poslovanju.

Franšiziji so odgovarjali na deset vprašanj s pripravljenimi odgovori, med katerimi so izbrali samo enega. Ta vprašanja so bila namenjena ugotavljanju temeljnih značilnosti odnosa med franšizijem in franšizorjem, kot ga ocenjuje in občuti franšizor. Predvidevali smo, da se bodo odgovori franšizijev zaradi subjektivnega vrednotenja posameznika precej razlikovali med seboj in od ciljev franšiznega sistema, zato so nas v tem sklopu odgovorov zanimali predvsem tisti, ki morda najbolj odstopajo od dobljenega povprečja.

Vprašanja se nanašajo na naslednja področja: franšizorjeva splošna podpora pri poslovanju franšize, ustreznost usposabljanja in izobraževanja franšizija, specifična znanja, ki jih želi franšizor pridobiti, opredeljenost obveznosti in pravic obeh pogodbenih partnerjev v franšizni pogodbi, ocena notranje opreme in zunanje podobe franšize, ocena investicijskih stroškov za vzpostavitev franšize, višina dohodka pred vstopom v franšizni sistem in po njem, ocena konkurenčne prednosti asortimenta iz ponudbe franšizorja, ocena konkurenčnosti knjižnega in pisarniškega asortimenta, obnovitev pogodbenega razmerja.

5. Peti sklop anketnega vprašalnika obsega analizo PSPN (SWOT) franšiznega sistema DZS, d. d.

Analizo PSPN uvrščamo med tiste analize, ki so namenjene strateškemu načrtovanju. Gre za sistematično ocenjevanje prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti konkurenčnega okolja (Potočnik, 2001, str. 134).

S tem sklopom ankete smo dosegli, da so franšiziji po prejšnjih podrobnejših vprašanjih strnili svoja razmišljanja in v odgovorih oblikovali bolj sistematično oceno posameznih zunanjih dejavnikov v franšiznem sistemu, v katerem poslujejo.

Čeprav so v poslovni sistem vključeni tako franšiziji kot franšizor, je franšizorjeva poslovna politika za franšizija pravzaprav zunanje okolje – ali ga tako v resnici doživlja, bodo pokazali njihovi odgovori.

Najpomembnejši zunanji dejavniki predstavljajo tako priložnosti kot nevarnosti, notranji pa se nanašajo na oceno prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja (Potočnik, 2001, str. 134), v našem primeru podstruktur franšiznega sistema.

Analizo PSPN sestavljajo štiri vprašanja, na katera smo ponudili deset možnih odgovorov. Franšiziji so morali obkrožiti tri, ki so po njihovem mnenju najpomembnejši.

5.4.2.4. Rezultati ankete

1. sklop vprašanj: Motivacija za vstop v franšizni sistem

Vprašanja iz ankete (glej prilogo 1)	Število obkrožitev	Delež med anketiranimi (N=16)
1. Samostojno podjetništvo	3	18,8 %
2. Nove poslovne zamisli	15	93,8 %
3. Večji zaslužek	12	75,0 %
4. Brezposelnost	0	0 %
5. Novi izzivi	14	87,5 %
6. Posebni interesi, znanja ipd.	12	75,0 %
7. Vključitev družine v posel	4	25,0 %
8. Dostop do finančnih sredstev	7	43,8 %
9. Manjše poslovno tveganje	13	81,3 %
10. Drugo*	2 *	12,5 %

* Med drugimi razlogi so anketiranci navedli širšo ponudbo in zaposlovanje delovnih invalidov.

Deleži največkrat obkroženih odgovorov povedo, da so večino (93,8 % franšizijev) za vstop v franšizni sistem motivirale *nove poslovne zamisli oz. »know-how«*. Na drugem mestu so kot motivacijski dejavnik *novi izzivi oz. dostop na nove trge in širitev asortimenta v ponudbi* (87,5 %), sledijo pa mu *manjše poslovno tveganje* (81,3 %), *večji zaslužek ter posebni interesi in znanja* (75 %).

Nihče od anketiranih ni vstopil v franšizni sistem zaradi problema brezposelnosti in s tem možnosti zaposlitve. Zanimivo pa je, da je le 43,8 % vprašanih pričakovalo več *finančnih sredstev* in da je 18,8 % vprašanih razumelo vključitev v franšizni sistem kot možnost *samostojnega podjetništva*.

2. sklop vprašanj: Pričakovanja franšizijev pred vstopom v franšizni sistem

Vprašanja iz ankete (glej prilogo 1)	Število obkrožitev	Delež med anketiranimi (N=16)
1. Finančna pomoč pri vzpostavitvi	13	81,3 %
2. Fizična pomoč pri vzpostavitvi	4	25,0 %
3. Ekskluzivnost ponudbe	10	62,5 %
4. Oglaševanje, trženjsko komuniciranje	13	81,3 %
5. Program usposabljanja	12	75,0 %
6. Ustrezen zaslužek	11	68,8 %
7. Nadzor kakovosti	4	25,0 %
8. Izbira lokacije	0	0,0 %
9. Ustrezna pogodba	10	62,5 %
10. Drugo	0	0,0 %

Pričakovanja so bila izpolnjena:	Število obkrožitev	Delež med anketiranimi (N=16)
Odlično	1	6,3 %
Prav dobro	3	18,8 %
Dobro	7	43,8 %
Zadostno	4	25,0 %
Nezadostno*	1*	6,3 %

* Anketirance smo prosili, naj navedejo razlog, če so obkrožili *nezadostno*: navedli so *nekonkurenčnost pri javnih razpisih*.

Noben franšizij ni navedel *drugih posebnih pričakovanj* (točka 10), zato lahko sklepamo, da nam je v vprašalniku uspelo zajeti temeljne pridobitve vstopa v franšizing. Prav tako ni nihče obkrožil *Izbire lokacije*. Tak rezultat je bil sicer pričakovan, ker so v franšizni sistem vstopile že obstoječe in delujoče drobnoprodajne enote.

Deleži največkrat obkroženih odgovorov povedo, da je največ, kar 81,3 % franšizijev, pričakovalo predvsem *finančno pomoč* ter pomoč pri *oglaševanju in trženjskem komuniciranju*. Ta rezultat je zanimiv, če ga primerjamo z odgovori na prvi sklop vprašanj, pri katerem je možnost dostopa do dodatnih finančnih sredstev pričakovalo (v primerjavi z drugim sklopom vprašanj) precej manj franšizijev, in sicer 43,8 %.

Na vprašanje, ali so bila njihova pričakovanja izpolnjena, je 43,8 % franšizijev odgovorilo z *dobro*, 25 % z *zadostno* in 18,8 % s *prav dobro*.

3. sklop vprašanj: Značilnosti poslovanja franšizne enote

1. Leto vključitve v franšizni sistem:

Leto	2003	št. franšiz	1
	2002		4
	2000		2
	1999		1
	1998		1
	1997		2

* manjka pet odgovorov

2. Najpogostejši program v ponudbi franšize (pisarniški ali knjižni program)

V 15 franšizah (93,8 %) je v ponudbi najpogostejši pisarniški material, le v eni franšizi (6,2 %) je v ospredju knjižni program. Načelno imajo vse franšize v svojo ponudbo vključena oba programa.

3. Število zaposlenih v franšizni enoti

V šestih franšiznih enotah (37,5 %) sta zaposleni dve osebi, v štirih (25 %) so zaposlene tri osebe, v treh (18,8 %) pa le ena oseba. Sledijo tri franšizne enote, ki imajo zaposlene štiri, pet in več kot osem oseb.

Najpogostejše so torej franšize z dvema do tremi zaposlenimi.

4. Najpogostejša izobrazbena struktura

V vseh franšiznih enotah (100 %) je najpogostejša srednješolska izobrazba zaposlenih, to pa nam pomaga razumeti visok delež tistih, ki so kot med pričakovanji ob vstopu v franšizni sistem izpostavili *usposabljanje*, kot motivacijo pa pridobitev *novih poslovnih zamisli ter posebnih znanj in sposobnosti*.

5. Najpogostejša starostna struktura zaposlenih

Odgovori so pokazali, da v vseh franšiznih enotah prevladuje starostna skupina 30–40 let. Ob tem je zaznati nekaj večji delež tistih franšiz, v katerih je večina zaposlenih starih trideset let (56,3 %), v 43,8 % franšiz pa je, sodeč po odgovorih, večina starih štirideset let.

6. Ali je franšiza edini vir dohodka oz. ali zagotavlja dovolj dohodka za tekoče poslovanje in razvoj?

Pritrdilno je odgovorilo šest franšizijev (37,5 %), deset franšizijev (62,5 %) pa, da franšiza zanje ni edini vir dohodka.

Pri teh rezultatih so mogoče špekulacije, zato moramo biti pri vrednotenju odgovorov previdni. Če namreč franšiziju franšiza ni edini vir dohodka, to še ne pomeni, da s franšizo ne more poravnati stroškov poslovanja.

Možne so tri situacije: 1. franšizij s franšizo lahko poravnata stroške poslovanja, vendar mu zmanjka sredstev za razvoj; 2. franšiza prinaša dovolj dohodka za poravnano stroškov in razvoj, vendar je podjetje registrirano še za drugo dejavnost; 3. franšiza ne prinaša dovolj dohodka niti za poravnano stroškov. Zadnja možnost je najbolj dvomljiva, saj bi bilo to razvidno iz poslovanja enote, na to pa bi bil verjetno pozoren tudi franšizor.

Sklepamo torej, da so anketiranci pravzaprav odgovarjali le na vprašanje, ali je to edini posel, s katerim se ukvarjajo.

7. Kolikšen del ponudbe franšize obsega asortiment DZS, d. d.?

Odgovori, ki so bili v anketi sicer res podani v obliki približne ocene, so pokazali, da 75 % vseh franšiz (12 enot) ponuja od 80–90 % njihove celotne ponudbe asortiment DZS, d. d. V terh franšiznih enotah (18,8 %) obsega asortiment podjetja DZS, d. d., od 60–70 % ponudbe. Samo v eni franšizni enoti pa kupcem ponujajo izključno asortiment ponudbe DZS, d. d.

Na prvi pogled lahko iz odgovorov sklepamo, da gre za liberalnejšo obliko franšiznega sistema, ki posameznim franšizam omogoča prilagajanje lokalnemu povpraševanju in okusu. Ali je to tudi res, nam bodo morda pokazali odgovori na naslednje vprašanje v tem sklopu ankete.

8. Ali vašo ponudbo prilagajate lokalnemu povpraševanju?

Na vprašanje v prvem koraku so vsi franšiziji odgovorili pritrdilno, namreč, da se vsekakor prilagajajo lokalnemu povpraševanju.

Ta odgovor je zanimiv v primerjavi z drugim korakom odgovarjanja. Izkazalo se je, da je malce večji delež tistih franšiznih enot (9 enot ali 56,3 %), ki so odgovorile, da se *popolnoma prilagajajo* lokalnim/krajevnim kupcem. Nekaj manj, in sicer sedem franšiznih enot oz. 43,8 %, pa je odgovorilo, da se lokalnemu okusu *prilagajajo le delno*.

Za franšizorja je ta rezultat spodbuden, ker lahko pomeni, da je njegov asortiment dovolj pester, da franšizijem omogoča prilagajanje kupcem. Seveda pa bi bilo zanimivo, zakaj je kar 43,8 % franšiz odgovorilo, da se le delno prilagajajo

kupcem. Pri vrednotenju teh odgovorov moramo biti previdni, ker gre lahko tudi za uvajanje novih programov, ki jih končni kupci morda še ne poznajo in še vedno povprašujejo po tistih, ki jih morda uporabljajo že leta.

Če te odgovore povežemo s tistimi iz točke 7, ugotovimo, da je 75 % franšiz odgovorilo, da je v njihovi ponudbi od 80–90 % asortimenta DZS, vse franšize pa so odgovorile, da se povpraševanju vsekakor prilagajajo, več kot polovica celo popolnoma.

Odgovori na naslednje vprašanje bodo morda pokazali nekoliko nelogičen rezultat, vendar ga moramo vrednotiti v kontekstu načina poslovanja franšiznega sistema.

9. Ali vam franšizni odnos omogoča cenovno konkurenčnost?

Devet franšizijev (56 %) je na to vprašanje odgovorilo, da jim franšizni odnos sicer omogoča cenovno konkurenčnost, vendar le delno, torej ne v celotnem asortimentu. Kar sedem franšizijev (43,8 %) pa je odgovorilo, da jim franšizni odnos ne omogoča cenovne konkurenčnosti.

Noben anketiranec ni odgovoril, da mu franšizni odnos zagotavlja popolno cenovno konkurenčnost.

Tovrstne odgovore je treba vrednotiti z veliko mero previdnosti, saj so pričakovanja franšizijev morda previsoka, poleg tega pa gre za mlad franšizni sistem na začetni stopnji razvoja na zelo majhnem in s ponudbo zasičenem segmentu trga.

10. S koliko dobavitelji sodelujete?

Rezultati odgovorov na to vprašanje so pokazali, da deset franšiznih enot (62,5 %) sodeluje z devetimi in več dobavitelji. Šest franšiznih enot (37,5 %) pa sodeluje z enim do šestimi dobavitelji.

Tak rezultat je lahko posledica tega, da franšizni sistem franšizijem omogoča tudi ponudbo drugih dobaviteljev. Spomnimo se, da je na vprašanje o asortimentu samo en franšizij odgovoril, da ponuja samo program DZS, d. d. Vsi drugi franšiziji so odgovorili, da ponujajo tudi program drugih dobaviteljev, razlikujejo se le deleži med franšizami.

11. Katere blagovne znamke so jedro ponudbe franšize?

Na vprašanje niso odgovorile štiri franšizne enote, samo ena pa je to pojasnila s tem, da so se v franšizni sistem vključili šele spomladi 2003.

Drugi so navedli nekatere domače in tuje blagovne znamke:

1. domače blagovne znamke: Akta (DZS), Office Line (DZS), tiskovine (DZS), Paloma, Cetus, Aero, Radeče papir;
2. tuje blagovne znamke: Leitz, Durable, Pilot, Epson, Stabil, Esselte, Stadler (Staedtler), Parker, Basf, Maxell.

12. Kdaj je v vaši franšizni enoti največ kupcev?

Pri tem vprašanju in odgovorih je treba pojasniti, da anketiranci niso vselej odgovorili na vsa podvprašanja. Tako najpogosteje niso odgovorili na vprašanje, kateri dan v tednu imajo največ prometa. Iz odgovorov, ki so jih obkrožili, pa lahko sklepamo, da so v posameznih obdobjih vendarle zaznali vrhunec.

Iz odgovorov tudi lahko razberemo nekatere prednostne želje porabnikov, ki jih velja upoštevati pri organizaciji predstavitev in drugih tržnih aktivnostih:

- sodeč po odgovorih anketirancev, porabniki največ kupujejo v dopoldanskih urah, predvsem zaradi bližine šol in podjetij;

- porabniki največ kupujejo konec tedna, in sicer ob četrkih in petkih; na tretjem mestu po frekvenci kupcev je ponedeljek;
- največ prometa imajo franšiziji sredi meseca, to pa je brez dvoma povezano z izplačili plač;
- sezonska vrhunca prodaje sta poletje in jesen; tak odgovor smo pričakovali, saj v tem obdobju starši po navadi kupujejo učbenike in druge učne pripomočke za novo šolsko leto.

13. Ali franšiza za predstavitev CD-romov in internetnega portala DZS, d. d. uporablja računalnik?

Vprašanje je bilo postavljeno zato, da bi ugotovili, ali franšiziji razmišljajo o novih tehnologijah in si želijo poseči na to področje kot sodobnem načinu predstavitve izdelkov in možnosti trženja internetnih vsebin.

Odgovori pravzaprav niso presenetljivi: 12 franšizijev (75 %) je odgovorilo, da računalnika ne uporablja, štirje (25 %) pa so odgovorili, da v kratkem načrtujejo postavitev. Preden komentiramo ta rezultat, si oglejmo še odgovore na naslednje vprašanje, ki analogno sledi obravnavanemu.

14. Ali bi želeli vašo ponudbo razširiti na t. i. »cyber cafe«?

S tem vprašanjem smo želeli podrobneje ugotoviti razloge za ne/uporabo računalnika pri predstavitvah izdelkov. Iz odgovorov smo izluščili, da je pglavitni problem širjenja ponudbe z uporabo novih tehnologij pomanjkanje prostora (štiri franšizne enote ali 25 %), na drugem mestu pa je pomanjkanje finančnih sredstev (dve franšizni enoti ali 12,5 %).

Več kot polovica franšizijev (56,3 % ali 9 enot) želi svoje poslovanje razširiti tudi s tako ponudbo, kot razlog pa navaja pritegnitev novih kupcev. Rezultat je za franšizorja znamenje, da franšiziji razmišljajo o prihodnosti, zato želijo posodobiti svoje poslovanje in ponudbo.

Če povežemo odgovore na 13. in 14. vprašanje, ugotovimo, da zdajšnja neuporaba računalnika še ne pomeni, da franšiziji v tem ne vidijo novih možnosti. Razloga za zdajšnje stanje so prostorske možnosti in finančna sredstva.

15. Ali so med vašimi kupci večji porabniki, institucije, podjetja?

Rezultati odgovorov so naslednji: 15 franšiznih enot (93,8 %) je odgovorilo, da se je povežalo tudi s pravnimi osebami, saj z njimi dosežejo večji promet, kot bi ga dosegli z razpršeno prodajo naključnim kupcem. Samo en franšizij je na to vprašanje odgovoril negativno. Med 15 franšiziji, ki so odgovorili pritrdilno, je deset takih, ki dosegajo s prometom s podjetji oz. z institucijami 10–40 % vsega prometa, v štirih franšiznih enotah pa ta promet obsega več kot 40 % prometa franšize. Samo v eni franšizi ta promet obsega do 10 % skupnega prometa.

4. sklop vprašanj: Podpora franšizorja pri poslovanju franšizne enote

1. Ali franšizor zagotavlja dovolj podpore vašemu poslovanju?

Vprašanje je uvodno, saj gre za sicer subjektivno zaznavanje franšizijev, kljub temu pa odsevajo tudi raven zadovoljstva glede vzpostavljenih odnosov v franšiznem sistemu.

Rezultati so naslednji: Enajst franšiznih enot (68,8 %) je odgovorilo, da jim franšizor sicer zagotavlja podporo, vendar bi je želeli še več (9 franšiznih enot ali

56,3 %), pet franšizijev (31,3 %) pa je odgovorilo nikalno oz. da jim franšizor ne zagotavlja dovolj podpore pri poslovanju.

2. Ali vas franšizor ustrezno usposablja, izobražuje?

Rezultati odgovorov na to vprašanje so zanimivi: trije franšiziji so odgovorili z DA, štirje pa z NE. Vsi drugi (9 franšiznih enot ali 56,3 %) so odgovorili z DA, vendar s pridržkom, da bi želeli še več izobraževanj in usposabljanj.

Spomnimo se rezultatov pri vprašanjih o motivaciji in pričakovanjih pri vstopu v franšizni sistem. Večina jih je takrat odgovorila, da so si želeli pridobiti specifična znanja in sposobnosti ter se vključiti v program usposabljanja.

Odgovori so za franšizorja dobrodošli, saj jih glede njihove podpore ne kritizirajo neposredno, vendar večina franšizijev izraža željo po nadaljnjem usposabljanju in pridobivanju novih znanj, da so ta podlaga za uresničevanje poslovnih zamisli.

3. Katerih usposabljanj (izobraževanj) si želite v prihodnosti?

Rezultati so naslednji: največ franšizijev (13 enot ali 81,3 %) želi pridobiti znanja na področju *organizacije in izvedbe aktivnosti trženjskega komuniciranja*, 12 franšizijev (75 %) si želi znanj na področju *tržnih analiz pri spremljanju konkurence, asortimenta in povpraševanja*. Pet franšizijev (31,3 %) želi pridobiti znanja na področju *informacijske tehnologije kot podpore pri njihovem poslovanju*. Ena franšizna enota pa je odgovorila, da želi več informacij o šolskem knjižnem programu.

Taki odgovori so bili pričakovani. Spomnimo se, da smo pri 3. sklopu vprašanj ugotovili, da med franšiziji prevladuje srednješolska izobrazba. Rezultat je za franšizorja spodbuden: franšiziji prepoznavajo potrebe po teh znanjih in se zavedajo, da bodo z njimi uspešnejši in samostojnejši, to pa je za franšizorja lahko samo dobrodošlo. Znanja, ki so jih poudarili franšiziji, se nanašajo na poslovanje znotraj franšiznega sistema in na kakovost storitev končnim kupcem. Prav v tem je priložnost sicer mladega franšiznega sistema, da s t. i. »mehkimi znanji« poveča primerjalno prednost na trgu.

4. Ali so pravice in obveznosti obeh partnerjev v franšizni pogodbi jasno opredeljene?

Rezultat odgovorov je razmeroma presenetljiv in za franšizorja pohvalen: vsi franšiziji so odgovorili, da je pogodba jasna in da so jim pravice in obveznosti znane.

5. Ali ste zadovoljni z notranjo opremo in zunanjo podobo franšizne enote?

Rezultat odgovorov je tudi v tem primeru za franšizorja razveseljiv: 15 franšiznih enot (93,8 %) je odgovorilo, da so z notranjo opremo in zunanjo podobo zadovoljni, le en franšizij je odgovoril negativno, ker po njegovem mnenju še ni vse usklajeno. V tem primeru gre za franšizo, ki je v sistem vključena šele leto dni, zato je treba odgovor razumeti v tem kontekstu.

6. Ali so dejanski investicijski stroški vzpostavitve franšize presegli planirane?

Večina franšizijev (11 oz. 68,8 %) je na to vprašanje odgovorila, da dejanski stroški niso presegli planiranih za vzpostavitev in zagon franšize. Pet franšiznih enot pa je odgovorilo pritrdilno: pri dveh franšizah so bili stroški višji za približno 10 %, pri dveh za 20–30 %, pri eni franšizi pa so bili stroški za več kot 30 % večji od načrtovanih.

7. Koliko je vaš dohodek višji/nišji v primerjavi s tistim pred vstopom v franšizni sistem?

Na to vprašanje je odgovorilo le sedem franšizijev. Od teh jih pet ocenjuje, da po vstopu v franšizni sistem dosegajo višji dohodek, kot so ga pred tem: dva franšizija dosemeta za 10 % višji dohodek, dva dosemeta za 20–30 % višji dohodek, eden pa več kot 30 % višji dohodek. Med anketiranci, ki so odgovorili na to vprašanje, sta dva franšizija obkrožila, da dosemeta za 10 % nižji dohodek v primerjavi s tistim pred vstopom v franšizing.

Drugi na to vprašanje niso odgovorili, nekateri pa so pripisali, da so v ta sistem šele vstopili in da zato primerjave še ne morejo narediti.

8. Katere so po vašem mnenju konkurenčne prednosti asortimenta iz ponudbe DZS, d. d.?

Rezultate teh odgovorov bomo vrednotili po tem, katerega od ponujenih odgovorov so franšiziji največkrat obkrožili ter katere možnosti sledijo po številu na ta način sešteti točk.

Na prvo mesto so franšiziji postavili *pokritost vseh ciljnih skupin kupcev* (7 obkrožitev); na drugem mestu je *pestra izbira asortimenta* (6 obkrožitev), na tretjem mestu pa sta *kakovost in hitra dobava* (5 obkrožitev). *Cenovno konkurenčnost* sta kot pomembno prednost obkrožila le dva franšizija, to pa je lahko franšizorju znamenje, da mora analizirati svojo cenovno politiko.

Kljub temu je treba tak rezultat osvetliti tudi iz zornega kota kakovosti blaga. Če gre namreč za asortiment srednjega in višjega cenovnega razreda, so cene temu primerno višje. Iz tega lahko morda sklepamo, da bi franšiziji želeli ponuditi tudi blago nižjega cenovnega razreda, še posebej, če je franšiza na območju z nižjo kupno močjo glede na slovensko povprečje.

9. Pri katerem programu (knjižnem/pisarniškem) so po vašem mnenju konkurenčne prednosti večje?

Na to vprašanje je odgovorilo 12 franšizijev. Enajst jih meni, da lahko dosegajo večje konkurenčne prednosti pri programu *ponudbe pisarniškega materiala*, eden pa, da ima večjo konkurenčno prednost pri *prodaji knjižnega programa*.

10. Ali boste po preteku obnovili pogodbo z DZS, d. d.?

Na to vprašanje je odgovorilo 15 franšizijev: 14 jih namerava obnoviti pogodbo, en franšizij ni odgovoril, en franšizij pa se je odgovoru izmaknil, češ da še ne ve.

5. sklop vprašanj oz. analiza PSPN (SWOT):

Po mnenju franšizijev so tri najpomembnejše prednosti franšiznega poslovanja (ocena podstruktur franšiznega sistema):

1. *pestrost asortimenta* (10 točk),
2. *prepoznavnost krovne znamke* (7 točk) in
3. *višji zaslužek* (5 točk).

Čeprav smo želeli ugotoviti tri po mnenju franšizijev najpomembnejše prednosti franšiznega poslovanja, naj navedemo, da je na četrtem mestu *zaposlitev* (4 točke), na petem pa *oglaševanje in trženjsko komuniciranje* (3 točke).

Dva franšizija sta kot prednost poudarila *prenos poslovnih znanj*, po eden je obkrožil *usposabljanje*, *ekskluzivno pogodbo* in *informacijsko-logistično podporo*. Nihče ni obkrožil *izbora lokacije*, to pa je razumljivo, saj je večina franšizijev na tej lokaciji poslovala že pred vstopom v franšizing ali pa je šlo za preobrazbo lastne drobnoprodajne enote DZS, d. d., v franšizno.

Tri pomanjkljivosti franšiznega poslovanja (ocena podstruktur franšiznega sistema)

Glede na zbrano število točk (1 obkrožitev = 1 točka) so franšiziji na prvo mesto postavili štiri pomanjkljivosti: *finančno pomoč za zagon*, *donosnost prodaje knjig in pisarniškega materiala*, *računalniško bazo podatkov*, *usklajenost promocij, oglaševanja franšize in poslovnega sistema DZS, d. d.* (vsi so prejeli po 6 točk).

Na drugo mesto so postavili merili *hitre in kakovostne oskrbe kupcev* ter *usposabljanje za prodajo knjig* (3 točke). *Sodelovanje na sejnih* v Sloveniji in tujini in *prilagajanje asortimenta* sta prejela po dve točki, eno točko pa *franšizni priročnik*.

Zanimivo je, da kot pomanjkljivost nihče ni obkrožil *nadzor kakovosti*.

Tri izstopajoče priložnosti franšiznega poslovanja (ocena zunanjih dejavnikov)

Franšiziji so kot najpomembnejšo priložnost franšiznega sistema DZS, d. d., na področju trga knjig in pisarniškega materiala v Sloveniji poudarili *prilagajanje asortimenta* (7 točk). Na drugo mesto so uvrstili *širitev pisarniškega asortimenta* (6 točk), na tretje mesto pa *cenovno konkurenčnost* in skupne *oglaševalske in prodajne akcije* (5 točk).

Med drugimi posamičnimi obkrožitvami velja omeniti razvoj kakovosti ponudbe (3 točke), širitev knjižnega programa (1 točka), širjenje asortimenta višjega cenovnega razreda (1 točka) in uporabo poslovne programske opreme (1 točka). Za franšizorja so pomembni tudi ti poudarki, ker gre morda za specifično lokacijo in prednost franšizne enote, npr. pri ponudbi knjižnega programa in blaga višjega cenovnega razreda.

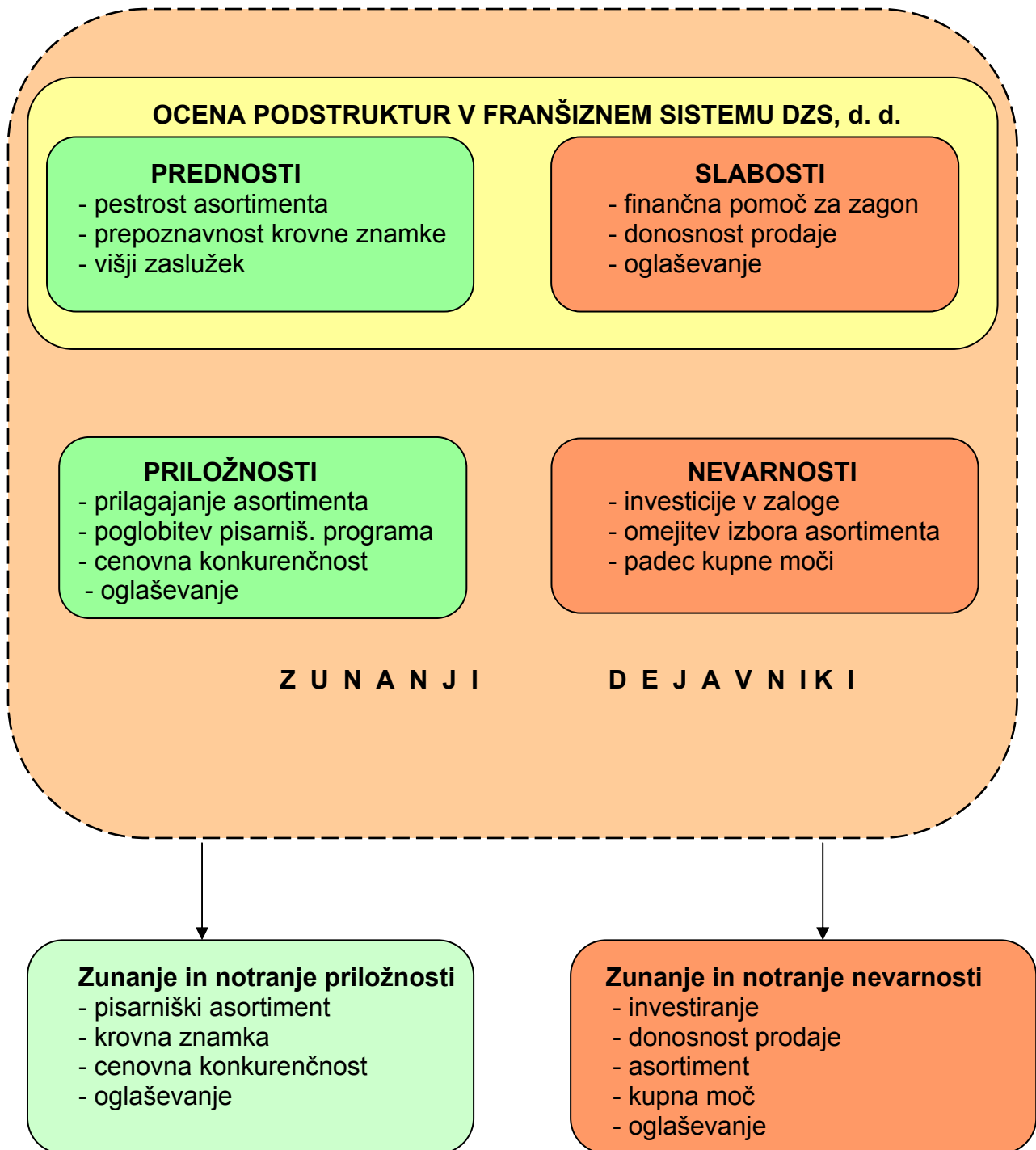
Tri najpomembnejše nevarnosti franšiznega poslovanja (ocena zunanjih dejavnikov)

Po mnenju franšizijev bi franšizni sistem najbolj bremenile prevelike *investicije v zaloge* (7 točk). Prav tako menijo, da bi franšizni sistem ogrozila omejitev *prilagajanja izbora asortimenta* (6 točk) in *padeč kupne moči* (6 točk).

Tri točke so prejela naslednja merila za nevarnosti: *konkurenčne franšizne enote*, *premajhen promet*, *manjši promet institucionalnih kupcev*, *veliko nihanje dohodka čez leto* in *razveljavitev franšizne pogodbe*.

Eden od franšizijev je menil, da je nevarnost lahko tudi pojav novih blagovnih znamk (1 točka). Nobeden od anketiranih pa ni menil, da oglaševanje ne bi vplivalo oz. imelo učinka na prodajo (0 točk).

Skica št. 6: Rezultati analize SWOT: Franšiziji o franšiznem sistemu



Vir: Lastna ocena, 2004

5.5. POVZETEK

Magistrsko delo temelji na dosegljivih podatkih. Če podatkov ni ali če družba nekaterih ocen še ni izdelala, smo navedli iztočnice iz strokovne literature, ki naj bi olajšale prihodnje poslovne odločitve. V nadaljevanju sledijo ugotovitve, do katerih so nas privedle smernice iz strokovne literature, internih gradiv podjetja in opravljena anketa.

5.5.1. Temeljne značilnosti franšiznega sistema

Na trgu knjig in pisarniškega materiala v Sloveniji se je franšizing pojavil pred šestimi leti zaradi tržnih zahtev po racionalizaciji, prestrukturiranju in širjenju poslovanja nekdanje Divizije Trgovina na nove trge. Po letu 2003 organizacijsko sodi v Divizijo veleprodaje.

Po obliki je ta franšizni sistem direktni franšizing. Zanj je značilno, da franšizor sklene pogodbo z vsakim franšizijem posebej na ciljnem trgu. Asortiment ponudbe drobnoprodajnih enot DZS, d. d., je ozek, toda globok. Zaradi majhnosti in specifičnosti slovenskega trga prevladuje ponudba pisarniškega materiala. Prodajni asortiment obsega pribl. 20.000 različnih artiklov iz skupin: papir in papirni izdelki, pisala, pisarniški pribor, birotehnični izdelki, računalniki in računalniška oprema, šolske potrebščine, poslovna darila in knjižni program.

Med potencialnimi prejemniki franšiz DZS, d. d., so (bili) samostojni podjetniki in konverzije drobnoprodajnih enot DZS, d. d., ki v zadnjem obdobju ne dosegajo pozitivnih rezultatov. Franšizing ponuja »zrelemu trgovcu« možnost, da razvije nove prodajne poti in načine ter ohrani tradicionalno jedro, ki ima znanje, »*know-how*«, tehnologijo, kapital, informacijski sistem, prodajno mrežo in s tem informacije s terena, ki ima vzpostavljen odnos z dobavitelji itn. S prodajo prek franšiznega sistema lahko izboljša prepoznavnost programa in prodajo v lastnih prodajalnah, pa tudi uspešnost vzporednih prodajnih poti prek Divizije založništva.

Franšizing DZS, d. d., je del vertikalnega tržnega sistema, ki s svojimi značilnostmi in posebnostmi vpliva na organizacijo dela. Odnos franšizorja do franšizijev je partnerski odnos, ključni cilj pa je povečati zanimanje kupcev do krovne blagovne in trgovske znamke DZS, d. d., in tako povečati obseg prodaje. Širitev franšiznih enot poteka na lokacijah, na katerih so že v preteklosti poslovale lastne prodajalne, kot tudi tam, kjer jih prej ni bilo. Uvajalni čas franšiz je tri leta. Nova franšiza potrebuje najmanj eno leto za zagon, seznanitev s prodajnimi sezonami in za odpravo začetnih težav. Kazalniki gibanja števila prodajaln, prometa, rabatov in dobička v obdobju 1998–2004 izkazujejo pozitiven trend uveljavljanja franšizinga na trgu papirniškega materiala in knjig. Po letu 2000 so se kljub nespremenjenemu številu franšiznih enot povečevali promet, dobiček in popusti.

Franšizna pogodba DZS, d. d., je liberalna, franšizno razmerje manj obvezujoče, kot je to v praksi v drugih dejavnostih (npr. hitra prehrana). V obravnavanem primeru franšizor franšiziju ne prepoveduje trženja izdelkov, ki jih ne zastopa ali proizvaja družba DZS, d. d. S tem franšizor dodatno motivira potencialne franšizije, ki so bili v preteklosti specializirani na ponudbo drugačnih programov, in jim omogoča, da jih razširijo.

Po načinu uporabe intelektualne lastnine je franšizing zelo blizu licenčnemu poslovanju, zato v literaturi zasledimo tudi poimenovanje (ang.) »*hybrid licence*«. Za tak poslovni odnos je značilen pretok različnih znanj oz. prenos različnih pravic od franšizorja k franšiziju. Strokovna literatura zaznava pri franšizingu probleme pri izkoriščanju tantiem, rent ali najemnin, ki franšizorju pripadajo glede na sestavine njegovih izdelkov in storitev. Franšizor pogosto ne zna vrednotiti neopredmetenih

sredstev in določiti rente, saj se ta lahko zaradi značilnosti lokalnega trga, kakovosti franšizija in same lokacije franšize med franšizami zelo razlikuje. V franšizingu je zato priporočljivo uporabiti predvsem dohodkovni pristop, ki je primeren tudi za analizo poslovnih odnosov in tehnologije na začetni stopnji razvoja. Dohodkovni pristop se osredotoča na vprašanje, ali je obstoječa lastnina zmožna ustvariti dohodek. Donosnost franšiznega odnosa lahko zmanjšujejo nedorečeni pogodbeni odnosi in kratkoročni cilji širjenja franšiznega sistema.

Franšizing DZS, d. d., se uveljavlja tudi na območjih nekdanje Jugoslavije. Države nekdanje Jugoslavije, ki so potencialni in za zdaj najdostopnejši novi trg za širjenje franšiznega sistema DZS, d. d., pestijo nekonvertibilnost domače valute, nelikvidnost podjetij, visok odstotek nezaposlenosti in nekonkurenčnost gospodarstva v primerjavi z gospodarstvom v razvitih državah.

5.5.2. Značilnosti franšiznega sistema na področju pisarniškega materiala in knjig – mnenje franšizijev

Anketa je zajela vseh šestnajst franšiz, ki poslujejo na območju Slovenije. Za slovenske razmere je numerus sprejemljiv za oceno stanja, potreb in možnosti razvoja franšiznega sistema na segmentu pisarniškega materiala in knjig.

Za vstop v franšizni sistem franšizije motivirajo predvsem nove poslovne zamisli, izzivi in manjše poslovno tveganje. Pri vstopu v franšizni sistem pričakujejo od franšizorja finančno pomoč ter pomoč pri oglaševanju in trženjskem komuniciranju. Večina franšiz ponuja predvsem pisarniški material.

V večini franšiz sta zaposlena dva ali trije delavci, franšiziji pa imajo najpogosteje srednješolsko izobrazbo, zato si želijo dodatno usposabljanje in seznanjanje z novostmi. Najpogosteje so franšiziji stari od trideset do štirideset let. Franšiza je edini vir dohodka samo za tretjino franšizijev, dve tretjini franšizijev pa omenja tudi druge vire dohodkov.

V večini franšiznih enot asortiment DZS, d. d., obsega 80–90 % celotne ponudbe. Preostali del asortimenta je posledica prvotnega programa ali prilagajanja lokalnemu povpraševanju. Le nekaj več kot polovica franšizijev meni, da jim franšizni odnos zagotavlja cenovno konkurenčnost. Predvsem zaradi liberalnejše franšizne pogodbe franšiziji sodelujejo z različnimi dobavitelji. V asortimentu franšizijev so zastopane domače in tuje blagovne znamke. Franšizne enote največ prometa ustvarijo v sredini meseca v dopoldanskem času, predvsem proti koncu tedna. Sezonska vrhunca prodaje sta poletje in jesen.

V franšizah se še ni uveljavila multimedialna predstavitev izdelkov in storitev. Temeljna razloga sta pomanjkanje prostora in finančnih sredstev.

V ospredju so potrebe franšizijev po pridobivanju znanj s področja promocijskih aktivnosti, tržnih analiz, spremljanja konkurence, asortimenta in povpraševanja. Prav tako smo zasledili pomanjkanje znanja na področju informacijske tehnologije, ki naj bi bila podpora pri poslovanju.

Med pglavitne konkurenčne prednosti franšiznega sistema franšiziji uvrščajo: pokritost vseh ciljnih skupin kupcev, pestra izbira asortimenta, kakovost in hitra dobava. Večina franšizijev meni, da pri ponudbi pisarniškega materiala dosejajo večjo konkurenčno prednost. Temeljne zunanje in notranje priložnosti, ki jih ponuja franšizing so: ponudba pisarniškega asortimenta, uporaba krovne znamke, cenovna konkurenčnost in možnost oglaševanja. Po mnenju franšizijev pa so temeljne zunanje in notranje nevarnosti: tvegano investiranje, nihanje donosnosti prodaje, prepočasno prilagajanje asortimenta, različna kupna moč in negotove posledice oglaševanja.

5.5.3. Stanje in razvoj franšiznega sistema v prihodnosti

Franšizing DZS, d. d., je zdaj v obdobju prvih odzivov franšizijev, ti pa so sorazmerni povečevanju obsega poslovanja. V tem obdobju mora franšizor veliko pozornosti nameniti medsebojnim odnosom, hkrati pa mu to ne sme jemati toliko časa, da ne bi nadgrajeval organizacijske strukture, s katero bi lahko povečal število franšiz in obseg poslovanja.

Franšizorju, ki prehaja skozi drugo razvojno stopnjo franšiznega sistema, je bila v preteklosti in bo tudi v prihodnje v pomoč infrastruktura Divizije veleprodaje in Divizije maloprodaje, ki je dosegla stopnjo »zrelega trgovca«. Nujno potrebni so sinergijski učinki skupnega oglaševanja ter pomoč pri trženjskem komuniciranju in posebnih prodajnih akcijah.

Treba je spodbujati in najti načine, da bi franšiziji posodabljali ponudbo z multimedijsko podporo; internet je del sedanjosti, tovrstne možnosti ponudbe so v celoti neizrabljene. Podobno velja za ponudbo knjižnega programa. Franšizor mora ugotoviti, ali gre le za cenovno konkurenčnost ali pa primanjkuje predvsem znanj na področju trženja knjižnih publikacij.

Pri liberalni franšizni pogodbi je odgovornost za prilagajanje asortimenta tudi na plečih franšizija. Kljub temu naj bi franšizor preveril, ali ima franšizij dovolj motivacije in sposobnosti za hiter odziv na spremembe v povpraševanju. Slaba odzivnost ene izmed franšiz lahko vrže slabo luč na celotni franšizni sistem.

V prihodnje velja razmisliti, kako ohraniti prepoznavnost domačih slovenskih blagovnih znamk, predvsem pa uveljaviti svoje lastne blagovne znamke. Franšiziji so kot blagovne znamke DZS, d. d., prepoznali le tiste, ki so nastale v okiru Tiskovin, blagovnih znamk založništva pa sploh niso omenjali.

5.6. SPREJETJE / ZAVRNITEV HIPOTEZ RAZISKAVE

1. hipoteza: Hipotezo sprejemamo z obrazložitvijo, da je vrednost prodaje v okviru skupine G 52.47 le 2,5 % vrednosti prodaje na celotnem slovenskem trgu na drobno in da prodajni prostor obsega komaj 1,5 % vsega prodajnega prostora v trgovini na drobno. Čeprav podatki za obdobje 1997–2001 kažejo povečanje števila prodajal, zaposlenih in vrednosti prodaje, domnevamo, da je v Sloveniji prostor le za dve trgovsko-založniški podjetji, ki uvajata franšizing na tem segmentu blaga. Prav tako ugotavljamo, da se franšizing v tem segmentu v resnici širi na kulturno, ne pa tudi ekonomsko podobne trge oz. območja nekdanje Jugoslavije.

2. hipoteza: Hipotezo sprejemamo v prvem delu, saj je model franšizinga v resnici omogočil hitrejše širjenje na nove trge. S konverzijo lastnih enot v franšize je franšizor zelo racionalno ohranil uveljavljena prodajna mesta. Drugi del hipoteze, ki govori o razmeroma majhnem investiranju zavračamo, saj je moral franšizor pri odpiranju novih franšiz, predvsem v tujini, vanje tudi precej investirati, ker gre za območja z nizko kupno močjo in za tvegano za gospodarsko okolje.

3. hipoteza: Hipotezo sprejemamo z obrazložitvijo, da franšizing DZS, d. d., v organizacijski strukturi, poleg drugih poslovnih inovacij družbe, prispeva k razvoju novih poslovnih sistemov, sistemov distribucije in novih trženjskih pristopov. Postavitev franšiznega sistema se v času in prostoru prilagaja zakonitostim in posebnostim trga na drobno na segmentu pisarniškega materiala in knjig. Prav tako bo zaradi podvajanja aktivnosti na področju produkcije, trženja in oglaševanja ter različnih cenovnih politik to poslovno obliko na tujih trgih smiselno preoblikovati v totalni franšizing.

6. SKLEP

Franšizni sistem DZS je sistem, ki temelji na imenu podjetja. Sistem deluje na trgu na drobno v okviru trgovske dejavnosti, in sicer po SKD na področju papirnic in knjigarn. Franšizing je podjetje DZS začelo uvajati leta 1998. Ker podatki, ki jih ima Gospodarska zbornica Slovenije, zaradi ohlapnega načina registriranja podjetij odstopajo od dejanskega stanja, lahko podamo le oceno, da predstavlja franšizni sistem DZS približno nekaj manj kot 40 % celotne ponudbe na področju knjig in pisarniškega materiala.

Temeljni razlogi, da se je podjetje DZS, d. d., odločilo za franšizing, so bili težnja po širitvi prodajne mreže, racionalnost tovrstnega načina širitve prodajne mreže in spreminjanje načina porabe v Sloveniji po osamosvojitvi. Podjetje so pri uvedbi franšiznega sistema vodila naslednja poslovna izhodišča: povečanje tržnega deleža, doseganje nižjih nabavnih cen, povečanje skupne mase RVC in čistega dobička ter znižanje deleža neposrednih in posrednih stroškov.

Gre za franšizni sistem trgovina na debelo–trgovina na drobno in za sistem, ki temelji na blagovni znamki, imenu firme, licenci ipd., vendar za zdaj obsega predvsem uporabo imena blagovne znamke in dobavo. Eden večjih korakov, ki je vplival na razvoj franšizinga, je bil prehod na popolno informacijsko podporo sistema naročanja, vodenja zalog in prodaje v drobnoprodajnih enotah. Omogočil je sistemsko vzpostavitev odnosa Divizije veleprodaje do najširše skupine končnih porabnikov, ki se med npr. enakovrednimi substituti odločajo za izdelek iz asortimenta družbe DZS, d. d., ali za kak drug izdelek, ki ga lahko kupijo v trgovinah DZS, d. d.

Podjetje se v okviru posameznih oblik trgovanja (znotraj družbe DZS, d. d.) spopada tudi s konkurenco, saj se med dejavnostjo trgovine in založništva pojavlja svojevrsten kanibalizem, predvsem na področju trženjskega komuniciranja. Založba razvija svoj trženjski splet, ki je pokazal, da se po eni strani pojavlja podvajanje nekaterih prodajnih poti, po drugi pa neusklajenost posameznih organizacijskih enot družbe pri skupni predstavitvi različnim javnostim.

Po svoji vsebini ponuja franšizing družbi DZS, d. d., kot »zrelemu trgovcu« možnost, da postopno razvija nove prodajne poti in načine, hkrati pa ohrani tradicionalno jedro, ki ima znanje, »*know-how*«, tehnologijo, kapital, informacijski sistem, prodajno mrežo in s tem informacije s terena, vzpostavljen odnos z dobavitelji itn. S prodajo prek franšiznega sistema lahko družba izboljša prepoznavnost programa ponudbe in trženje v svojih prodajalnah, pa tudi uspešnost vzporednih prodajnih poti prek Divizije založništva. Ključni cilj je seveda povečati zanimanje kupcev do krovne blagovne in trgovske znamke DZS, d. d., in s tem tudi obseg prodaje.

Standardizacija franšiznega sistema je izražena v izdelkih, celostni podobi in notranji opremljenosti franšizne enote. Standardizacija storitev, načina ponudbe izdelkov in storitev, materialov za oglaševanje je še v razvoju. Podjetje še ni pripravilo operacijskega franšiznega priročnika, v katerem bi podrobneje opredelilo usposabljanje zaposlenih, nadzor kakovosti, lokalno in širše trženjsko komuniciranje ipd. Tipična franšizna pogodba, ki jo uporabljajo zdaj, je potrebna prenove. Predvsem bi bila potrebna podrobnejša opredelitev kategorij, kot so izdelki in storitve, teritorij in oskrba franšizijev.

V razvojnem pogledu je franšizni sistem šele na začetku poti. Nekatere poteze so že lastne franšiznemu poslovanju, nekatere pa izhajajo iz več desetletnega poslovanja nekdanje Divizije Trgovine. Podjetje je med uvajanjem franšizinga raziskalo trg, oblikovalo celostno podobo franšiz, izdelalo analizo lokacij drobnoprodajnih enot ter vzpostavilo sistem knjigovodstva, računovodstva in organizacijskega nadzora.

V prihodnosti bo treba pozornost nameniti programu usklajenega oglaševanja ter usposabljanju franšizijev, saj naj bi to pripomoglo k izboljšanju kakovosti načinov ponudbe in stika s kupci ter k boljšemu poznavanju artiklov. Še posebej nujno je treba primeren sistem vzpostaviti v knjigarnah.

Ob razvoju načinov in asortimenta ponudbe v franšiznih enotah pa podjetje ne sme zapostaviti svojih drobnoprodajnih enot, predvsem pa je treba na področju korporativnega marketinga uskladiti oglaševalske kampanje dejavnosti založništev in trgovine. Šibka točka podjetja je namreč prav omenjena bipolarnost med dejavnostmi trgovine in založništvu.

Po našem mnenju ima podjetje DZS dobre možnosti za razvijanje franšiznega sistema v prihodnosti. To potrjujeta povečevanje vrednosti prodaje in tudi povečevanje števila franšiznih enot. Širjenje franšizinga na trge nekdanje Jugoslavije spremlja negotovost zaradi nizke kupne moči in pojavov neloyalne konkurence. Investicije se povrnejo šele čez nekaj let, kljub temu pa je širjenje poslovanja na te trge pomembno zlasti zato, ker družba tja uvaja svoje lastne blagovne znamke in obuja poslovne odnose, ki so se spletli še v skupni državi Jugoslaviji.

Podjetje bo moralo v prihodnosti ponudbo franšiz kategorizirati po zahtevnosti programa in kupcev (splošni program, bukvarne, tehnični program) ter izdelati ustrezne spletne prodajnih tehnik, raziskav trga in razvoja odnosov do kupcev ter jih prenesti na franšize. Širjenje na tuje trge bo hitrejše, če bo asortiment čim bolj univerzalen, kakršen je npr. pisarniški program. Nasprotno pa knjižni program zahteva dolgoročno delovanje, poleg tega pa so višji tudi stroški uvajanja tovrstne ponudbe.

Po preučitvi franšiznega sistema družbe DZS, d. d., ocenjujemo, da so največja razhajanja med teorijo in prakso posledica nedorečenosti koncepta franšizinga, to pa franšizorju omogoča večjo manipulacijo v postopkih poslovanja in informiranosti franšizijev. Čeprav je franšizing organiziran kot sistem trgovina na debelo–trgovina na drobno, je mogoča nadaljnja razprava o tem, kolikšna je v resnici neodvisnost franšizijev, ki se oskrbujejo pri trgovcu na debelo. Razhajanja se pojavljajo tudi v zvezi z nosilcem investicij za zagon franšize, saj ugotavljamo, da je v Sloveniji na obravnavanem segmentu trga investitor kar franšizor sam. Podobno ni dodelana niti standardizacija kot temelj koncepta poslovanja v franšizingu na področju načinov ponudbe izdelkov in storitev niti ni znotraj družbe opredeljena vloga franšizorja pri usklajevanju trženjskega komuniciranja in oglaševanja. Zato ne preseneča, da še ni izdelan priročnik za poslovanje, saj mora ta vsebovati natančna navodila in opis vsakodnevnih nalog, s katerimi se franšizij srečuje pri vodenju franšizne poslovne enote in jim je dolžan slediti.

Franšizing DZS, d. d., se srečuje s konkurenco prodajnih poti, tj. svojih lastnih enot, franšiz in e-trgovine. E-trgovina se v prihodnosti lahko razvije v pomembno oporo poslovanju franšizinga in trgovske dejavnosti družbe na sploh, saj bi prispevala k večji informiranosti porabnikov, preglednosti ponudbe in alternativni možnosti nakupa, kot medij pa bi dosegla prav ciljno populacijo porabnikov, ki zelo pogosto uporablja internet, hkrati pa je največji porabnik pisarniškega materiala. S tako usklajenostjo prodajnih poti bi se franšizor pripravil na nevarnost vstopa novih franšizorjev na slovenski trg. Čeravno majhnost slovenskega trga na področju knjig in pisarniškega materiala po našem mnenju omogoča celostni razvoj največ dveh franšizorjev, te možnosti ne gre zanemariti, še posebej, če bi se v prihodnosti pojavile pomembne spremembe v lastništvu medijev in knjigotrške mreže ter v vstopu tujega kapitala.

Možnosti za prihodnji razvoj slovenskega franšizinga v tujini ter hkrati za večjo pripravljenost na potencialno konkurenco v Sloveniji prepoznavamo v razvoju master-franšizinga, predvsem pri prodoru na trge nekdanje Jugoslavije. Če je franšizorju že

uspelo ustvariti donosno bazo v svoji državi, mu bo razvoj master-franšizinga, ki je plod dolgoročne strategije, najprej povzročil odliv usposobljenih kadrov na ciljne trge, pozneje pa bo usposobljeni subfranšizor prispeval k prepoznavnosti, razvoju in rasti franšiznega sistema na ciljnem trgu, izvajal pilotne projekte za širjenje prodajnih poti ter uvajal celoten sistem izdelkov in storitev franšizorja.

Zavedamo se, da smo se v magistrskem delu osredotočili le na nekatere izbrane probleme v zvezi s postavitvijo in razvojem franšiznega sistema na področju pisarniškega materiala in knjig. Po pregledu strokovne literature ter na podlagi odzivov in mnenj iz prakse ugotavljamo, da bi bilo v prihodnosti koristno podrobneje preučiti zlasti:

- možnosti razvoja slovenskega master-franšizinga na območjih nekdanje Jugoslavije;
- ker se veliki franšizorji vse bolj prilagajajo lokalnemu povpraševanju, nas zanima, ali je mogoče ohraniti siceršnjo standardizacijo izdelkov in storitev;
- aplikacijo metod vrednotenja franšizinga (in drugih poslovnih oblik), ki temeljijo na vrednotenju intelektualne lastnine.

Ugotavljamo, da je obravnavana tematika v magistrskem delu zelo aktualna in kompleksna. Pri preučevanju so se nam sproti odpirala nova vprašanja o prihodnjih izzivih franšizinga v Sloveniji. Po našem mnenju ponuja franšizing slovenskim trgovcem številne razvojne možnosti, prav tako pa tudi, da bi treba odprta vprašanja vsekakor še podrobneje raziskati.

7. LITERATURA

1. Aaker, A. David: *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Baillieu, Danielle: *Streetwise Franchising*. London: Century Limited, 1994. 244 str.
3. Beričič, Damijana: *Franšizing in poslovni odnos franšizor–franšizij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. Diplomsko delo. 58 str.
4. Burns, Paul; Dewhurst, Jim: *Small Business and Entrepreneurship*. Hampshire: Macmillan Press LTD, 1996. 333 str.
5. De Chernatony, Leslie: *Creating Powerful Brands: the strategic route to success in consumer, industrial and service markets*. Oxford: Heinemann, 1996. 282 str.
6. De Chernatony, Leslie: *From Brand Vision to Brand Evaluation: strategically building and sustaining brands*. Oxford: Heinemann, 2001. 293 str.
7. Coughlan, T. Anne et al.: *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 590 str.
8. Diamond, Jay; Pintel, Gerald: *Retailing*. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 417 str.
9. Grilc, Peter: *Pravo Evropske unije*. Ljubljana: Cankarjeva založba in Pravna fakulteta v Ljubljani, 2001. 811 str.
10. Hoy, Frank; Stanworth, John (urednika): *Franchising: An International Perspective*. London: Routledge, 2003. 257 str.
11. Hrastelj, Tone: *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
12. Hrastelj, Tone: *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 338 str.
13. Hrastelj, Tone: *Franšizing kot način vstopa na zahtevnejše trge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, gradivo za predmet Poslovanje v mednarodnem poslovanju, 2003. 14 str.
14. Kotler, Philip: *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1994.
15. Kremer, John: *1001 Ways to Market Your Books*. Iowa: Open Horizons, 1998. 702 str.
16. Mendelsohn, Martin: *Franchising in Europe*. London: Cassell, 1992. 428 str.
17. Mendelsohn, Martin: *The Ethics of Franchising*. Oxon: British Franchise Association, 1995. 48 str.
18. Mendelsohn, Martin: *The Guide to Franchising*. London, New York: Cassell, 1999. 372 str.
19. Mendelsohn, Martin: *How to Franchise Internationally*. London: Franchise World, 2001. 122 str.
20. Mendelsohn, Martin: *How to Evaluate a Franchise*. London: Franchise World, 2003. 68 str.
21. Pavlin, Igor: *Združenje za franšizing*. Ljubljana: Podjetnik, 11, 3, 1995a. Str. 40–41.
22. Pavlin, Igor: *Raziskava o franšizingu v Sloveniji*. Ljubljana: Podjetnik, 15, 6, 1999b. Str. 33–35.
23. Pavlin, Igor: *Franšizing v Sloveniji*. Ljubljana: Podjetnik, 15, 6, 1999a. Str. 30–32.
24. Pavlin, Igor: *Poslovna etika in franšizing*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 44, 48, 1995b. Str. 35–38.
25. Pavlin, Igor: *Novi izzivi za franšizing v Sloveniji*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za trgovino: Glasilo sekcije slovenskih franšiznih družb. Št. 2, oktober 2000.
26. Pavlin, Igor: *Franšizing. Razvoj in trendi*, Ljubljana: Podjetnik, 9, 6, 2000. Str. 25–29.
27. Pavlin, Igor: *Trendi na področju franšizinga*. Ljubljana: Glasilo sekcije slovenskih franšiznih družb, št. 1, 2000. Str. 12.
28. Potočnik, Vekoslav: *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.

29. Potočnik, Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 2001. 417 str.
30. Price, Stuart: The Franchise Paradox – New Directions, Different Strategies. London: Cassell, 1997. 614 str.
31. Rošker, Iris: Trgovina na drobno in debelo: Slovenija, 3. četrletje 2001. Ljubljana: Statistične informacije: Trgovina, 363/29, 2002. Str. 14.
32. Rutar, Saša: Motivacija zaposlenih v trgovini. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo, 2002. 111 str.
33. Ruzzier, Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo, 2002. str. 87.
34. Tietz, Bruno: Das Kontraktmarketing als Kooperation modell. Koeln: Heymann, 1979. 423 str.
35. Tietz, Bruno: Handbuch Franchising. Landsberg am Lech: Moderne industrie, 1987. 844 str.
36. Trampuž, Miha: Avtorsko pravo v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991. 236 str.
37. Trampuž, M. et al.: Zakon o avtorski in sorodnih pravicah s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 472 str.
38. West, Alan: Handbook of Retailing. Gower: Aldershot, 1988. 347 str.
39. Whittemore, Meg: Financing your Franchise. New York: McGraw Hill. 275 str.
40. Winterleitner, Borut: Program začetnega izobraževanja kadrov za delo v projektu »Modri« podjetja DZS, d. d., Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. Diplomsko delo. 36 str.
41. Zwisler, E. Carl: Master Franchising. Chicago: CCh Incorporated, 1999. 178 str.

8. VIRI

1. Bernska konvencija za varstvo književnih in umetniških del: Uradni list SFRJ, št. 14/1975, 4/1986.
2. European Franchise Federation, European Code of Ethics, URL: [http:// www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com), 25. 8. 2004.
3. Interno gradivo DZS, d. d.: Divizija Trgovina: primeri kupoprodajnih in franšiznih pogodb 1996–2002.
4. Interno gradivo DZS, d. d.: Divizija Trgovina: podatki o poslovanju franšiz 1996–2002.
5. Interno gradivo DZS, d. d.: Divizija Trgovina: podatki o poslovanju maloprodaje za obdobje 1996–2002.
6. Gospodarska zbornica Slovenije: Združenje za trgovino: Gradiva sekcije slovenskih franšiznih družb, Pravila o organiziranosti in delu Sekcije slovenskih franšiznih družb, 1998.
7. Gospodarska zbornica Slovenije: Združenje za trgovino: Glasilo sekcije slovenskih franšiznih družb, št. 2, oktober 2000.
8. Gospodarska zbornica Slovenije: Analiza poslovanja slovenskih trgovskih družb v obdobju 1996–2001. Ljubljana, 2002, 28 str.
9. GZS, 2003: www.gzs.si/register/, 30. 8. 2004.
10. Lemajić Đuro: Franšizing: širitev prodajne mreže poslovnega sistema, DZS, d. d., Ljubljana: interno gradivo, 1998. 12 str.
11. Le Manuel du futur franchiseur, Séminaire animé par Florent Lamoureux. Federation Française de la franchise, 1992. 84 str.
12. Le Manuel du futur franchisé, Séminaire animé par Florent Lamoureux. Federation Française de la franchise, 1992. 75 str.

13. NetStationers: www.businessesforsale.com/franchises/F227/stationery-franchise.aspx, 23. 9. 2004.
14. Pariška konvencija za varstvo intelektualne lastnine (Uradni list SFRJ, št. 5/1974).
15. Pogovori z g. Marko Tomaževičem, direktorjem Divizije Trgovina in g. Durom Lemajičem, vodjo sektorja za franšizing. Ljubljana: 2002.
16. Poročilo kadrovske službe za obdobje 1996–2002. Ljubljana: DZS, d.d.
17. Poslovna poročila za obdobje 1996–2003. Ljubljana: DZS, d.d.
18. Statistični letopis Republike Slovenije 2002: Kazalniki razvoja trgovine. Statistični urad Republike Slovenije, 2002.
URL:<http://www.sigov.si/uvk/slo/1preds/1urads.html>.
19. World Franchise Council, www.worldfranchise.com.
20. Woolweaver Charles L.: International Franchising Checklist.
www.franchiseconsulting.net/intnl12/html, 23. 9. 2004
21. Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 13/1992).



ANKETNI VPRAŠALNIK (izpolni vodja franšize)

Ime in priimek franšizojemalca (franšizija): _____

Ime drobnoprodajne enote: _____

Ime podjetja: _____

Naslov: _____

Telefon: _____

Registrirana dejavnost podjetja: _____

1. FRANŠIZIJEVA MOTIVACIJA ZA VSTOP V FRANŠIZNI SISTEM DZS, D. D.:
(Obkrožite 5 razlogov!)

- | | |
|---|--|
| 1. <i>želja po samostojnem podjetništvu,</i> | 6. <i>posebni interesi, znanja in sposobnosti,</i> |
| 2. <i>pridobitev novih poslovnih zamisli,</i> | 7. <i>vklučitev družine v posel,</i> |
| 3. <i>možnost večjega zaslužka,</i> | 8. <i>dostop do (dodatnih) finančnih sredstev,</i> |
| 4. <i>brezposelnost,</i> | 9. <i>manjše poslovno tveganje,</i> |
| 5. <i>novi izzivi,</i> | 10. <i>drugo: _____</i> |

2. PRIČAKOVANJA FRANŠIZIJA PRI VSTOPU V FRANŠIZNI SISTEM DZS, d. d.
(Obkrožite 5 odgovorov!)

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. <i>finančna pomoč pri vzpostavitvi franšiz,e</i> | 5. <i>program usposabljanja,</i> |
| 2. <i>fizična pomoč pri postavitvi franšizne enote,</i> | 6. <i>ustrezen zaslužek,</i> |
| 3. <i>ekskluzivnost ponudbe,</i> | 7. <i>nadzor kakovosti,</i> |
| 4. <i>oglaševanje, trženjsko komuniciranje,</i> | 8. <i>izbira lokacije,</i> |
| | 9. <i>ustrezna pogodba,</i> |
| | 10. <i>drugo: _____</i> |

- Ali so bila vaša pričakovanja izpolnjena? (Obkrožite!)

odlično prav dobro dobro zadostno nezadostno

- Če ste odgovorili z »nezadostno«, navedite razlog:

3. ZNAČILNOSTI POSLOVANJA FRANŠIZNE ENOTE DZS, D. D.

1. Leto in mesec vaše vključitve v franšizni sistem DZS, d. d.: _____
2. V vaši ponudbi prevladuje (obkrožite): **a) pisarniški material b) knjižni program**
3. Število zaposlenih v vaši franšizni enoti: **a) 2 b) 3 c) 4 č) 5 d) 6 e) 7 f) 8 in več**
4. Najpogostejša izobrazbena struktura zaposlenih (obkrožite):
a) osnovna šola b) srednja šola c) višja/visoka šola č) univerzitetna izobrazba
5. Najpogostejša starost zaposlenih (obkrožite približno vrednost):
a) 20 let b) 30 let c) 40 let č) 50 let in več
6. Ali je franšiza vaš edini vir dohodka? **a) da b) ne**
(Opomba: Vprašanje se nanaša le na ugotavljanje, ali vam franšizna dejavnost zagotavlja dovolj dohodka za tekoče poslovanje in razvoj.)
7. Kolikšen del vaše ponudbe obsega asortiment dobavitelja DZS, d. d.?
a) 100 % b) 90 % c) 80 % č) 70 % d) 60 % e) 50 % f) manj kot 50%
8. Ali lahko kot franšizij prilagajate vašo ponudbo krajevnemu/lokalnemu povpraševanju? **a) da, popolnoma, b) da, delno, c) ne prilagajam**
Ali vam franšizni odnos omogoča cenovno konkurenčnost?
a) da, popolnoma b) da, delno, c) ne
9. S koliko dobavitelji sodelujete? **a) 1 b) 2–4 c) 5–6 č) 7–8 d) 9–10 e) 11 in več**
10. Katere blagovne znamke, ki so jedro vaše ponudbe, so tradicionalno najbolj uveljavljene v vašem okolju? Napišite po tri primere pod a) in b).
a) domače blagovne znamke: _____
b) tuje blagovne znamke: _____
11. Kdaj je v vaši franšizni enoti največ kupcev? (Obkrožite črko pred odgovorom.)
- čez dan: **a) dopoldne b) popoldne c) zvečer**
- čez teden: **a) ponedeljek, torek b) sreda c) četrtek, petek d) sobota, nedelja**
- čez mesec: **a) v začetku meseca b) v sredini meseca c) ob koncu meseca**
- čez leto: **a) pozimi, b) spomladi c) poletí č) jeseni**
12. Ali imate v vaši franšizni enoti poseben računalnik, namenjen predstavitvam CD-romov in internetnih portalov DZS in drugih podjetij?
a) da b) ne c) načrtujem postavitve v kratkem č) te ponudbe ne načrtujem
13. Ali bi želeli vašo ponudbo razširiti na »cyber cafe« (internet, brezalkoholne pijače)?
a) da, ker bom pritegnil nove kupce b) ne, ker nimam potrebnih finančnih sredstev c) da, ker je povpraševanje veliko č) ne, ker nimam dovolj prostora
14. Ali so med vašimi kupci tudi večji porabniki, institucije, podjetja?
a) da b) ne
- Če ste odgovorili pritrdilno, ocenite delež vašega prometa z njimi:
a) 0–10 % b) 10–20 % c) 30–40 % č) več kot 40 %

4. PODPORA FRANŠIZORJA DZS, d. d., PRI POSLOVANJU FRANŠIZNE ENOTE

1. Ali menite, da vam franšizor zagotavlja dovolj podpore pri poslovanju? (Obkrožite.)
a) da b) da, vendar bi želel/potreboval še več c) ne č) drugo:
2. Ali vas franšizor ustrezno usposablja, izobražuje? (Obkrožite.)
a) da b) da, vendar bi želel/potreboval še več c) ne č) drugo: _____
3. Katerih usposabljanj (izobraževanj) bi si želeli v prihodnosti? (Obkrožite.)
a) uporaba informacijskih tehnologij za vodenja poslovanja,
b) prodajne in tržne spretnosti ter tehnike,
c) znanje tujih jezikov, predvsem angleščine,
č) izdelava tržne analize konkurenčne ponudbe, asortimenta, povpraševanja,
d) organiziranje promocijskih aktivnosti,
e) drugo:

4. Ali so v franšizni pogodbi obveznosti in pravice obeh poslovnih partnerjev dovolj jasno opredeljene?
a) da b) ne c) ne, ker:

5. Ali ste zadovoljni z notranjo opremo in zunanjo podobo franšizne enote?
a) da b) ne c) ne, ker:

6. Ali so bili dejanski začetni investicijski stroški vzpostavitve vaše franšizne enote večji od načrtovanih?
a) da, za 10 % b) da, za 20–30 % c) da, za več kot 30 %
č) ne, niso bistveno odstopali
7. Pod pogoji, ki vam jih ponuja DZS, d. d., dosegate dohodek, ki je v primerjavi z dohodkom pred vstopom v franšizo:
a) višji za 10 % b) višji za 20–30 % c) višji za več kot 30 %
č) nižji za 10 % in več
8. Katere so po vašem mnenju konkurenčne prednosti asortimenta iz ponudbe DZS, d. d.? (Obkrožite.)
a) cenovna konkurenčnost b) kakovost c) pestra izbira č) hitra dobava
d) skladnost s povpraševanjem e) pokritost vseh ciljnih skupin kupcev
9. Pri kateri blagovni skupini so po vašem mnenju konkurenčne prednosti večje?
a) knjižni program b) pisarniški material c) drugo: _____
10. Ali boste po preteku obnovili pogodbo z DZS, d. d.? **a) da b) ne**
- Kakšne bi bile po vašem mnenju za vas posledice prekinitve?

5. ANALIZA SWOT FRANŠIZNEGA SISTEMA DZS, d. d.

1. Obkrožite tri najpomembnejše prednosti franšiznega poslovanja DZS, d. d.

- a) zaposlitev,
- b) višji zaslužek,
- c) usposabljanje,
- č) prepoznavnost krovne znamke DZS, d. d.,
- d) pester asortiment v katalogu DZS, d. d.,
- e) oglaševanje, promocije,
- f) prenos poslovnih znanj,
- g) informacijsko-logistična podpora,
- h) ekskluzivna pogodba,
- i) izbor lokacije.

2. Obkrožite tri (možne) pomanjkljivosti franšiznega poslovanja DZS, d. d.:

- a) nadzor kakovosti,
- b) finančna pomoč za zagon,
- c) sodelovanje na sejnih v Sloveniji in tujini,
- č) računalniška baza podatkov,
- d) usposabljanja za prodajo knjig,
- e) donosnost prodaje knjig in pisarniškega materiala,
- f) franšizni priročnik,
- g) prilagajanje asortimenta povpraševanju,
- h) usklajenost promocij, oglaševanja franšize s poslovnim sistemom DZS, d. d.,
- i) hitra in kakovostna oskrba kupcev.

3. Obkrožite tri izstopajoče priložnosti franšiznega poslovanja z DZS, d. d.:

- a) prilagajanje asortimenta povpraševanju,
- b) razvoj kakovosti ponudbe,
- c) kompleksne marketinške raziskave,
- č) finančna podpora,
- d) uporaba poslovnega softwara,
- e) cenovna konkurenčnost,
- f) širitev pisarniškega asortimenta,
- g) širitev knjižnega programa,
- h) skupne oglaševalske in prodajne akcije,
- i) širjenje asortimenta višjega cenovnega razreda.

4. Obkrožite tri nevarnosti (tveganja)

v franšiznem poslovanju z DZS, d. d.:

- a) pojav konkurenčnih franšiznih enot,
- b) veliko nihanje dohodka čez leto,
- c) prenizek promet glede na investicije,
- č) prevelike investicije v zaloge,
- d) pojav novih blagovnih znamk,
- e) zmanjšanje prometa z institucionalnimi kupci,
- f) razveljavitev franšizne pogodbe, oglaševanje ne doseže pravega učinka,
- g) omejitve svobodnega izbora asortimenta,
- h) padec kupne moči.