

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

# DIPLOMSKO DELO

**JAKA CARIČ**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANALIZA EKONOMSKE UPRAVIČENOSTI FRANŠIZINGA V  
PODJETJU TRGOAVTO KOPER D.D.**

**Ljubljana, avgust 2009**

**JAKA CARIČ**

## **IZJAVA**

Študent Jaka Carič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

# KAZALO

UVOD .....	- 1 -
1. TRGOVINA .....	- 2 -
1.1. RAZMERE NA MEDNARODNEM TRGOVINSKEM TRGU .....	- 5 -
1.1.1. Prost pretok oseb.....	- 5 -
1.1.2. Prost pretok kapitala .....	- 5 -
1.1.3. Skupna denarna enota .....	- 6 -
1.1.4. Prost pretok blaga in storitev .....	- 6 -
1.1.5. Svetovna trgovinska organizacija- STO.....	- 6 -
1.2. RAZMERE NA SLOVENSKEM TRGOVINSKEM TRGU .....	- 8 -
1.3. MODEL TRGOVINSKEGA MANAGEMENTA .....	- 9 -
2. FRANŠIZA .....	- 12 -
2.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA.....	- 13 -
2.2. PREDNOSTI FRANŠIZINGA ZA JEMALCA FRANŠIZE .....	- 14 -
2.3. PREDNOSTI FRANŠIZINGA ZA DAJALCA FRANŠIZE .....	- 14 -
2.4. SLABOSTI FRANŠIZINGA ZA JEMALCA FRANŠIZE .....	- 15 -
2.5. SLABOSTI FRANŠIZINGA ZA DAJALCA FRANŠIZE .....	- 16 -
2.6. PRIČAKOVANJA JEMALCEV FRANŠIZE .....	- 16 -
2.6.1. Neodvisnost-visoka stopnja samostojnosti.....	- 16 -
2.6.2. Pomoč pri izbiri lokacije .....	- 17 -
2.6.3. Teritorialne pravice .....	- 17 -
2.6.4. Visoki potencialni donosi .....	- 17 -
2.6.5. Nenehno seznanjanje o trgu in novih izdelkih .....	- 18 -
2.6.6. Nenehna podpora .....	- 18 -
2.6.7. Pomoč pri tržnem komuniciranju.....	- 18 -
2.6.8. Financiranje in pomoč pri financiranju.....	- 18 -
2.6.9. Knjgovodska in računovodska pomoč.....	- 19 -
2.7. PRIČAKOVANJA DAJALCEV FRANŠIZE .....	- 19 -
2.7.1. Ohranitev ugleda in vrednosti blagovne znamke .....	- 19 -
2.7.2. Ohranjanje stopnje kakovosti izdelkov in storitev.....	- 19 -
2.7.3. Upoštevanje in varovanje vsebine priročnika za poslovanje .....	- 19 -
2.8. KRITIČNA PODROČJA POSLOVANJA FRANŠIZINGA .....	- 20 -
2.8.1. Management.....	- 20 -
2.8.2. Birokracija .....	- 20 -
2.8.3. Kontrola .....	- 20 -
2.8.4. Kakovost .....	- 20 -
2.8.5. Vključevanje .....	- 20 -
2.8.6. Prilagodljivost .....	- 21 -
2.8.7. Usposabljanje .....	- 21 -
2.8.8. Tržna naravnost.....	- 21 -
2.8.9. Usmerjenost v zastavljene cilje .....	- 21 -
2.8.10. Inovativnost.....	- 21 -
3. PREDSTAVITEV PODJETJA TRGOAVTO KOPER D.D.....	- 22 -
3.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA .....	- 22 -
3.2. OSNOVNA DEJAVNOST SKUPINE.....	- 26 -
3.3. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI .....	- 27 -
3.4. TRŽENJE IN KUPCI .....	- 28 -
3.5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA ZA LETO 2008.....	- 30 -
3.6. SESTAVA (ORGANIZIRANOST DRUŽBE TRGOAVTO KOPER D.D.) .....	- 31 -

4.	RAZISKAVA FRANŠIZINGA V PODJETJU TRGOAVTO KOPER D.D.	- 31 -
4.1.	ANALIZA POSLOVANJA	- 31 -
4.2.	CILJ RAZISKAVE	- 32 -
4.3.	METODOLOGIJA RAZISKAVE	- 32 -
4.3.1.	Izbira vzorca in metode raziskovanja	- 32 -
4.4.	FRANŠIZING V TRGOAVTU Z ZORNEGA KOTA DAJALCA	- 32 -
4.4.1.	Standardizacija	- 32 -
4.4.2.	Finančna razmerja	- 33 -
4.4.3.	Priročnik za poslovanje	- 33 -
4.4.4.	Lokacija	- 34 -
4.4.5.	Izbira primernih jemalcev franšize	- 34 -
4.5.	ISKANJE PRELOMNE TOČKE ZA RAZVOJ FRANŠIZINGA	- 35 -
4.6.	SWOT ANALIZA	- 37 -
5.	SKLEP	- 38 -
	LITERATURA IN VIRI	- 40 -
	PRILOGE	- 1 -

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Model trgovinskega managementa	- 10 -
Slika 2:	Logotip Trgoavto Koper d.d.	- 22 -
Slika 3:	Blagovne znamke, ki jih trži Trgoavto Koper	- 26 -
Slika 4:	Struktura prodaje po programih	- 29 -

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Osebna izkaznica podjetja Trgoavto Koper d.d.	- 22 -
Tabela 2:	Prodaja po dejavnostih in programih	- 29 -
Tabela 3:	Prikaz upravičenosti franšiz	- 35 -

# UVOD

## OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Problematika obsega analizo ekonomske upravičenosti franšizinga v konkretnem primeru- v primeru družbe Trgoavto Koper d.d. Osnovna dejavnost družbe Trgoavto Koper d.d je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje in avtomaterjala. Prodaja v večini trgovskih podjetij pomeni več kot pol vrednosti trgovskega blaga, zato je poleg nabave in skladiščenja ena od treh temeljnih funkcij poslovanja trgovskega podjetja.

Odločitve o izbiri prodajnega sortimana in prodajni strategiji so izjemno pomembne za tržno pozicioniranje podjetja. Odločitve, ki vplivajo na prodajo, odločilno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, saj so vir, ki omogoča doseganje dobička.

Podjetja se danes srečujejo z vse bolj zahtevnimi potrošniki zato je ključ do uspeha v trgovskem podjetju omogočiti in zagotoviti, da se potrebe in pričakovanja ciljnih kupcev izpolnjuje.

V diplomski nalogi bom analiziral prodajno mrežo v podjetju Trgoavto Koper d.d., kjer se bom osredotočil na analizo smiselnosti razvoja lastne prodajne mreže v primerjavi z razvojem franšiz, saj prav ustrezna organizacija prodajne mreže vpliva na prodajne rezultate podjetja in s tem na njegovo uspešnost. Cilj diplomske naloge je analizirati ekonomsko upravičenost razvoja lastne prodajne enote (prodajalne) oziroma razvoja franšize, ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti enega in drugega sistema ter kot rešitev predstaviti ustrezne rešitve oziroma povzetke analize .

## NAMEN DELA

Namen diplomskega dela je vpeljati v prakso teoretična spoznanja o franšizingu, kot so prednosti oziroma slabosti franšizinga v primerjavi z razvojem lastnih prodajaln tako z vidika franšizodajalca kot franšizojemalca. Podjetje, ki želi biti uspešno mora biti sposobno sprejemati prave odločitve v pravem času in se hitro odzivati na spremembe v okolju. Ustrezna organizacija podjetja lahko pomeni strateško prednost pred konkurenco.

V diplomski nalogi so tako zastavljene naslednje hipoteze:

- trgovine, ki so del prodajne verige Trgoavto Koper d.d. in ne dosegajo pričakovane stopnje dobičkonosnosti oziroma rentabilnosti, je smiselno opustiti oziroma poiskati ustreznega franšizojemalca, ki bo podjetje Trgoavto Koper d.d. zastopal preko franšize;
- ustrezna organizacija prodajne mreže lahko bistveno vpliva na poslovno uspešnost podjetja kot celote;
- na poslovanje prodajaln vplivajo številni dejavniki katere je potrebno natančno preučiti
- uporaba koncepta franšizinga se odraža v racionalizaciji stroškov z vidika matičnega podjetja.

## **CILJ DELA**

Cilj diplomskega dela je spoznati kako je potrebno oblikovati oziroma organizirati prodajno mrežo trgovskega podjetja za uresničitev temeljnih poslovnih ciljev podjetja. Tudi Sedej (2003, str. 218) navaja, da je management trgovinskih organizacij odgovoren za ustvarjanje poslovnih rezultatov organizacije zato svojo aktivnost usmerja v realizacijo obsega prodaje in hkrati na doseganje planirane razlike v ceni z namenom doseganja planiranega obsega denarnega toka, ki omogoča izvajanje operativnih aktivnosti za učinkovit strateški razvoj trgovinske organizacije. Ustrezna organizacija podjetja oziroma odločitve managementa pa so tiste, ki to omogočajo.

Čeprav so te ugotovitve očitne, ustrezno organiziranje prodajne mreže ne predstavlja prioritete naloge trgovinskega managementa. V podjetju je pomembno, da se izdela podrobno analizo, ki bo dala odgovore o smernicah razvoja prodajne mreže, ki bo imela kot posledico razvoj prodajne mreže, ki bo z vidika matičnega podjetja najustreznejša.

## **METODOLOŠKI PRISTOP**

Pri izdelavi diplomskega dela je kot izhodišče uporabljen teoretično-analitični pregled literature s področja poslovanja trgovskih podjetij, trgovinskega managementa, franšizinga, spoznanja domačih in tujih avtorjev ter specifično teoretično znanje, pridobljeno pri dodiplomskem študiju. Z izkustveno metodo je dopolnjena teoretična osnova s spoznanji iz prakse. Deskriptivna metoda služi za opis obstoječega stanja, ki je nadgrajeno z metodo analize v empiričnem delu. Ključni del naloge je postavitve ugotovitev in smernic z deduktivno metodo, ki temelji na uporabljeni teoretični osnovi in danem stanju. Pri uporabi teoretičnih spoznanj na praktičnem primeru podjetja Trgoavto so vključena tudi znanja in izkušnje zaposlenih proučevanega podjetja.

## **ZASNOVA DELA**

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih poglavij, katera so razdeljena na številna podpoglavja. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi trgovine tako na mednarodnem kot na slovenskem trgovinskem trgu. Razmere so predstavljene z vidika trgovinskega managementa, ki povzame ključne dejavnike za uspeh trgovinske organizacije. V drugem poglavju je predstavljen pojem franšizinga- tako prednosti kot slabosti in pričakovanja z vidika dajalca franšize na eni in jemalca franšize na drugi strani. V tretjem delu sledi opis oziroma predstavitev podjetja Trgoavto Koper d.d. skozi njegovo zgodovino in razvoj, opis dejavnosti, poslanstvo in strateški cilji podjetja. Četrto poglavje predstavlja vezni člen med vsemi poglavji, saj predstavlja rezultat celotnega dela- raziskava franšizinga v podjetju Trgoavto Koper d.d.

## **1. TRGOVINA**

Trgovina se je pojavila kot sredstvo za obstoj; ljudje so pridelovali več kot so potrebovali, s čimer je prišlo do pojava, ki ga imenujemo trgovina. Sprva je trgovina delovala po sistemu blagovne menjave. Da so poenotili vrednosti posameznih izdelkov, so nek pridelek vzeli za mersko enoto. Kasneje so uvedli univerzalni nadomestek tega izdelka, ki so ga poimenovali plačilno sredstvo- denar, s katerim so lahko kupovali na trgu. Pred približno 2600 leti so bili v Mali Aziji izdelani prvi kovanci. Stari Grki so novo zamisel hitro sprejeli in začeli izdelovati



srebrne in bronaste kovance, na primer srebrno drahmo. Ti zgodnji kovanci so vsebovali določeno količino kovine z določeno vrednostjo. To vrednost so jamčili z odtisom žiga kralja, mesta ali države, ki je kovance izdala.

Skozi zgodovino se je v trgovini zgodilo veliko sprememb in dopolnitev. Iz preprostih vaških trgov, kjer so potekale prve menjave, so do danes nastali poslovni in nakupovalni centri, veleblagovnice, trgovine in še marsikaj.

Trgovina je dejavnost, ki je povezana z gibanjem vsega gospodarskega razvoja. Razvoj trgovine je vedno sestavni del razvojnih strategij celotnega gospodarstva in celotne družbe.

Potrošniška družba, v kateri postaja potrošnja osrednji določevalec načina življenja, ne more biti brez trgovine. Trgovina je dejavnost, ki je že tisočletja ključna za razvoj tržnega gospodarstva. Ni naključje, da se je kot vodilna panoga znašla tudi v sodobni "novi ekonomiji", ki bi morala načeloma temeljiti na sofisticiranih tehnologijah in komunikacijskih mrežah. V ZDA so ji v devetdesetih letih pripisali tretjino vseh razvojnih sposobnosti in podobno pomembno vlogo je odigrala v tranzicijskih postsocialističnih državah. Tudi v Sloveniji.

Na razvoj trgovine v procesu globalizacije vplivajo zlasti naslednji dejavniki (Levy&Weitz, 2001, str. 137-182):

- Stalna rast proizvodnje in večanje obsega menjave in porabe dobrin, ki neposredno povečuje obseg in vrednost mednarodne in domače trgovine.
- Izjemna rast terciarnega sektorja (sektorja storitev) in povečevanje njegovega obsega.
- Povečanje trgovanja s storitvami.
- Nova vloga mednarodnega monetarnega sistema in finančnih instrumentov v procesih globalne in mednarodne trgovine (Euro).
- Globalizacija trgov in standardizacija blaga glede kakovosti, tehničnih lastnosti, načina prodaje in postprodajnih aktivnosti.
- Globalno in svetovno poenotenje povpraševanja (unifikacija interesov in preferenc).
- Velika koncentracija, centralizacija in sofisticiranost poslovanja trgovskih organizacij.
- Povečanje investicij v informacijsko tehnologijo in povečanje poslovne odgovornosti dobaviteljev.
- Vzpostavljanje partnerskih odnosov z dobavitelji (channel partnership).

- Razvoj sodobnih distribucijskih sistemov.
- Razvoj programov in procesov lojalnosti kupcev.
- Sprememba nakupovalnih navad v obliko zabave in socialne sprostitve.
- Rast in globalizacija prodaje s pomočjo sodobnih elektronskih in spletnih strani.
- Razvoj in povečanje obsega zasebnih blagovnih znamk trgovca.
- Koncentracija prodajnih strategij in razvoj upravljanja z blagovnimi skupinami.
- Zavedanje o pomenu in konkurenčni prednosti človeških virov, tehnologije in usposobljenega managementa v globalnih konkurenčnih okoljih.

Trgovinske organizacije z velikimi investicijskimi vlaganji imajo izjemen pomen za gospodarstvo. So pomemben vir novih zaposlitev in v ekonomskem smislu dodajajo svojim izdelkom in storitvam občutno dodano vrednost.

Trgovina na drobno deluje v zelo dinamičnem okolju, v katerem bodo dolgoročno uspela le tista trgovinska podjetja in organizacije, ki bodo pravočasno zaznale spremembe in se nanje hitro odzvale z ustreznimi trženjskimi strategijami.

Na splošno se v svetu povečuje trend koncentracije v trgovini na drobno, njen glavni motiv pa je doseganje prihrankov ekonomije obsega in standardizacije.

V primerjavi z drugimi panogami se je trgovina internacionalizirala dokaj pozno. Tudi večja podjetja so bila sprva usmerjena na domači trg, ker je prevladovalo prepričanje, da internacionalizacija trgovine ni smiselna zaradi razlik v nakupnem vedenju porabnikov na različnih trgih, prednosti domačih konkurentov, operativnih težav v distribuciji in logistiki in razpoložljivosti dobaviteljev.

Vendar se je ta miselnost v procesu globalizacije popolnoma spremenila. Še posebej v Evropi, ki ima v primerjavi z ameriškimi trgovci bistveno večjo stopnjo trženjske internacionalizacije.

To dejstvo postaja vedno bolj pomembno tudi za slovenske trgovce, namreč le pogled v naše supermarkete kaže, koliko proizvodov prihaja k nam s celega sveta. Pojavlja se vprašanje dvostranskega toka. Dežele v razvoju se odpirajo za nas, kako pa se mi odpiramo zanje? Za uresničitev zastavljenih ciljev je nujno potrebna širitev na nove trge.

Domači razviti trgi postajajo zasičeni, možnosti za širitev so majhne, tako spet kaže svojo moč kapital, kajti veliki trgovci iščejo svojo priložnost za rast na novih trgih, predvsem v državah t. i. tretjega sveta.

### **1.1. RAZMERE NA MEDNARODNEM TRGOVINSKEM TRGU**

Svetovna trgovinska dejavnost velja za najpomembnejšo gospodarsko panogo v razvitem tržnem gospodarstvu. Najpomembnejša trgovska država na svetu so ZDA, drugi največji trg pa predstavlja Evropska unija (v nadaljevanju EU).

V naslednjih odstavkih se bom osredotočil na razmere v EU zaradi tega, ker ta trg najbolj zadeva tudi Slovenijo kot članico EU.

Proizvajalec EU lahko uvede določen proizvod in ga samoumevno trži tudi v drugih državah EU, ne da bi prišel v spor z lokalnimi predpisi. Država članica ne sme zapreti proste poti konkurenčnim proizvodom iz drugih držav članic. Trg regulira ponudba in povpraševanje. Pravila konkurence veljajo za vse pravne in fizične osebe, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo, ne glede na lastništvo in organizacijsko strukturo. Nelojalna konkurenca je prepovedana.

#### **1.1.1. Prost pretok oseb**

Evropska Komisija je leto 2006 razglasila za Evropsko leto mobilnosti delavcev, ki je namenjeno promociji geografske in poklicne mobilnosti delavcev v EU.

Slovenski iskalci zaposlitve imajo prost dostop do trga dela v naslednjih državah članicah EU in EGP: Belgija, Danska, Irska, Velika Britanija, Švedska, Španija, Portugalska, Grčija, Finska, Francija, Islandija, Italija, Estonija, Latvija, Litva, Luksemburg, Poljska, Slovaška, Češka, Madžarska, Ciper, Malta, Nizozemska, Romunija in Bolgarija.

Za zaposlitev v teh državah slovenski državljani ne potrebujejo delovnega dovoljenja, v nekaterih državah pa je pri pristojni instituciji potrebno opraviti registracijo oziroma prijavo dela in zaposlitve.

Slovenski iskalci zaposlitve nimajo prostega dostopa do trga dela v naslednjih državah članicah EU in EGP, ki uveljavljajo prehodno obdobju na področju prostega pretoka delavcev: Avstrija, Nemčija, Lihtenštajn, Norveška in Švica. Za zaposlitev v teh državah slovenski državljani potrebujejo delovno dovoljenje, ki ga pridobijo skladno z nacionalno zakonodajo posamezne države. Na Danskem slovenski državljani ne potrebujejo delovnega dovoljenja, če dobijo zaposlitev pri delodajalcu, ki ima sklenjeno kolektivno pogodbo. Takih delodajalcev je kar 80%.

#### **1.1.2. Prost pretok kapitala**

Države članice EU so sprostile pretok kapitala. Dovoljeni so zaščitni ukrepi, kadar gre za moteno denarno ali tečajno politiko, ki jih v vsakem primeru odobri Komisija.

Prepovedane so vse omejitve pretoka kapitala med državami članicami in med državami članicami in tretjimi državami. Začasni zaščitni ukrepi so dovoljeni le, kadar gre za resne politične težave.

### **1.1.3. Skupna denarna enota**

Evro je postajal slovenska nacionalna valuta v več stopnjah. Prvo stopnjo je predstavljal vstop Slovenije v EU in kmalu zatem tudi vstop v sistem mehanizma deviznih tečajev ERM II (28. junij 2004).

Druga stopnja se je začela z uvedbo informativnega dvojnega označevanja cen, 1. marca 2006 in se je končala 11. julija 2006, ko je bila sprejeta odločitev, da Slovenija izpolnjuje pogoje za uvedbo evra. Takrat je bil določen tudi tečaj zamenjave med tolarjem in evrom: 1 € = 239,640 SIT. Že naslednji dan po določitvi nepreklicnega tečaja zamenjave, torej 12. julija 2006, je nastopilo obvezno dvojno označevanje cen po tem tečaju, ki je trajalo še šest mesecev po uvedbi evra.

Tretjo stopnjo predstavlja resnična uvedba evra 1. januarja 2007, ko je le-ta postal tudi slovenski denar. Takrat se je začel tudi dvojni obtok tolarjev in evrov, ki se je zaključil 14. januarja 2007.

Uvedba evra je zagotovo olajšala širitev nakupnih in prodajnih trgov, izboljšala je osnovo za izračun, hkrati pa je zaradi boljše preglednosti cen lažje dostopna tudi konkurenci iz sosednjih držav.

Zaradi večje preglednosti cen in odprave tečajnih tveganj je olajšana možnost iskanja novih in cenejših dobaviteljev.

### **1.1.4. Prost pretok blaga in storitev**

Kot navaja Poročilo o strukturnih reformah (oktober, 2004), je na področju prostega pretoka blaga in storitev Slovenija prilagodila svojo zakonodajo pravnemu redu EU. Evropska unija je sprejela več kot 70 direktiv na podlagi Lizbonske strategije, ki naj bi uskladile skupno zakonodajo s ciljem okrepiti notranji trg, konkurenčnost in potencial za gospodarsko rast.

Z dnem pristopa k EU je Slovenija prevzela skupno trgovinsko politiko EU, kar vključuje tudi vse trgovinske sporazume s tretjimi državami, ki jih je EU sklenila do tega dneva. S tem pa so prenehali veljati sporazumi, ki jih je Slovenija sklenila z državami naslednicami nekdanje Jugoslavije, kar je imelo pomemben učinek na obseg zunanjetrgovinske menjave Slovenije. To pa se je delno ublažilo zaradi prevzema stabilizacijsko-pridružitvenih sporazumov, ki jih je EU sklenila s Hrvaško in Makedonijo.

### **1.1.5. Svetovna trgovinska organizacija- STO**

STO je mednarodna organizacija, ki nadzira veliko število sporazumov, ki opredeljujejo pogoje trgovanja med njenimi članicami. STO je naslednica Splošnega sporazuma o carinah in trgovanju, znanega po kratici GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). STO se

opredeljuje kot organizacija za odstranjevanje ovir v mednarodnem trgovanju. Tako STO prispeva h globalizaciji gospodarstva.

STO je bila ustanovljena 1. januarja 1995, potem, ko je bil GATT preoblikovan v pogodbeno pravila globalne trgovine. V STO je vključenih preko 145 držav članic.

Slovenija je članica STO od 30. julija 1995.

Lizbonska strategija je ena izmed glavnih prioritet sedanje Evropske komisije. Njena glavna cilja sta večja rast Evropske unije in zagotovitev kvalitetnih delovnih mest. Ukrepi za doseg te ciljev so osredotočeni na notranje izzive, kot so pospeševanje inovacij, reforma programov državnih pomoči, izboljšanje normativne ureditve in oblikovanje notranjega trga za storitve. Trgovinska politika igra pri tem ključno vlogo.

Evropska trgovinska politika mora zagotoviti, da je trg EU dovolj odprt, da zagotovi zadosten konkurenčni pritisk na domača podjetja. Domači proizvajalci pa morajo imeti primeren dostop do trgov tretjih držav, da se zagotovi ekonomija obsega, boljša specializacija in inovacije.

Mednarodna trgovinska zbornica kot svetovni glas poslovne skupnosti zastopa velika in majhna podjetja vseh ekonomskih sektorjev v 130 državah.

V Dohi (v arabskem Qatarju) so se leta 2001 začela pogajanja o liberalizaciji svetovne trgovine. Poročilo Mednarodne trgovinske zbornice (junij, 2006) navaja, da Mednarodna trgovinska zbornica (ICC) od vsega začetka močno podpira pogajanja iz Dohe s poudarkom na pomoči deželam v razvoju preko multilateralne liberalizacije svetovne trgovine, ki bo odprla trg za blago in storitve vseh držav.

ICC je po 87-letnih izkušnjah spoznala, da multilateralna pravila trgovinske liberalizacije bistveno pripomorejo h gospodarski rasti, ustvarjanju novih delovnih mest, boljšemu zadovoljevanju potreb potrošnikov in višji kakovosti življenja v razvitem in nerazvitem svetu. Uspeh multilateralnih pogajanj je tudi nepogrešljiv pogoj za večje investicije.

Zdi se, da so ovire za izpolnitev dolgotrajnih obljub iz teh pogajanj bolj politične kot tehnične narave. Njihovo preseganje zahteva od svetovnih voditeljev odločno izbiro rešitev na občutljivih področjih. Prav tako bodo ogroženi vloženi naporji za pripravo pravil za olajšanje trgovine in zmanjšanje stroškov mednarodnih transakcij. To bi imelo najtežje posledice prav za najrevnejše države.

Namen Svetovne trgovinske organizacije (STO) je izključitev demokratičnega načina odločanja o ekonomskih zadevah. STO spodkopava ekonomsko suverenost države in njene državne ustanove tako, da si prilašča prostor, kjer se sprejemajo državne odločitve. Že v urugvajskem krogu pogajanj si je tako prilastila področja intelektualne lastnine (*Intellectual Property Rights - IPR*), kmetijstva ter storitev in naložb. V Dohi pa si je skušala prilastiti še področja naravnih

bogastev, naložb, konkurenčnosti, državne oskrbe in trgovinskih olajšav. V mednarodnem pogledu je STO sestavni del procesa in načrta bogatih ter močnih korporacij in držav.

Ljudje širom sveta so skupaj z vladami revnih držav ustavili nov krog pogajanj. Neuspeh STO je bila istočasno zmaga demokracije.

Zaradi vedno lažjega pretoka kapitala in s tem preproste selitve proizvodnje v države s cenejšo delavno silo pa korporacije uspešno nižajo ceno dela tudi v najbolj razvitih državah kot tudi Sloveniji.

## **1.2. RAZMERE NA SLOVENSKEM TRGOVINSKEM TRGU**

Slovenski trg je v primerjavi z drugimi trgi majhen. Kljub temu pa je dovolj velik in zanimiv za velike trgovske sisteme, ki vidijo možnost za rast prodaje z večanjem tržnega deleža na novih trgih. Slovenski trg je zanje še posebej zanimiv, saj se Slovenija uvršča med ekonomsko najbolj uspešne države v tranziciji.

Za slovensko trgovino to pomeni, da se mora domačim kupcem nenehno dokazovati; nemalokrat pa tudi boriti proti novo prihajajoči konkurenci.

V naslednjih letih bo razvoj slovenske trgovine temeljil na uvajanju sodobnih metod in oblik prodaje, izboljšanju kakovosti storitev in organizacijskih ukrepov za racionalnejšo izrabo obstoječih kapacitet. V primerjavi s svetovno trgovino ima slovenska trgovina še nekatere neizkoriščene potencialne, res pa je, da je časa za uvajanje novih tehnik, tehnologije, informacijske podpore, stroškov in organizacije vse manj.

Pri hitrem pregledu stanja v slovenski trgovini moramo upoštevati naslednja dejstva (Sedej, 2007, str. 32 ):

- a) Število m<sup>2</sup> prodajnih površin je že v svetovnem povprečju.
- b) Nakupi že dalj časa niso samo zadovoljevanje potreb po prehrabnih izdelkih, temveč nakupovanje predstavlja družinski dogodek.
- c) Nakupi so se močno skoncentrirali na zadnja dva dneva v tednu.
- d) Zaradi bližine večjih urbanih naselij se večji nakupi opravijo 1-2 krat mesečno v velikih trgovskih centrih; dnevni - manjši pa v lokalnih trgovinah.
- e) Zaradi močne konkurence je prisotna izredna ponudba akcijskih izdelkov skozi vse leto, to pa se seveda močno odraža v nižji razliki v ceni in zato v slabšem rezultatu trgovine.

- f) Močno so narasli stroški oglaševanja kot del nujne in redne ponudbe za to, da je trgovec prisoten in prepoznaven na slovenskem trgu.

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo prevzela skupno trgovinsko politiko EU do tretjih držav. Pravno osnovo za skupno trgovinsko politiko predstavlja člen 133 Pogodbe o EU, ki določa, da le-ta temelji na enotnih načelih, zlasti glede sprememb carinskih stopenj, sklenitve trgovinskih sporazumov, doseganja enotnosti pri ukrepih liberalizacije, izvozni politiki in ukrepih za zaščito trgovine. Slovenske vlade se neprestano ukvarjajo z nekakšnim urejanjem trgovinske dejavnosti in potrošništva, po navadi z napačnega konca. Najprej gre za urejanje vsakoletnih razprodaj, s čimer država povsem nesmiselno posega v del poslovne politike trgovcev in ureja nekaj, kar je avtonomna pravica vsakega kupca. Toda to je ostanek stare miselnosti o sezonskosti blaga in nekakšnem urejanju konkurence, ki sta jo globalizacija trgovine in bogastvo sodobnih marketinških trikov že zdavnaj preseгла.

Če pustimo ob strani zaplete o poseganju v odpiralni čas trgovin, urejanju razprodaj in podobno, lahko rečemo, da gre za globalno nerazumevanje tržnega gospodarstva, podjetništva in globalne konkurenčnosti. V tej brezglavi igri nihče ne more biti zmagovalec, še najmanj pa zelene razvojne spremembe v Sloveniji.

Od nekdanj je država postavljala meje pri igrah na srečo, prepovedovala alkohol, mamila in prostitucijo, da bi obvarovala ljudi pred pregreho. Vendar se je ravno to izkazalo za najbolj donosno.

Trgovinska zgodba bo tudi tokrat pokazala, da ima od prohibicije vedno koristi zgolj država, nikoli pa njeni državljani.

Slovenski trgovci so se zaradi nezadovoljstva z Gospodarsko zbornico Slovenije odločili, da ustanovijo svojo, Trgovinsko zbornico. Ustanovna skupščina Trgovinske zbornice Slovenije je potekala 20. 11. 2006 na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Danes šteje že okrog 6.500 članov.

### **1.3. MODEL TRGOVINSKEGA MANAGEMENTA**

Pri oblikovanju modela trgovinskega managementa izhajamo iz okolja, organizacije, kadrov in specifičnih upravljalnih procesov, ki se odvijajo v trgovinski organizaciji. Na eni strani vstopajo v model dobavitelji trgovinske organizacije, ki se na drugi preko procesov prodaje povezujejo s potrošniki.

V konkurenčnem boju, ki ga zaznamujejo pritiski globalne konkurence, se bodo lahko konkurenci upirale le tiste organizacije, ki bodo upoštevale predlagani model trgovinskega managementa. S tem bodo namreč zgradile dolgoročne partnerske odnose z dobavitelji in preko sodobnih spoznanj in metod managementa pridobile in ohranile visoko lojalne potrošnike.

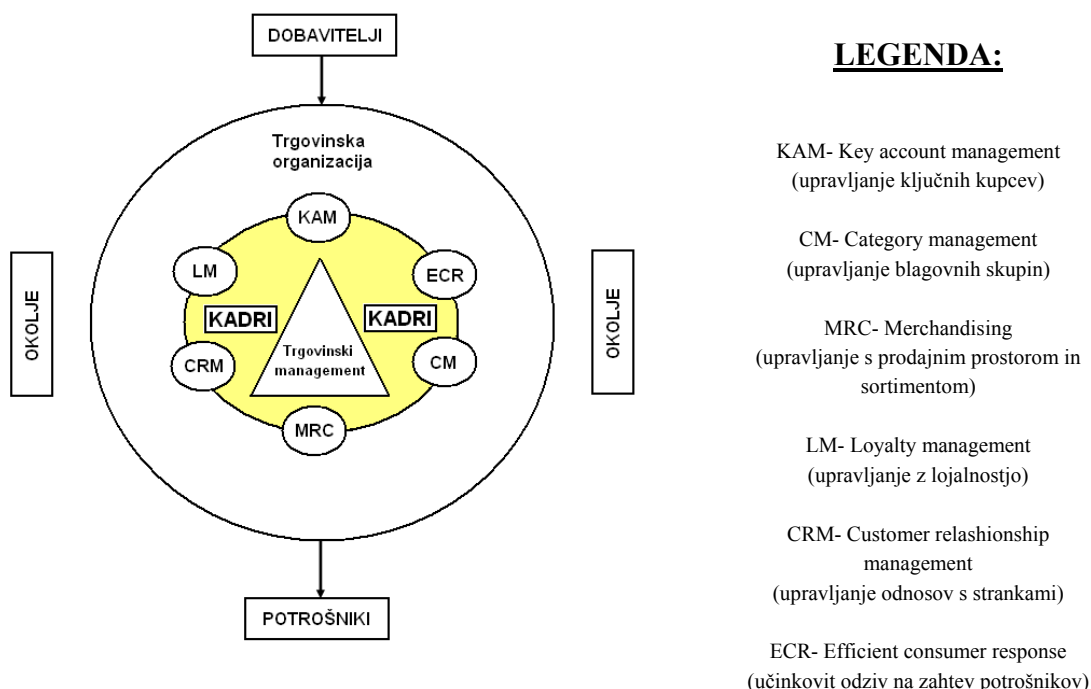
Temelj za izvedbo takšnega modela pa so kadri, ki predstavljajo temelj za uspešen razvoj trgovinske organizacije.

Model je zasnovan široko in dolgoročno z možnostjo širitve posameznih elementov. Temeljni sestavni deli modela so:

- kadri,
- dobavitelji,
- potrošniki.

Število, obseg in kakovost specifičnih trgovinskih procesov, ki vstopajo v sestavo trgovinskega managementa in preoblikujejo prakso in uspešnost poslovanja posamezne trgovinske organizacije pa je odvisen od stopnje razvitosti trgovinske organizacije in njenega managementa.

Slika 1: Model trgovinskega managementa



Vir: Sedej, Vloga managementa pri razvoju slovenske trgovine v procesu globalizacije 2003, str. 532.

V predstavljenem modelu se vidi položaj in funkcija trgovinske organizacije kot povezovalca dobaviteljskih in uporabniških procesov v okolju. Gre za usklajenost in povezavo med trgovom, povpraševanjem in izvajanjem storitev v trgovinski dejavnosti. Prodaja trgovinske organizacije in posledično njen uspeh sta odvisna od konkurenčne ponudbe na strani dobaviteljev in ustreznega komuniciranja s porabniki- kupci. Trgovinski management omogoča in zagotavlja skladno razvrstitev poslovnih procesov v organizaciji, medtem ko njihove medsebojne povezave pa uspešno vodenje procesov in učinkovit sistem.



Prav ti procesi omogočajo trgovinski organizaciji osredotočenost na ključne dejavnike trgovinske dejavnosti. Dobro organizirani poslovni procesi so jamstvo za kakovost in uresničevanje zastavljenih ciljev trgovinske organizacije. Ti pa so:

- popolno zadovoljstvo kupcev,
- popolno zadovoljstvo zaposlenih,
- popolno zadovoljstvo poslovnih partnerjev (dobaviteljev) in okolja.

Model trgovinskega managementa s specifičnimi procesi trgovinskega managementa povezuje dobavitelje, trgovinsko organizacijo in potrošnike. Na osnovi vsega tega je v modelu zajeta strategija marketinga z vsemi najpomembnejšimi sklopi, prvinami in aktivnostmi. Šele, ko imamo jasno načrtane vse našteje aktivnosti, lahko trgovinski management opredeli in oblikuje ustrezne taktike za izvedbo trženjskih strategij trgovinske organizacije.

Slovenska trgovina ima v procesih globalizacije možnost razvoja, v kolikor bo v trženjski model poslovanja uvedla načela sodobnega managementa. Seveda pa se funkcija in pomen managementa spreminja in prilagaja spremembam v okolju, tehnologiji in organizaciji. Predvsem se v ospredje postavlja pomembnost sodelovanja s člani organizacije- delavci (poleg planiranja, organiziranja, koordiniranja in kontrole).

Slovenska trgovinska dejavnost je v slovenskem merilu kot panoga podobno velika in pomembna kot evropsko povprečje. Je dejavnost, ki vpliva na vse vidike gospodarskega in družbenega dogajanja, saj je med storitvenimi dejavnostmi prav trgovina prva pospeševalka razvoja.

Za slovensko trgovino sta v zadnjih dvajsetih letih značilni predvsem dve spremembi:

- prevlada domače (lokalne) trgovine in
- integracijski procesi.

Slovenske trgovinske organizacije prevzemajo glavne značilnosti največjih trgovskih podjetij v Evropi. Te so:

- Razvoj in diferenciacija prodajnih formatov; trgovinske organizacije v Evropi in v Sloveniji prilagajajo trgovinske formate nakupovalnim navadam kupcev na gravitacijskem področju posamezne lokacije.
- Zagotavljajo cenovne konkurenčnosti; s široko ponudbo izdelkov lastne blagovne znamke, z ekonomijo obsega pri nabavi, s cenovnimi projekti.
- Razvoj programov zvestobe in uvajanje CRM.
- Ekonomija obsega kot posledica močne integracije in koncentracije trgovinskih organizacij.
- Nabavna moč trgovinske organizacije kot posledica ekonomije obsega.

- Strategija rasti kot temeljna strategija glavnih »igralcev« na trgu. Intenzivni procesi koncentracije zagotavljajo intenzivne spremembe v razvoju in funkcionalnosti trgovinskih organizacij. Osnova sprememb je uvajanje sodobne informacijske tehnologije.
- Razvoj sodobnih metod in principov trgovinskega managementa. Tako se je na ponudbeni strani (odnos trgovec-dobavitelj) razvil tako imenovani ECR, ki temelji na partnerskem odnosu trgovec-dobavitelj in na povpraševalni strani (odnos trgovec-kupec) pa model CM in CRM.

Posamezne trgovinske organizacije v svoje poslovanje že vključujejo teoretične in praktične koncepte trgovinskega managementa in oblikujejo sodobni trženjski model poslovanja, ki je primerna osnova za razvoj trgovinske dejavnosti v Sloveniji in trgovinskega managementa v okviru le-te.

## 2. FRANŠIZA

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije o franšizingu<sup>1</sup>. Na kratko je franšizing pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšizinga pridobitelju franšizinga odstopi pravico, da lahko na podlagi licence in navodil, ki ju prejme od dajalca, vodi posle pod trgovskim imenom, blagovno znamko itd. dajalca franšizinga.

Dajalec franšizinga zadrži kontrolo nad načinom vodenja poslovanja pridobitelja franšizinga in pridobitelju zagotovi pomoč pri vodenju poslov, tako pred samim začetkom poslovanja kot tudi skozi celotno obdobje trajanja pogodbenega odnosa. Pridobitelj franšizinga je večinoma lastnik podjetja ali lokala in je ločen od pravne osebnosti dajalca franšizinga. Pridobitelj ima pravico, da je poslovodja, hkrati pa tudi lastnik posla, za katerega dajalcu plačuje določeno denarno nadomestilo. Načelno priskrbi in tvega lasten kapital ali kapital iz svojih virov (Grilc, 1998, str. 30).

Po definiciji International Franchise Association – I.F.A. (profesionalno združenje predvsem ameriških dajalcev franšizinga) je poslovanje v okviru franšizinga pogodbeno razmerje med dajalcem franšizinga in pridobiteljem franšizinga, v katerem (Grilc, 1998, str. 29):

- dajalec franšizinga nudi ali mora ohranjati stalen interes v poslovanju oziroma glede poslovanja pridobitelja franšizinga na področjih, kot so know – how in poslovno usposabljanje,
- pridobitelj franšizinga posluje pod firmo, na način poslovanja ali po postopkih, ki so v lasti in pod nadzorom dajalca franšizinga,

---

<sup>1</sup> Kot v mnogih drugih primerih si tudi pri uporabi besed »franšiza«, »franšizij« in »franšizor« stroka ni enotna, zato se v literaturi uporabljajo različni zapisi teh pojmov. Glede na to, da slovenske besede za franšizing še nimamo, lahko v literaturi zasledimo različne oblike besed franšizing in njenih izpeljank (franchising, frenčajzing, franšizing). V nalogi se poslužujem besed »dajalec franšize«, ki je hkrati tudi »franšizor«, »franšizodajalec« ali pa samo »dajalec«. Uporabljene sopomenke za »jemalca franšize« so »franšizij«, »franšizojemalec«, »pridobitelj franšize« in »pridobitelj«

- pridobitelj franšizinga ima ali bo vložil znaten delež kapitala iz lastnih virov.

Evropsko združenje za franšizing (European Franchise Federation – EFF) pa je v okviru Kodeksa etike sprejelo naslednjo definicijo franšizinga, ki jo sprejema tudi Evropska unija:

Evropski kodeks etike, sprejet leta 1972, pojmuje franšizing kot sistem trženja blaga ali storitev oziroma tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji. To je med dajalci franšize na eni strani in jemalci franšize na drugi strani. Ob tem pa dajalec franšize daje posameznim jemalcem franšize pravico in hkrati dolžnost, da posluje v skladu z njegovim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega jemalca franšize in ga hkrati zavezuje, da uporablja dajalčevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know how<sup>2</sup>, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Dajalec franšize pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in kot sta jo s tem namenom sklenila dajalec franšize in jemalec franšize.

Nemško združenje franšizinga je opredelilo, da je franšizing vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih odnosov, na trgu nastopa samostojno, zanj je značilna delitev programov storitev, sistemskih partnerjev kot tudi usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja ustrezno sistemsko ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitnih pravic, šolanje pridobitelja in obveznost dajalca franšizinga, da jemalca dejavno in tekoče podpira in razvija koncept. Jemalec franšize posluje v lastnem imenu in za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije (Grilc 1998, str. 183).

Sodelovanje dveh pravno in finančno ločenih samostojnih organizacij lahko nudi številne prednosti, ki zagotavljajo večjo uspešnost poslovanja za obeh partnerjev v pogodbeni zvezi.

## **2.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA**

Sistem franšizinga prinaša prednosti in slabosti, ki jih opazujemo z vidika narodnega gospodarstva (makro raven) in z vidika odnosa med pogodbenima strankama (mikro raven). Na makro ravni franšizing prinaša prednosti ostre konkurenčnosti, vključevanja v mednarodno delitev kapitala in dela, dostopa do mednarodne povezave s kupci, vnosa kapitala, razvoja malih in srednje velikih podjetij, relativne finančne stabilnosti udeležencev, ki ohranja finančno stabilnost gospodarstva. Slabost sistema je v okoliščini, da je razvoj izdelka ali storitve osredotočen pri dajalcu, kar slabi razvojno sposobnost jemalca in splošno razvojno konkurenčnost; ob prenehanju pogodbe je jemalec franšize s trga kot konkurenčni subjekt izrinjen. Zanimive so tudi protislovne sociološke ugotovitve o vplivih sistemov franšize na način

---

<sup>2</sup> Know how obsega celoto vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki izhajajo iz dajalčevih izkušenj in preizkusov poslovnega koncepta in ga lahko označimo kot posebej prepoznavno poslovno skrivnost, ki je poglobitvega pomena.

življenja in mišljenja (Coca Cola, McDonald`s sta pogosto sinonima za amerikanizacijo življenja v slabšem pomenu). Na mikro ravni bom razčlenil prednosti in pomanjkljivosti posebej z vidika dajalca in pridobitelja franšize. Pri analiziranju prednosti dajalca franšize ugotavljam, da so v glavnem strokovne narave, praviloma se torej prodaja znanje, medtem ko so obveznosti pri prejemniku franšize poleg zahteve po spoštovanju pogodbenih obveznosti pretežno denarne.

## **2.2. PREDNOSTI FRANŠIZINGA ZA JEMALCA FRANŠIZE**

Franšizing ponuja mnogo prednosti za jemalca franšize v primerjavi s samostojnim poslovanjem. Že na začetku poslovanja ima na voljo prednosti uveljavljene blagovne znamke, naklonjenosti in zunanje podobe, kar prinaša na trgu nedvomno korist. Zato lahko del kapitala, ki bi ga namenil za izgrajevanje tržnega položaja na podlagi zgornjih elementov, usmeri drugam ali mu preprosto ni potreben (Grilc, 1988, str. 39).

Jemalec franšize je razbremenjen na mnogih področjih (raziskave in razvoj, globalno oglaševanje in podobno), tako da se lahko osredotoči le na trgovanje. Dajalec mu ponavadi pomaga finančno, ga usposobi, zagotovi nabavo, mu ponudi zaščiten trg pred drugimi jemalci in tehnično pomoč pri prodaji in oglaševanju ter pomoč pri poslovanju. Franšizing na ta način povezuje prednosti velikega s prednostmi malega in srednje velikega podjetja (Lesjak, 1998, str. 28). Od jemalca franšize največkrat ni zahtev po predznanju o poslovanju v panogi, v kateri bo deloval. Ob vstopu v franšizing bo namreč deležen celotnega izobraževanja in uvajanja ter nenehne dajalčeve podpore. Franšizing je tako idealna pot do samozaposlitve za nekoga, ki nima velikih izkušenj na področjih, na katerih bo deloval (Hall&Dixon, 1989, str. 33).

Franšiza zagotavlja jemalcu, da lahko tekmuje z večjimi domačimi in tujimi podjetji in omogoča razvoj, ki ga posamezniki sami ne bi zmogli (Pavlin, 1999, str. 37). Ker sta jemalcu omogočena uporaba uveljavljene blagovne znamke in nenehna dajalčeva podpora, so njegove možnosti za uspeh znatno višje, kot če se poda v poslovanje sam. Jemalci franšize so deležni zaščite pred drugimi jemalci v istem sistemu. Z ekskluzivnostjo in določenimi teritorialnimi pravicami se tako lahko izognejo konkurenci. Stroški poslovanja so lahko tudi nižji predvsem zaradi nižjih stroškov pri nabavi, ekonomije obsega, oglaševanja, izobraževanja zaposlenih, kar vse organizira dajalec franšize, tudi manjšega vlaganja v raziskave in razvoj. Jemalec franšize izkorišča predvsem nacionalno in regionalno oglaševanje, ki ga opravlja dajalec, kar je za jemalca precej ceneje, kot če bi to opravljal sam. Dajalec nenehno raziskuje načine za izboljšanje delovanja sistema. Pri tem bo jemalec deležen vseh teh izboljšav, tako mu ne bo potrebno vlagati v raziskave in razvoj (Hall&Dixon, 1989, str. 34).

## **2.3. PREDNOSTI FRANŠIZINGA ZA DAJALCA FRANŠIZE**

Za ustvarjanje dodatnega dobička dajalcu ni treba pridobiti lastnih sredstev, saj praviloma zagotavlja sredstva za naložbene aktivnosti pridobitelj (jemalec franšize). Dajalec sicer lahko pridobi pri jemalcu denarna sredstva, vendar mora to biti bodisi v kreditnem odnosu bodisi v

obliki odloga plačil pristojnosti; če pa bi se v posel vključil neposredno z denarjem, bi to preobrazilo razmerje v joint-venture<sup>3</sup> (Povalej, 1992, str. 58).

Za dajalca je franšizing primerna organizacijska oblika za hitro nacionalno ali mednarodno ekspanzijo, vsekakor cenejša, kot ustanavljanje lastnih ali mešanih podjetij (Grilc, 1998, str. 37).

Veliko število jemalcev franšize, ki stojijo za njim, mu omogoča večjo pogajalsko moč. Zaradi velikih nabavljenih količin pridobiva popuste, kreditne ugodnosti. Pri tem se mu povečuje tudi konkurenčnost. Tveganje je v takem sistemu porazdeljeno med dajalca in jemalca franšize, dajalec pa lahko več investira v razvoj tehnologije, v razvoj franšiznega sistema ter usmerja finančni kapital v izobraževanje in v nova področja. Prav tako je mogoče kadrovske probleme reševati v svojih zaokroženih dejavnostih, kar omogoča obema partnerjema kadrovsko izpopolnjevanje in koncentracijo znanja. Ker zagotavlja dovršen del potrebnih sredstev jemalec franšize, omogoča tak način nižje stroške distribucije za dajalca franšize. Jemalec franšize je pogosto tudi poslovodja, zato je zaradi vloženega lastnega denarja še bolj motiviran, da ga uspešno obrne, kot če bi bil le plačani poslovodja dajalca franšize (Potočnik, 1998, str. 204). Motive dajalca, da se odloči za franšizing, najdemo v racionalizaciji, širitvi trga geografsko, in v tržnem deležu, zmanjševanju tveganja, večji konkurenčnosti ter večji specializaciji.

#### **2.4. SLABOSTI FRANŠIZINGA ZA JEMALCA FRANŠIZE**

Slabost franšizinga za jemalca je zmanjšanje njegove samostojnosti. Jemalec upravlja s svojim lastnim podjetjem, vendar mora ravnati po pravilih in standardih, ki jih je določil dajalec. S strani le-tega je podrejen kontroli poslovanja, poslovnih knjig, vodenju primernih količin zalog, kar predstavlja poseg v njegovo ekonomsko samostojnost. Podrejen je omejitvam pri prodaji podjetja, odpiranju novih podjetij, določeno obdobje po prenehanju pogodbe ne sme začeti poslovati na istem območju z istim predmetom (konkurenčna prepoved).

Franšizing sicer omogoča jemalcu, da začne poslovati mnogo prej, kot če bi začel z lastnim podjetjem. To pa ima tudi svojo ceno, ki je zajeta v začetni pristopnini, ki jo običajno plača jemalec za priključitev v franšizni sistem.

Zavrta je njegova raziskovalna in razvojna dejavnost, ki je zaradi tega, ker je osredotočena pri dajalcu, tudi nepotrebna. Ob prenehanju pogodbe jemalec franšize po tej plati ni usposobljen in je zato lahko na trgu nekonkurenčen (Grilc, 1998, str. 40). Jemalec je dejansko samostojni podjetnik, vendar je »le začasni uporabnik znakov razlikovanja«, ki opredeljujejo sistem: nosi ime podjetja–dajalca in na trgu nastopa z njegovimi blagovnimi in storitvenimi znamkami, ugledom, kar prinaša dobiček med trajanjem pogodbe; vse to so elementi, ki so mu po prenehanju veljavnosti pogodbe odtegnjeni. To pa pomeni zmanjšanje vrednosti podjetja zgolj na vrednost nepremičnin (Povalej, 1992, str. 61). Dobro ime in zaupanje jemalca franšize je lahko očrnjeno zaradi razlogov, ki jih ne more kontrolirati zato, ker je del sistema, kjer tudi drugi

---

<sup>3</sup> Joint venture- Skupna ponudba konzorcija podjetij, ki so se dogovorila za izvedbo del po pogodbi na osnovi medsebojnega sporazuma.

jemalci vplivajo na ugled celotnega sistema. Tako ne more vplivati na morebitne negativne pojave pri drugih jemalcih.

## **2.5. SLABOSTI FRANŠIZINGA ZA DAJALCA FRANŠIZE**

Dajalec franšize mora zagotavljati standarde kvalitete storitev in izdelkov. Napaka ali malomarno poslovanje jemalca odbija kupce tudi od drugih jemalcev, kar znižuje naklonjenost, tržno vrednost sistema in povzroča manjše dohodke dajalca (Grilc, 1998, str. 38). Jemalec hitro pridobi občutek samostojnosti, meni, da dajalca ne potrebuje, zato nastane možnost za pomanjkanje medsebojnega zaupanja. Denarno nadomestilo (mesečno plačilo) dajalca franšize je izračunano na podlagi odstotka od celotnega dohodka jemalca, slednji lahko prikriva del dohodka. Dajalec nima nikakršnih trajnih jamstev nasproti jemalcu, saj njuno medsebojno razmerje pri obračunavanju obveznosti plačila dajalcu na podlagi skupnega prometa temelji predvsem na zaupanju, torej so utaje in prikazovanje lažnih podatkov pogosti.

Odločitev jemalca o prodaji svoje enote pa lahko še dodatno negativno vpliva na dajalca. Jemalec namreč lahko izkoristi celotno znanje pridobljeno s šolanjem ter s poslovanjem v okviru sistema dajalca, če ustanovi neodvisno podjetje v okviru iste dejavnosti. Na ta način postane s podobno ponudbo na istem območju konkurent bivšemu dajalcu. Zato mnogo dajalcev vključi v pogodbo o franšizingu konkurenčno klavzulo, ki jemalcu za določen čas po preteku pogodbenega razmerja o franšizingu in na določenem geografskem območju prepoveduje opravljanje podobne dejavnosti. V praksi pa je uresničevanje te klavzule težko nadzorovati (Ličen, 1998, str. 32). Problemi pravne narave so: dvojno obdavčenje, različni sistemi, konkurenčno pravne prepovedi, zahteve po objavi in registraciji ponudb franšiz.

## **2.6. PRIČAKOVANJA JEMALCEV FRANŠIZE**

Pred in po vstopu dajalca in jemalca franšize v pogodbeno razmerje obstajajo pričakovanja ene strani od druge. Ta so večinoma omenjena v franšizni pogodbi, vendar so vsebine, ki jih franšizna pogodba ne zajema ali pa vsaj ne definira tako natančno. Izpostavil bom nekatera najpomembnejša pričakovanja, za katera jemalec pričakuje, da se uresničijo v pogodbenem razmerju.

### **2.6.1. Neodvisnost-visoka stopnja samostojnosti**

Posamezniki, ki so se odločili za nakup franšize, izražajo željo, da postanejo sami svoji gospodarji, hočejo uiti omejitvam, ki jih postavlja birokracija in postati bolj neodvisni. Uspešnost franšizinga je odvisna od nenehne in dosledne kakovosti izdelkov ali storitev, hitrega in učinkovitega odziva do kupcev in prepoznavnosti blagovne znamke. Da bi obdržali te lastnosti, poskuša dajalec vsiliti standarde v zvezi z izdelki in poslovanjem ter druge zahteve svojim jemalcem. V nekaterih primerih so dajalci tako restriktivni, da postanejo jemalci pogodbeni zaposlenci in ne več samostojni podjetniki. Realno gledano - s tem, ko postaneš jemalec franšize, postaneš del nekega tima, katerega člani skupno krojijo uspeh sistema (Shivell&Banning, 1993, str. 36). Dobri dajalci spodbujajo jemalčevo vključitev v njihov sistem in njihove podjetniške sposobnosti, vendar samo toliko in tedaj, ko to bistveno ne spreminja dajalčevega sistema.

Slabost franšizinga je tudi v tem, da slab jemalec franšize vpliva na celoten ugled franšizne verige. Jemalec mora vložiti svoj kapital in je hkrati odvisen od dajalca. Ta odvisnost mnoge samostojnejše podjetnike odvrča od franšizinga, manj samostojnim pa omogoča dobre dohodke (Novkovič, 1993, str. 15).

### **2.6.2. Pomoč pri izbiri lokacije**

Mnogo jemalcev pričakuje pomoč od dajalca pri izbiri lokacije ali pa, da jim dajalec izbere lokacijo kar sam (na ključ). Pri tem je vprašanje, koliko pomoči je dajalec zares pripravljen ponuditi in ali njegova pomoč temelji na prej narejeni tržni raziskavi. Pomembnost teh vprašanj nastopi, ko dajalec zahteva pravico, da sam izbere lokacijo in to omeni v franšizni pogodbi. Večina izdelkov in storitev v franšizingu je namenjena ozkemu ciljnemu trgu in specifičnim tržnim skupinam. Demografska struktura prebivalstva se razlikuje od lokacije do lokacije, zato je potrebno narediti natančno tržno raziskavo za vsako lokacijo posebej. Največkrat dajalec najame ali celo kupi prostore na neki lokaciji in jih nato daje v najem jemalcu. V teh primerih opravi tržne raziskave že pred oddajo prostorov (Shivell&Banning, 1993, str. 38).

### **2.6.3. Teritorialne pravice**

Če dajalec ponudi ekskluzivno pravico poslovanja na določenem območju, potem jemalec pričakuje, da:

- dajalec, v času veljavnosti pogodbe ne bo odprl druge franšizne ali lastne enote na omenjenem območju;
- se meje dogovorjenega območja ne smejo spremeniti brez pisnega dogovora obeh strank;
- bo število potencialnih kupcev na tem območju zadosti veliko za normalno poslovanje.

Teritorialno ekskluzivnost razlagamo kot določanje oziroma določitev območja, na katerem naj bi posloval jemalec franšize. Dajalec mora namreč paziti, da so njegove prodajne enote v širšem območju razporejene tako, da bo prodajni potencial pravilno izkoriščen (Povalej, 1992, str. 73).

### **2.6.4. Visoki potencialni donosi**

Mnogi se podajo v franšizing z velikimi pričakovanji o velikih ali pa vsaj zagotavljenih zadovoljivih dobičkih. Takšna pričakovanja obljublajo dajalci franšiz, vendar so velikokrat pretirana in nasprotujejo realnemu stanju. Največkrat traja od šest mesecev pa celo do dveh let, ko začne jemalec poslovati pozitivno (Shivell&Banning, 1993, str. 40).

Mnogi jemalci franšize pričakujejo ustrezno usposabljanje na začetku poslovanja. Dajalci, ki so vključeni v Franšizna združenja v svojih državah, skoraj brez izjem izvajajo usposabljanje, ki se najpogosteje nanaša na prodajo ali proizvodnjo izdelkov in storitev ter znanje s področja trženja, nabave, administracije in drugih zadev, ki so odvisni od razmerja med dajalcem in jemalcem franšize. Poudariti moram, da jemalci pričakujejo uvajanje in izobraževanje na vseh področjih poslovanja podjetja, čeprav jim večina dajalcev franšize tega ne omogoči (Shivell&Banning, 1993, str. 41).

### **2.6.5. Nenehno seznanjanje o trgu in novih izdelkih**

Jemalčeva pričakovanja na tem področju se nanašajo predvsem na splošno informiranost o dinamiki poslovanja, tržnih raziskavah ter razvoju novih izdelkov in storitev. Če upoštevamo močno konkurenco na trgu, lahko trdimo, da vsak uspešen dajalec franšize nameni nekaj sredstev za raziskave in s tem razvija nove izdelke, ki zadovoljujejo nenehno spreminjajoče se kupčeve potrebe. Zato so jemalčeva pričakovanja upravičena (Shivell&Banning, 1993, str. 42).

### **2.6.6. Nenehna podpora**

Mnogi jemalci franšize menijo, da je »nenehna podpora« eden izmed ključnih dejavnikov pri franšizingu. Vendar so različni vidiki pojmovanja take podpore. Nekateri gledajo na podporo kot pravico do informacij in pomoči na vseh področjih poslovanja, vključno s pravnim in managerskim svetovanjem. Na drugi strani pa nekateri gledajo na podporo kot na stalno nadzorovanje s strani dajalca franšize. Terenska podpora je najbolj pravno sporno področje v franšiznem razmerju. Pri vsem tem se zastavlja vprašanje, koliko podpore lahko jemalec franšize pričakuje. Realno je pričakovati, da bo jemalec prejel toliko podpore, kolikor je določeno v franšizni pogodbi (Shivell&Banning, 1993, str. 42).

### **2.6.7. Pomoč pri tržnem komuniciranju**

Jemalec franšize plačuje prispevek za tržno komuniciranje blagovnih znamk kot odstotek od bruto prodaje in gre v skupni fond za tržno komuniciranje. Ta prispevek je ločen od pristojbine. Večina franšiznih pogodb navaja, da je lokalno tržno komuniciranje odgovornost (obveznost) vsakega posameznega jemalca, vendar dajalec ohrani pravico odobritve celotnega tržno komunikacijskega materiala. Dajalčevo globalno tržno komuniciranje bo povečalo prepoznavnost blagovne znamke, vendar pa kupcem ne bo povedalo, kje se nahaja posamezna prodajalna. Jemalec je prisiljen tudi individualno lokalno oglaševati in lahko pričakuje pomoč pri planiranju in izvedbi otvoritve svoje prodajalne (Shivell&Banning, 1993, str. 43).

### **2.6.8. Financiranje in pomoč pri financiranju**

Na splošno jemalci franšize pričakujejo neke vrste pomoč pri financiranju, vendar ne vedo, na kakšno lahko računajo. Po raziskavah IFA-jevih (International Franchise Association) članov lahko ugotovimo, da 50% dajalcev ne ponuja pomoči ali ne posreduje nikakršnih informacij o možnosti pomoči financiranja. Preostalih 50% ponuja pomoč, vendar na različne načine (Shivell&Banning, 1993, str. 44):

- pomoč pri iskanju financiranja s strani tretje osebe;
- pomoč pri pridobitvi finančnih sredstev s strani bank ali kakih drugih finančnih institucij;
- pomoč pri izdelavi poslovnega načrta;
- direktno finančno pomoč za izbrane jemalce (le redki dajalci franšize ponujajo tovrstno pomoč).

Mnogi strokovnjaki za franšizing svetujejo, naj jemalci iščejo financiranje zunaj franšiznega sistema, kajti že franšizna pogodba omogoča dajalcu veliko kontrolo nad njihovim poslovanjem, kar pomeni, da mu ni treba povečevati vpliva še z vpeljevanjem dajalca v jemalčeve finance



(Shivell&Banning, 1993, str. 44). V raziskavi o franšizingu v Sloveniji je bilo ugotovljeno, da banke praktično niso prispevale k razvoju franšizinga v Sloveniji. Če so jemalci dobili kredite, naj bi jih na podlagi priporočil dajalca, kot podjetniki z dobrimi zvezami in ne kot jemalci. K rešitvi teh težav naj bi prispevalo ustanovljeno franšizno združenje oziroma sekcija. Ta naj bi prispevala k večjemu zaupanju bank v franšizing (Pavlin, 1999, str. 34).

### **2.6.9. Knjigovodska in računovodska pomoč**

Dajalci ponujajo razne vrste pomoči na področju knjigovodstva in računovodstva, ki se nanaša na preskrbo z nekaj računovodskimi obrazci pa vse do vključevanja jemalca v centralni računovodski sistem. Največkrat se te informacije (pomoč) nanašajo na posredovanje podatkov o bruto prodaji, ki je osnova za izračun mesečnega plačila in plačila za oglaševanje. Vendar pa ta pomoč redkokdaj omogoča posredovanje potrebnih znanj za izboljšanje jemalčevega poslovanja (Shivell&Banning, 1993, str. 45).

## **2.7. PRIČAKOVANJA DAJALCEV FRANŠIZE**

Franšizna pogodba omenja večino dajalčevih pričakovanj, ki so izražena tudi v obveznostih jemalca, vendar ne zajema vseh. Najpomembnejša pričakovanja so navedena v nadaljevanju.

### **2.7.1. Ohranitev ugleda in vrednosti blagovne znamke**

Blagovna znamka je predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal kupcem določene lastnosti, koristi in storitve (Kotler, 1998, str. 444). Uveljavljeni dajalci vlagajo veliko truda in finančnih sredstev za ustvarjanje ugleda svojih blagovnih znamk. Blagovna znamka predstavlja dajalčevo najmočnejše tržno orodje, kajti ravno blagovna znamka ustvarja zaupanje kupcev v izdelek ali storitev ne glede na lokacijo prodajalne. Ob izročitvi pravice do uporabe blagovne znamke dajalec pričakuje, da bo jemalec cenil njeno vrednost in deloval tako, da ji ne bo škodoval (Shivell&Banning, 1993, str. 46).

### **2.7.2. Ohranjanje stopnje kakovosti izdelkov in storitev**

To je mnogokrat najpomembnejši del franšiznega razmerja, saj franšizing nudi možnost, da vsak član v sistemu zagotavlja visoko kakovostne izdelke in storitve, ki so enotni in enaki zahtevkom dajalca franšize. Pri tem se pokaže vloga jemalca in njegova zmožnost delovati kot del nekega sistema (tima) in ne kot samostojni podjetniki (Shivell&Banning, 1993, str.46).

### **2.7.3. Upoštevanje in varovanje vsebine priročnika za poslovanje**

Večina dajalcev franšize jemlje priročnik za zaupni dokument, saj mnogo franšiznih pogodb navaja, da je priročnik treba vrniti ob prenehanju pogodbe. Franšizne pogodbe navajajo, da je razkritje informacij, ki jih vsebuje priročnik, eden izmed vzrokov za prenehanje pogodbenega razmerja. Učinkovit priročnik opisuje pravila in postopke, ki jih zahteva dajalec pri poslovanju franšizne prodajalne. Lahko vsebuje tudi določen delovni čas obratovanja, način oblačenja zaposlenih, specifikacije izdelkov in opis metod, ki jih je potrebno izvajati pri določenih tipih storitev. Jemalca seznanja s standardi kakovosti, ki jih je potrebno zagotavljati v času poslovanja in obenem zagotavlja, da vsi jemalci poslujejo na enak način. Priročnik je tako pomemben za določene dajalce in njihov obstoj, da ga včasih vključijo kot del pogodbe. Dajalci zahtevajo, da

vsebina priročnika ostane zaupna (skrita, tajna) za podjetja, ki niso v sistemu (Shivell&Banning, 1993, str. 46).

## **2.8. KRITIČNA PODROČJA POSLOVANJA FRANŠIZINGA**

Raziskava o uspešnih in neuspešnih franšiznih podjetjih v ZDA prikazuje deset kritičnih področij, ki so ključnega pomena za prihodnosti vsakega franšiznega dogovora (Baillieu, 1990, str. 4).

### **2.8.1. Management**

Propadli ali neuspešni franšizni sistemi imajo pogosto neučinkovito vodstveno strukturo, ki je ne spoštujejo ne zaposleni ne jemalci franšize. Tak management ne postavlja realnih ciljev in neopravičeno optimistično načrtuje prihodnji razvoj in razširjanje franšiznega sistema, ki na koncu največkrat ne deluje po pričakovanjih in ne doseže zastavljenih ciljev (Baillieu, 1990, str. 4).

### **2.8.2. Birokracija**

Večina neuspešnih franšiznih sistemov je posledica tega, da se skuša dajalec trdno oprijeti birokratičnega izpolnjevanja obrazcev, ko ugotovi, da se sistem v praksi ne obnese. Namesto, da bi izbral učinkovitejši sistem, sedi na svojih lovorikah in ne ukrepa nič v smeri reševanja problema. Večinoma zaposluje neučinkovite ljudi zlasti ko gre za franšizne managerje/trenerje. Uspešni dajalci franšize težijo k zmanjševanju birokracije, njihovi jemalci pa natančno vedo, na koga se je treba obrniti ob nastalih težavah (Baillieu, 1990, str. 4).

### **2.8.3. Kontrola**

Večina neuspešnih dajalcev franšize ne izvaja kontrole na določenih področjih. To onemogoča učinkovitost nadzora poslovanja. To še ne pomeni, da niso seznanjeni z dogajanjem, prav nasprotno, ponavadi so obloženi s kopico računovodskih informacij, ne da bi vedeli, kaj določena informacija pomeni. Večina neuspešnih dajalcev tudi slabo poslovno planira. Največkrat imajo negativen denarni tok, in četudi jim uspe pridobiti kaj denarja, ga zapravijo za neustrezne stvari (Baillieu, 1990, str. 4).

### **2.8.4. Kakovost**

Vsak uspešen dajalec franšize ima občutek za podrobnosti. Kupčevo zadovoljstvo, odlična kakovost in dobra kupna moč so temelj vsake dobre organizacije. Žrtvovanje le-teh pomeni slovo od svojega podjetja (Baillieu, 1990, str. 5).

### **2.8.5. Vključevanje**

Strah večine dajalcev franšize je, da se bodo jemalci sestali in skupno razpravljali o problemih, ki jih doživljajo. Omejevanje sodelovanja jemalcev med sabo daje dajalcu moč, da opredeli problem jemalca kot odsev njegovega slabega poslovanja, ki se pri drugih jemalcih v takih oblikah ne pojavlja. Dajalci se bojijo združenj jemalcev franšize v tolikšni meri, da celo grozijo le-tem, da jih ne bi organizirali. Uspešni dajalci franšize nasprotno spodbujajo združenja, v katerih se (po njihovem mnenju) problemi rešujejo skupno, saj s tem lahko pomagajo tudi

drugim jemalcem, ki niso tako uspešni in rabijo pomoč za boljše in lažje poslovanje (Baillieu, 1990, str. 5).

#### **2.8.6. Prilagodljivost**

Dobri dajalci so vedno prilagodljivi in radi pomagajo, predvsem, ko jemalcu ne gre najbolje. Ponudijo lahko finančno pomoč, odlog plačila in tudi podporo vodstva. Največkrat pa dajalcem primanjkuje finančnih sredstev, tako da se v kriznih razmerah najpogosteje sklicujejo na obveznosti, ki so navedene v pogodbi, ter močno pritiskajo na jemalce franšize, da jim poravnajo plačilo (Baillieu, 1990, str. 5).

#### **2.8.7. Usposabljanje**

Usposabljanje neizkušenih posameznikov, da v relativno kratkem času postanejo uspešni poslovneži, je eden izmed najpomembnejših vidikov franšiznega poslovanja. Uspešni dajalci se zavedajo, da je prav usposabljanje ključnega pomena za doseganje visokega standarda poslovanja. Pogosto je usposabljanje neustrezno in ne prinaša zaželenih rezultatov. Zanj sta potrebna čas in denar, ki ju dajalci večkrat nimajo. Franšizni priročnik bi moral biti jemalčev osnovni kažipot, v katerem bi morali biti opisani vsi postopki poslovanja. To je osnovni pripomoček za delovanje jemalca, hkrati pa tudi dajalčev pripomoček za usposabljanje jemalcev. Pri neuspešnih dajalcih je le skupek teorij in literarnih navlak (Baillieu, 1990, str. 5). V slovenski raziskavi se je pokazalo, da skoraj polovica dajalcev franšize nima takega priročnika, čeprav je to hkrati ena izmed osnovnih zahtev za začetek razvijanja franšiznega poslovanja ter temeljna zahteva Evropskega franšiznega kodeksa, ki smo ga sprejeli tudi pri nas (Pavlin, 2000, str. 28).

#### **2.8.8. Tržna naravnost**

Tržišče je nenehno morje spreminjajočih se aktivnosti. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri franšizingu je »blagovna znamka«. Če dajalec nima dobrega izdelka z močno prepoznavno blagovno znamko, ne more zahtevati visokega začetnega plačila. Bistvo nakupa franšize je v investiranju v prepoznaven in izkušen izdelek ali storitev. Mnogo neuspešnih dajalcev ponuja slab izdelek ali storitev. Pri tem si je dobro zapomniti, da niti najboljše oglaševanje ne more prodati slabega izdelka več kot enkrat. Tržne raziskave predstavljajo enega izmed ključnih orodij uspešnega podjetja. Vsak dober dajalec zelo dobro pozna svoje tržišče in se pravočasno prilagaja potrebnim spremembam (Baillieu, 1990, str. 5).

#### **2.8.9. Usmerjenost v zastavljene cilje**

Uspešni dajalci franšize so predvsem tisti, ki vedno sledijo zastavljenim ciljem v smeri njihovega uresničenja. Neuspešne označuje počasnost v reagiranju, zanikanje lastnih napak in pričakovanje čudežne rešitve težav. Toda franšizing ni tako preprost proces, ki bi se sam razvijal brez premišljenih strategij in veliko vloženega truda ter znanja (Baillieu, 1990, str. 5).

#### **2.8.10. Inovativnost**

Nobeno podjetje, ne glede na to, kako uspešno je, si ne more privoščiti neupoštevanja novih idej. Mnogo neuspešnih dajalcev franšize pozablja, da je prav človek za pultom ali blagajno tisti, ki ima dnevne stike s kupci in tako dobiva informacije o njihovih željah in potrebah. Uspešen dajalec je bolj razumljiv in odprt za predloge in nove ideje, pri tem pa poskuša ohraniti zunanjo

podobo in kakovost izdelka. Ne smemo pozabiti, da je uspešnico »Big Mac« iznašel jemalec franšize. Po besedah Igorja Pavlina (Pavlin, 2000, str. 30) spada med sodobne prijeme franšizinga vključevanje jemalcev v procese inoviranja, soodločanja o strateških vprašanjih sistema. Vse to temelji na spoznanju, da so tipični jemalci prve »bojne črte« franšiznih sistemov, saj so večinoma tudi vlagatelji, ki tvegajo svoj kapital, čas in svojo usodo, in podjetniki, ki zgradijo svoje podjetje in ga lahko tudi širijo, zlasti kadar je mogoč nakup več franšiz ali pa pri krovni franšizi (master franšiza)-podfranšizing.

### 3. PREDSTAVITEV PODJETJA TRGOAVTO KOPER D.D.

Za začetek naj povzamem v spodnji tabeli osnovne podatke podjetja Trgoavto Koper d.d.:

*Tabela 1: Osebna izkaznica podjetja Trgoavto Koper d.d.*

<b>Firma</b>	TRGOAVTO Koper, trgovina d.d.
<b>Skrajšana firma</b>	TRGOAVTO Koper d.d.
<b>Sedež</b>	Industrijska ulica 3, Hrpelje
<b>Država</b>	Slovenija
<b>Matična številka</b>	5003202
<b>Davčna številka</b>	34226877
<b>Številka vpisa v sodni register</b>	1/00330/00
<b>Datum vpisa v sodni register</b>	25.4.1963
<b>Osnovni kapital družbe</b>	3.423.760,64
<b>Uprava</b>	dr. Marjan Sedej – predsednik mag. Tadej Jurkovič – član uprave za trženje
<b>Predsednik nadzornega sveta</b>	Igor Jerot , dipl.ekon.

*Vir: Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2008 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.*

*Slika 2: Logotip Trgoavto Koper d.d.*



Logotip podjetja Trgoavto, ki je prepoznavni znak podjetja. Logotip se je v letih od ustanovitve podjetja le malo spreminjal- spreminjal se je le napis pod znakom.

#### 3.1. ZGODOVINA IN RAZVOJ PODJETJA

Podjetje Trgoavto Koper d.d. je bilo ustanovljeno 25. maja 1963 kot Veletrgovsko podjetje Trgoavto Koper z obratom Servis in delavnico v Portorožu, v dejavnosti avtomobilske stroke. Nastanek Trgoavta je bil za tiste čase zelo neobičajen pojav, saj je bil njegov ustanovitelj Servis

Autocommerce Mercedes, ki je postal sestavni del Trgoavta. V začetnem obdobju sta tako skupaj delovali dve pravni osebi, ki sta imeli ločeno računovodstvo in ločena zaključna računa.

Na začetku je podjetje delovalo na dveh programih, in sicer z obratom Servis, ki se je ukvarjal s servisiranjem vozil Mercedes in Audi, in s Trgoavtom, ki se je ukvarjal s servisiranjem vozil Zastava in Fiat. Tako razdeljena družba je delovala deset let.

V letu 1974 je prišlo do prve večje reorganizacije. Iz Veletrgovskega podjetja Trgoavto Koper je bila ustanovljena delovna organizacija z dvema temeljnima organizacijama; in sicer Trgovina in zastopstvo tujih firm Servis Koper z delavnico v Portorožu in Delovno skupnostjo skupnih služb.

V letu 1979 je prišlo do ponovne reorganizacije in takrat so bile iz dveh temeljnih organizacij ustanovljene štiri z delovno skupnostjo skupnih služb. V sodni register je bila vpisana firma delovne organizacije, ki se je glasila Trgoavto - Trgovina, Servis Koper z naslednjimi TOZD-i in DSSS-ji: TOZD Trgovina na debelo, TOZD Trgovina na drobno, TOZD Servis Koper in TOZD Servis Zastava Portorož in delovno skupnostjo skupnih služb. Na osnovi referendum, ki je bil izveden v Trgoavtu - Trgovina, Servis Koper, dne 28.12.1979, in v delovni organizaciji Mercator Nanos, TOZD Avtomaterial Koper, dne 20.2. 1980, se je TOZD Avtomaterial 1. 6. 1980 priključil k delovni organizaciji Trgoavto- Trgovina, Servis. Delovna skupnost skupnih služb (DSSS) je še naprej delovala kot pred drugo reorganizacijo. Novo vodstvo je takoj začelo s procesom poenotenja družbe. To je tudi začetek poenotenja programske dejavnosti Trgoavta. V tistem letu je Trgoavto prvič navezal globlje stike s sistemom Mercator. To pa zato, ker je v tistem času podjetje Mercator- Nanos TOZD Avtomaterial Koper dosegalo vedno slabše rezultate. Formalno se je TOZD Avtomaterial priključil Trgoavtu v začetku junija 1980.

V letu 1982 se je Trgoavto - Trgovina, Servis Koper združil v SOZD Mercator Ljubljana (Sestavljeno organizacijo združenega dela). Takrat je bila v sodni register vpisana nova firma delovne organizacije Mercator - Trgoavto, Trgovina, Servis Koper. Zaradi slabih poslovnih rezultatov je bil v letu 1983 ukinjen TOZD Servis Zastava v Portorožu. Od leta 1983 do 1987 je tako Mercator - Trgoavto, Trgovina, Servis Koper imel v svoji sestavi tri TOZD-e (TOZD Trgovina na debelo, TOZD Trgovina na drobno in TOZD Servis Koper) in DSSS (delovno skupnost skupnih služb). Zaradi boljše organizacije dela in doseganja boljših poslovnih rezultatov je bila v novembru 1987 izvedena samoupravna reorganizacija delovne organizacije Mercator Trgoavto Trgovina Servis. Dne 31.12. 1987 je bila v sodni register vpisana delovna organizacija Mercator - Trgoavto Trgovina, Servis Koper ali skrajšano Mercator - Trgoavto Koper. S to reorganizacijo so bili ukinjeni vsi TOZD-i in DSSS. S 1. 1. 1988 je Mercator - Trgoavto Koper posloval kot enovita delovna organizacija. Iz tedanjih TOZD in DSSS so bile ustanovljene dejavnosti, in sicer:

1. Dejavnost trgovina na debelo: V dejavnosti trgovina na debelo je komercialna služba, ki nabavlja blago za potrebe dejavnosti trgovine na drobno, servisne dejavnosti in za druge kupce. Ta dejavnost je imela organizirano potniško službo (prodajne referente) po celotnem teritoriju Jugoslavije (11 prodajnih referentov), ki so prodajali blago na podlagi mesečnih spiskov zalog

blaga, ki se je nahajalo v skladišču v Kopru. Poleg centralnega skladišča je imela ta dejavnost še skladišče na Reki.

2. Dejavnost trgovina na drobno: Ta dejavnost se je ukvarjala s prodajo blaga v svojih prodajalnah, ki so se nahajale v Sloveniji, na Hrvaškem in ena v Srbiji.

3. Servisna dejavnost: Ukvarja se s popravilom in vzdrževanjem motornih vozil. Do sredine leta 1991 je ta dejavnost opravljala tudi tehnične preglede vozil. V servisni dejavnosti je avtomehanični oddelek za osebna in tovorna vozila, kleparski oddelek, avtoličarski oddelek in avtoelektričarski oddelek. Servisna dejavnost se v glavnem ukvarja s prodajo uslug.

4. Skupne dejavnosti: Sestavljajo jih splošni sektor in računovodski sektor. S sprejemom Zakona o podjetjih v letu 1989 se je Mercator - Trgoavto Trgovina, Servis Koper v letu 1990 registriral kot družba z omejeno odgovornostjo v družbeni lastnini. Skrajšana firma družbe je bila Mercator Trgoavto d.o.o. Koper. Družba se združuje v Poslovni sistem Mercator d.d. Ljubljana (prej SOZD Mercator).

Mercator Trgoavto je bil v začetku devetdesetih let na vrhuncu svoje moči. Zaposloval je skoraj 380 ljudi in je bil prepoznaven. Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je prišlo do novih pomembnih sprememb.

Z osamosvojitvijo Republike Slovenije v juniju 1991 je v podjetju Mercator – Trgoavtu Koper prišlo do večjih organizacijskih sprememb. Zaradi slabih poslovnih rezultatov so v juniju 1991 ukinili skladišče na Reki ter preostale delavce prerazporedili v prodajalni na Reki.

S 1. 8. 1991 se je prodajalna v Beogradu odcepila od Mercator - Trgoavta Koper. Tehnične preglede vozil iz servisne dejavnosti je prevzel AMZ (Avto moto zveza) Ljubljana, enota v Kopru. S 1.10.1991 so na Hrvaškem ustanovili Mercator – Trgoavto Umag, delniško družbo, s sedežem v Umagu. V letu 1992 je bil Mercator - Trgoavto d.o.o. še vedno organiziran po dejavnostih, in sicer dejavnost trgovine na debelo (imeli so prodajne referente samo na teritoriju Slovenije), dejavnost trgovine na drobno (prodajalne na teritoriju Slovenije), servisna dejavnost (brez tehničnih pregledov) in skupne dejavnosti. V Mercator - Trgoavtu Koper je bilo skupaj zaposlenih približno 300 delavcev (1994). V Mercator - Trgoavtu Umag pa je bilo skupaj zaposlenih 37 delavcev (1994). V Sloveniji so se spremembe poznale predvsem na prodajnem programu, saj so se po osamosvojitvi naslonili na ponudbo avtomobilskega proizvajalca Renault.

Leta 1995 je Mercator-Trgoavto postal delniška družba, kar je privedlo do nove organizacijske strukture (dejavnost trgovine na debelo in na drobno, prodajno-servisni center Renault, prodajno-servisni center Iveco in skupne dejavnosti).

V juniju 1995 je prišlo v Mercator - Trgoavto Umag d.d. do statusne spremembe. Vse prodajalne na Hrvaškem so se 1.7.1995 registrirale kot samostojna podjetja. Mercator - Trgoavto Umag d.d. je bil s 30.6.1995 zbrisan iz registra podjetij. Na podlagi zakona o gospodarskih družbah je skupščina Mercator - Trgoavta d.o.o. Koper dne 12.6.1995 sprejela statut družbe na osnovi

katerega se je Mercator - Trgoavto Koper organiziral kot delniška družba, ki opravlja pridobitno dejavnost in nastopa na trgu s ciljem ustvariti dobiček. Ustanovitelj družbe je bil Poslovni sistem Mercator d.d. Ljubljana, ki je bil večinski lastnik Mercator – Trgoavta d.d. Koper. Od 20. 7. 1998 posluje družba s firmo Trgoavto - Trgovina d.d. S 1.1.1999 si je družba pripojila (večinski lastnik) Agroservis d.o.o. in tako prevzela 24 novih delavcev. 1.2.1999 je bilo zaposlenih 300 delavcev.

V zadnjih letih je za poslovanje Trgoavta značilno širjenje maloprodajne mreže v Sloveniji. Leto 2000 je pomenilo razcvet novih prodajaln po Mercatorjevih centrih. Zaradi reorganizacije je prišlo konec leta 2002 do ustanovitve dveh hčerinskih družb: TTtrgotehna, d. o. o. (prej PSC Iveco) in TrgoA PSC, d. o. o. (prej PSC Renault). Poslovni sistem Mercator, d. d. je v letu 2003 svoj večinski delež družbe Trgoavto d. d. prodal Modri liniji Holding, d. d..

Leta 2003 je Trgoavto d.d. delniška družba, ki jo vodi in upravlja tričlanska uprava in nadzorni svet. Osnovna dejavnost matične družbe Trgoavto je trgovina na debelo in drobno s prodajnim programom rezervnih delov za vozila in tehničnega blaga široke potrošnje. Skupino Trgoavto poleg matične družbe Trgoavto Koper, d. d. , torej sestavljajo še 3 gospodarske družbe, in sicer TT-Trgotehna, d. o. o. v 51 odstotni lasti, družba TrgoA PSC, d. o. o. v 100 odstotni lasti in trgovska družba TA-H d.o.o. ustanovljena v Republiki Hrvaški, tudi v 100 odstotni lasti obvladujoče družbe. Osnovna dejavnost družbe TT-Trgotehna je prodaja in servisiranje tovornih vozil blagovne znamke Iveco na teritoriju zahodne polovice Slovenije. TrgoA pa prodaja in servisira osebna vozila Renault na območju slovenske Istre. Od 15.4.2003 družba Trgoavto Koper d.d. posluje kot samostojna pravna oseba. Leta 2003 je skupina Trgoavto ustanovila družbo Trgoavto H d.o.o. in v letu 2005 družbo Trgoavto S d.o.o. v Srbiji. Trgoavto je tudi sam hčerinska družba v okviru skupine Modra linija holding, d. d.. Lastniki delniške družbe Trgoavto so torej: Modra linija holding, d. d. (60,11%), PFC Interfin, d. o. o. (25,70%) in ostali mali delničarji (14,19%). Dva največja delničarja, ki sta povezani družbi, imata skupaj 85,81 odstotni lastniški delež.

V letu 2007 v družbi (skupini Trgoavto) nista več vključeni družba TT-Trgotehna d.o.o. in družba LP Interier d.o.o. Poleg tega je prišlo do spremembe v lastniški strukturi družbe. Novi lastnik je postal Koroška trgovina d.d v okviru skupine Nellux.

Na dan 31.03.2008 Skupino Trgoavto, s katero označujemo skupino povezanih podjetij, sestavljajo naslednje družbe:

- V Sloveniji: Trgoavto Koper d.d., Trgoavto servis d.o.o.(Avto BHS d.o.o.), Vema d.d., Koroška trgovina d.d., Resevna d.d., Grafos d.o.o., Maksina KT d.o.o., Vetrans d.o.o. in Neo leasing d.o.o.,
- Na Hrvaškem: družba Trgoavto H d.o.o., Zagreb,
- V Srbiji: družba Trgoavto S d.o.o., Beograd.

### 3.2. OSNOVNA DEJAVNOST SKUPINE

Osnovna dejavnost matične družbe Trgoavto Koper d.d. je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje in avto materiala. Trgoavto Koper d.d. je imel konec leta v svojem sestavu 41 maloprodajnih enot in 1 prodajno distribucijski center (v nadaljevanju PDC).

Družba Trgovina d.d. je v grobem organizirana na dejavnost trženja in druge službe. Dejavnost trženja zajema programsko komercialo s celotno mrežo prodajnih mest v Sloveniji, druge dejavnosti pa predstavljajo pravna in kadrovska služba, finance ter računovodstvo. Programska komerciala skrbi za nabavo blaga tako za maloprodajo kot veleprodajo, katere je tudi sam nosilec. Organizirana je v tri stebre:

- steber avtomateriala,
- steber motorji in kolesa,
- steber vrtno in kmetijske tehnike ter orodja.

Znotraj omenjenih stebrov se izvaja prodaja blaga iz glavnih programov, ki jih trži Trgoavto Koper d.d. To so:

- Rezervni deli za osebna in tovorna vozila,
- Pnevmatike,
- Vse za avto,
- Motorji, kolesa, fitness oprema,
- Zelena tehnika.

Znotraj omenjenih sektorjev Trgoavto trži številne blagovne znamke med katerimi so najbolj prepoznavne Hella, Bendix, Banner, Wabco, Jurid, Sava, Good year, Sachs, Merida in SYM. Logotipi posameznih blagovnih znamk so prikazani v spodnji sliki.

*Slika 3: Logotipi blagovnih znamk, ki jih trži Trgoavto Koper*





### **3.3. VIZIJA, POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI**

Vodstvo podjetja ocenjuje vizijo, poslanstvo in temeljne strateške cilje strategije razvoja, postavljene v letu 2005, kot še vedno primerno osnovo za realizacijo strateškega plana razvoja do leta 2012.

#### **Vizija**

»Postali bomo pomemben in uspešen trgovec izbranih programov tehničnega blaga (blagovnih skupin dvokoles, prostega časa, vse za avto, kvalitetnih poprodajnih storitev ter komplementarnih novih blagovnih skupin s katerimi bi celostno zaokrožili ponudbo v obdobju celotnega leta) v Sloveniji in prepoznaven na trgih JV Evrope. Splet blagovnih skupin, ki jih je oz. jih bo podjetje vključilo v svoj ponudbeni splet zaokrožuje slogan **»življenje v gibanju«**.

#### **Poslanstvo**

»Trženje tehničnega blaga in spremljajočih storitev ter kvalitetne poprodajne storitve pod konkurenčnimi pogoji za kakovostnejše življenje v gibanju, ob doseženem ravnovesju med zadovoljstvom kupcev, zaposlenih in lastnikov.«

Delovanje podjetja je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi s potrebami po kakovostni ponudbi kvalitetnih artiklov za preživljanje prostega časa in dopolnilnih dejavnosti ter tehničnega blaga. S ponudbo, razdeljeno v programske sklope, s konkurenčnimi cenami in prijaznostjo, zadovoljujemo potrebe in pričakovanja kupcev na celem teritoriju države in tudi izven državnih meja. Želimo si razširiti delovanje na Hrvaškem, v Srbiji in v Črni gori ter s kakovostno ponudbo artiklov za preživljanje prostega časa in dopolnilnih dejavnosti ter tehničnega blaga, v lastnih maloprodajnih enotah zadovoljevati tudi potrebe ljudi na teh trgih. Na vseh trgih želimo zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosežati poslovno uspešnost. Povečevali bomo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih ter izpolnjevali obveznosti do ostalih interesih skupin.

#### **Temeljni strateški cilji:**

1. Poenotena nabavna politika.
2. Poenotena prodajna politika.
3. Pospešen razvoj maloprodajne mreže.
4. Širitev na trge JV Evrope.
5. Ustvariti pogoje za delo, kjer bodo zaposleni bolj motivirani.
6. Učinkovit povezani informacijski sistem.
7. Oživeti celostno podobo Trgoavta.

### 3.4. TRŽENJE IN KUPCI

Novo postavljena uprava in poslovodstvo podjetja je kot smernico za svoje delo v aprilu 2007 predstavila tudi dokument Strategijo razvoja skupine Trgoavto, ki je po potrditvi s strani nadzornega sveta postal tudi poslovna obveza za doseganje rezultatov, zapisanih v tem dokumentu. Skladno s spremenjeno strategijo trženja, katere izhodišče je ciljno bolj usmerjeno v krepitev lastne maloprodaje tako v smislu organizacijskih kot tudi marketinškega in sortimantskega spleta, se je ustrezno spremenila tudi struktura realizacije dodatno v prid maloprodaje (54%, v letu 2007 50%). Prav tako je tudi struktura veleprodajne realizacije v smislu previdnejše politike do novih trgov spremenjena v korist dosežene realizacije na slovenskem trgu (90,42%, v letu 2007 89,25%).

V maloprodaji so bile izvedene naslednje aktivnosti:

- 6 velikih akcijskih letakov, ki obsegajo distribucijo na 250.000 gospodinjstev v Sloveniji,
- 12 gotovinskih akcij,
- 12 velikih akcij v sistemu Mercator pike, ki obsega distribucijo 600.000 gospodinjstev,
- na 1000 naslovov smo 4 x v letu 2008 poslali prodajna pisma z boni ugodnosti,
- dnevi odprtih vrat, kjer so lahko potrošniki preizkusili nove modele koles.

Pri veleprodajnih kupcih so v letu 2008 izvedli 30 različnih aktivnosti tako pri trgovcih kot tudi pri končnih kupcih. Aktivnosti so bile izvedene kot akcijska prodaja kupcem ali kot dodana vrednost pri prodaji (nagrada za najboljšega prodajalca določene blagovne skupine izdelkov). Izvedli so tudi dve večji predstavitvi novih programov za kupce. Pri večjih trgovcih smo se s pospeševalno prodajnimi aktivnostmi izdelkov vključili v njihove akcijske letake, ki imajo široko distribucijo po gospodinjstvih v Sloveniji, ravno tako pa so podobne aktivnosti izvedli tudi pri izbranih manjših trgovcih. V letu 2008 so pričeli tudi s personaliziranim direktnim trženjem. Tako so vzpostavili bazo individualnih kupcev, katerim so poslali 4 sezonsko oblikovane ponudbe posameznih blagovnih skupin na 800 naslovnikov. Sodelovali so tudi kot pomemben sponzor KK Union Olimpija in v okviru projekta promovirali vse ključne blagovne znamke podjetja.

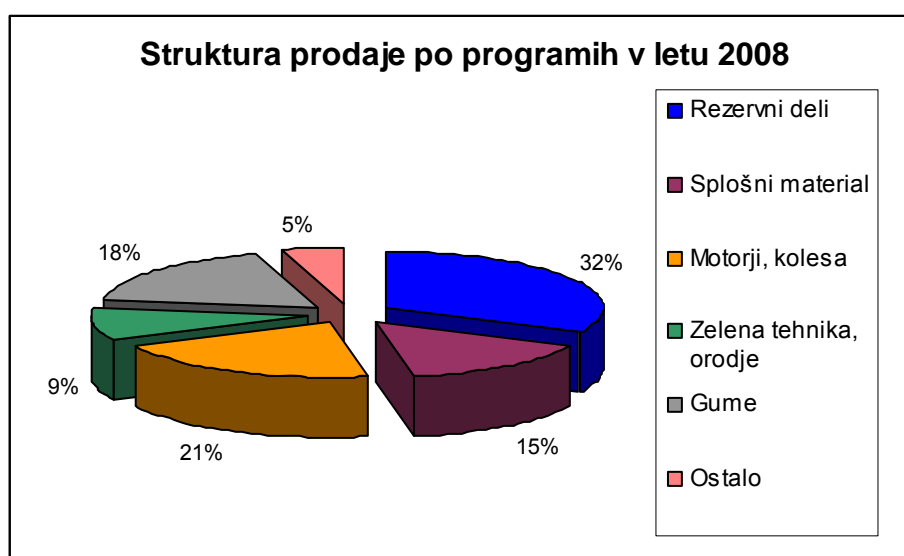
## Prodaja po dejavnostih in programih v letih 2006, 2007 in 2008:

Tabela 2: Prodaja po dejavnostih in programih

<b>Delež</b>						
(v /000 €)	2006	2007	I 07/06	2008	2008 (%)	I 08/07
Rezervni deli	8.015	8.731	108,93	8.649	32,38	99,06
Splošni material	3.916	3.961	101,15	3.993	14,95	100,81
Motorji, kolesa	5.112	4.792	93,74	5.490	20,55	114,57
Zelena tehnika, orodje	4.344	3.462	79,70	2.498	9,35	72,15
Gume	4.075	4.712	115,63	4.832	18,09	102,55
Ostalo	1.251	1.165	93,13	1.247	4,67	107,04
<b>Skupaj</b>	<b>26.713</b>	<b>26.824</b>	<b>100,42</b>	<b>26.709</b>	<b>100,00</b>	<b>99,57</b>
<b>Skupaj prodaja blaga</b>	<b>26.713</b>	<b>26.824</b>	<b>100,42</b>	<b>26.709</b>	<b>99,04</b>	<b>99,57</b>
Prodaja storitev	352	303	86,08	259	0,96	85,48
<b>Skupaj</b>	<b>27.065</b>	<b>27.127</b>	<b>100,23</b>	<b>26.968</b>	<b>100,00</b>	<b>99,41</b>
Veleprodaja	13.602	13.393	98,46	12.299	46,05	91,83
Maloprodaja	13.111	13.431	102,44	14.410	53,95	107,29
<b>Skupaj</b>	<b>26.713</b>	<b>26.824</b>	<b>100,42</b>	<b>26.709</b>	<b>100,00</b>	<b>99,57</b>

Vir: Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2008 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.

Slika 4 : Struktura prodaje po programih



Vir: Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2008 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.

Pregled prodaje po programskih sklopih kaže na veliko rast v prodaji blagovne skupine Motorji in kolesa, kar je bila posledica tako dopolnitev programskega spleta z uvedbo dodatnega programa – dodatna oprema za motoriste, več cenovna segmentacija v okviru posameznih blagovnih skupin ter aktivnejše prodajne in marketinške politike tako v maloprodaji kot veleprodaji.

Družba je v letu 2008 dala močan poudarek podpori trženju v lastni maloprodaji, kar se je odrazilo v povečanem deležu prodaje preko maloprodajne mreže. V veleprodaji je podjetje izvajalo aktivnosti v okviru planiranih aktivnosti, ki so jih izvajali posamezni veleprodajni

trgovci, s tem da smo dodatno realizacijo ustvarjali z dopolnjevanjem programskega spleta ter aktivnejšim pristopom do kupcev tako z intenzivnostjo sodelovanja kot tudi z agresivnejšo cenovno politiko oz. politiko dodane vrednosti za kupca. Gledano nominalno je sicer podjetje ustvarilo celo nižjo realizacijo kot v letu 2007, kar pa je bilo posledica:

1. pogojev na celotnem trgu, kjer je matična družba izvajala poslovanje ter spremenjenih pogojev poslovanja do odvisnih družb,
2. neustrezne programske širine,
3. spremembe potreb in načina nabave ključnih končnih kupcev.

Ker sta 2. in 3. razlog obstajala že v predhodnih letih, sta bili razširitev programov in izboljšanje nabavnih pogojev ključni točki reorganizirane programske komercialne. Za zadovoljivo je možno oceniti uspešnost v okviru vseh blagovnih skupin z izjemo rezervnega dela, katerega planirana rast je v veliki meri bazirala na rasti poslovanja hčerinskih podjetij Trgoavto Servis in Trgoavto Srbija, ki pa sta poslovali pod pričakovanji, ter zelene tehnike, katera je bila podvržena precejšnjim kadrovskim menjavam tako v preteklosti kot tudi lani, tako da ni bilo ustrezne kontinuitete v prenosu znanj in razvoju programa (medtem ko je rezervni del vsaj ohranil nominalno realizacijo iz leta 2007 pa je program zelene tehnike doživel nadaljnji 28% padec napram preteklemu letu). Sicer so se rezultati naporov, vloženih v razširitev ponudbe in povečevanje konkurenčnosti nabavnih vhodov glede na naravo blaga (večmesečni zamik med naročilom in dobavo) le delno odrazile v letu 2008. Program v okviru blagovne skupine Gume je bil odličen, še posebej ob dejstvu, da niso uspeli izpeljati akcije z Mercatorjem, vendar pa kljub temu pod ambiciozno postavljenim planom, ki je pretežno baziral na uspešnem poslovanju Trgoavto Servisa.

### **3.5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA ZA LETO 2008**

Družba Trgoavto ni bistveno zaostala za planom prometa, saj je dosegla 98,5% planirane prodaje, bistveno nižja pa je dosežena RVC, zato so stroški nabavne vrednosti prodanega blaga za 8,7% večji od planiranih. Poglavitni vzrok nedoseganje planirane RVC je v odprodaji nekurantnih zalog blaga tudi precej pod nabavno vrednostjo, v manjši meri pa so vplivale na rezultat tudi zaostrene razmere na trgu, saj je zaradi vse večje konkurence hud pritisk na marže. Da je bil padec nižji kot bi izhajalo iz obeh pomembnih razlogov je vplivalo prestrukturiranje nabav in izboljšanje pogojev pri posameznih dobaviteljih.

Realizacija je na domačem trgu nominalno za 1% večja, kot je bila leta 2007, medtem ko beležijo na tujih trgih 11 % padec prometa. Finančna nedisciplina je na trgih jugovzhodne Evrope še vedno velika, zato je prišlo do dodatnega selekcioniranja kupcev oz. previdnejšega poslovanja z njimi. Ob upoštevanju posledic finančne krize, v katero je gospodarstvo zašlo konec leta 2008 gre pričakovati, da bo ta vplivala na poslovanje v letu 2009. Večji padec prometa na teh trgih beležijo izven skupine Trgoavto, medtem ko je znotraj skupine okoli 4%. Stroški

poslovanja (stroški materiala, storitev in dela) so v letu 2008 za 2,6 % večji kot tisti v letu 2007. Stroški dela so kot posledica zmanjšanja števila zaposlenih dosegli 97,4% plana in 77,8% tistih iz leta poprej, povečali pa so se stroški storitev.

Stroški popravkov in odpisov vrednosti so za 15,5% večji kot leta 2007, predvsem na račun prevrednotovalnih poslovnih odhodkov, tako pri osnovnih kot pri obratnih sredstvih.

Družba je že lani imela izgubo iz poslovanja in jo ima tudi letos. Prav zaradi tega se je pristopilo, v okviru spremenjene strategije, ki temeljiti reorganizaciji poslovnih procesov v podjetju, s tem da se največji prihranek ocenjuje z vzpostavitvijo kvalitetnega logističnega procesa. Za te namene so bile že v letu 2008 oblikovane rezervacije za stroške reorganizacije v višini 654.800 EUR.

Finančni prihodki (brez dobička od prodaje deležev) so za 14,5% večji od planiranih in za 1,5% večji kot lansko leto. Odhodki za obresti pa za 21,8 % presegajo planirane in za 21,5% lanske, kar je posledica povečane zadolženosti družbe. S prodajo deležev in odpravo oslabitev, so realizirali 127 tisoč EUR dobička, lani 213 tisoč EUR dobička, odpisi zaradi izgub ali prodaj finančnih naložb znašajo 692 tisoč EUR, lani 565 tisoč EUR.

Podjetje je imelo za 2.598 tisoč EUR drugih prihodkov, največ iz naslova prihodkov iz odtujitve naložbenih nepremičnin in sicer 2.576 tisoč EUR. Drugih odhodkov pa je imelo za 45 tisoč EUR, tako da je višina celotnega dobička pred obdavčitvijo 217.746 EUR.

Obveznost iz davka iz dobička je za 41.851 EUR, odloženih davkov so formirali za 153.412 EUR, tako da znaša čisti dobiček poslovnega leta 329.307 EUR. Lani je družba poslovala z izgubo v višini 1.526.498 EUR.

Glede na situacijo, ki se je pojavila v svetovnem gospodarstvu- recesija je pričakovati, da bodo poslovni rezultati v letu 2009 nekoliko slabši kot v letu 2008.

### **3.6. SESTAVA (ORGANIZIRANOST DRUŽBE TRGOAVTO KOPER D.D.)**

V Sloveniji predstavlja prodajno mrežo podjetja Trgoavto Koper d.d. 25 trgovin, ki predstavljajo lastno prodajno mrežo podjetja in 16 franšiz. Poleg trgovin, ki predstavljajo maloprodajo, pa je v podjetju tudi sektor veleprodaje v katerega sodi komerciala, ki je situirana na sedežu podjetja.

## **4. RAZISKAVA FRANŠIZINGA V PODJETJU TRGOAVTO KOPER D.D.**

### **4.1. ANALIZA POSLOVANJA**

Temeljni cilj diplomskega dela je priti do zaključka kdaj je smiselno razvijati lastno prodajno mrežo (odpirati lastne trgovine) oziroma kdaj je smiselno razvijati prodajno mrežo na osnovi dajanja franšiz. Sistem franšizinga se je v podjetju razvil tako, da so na začetku skušali razvijati povsem lastno prodajno mrežo, nato pa se je nekdanjemu vodstvu pojavila ideja, da bi celotno

prodajno mrežo (vse do tedanje trgovine Trgoavto) prevzeli tedanji poslovodje v trgovinah (v kolikor bi se s tem strinjali; v nasprotnem primeru bi na danih lokacijah iskali nove) in preko s.p.-jev vodili trgovine, ki bi bile vključene v sistem franšiz družbe Trgoavto Koper d.d.

S spremembo vodstva se je ideja nekoliko spremenila, saj je obstoječe vodstvo ustrajalo pri odločitvi, da bi skušali obdržati v lastni prodajni mreži trgovine, ki so najbolj rentabilne. Ob tem se pojavi dvom- kdaj je smiselno neko trgovino obdržati oziroma kdaj je smiselno neko trgovino spremeniti oziroma oblikovati v franšizo? Na osnovi podatkov, ki jih je družba imela iz preteklega poslovanja trgovin sem oblikoval oceno iz katere je razviden prag smiselnosti franšiziranja.

Na slovenskem ozemlju deluje Trgoavto v obliki franšizne pogodbene zveze s šestnajstimi jemalci franšize, ki imajo franšizne enote na šestnajstih različnih lokacijah. Franšizojemalci so v sledečih krajih: Šentjur, Postojna, Pivka, Celje, Ravne, Jesenice, Mengeš, Kranj, Ljubljana, Koper, Radlje, Vrhnika, Domžale, Dravograd, Ptuj in Tolmin.

## **4.2. CILJ RAZISKAVE**

Cilj raziskave je bil pridobiti čim več informacij o franšiznem sistemu, te ugotovitve primerjati z zastavljenim franšiznim konceptom Trgoavta in na osnovi analize (ocene) ugotoviti ekonomsko upravičenost franšizinga in prag, ki določa kdaj je smiselno razvijati lastno prodajno mrežo in kdaj franšizno. Skozi razgovore z zaposlenimi bom poskušal ugotoviti tudi njihove želje oziroma področja, kjer vidijo največje pomanjkljivosti sistema.

## **4.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE**

### **4.3.1. Izbira vzorca in metode raziskovanja**

V vzorec sem vključil franšizne enote, ki bi jih lahko definirali kot »povprečne prodajne enote«, kar pomeni, da sem v analizo zajel prodajalne, ki imajo površino poslovnih prostorov okrog 100m<sup>2</sup> in obsegajo celotni prodajni program Trgoavta. Za metodo raziskovanja sem uporabil metodo kvalitativnega raziskovanja- intervju, ki sem ga izvedel z zaposlenimi na Trgoavtu in kvantitativnega raziskovanja, kjer sem zbral povprečne podatke franšiz (prihodki, stroški dela, obratovalni stroški, število zaposlenih,...) s primerjavo prejetih stroškovnih faktur primerljivih prodajaln. Na njihovi osnovi sem izdelal oceno za projekcijo prelomne točke za uvedbo franšizne prodajalne.

## **4.4. FRANŠIZING V TRGOAVTU Z ZORNEGA KOTA DAJALCA**

### **4.4.1. Standardizacija**

V podjetju Trgoavto so izdelali poslovni in ureditveni koncept prodajaln za prodajo svojih izdelkov, s katerim dovoljujejo jemalcem franšize uporabo zaščitnega znaka in blagovne znamke Trgoavto skupaj z metodami managementa, tržnega komuniciranja in prodaje, ki so tajne in jih jemalec franšize ne sme posredovati nikomur, ki ni v franšiznem razmerju z dajalcem franšize. Dajalec po pogodbi izroči jemalcu tehnični projekt in specifikacijo za opremo, na podlagi katerega bo le-ta svojo prodajalno preuredil in opremil v skladu s celostno

podobo podjetja. Jemalec ne sme uporabljati za simbol ali zaščitni znak nobenih imen, znakov, simbolov in barv, ki niso del dajalčevega zaščitnega znaka. Obvezuje se tudi, da bo v trgovini prodajal le izdelke, ki sodijo v prodajni asortiman dajalca.

#### **4.4.2. Finančna razmerja**

Prodajne cene določa dajalec franšize. Stranki pogodbe ugotavljata, da dajalec poseduje določeno strokovno znanje glede ocenjevanja pogojev tržišča in razvijanja marketinga in bo zato jemalcu posredoval priporočljive cene. Trgoavto se zavezuje, da bo jemalcu na začetku sodelovanja izročil blago iz svoje zaloge v dogovorjeni višini (cca. 130.000 EUR). Blago, ki je predmet prodaje v prodajalni je izključno last Trgoavta in ostane last Trgoavta do prodaje letga. Jemalec se zavezuje, da bo kupoval izdelke, ki jih bo prodajal v prodajalni samo od franšizodajalca. Jemalec prodaja blago tako, da prejeto gotovino dnevno polaga na transakcijski račun Trgoavta. Blago, ki ga proda pravnim osebam pa prodaja tako, da kupci plačujejo blago direktno na transakcijski račun Trgoavto Koper d.d.

Jemalec se zavezuje dosegati z letnim planom določen koeficient obračanja zalog in mesečno realizacijo od katere je odvisen prihodek franšizojemalca. Franšizodajalec plačuje franšizojemalcu mesečno provizijo, ki znaša 50% od neto razlike v ceni posameznega obračunskega obdobja, če je jemalec lastnik prostorov, kjer je situirana prodajalna in 40% neto RVC v kolikor jemalec ni lastnik poslovnih prostorov oziroma so prostori last dajalca. Jemalec se zavezuje, da bo rast prometa skladna z rastjo zalog oziroma, da povprečne zaloge ne bodo rasle več kot promet.

Jemalec je dolžan financirati materialne stroške (ogrevanje, pisarniški material, telefon, elektriko, vodo, komunale storitve, storitve za sprotno vzdrževanje, dnevnice in kilometrino) in investicije po dogovoru s Trgoavtom. Opremo prodajnega mesta zagotovi dajalec. Finančni vložek dajalca je pomemben predvsem pri programski opremlitvi, ki jo uporablja pri računalniško podrtim vodenju prodajalne, oglaševalskih akcijah oz. ustvarjanju podobe prodajnega mesta in nenehno izobraževanje prodajnega osebja. To pa so naložbe, ki se ne končajo z odprtjem prodajnega mesta oz. poslovalnice.

#### **4.4.3. Priročnik za poslovanje**

Priročnik za poslovanje predstavlja obvezni del franšiznega odnosa, obenem pa je priročnik eden izmed osnovnih predpogojev za začetek franšizinga po zahtevah evropskega franšiznega kodeksa, ki so ga sprejeli tudi v sekciji slovenskih franšiznih družb. Priročnik za poslovanje so izdelali pred pričetkom delovanja prve franšizne prodajalne leta 2001. Priročnik zajema predstavitev podjetja, bistvene značilnosti ciljnih skupin potrošnikov, izobraževanje, usposabljanje, informiranje, tehnologijo prodaje na prodajnih mestih, zadovoljstvo kupca in servisiranje, tržne komunikacije, opremljenost prodajalne in računalniško podporo prodaje.

Osnovni namen priročnika za poslovanje je pomagati jemalcem franšize pravilno voditi poslovanje v njihovih franšiznih prodajalnah in hkrati zagotavljati, da to poslovanje ustreza enotnim standardom znotraj celotnega franšiznega sistema. Napisan mora biti jasno in natančno,

tako da lahko tudi jemalci, ki nimajo predhodnih izkušenj v panogi, razumejo, osvojijo in delujejo po opisanih procedurah (Ličen, 1998, str.60).

#### **4.4.4. Lokacija**

Trgoavtu predstavlja lokacija prodajaln ključni dejavnik uspešnosti njihovega poslovanja, zato poskušajo izbirati lokalno uspešna mesta. To pomeni lokacijo, kjer je velik pretok ljudi oziroma v predelih, ki so lahko dostopni (z možnostjo parkiranja pred prodajalno). Ob tem naj poudarim, da se pozicioniranje prodajalne razlikuje tudi glede na prodajni program posamezne prodajalne. Ta koncept izbire lokacije ne vključuje le franšiznih prodajaln, ampak tudi lokacijo lastnih prodajaln, na katerih so tudi razvili ta koncept. Jemalec je po pogodbi lahko lastnik ali pa najemnik prostorov na takih lokacijah.

#### **4.4.5. Izbira primernih jemalcev franšize**

Izbiranje potencialnega jemalca franšize je zelo pomembna faza, kajti od pravilne izbire bo odvisno sodelovanje med partnerjema. Potencialni jemalec mora biti pripravljen dolgoročno sodelovati s podjetjem, vsaj 5 let.

Preveriti želijo tudi nekaj karakteristik potencialnega jemalca franšize:

##### **a) Poslovno moralo pridobitelja franšize**

Vsak dajalec si želi zanesljivega in poštenega partnerja. Partnerja, ki bo spoštoval svoje obveznosti na vseh področjih in tako kot pomemben člen v verigi pomagal pri graditvi uspešne franšizne mreže.

##### **b) Pregled finančnih zmožnosti potencialnega jemalca:**

- investicijska dejavnost,
- poslovna dejavnost,
- financiranje dejavnost.

##### **c) Vpetost poslovnega partnerja v njegovo okolje in njegova pomembnost ter priznanost v okolici**

Vsekakor si noben dajalec ne želi niti takega partnerja, ki bi bil skregan z vso okolico, kajti to bi vplivalo na promet v franšizni prodajalni in posredno tudi na ugled poslovalnice.

##### **d) Ostale poslovne aktivnosti partnerja**

Ta postavka se preverja iz dveh razlogov. Prvi se nanaša na morebitno prezaposlenost. Pri takem partnerju se lahko pripeti, da ne bi zmožni obvladati vseh svojih aktivnosti in se tako ne bi mogel dovolj posvetiti delovanju franšizne poslovalnice, kar lahko ogrozi uspešnost le-te. Drugi razlog pa je morebitna vpletenost jemalca v "sumljive" posle, kar bi zopet vplivalo na ugled poslovalnice ter celotne franšizne mreže.



## 4.5. ISKANJE PRELOMNE TOČKE ZA RAZVOJ FRANŠIZINGA

Tabela 3: Prikaz upravičenosti franšiz

Št.	Opis dogodka	Prodajalna TA		Franšiza	
		Mesečno Eur	Letno Eur	Mesečno Eur	Letno Eur
1	<b>Prihodki od prodaje - ocena</b>	25.400	304.800	23.676	284.112
2	<b>Neto Rvc-ocena (povp. 29%)</b>	7.366	88.392	6.866	82.392
3	<b>Stroški dela-ocena (2 zap.) cca 1500 eur/osebo</b>	3.000	36.000	3.000	36.000
4	<b>Obratovalni stroški</b>	350	4.200	0	0
	Stroški električne energije	90	1.080	0	0
	Stroški ogrevanja- toplotne energije	60	720	0	0
	Stroški vode	35	420	0	0
	Stroški telefona	100	1.200	0	0
	Stroški interneta	25	300	0	0
	Stroški komunalnih storitev	40	480	0	0
5	<b>Ostali stroški</b>	150	1.800	0	0
	Stroški pisarniškega materiala	80	960	0	0
	Stroški poštnih storitev	50	600	0	0
	Stroški potrošniškega materiala	20	240	0	0
6	<b>Financiranje zalog (100.000 Eur)</b>	625	7.500	625	7.500
7	<b>Amortizacija nepremičnine (poslovnih prostorov)- 250.000 eur, 20 let</b>	1.041	12.492	1.041	12.492
8	<b>Direktni stroški (8=3+4+5+6+7)</b>	5.166	61.992	4.666	55.992
9	<b>Pokritje 1 (9=2-8)</b>	<b>2.200</b>	<b>26.400</b>	<b>2.200</b>	<b>26.400</b>
10	<b>Logistika-ocena ( 4.000 Eur letno)</b>	333	4.000	333	4.000
11	<b>Upravno prodajni stroški (osnova 44% od RVC minus logistika)</b>	1.867	22.400	1.867	22.400
12	<b>Stroški Trgoavta (12=10+11)</b>	2.200	26.400	2.200	26.400
13	<b>Pokritje 2 (13=9-12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Na osnovi podatkov iz trgovin, ki se nahajajo na podobnih lokacijah s sorodnim prodajnim programom in podobno velikostjo sem prišel do podatkov, ki so prikazani v tabeli. Ti podatki so relevantni za sestavo analize, ki daje odgovor o smiselnosti razvijanja lastne prodajne mreže. Celotna analiza je opravljena z vidika podjetja Trgoavto Koper d.d., ki je v vlogi dajalca franšize.

Na osnovi finančnih podatkov posamezne trgovine, sem poskušal najti kje je prag- meja, pri kateri se podjetju splača uvajati lastne prodajalne oziroma kdaj franšize.

Do podatkov- ocen sem prišel tako, da sem primerjal stroške prodajaln in jih zaokrožil na neke smiselne zneske (brez nepotrebnih decimalnih mest). Na promet vplivajo postavke, ki so

navedene v tabeli; in sicer premo sorazmerno (višjo vrednost kot imajo navedeni dogodki-postavke, manjši so prihodki od prodaje).

Stroški dela so v povprečju v trgovinah (v povprečju imajo 2 zaposlena) 1.300 EUR za prodajalca in 1.700 EUR za poslovodjo.

V analizi se izračun prodajaln Trgoavto razlikuje od izračuna prodajaln franšiz Trgoavto po tem, da moramo pri lastnih prodajalnah (prodajalnah Trgoavto) upoštevati stroške, ki nastanejo z obratovanjem trgovine:

- obratovalni stroški (stroški električne energije, ogrevanja, vode, telefona, interneta in komunalnih storitev)- po izračunu sem prišel do rezultata, da je v povprečju obratovalni strošek 3.5 EUR/m<sup>2</sup> (vrednost posameznih stroškov je navedena v tabeli).
- Ostali stroški (stroški pisarniškega materiala, stroški poštnih storitev, stroški potrošnega materija).

Pri franšizni prodajalni se teh stroškov z vidika franšizodajalca ne upošteva, saj predstavljajo breme jemalcu in ne dajalcu franšize. Financiranje zalog predstavlja strošek, ki je enak za obe vrsti trgovin. Povprečna vrednost zalog v trgovini, ki se nahaja na podobni lokaciji kot trgovina, ki je predmet analize in ima podobni prodajni program ter velikost, je po oceni 100.000 EUR. Podlago za izračun financiranja zalog predstavlja 6 mesečni EURIBOR+povprečna obrestna mera za dolgoročni kredit (1,64%+4,5%= 6,14%).

Amortizacija nepremičnine v vrednosti 250.000 EUR, kar pomeni 12.500 EUR letno oziroma 1.041 EUR mesečno za dobo 20 let. Pri amortizaciji zanemarimo amortizacijo osnovnih sredstev, saj so ta last franšizodajalca v obeh primerih. Iz tega lahko izračunamo direktne stroške, ki zajamejo stroške dela+obratovalne stroške+ostale stroške+financiranje zalog+amortizacija. Iz tega pridemo do prvega pokritja, ki predstavlja razliko Neto razlike v ceni-Direktni stroški.

S prvim pokritje pridemo do rezultata, ki nam pove, poslovni izid posamezne poslovne enote pred upoštevanjem stroškov Trgoavta.

Ob upoštevanju še stroškov logistike (po oceni znašajo 4.000 EUR na prodajalno letno), upravno prodajnih stroškov na posamezno poslovno enoto, ki znašajo 44% RVC-ja (vir: izračun Dušan Mirkac KT) pridemo do končnega rezultata- poslovnega izida posamezne poslovne enote (v tem primeru tiste, ki je predmet analize).

Pri nastavljeni tabeli- moramo ugotoviti vrednost prometa pri katerem dobimo drugo pokritje enako nič; posebej za prodajalno Trgoavto in posebej za franšizno prodajalno Trgoavto.

Prišli smo do rezultata 25.400 EUR za prodajalno TA in 23.676 EUR za franšizno prodajalno TA.

Iz navedenega pridemo do zaključka, ki nam da sledeče rezultate:

Z vidika matičnega podjetja- Trgoavto Koper d.d. je smiselno, da razvija lastno prodajno mrežo v kolikor je promet v trgovini ocenjen nad 25.400 EUR in franšizno prodajalno v kolikor je promet pod to vrednostjo. Z vidika Trgoavta je najboljšje, da se ta vrednost prometa giba med 23.676 EUR in 25.400 EUR v nasprotnem primeru se njegove koristi zmanjšujejo.

#### **4.6. SWOT ANALIZA**

SWOT je kratica za začetne črke angleških besed: strenghts, weaknesses, opportunities in threats. Z razčlenitvijo prikažemo prednosti, slabosti na eni strani in priložnosti ter pretnje (PPPP) v franšizni prodajalni, ki nastopa na trgu.

Pri SWOT analizi gre za celovito oceno podjetja. Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov ter informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost, kar prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju.

S celovitim ocenjevanjem organizacije skušamo ugotoviti, kje ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami in kje so njene glavne nevarnosti, s katerimi se bo morala soočiti. SWOT analiza je opravljena z vidika jemalca franšize.

*PPPP analiza franšiznih prodajaln Trgoavto- zakaj naj se neka prodajalna odloči za korak, da vstopi v prodajno mrežo Trgoavta kot franšizojemalec oziroma zakaj ne?:*

#### **PREDNOSTI:**

- nižje cene večine artiklov, kar je posledica centralizirane masovne nabave,
- prodaja artiklov pod enakimi pogoji, ki krepijo podobo franšizorjev,
- skrb za nabavo zadostne količine blaga,
- ustrezni popusti artiklov, ki so v akcijah,
- minimalni stroški oglaševanja,
- reklamni material priskrbi Trgoavto (letaki, plakati, označevalci artiklov, ...),
- manjše tveganje,
- manjši obseg ljudi, s katerimi sodelujemo (dobaviteljev).

#### **POMANJKLJIVOSTI:**

- nizka marža na prodajnih artiklih,

- neažurno obveščanje o spremembi cen in spremenjenih pogojih posameznih dobaviteljev s strani Trgoavta,
- velik nadzor Trgoavta nad poslovanjem,
- bančna garancija, ki je povezana z visokimi stroški.

#### PRILOŽNOSTI:

- nova tržišča,
- širitev asortimenta za zadovoljitev večjega števila kupcev,
- uporaba imena dajalca franšize, sploh če dobro posluje,
- uporaba blagovne znamke za pospeševanje prodaje.

#### PRETNJE:

- vstop novih konkurentov,
- prekinitvev pogodbe ob neupoštevanju določb v franšizni pogodbi.

Iz SWOT analize lahko povzamemo, da ima franšiziranje z vidika jemalca franšize številne prednosti, vendar moramo ob tem upoštevati tudi pomanjkljivosti, ki jih prinaša vstopanje v franšizno razmerje. Seveda je potrebno vse dejavnike obravnavati individualno. Pri tem je potrebno izkoristiti vse ponujene priložnosti in se izogibati pretnjem. SWOT analiza predstavlja hiter povzetek posameznih dejavnikov prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in pretenj. Na njeni osnovi se bo morebitni franšizojemalec lažje odločil ali bo vstopil v franšizno razmerje ali ne.

## 5. SKLEP

Namen diplomske naloge je ugotoviti kdaj je smiselno razvijati lastne prodajalne v prodajni mreži trgovskega podjetja in kdaj je smiselno razvijati prodajno mrežo preko franšiz. Ob tem je potrebno upoštevati številna dejstva, saj je rezultat običajno neprimerljiv z dogodki v preteklosti oziroma izkušnjami, ki jih je podjetje imelo v preteklosti, čeprav so te dobrodošle in koristne. Natančno je potrebno preučiti prednosti in slabosti tako z vidika franšizodajalca kot z vidika franšizojemalca in ob tem upoštevati dejstvo, da je zelo težko sklepati ali bomo z eno ali drugo odločitvijo naredili korak, ki bo maksimalno koristil podjetju, ki je v vlogi franšizodajalca.

Širitev podjetja preko sistema franšizinga predstavlja določene prednosti pred klasičnimi pogodbenimi zvezami. Zmanjšanje tveganja, izkušnje dajalca in njegovega preizkušenega koncepta poslovanja, finančna in strokovna podpora povečujejo uspeh jemalcev franšizinga v primerjavi s samostojnim vstopom na trg.

Velikokrat predstavlja za podjetje problem izbira pravega načina za prodajo svojih oziroma izdelkov, ki jih trži, saj je ob tem potrebno upoštevati in usklajevati tako strateške cilje kot trende, ki jih pričakuje v prihodnosti. Kljub obsežnim analizam s področja prodaje je običajno nemogoče primerjati dva poslovna dogodka med sabo.

V podjetju Trgoavto d.d. ne obstaja nek ključ po katerem bi se odločali kdaj in kje vpeljati franšizne prodajalne, saj je bil sistem vpeljevanja franšiz nekoliko neobičajno postavljen- sprva je bil namen, da bi vse prodajalne spremenili v franšize, nato se je ta sistem opustilo... Menim, da je potrebno natančno predelati vse dejavnike, saj nam to tako olajša odločitve glede vrste prodajalne in približa želene rezultate.

S to diplomsko nalogo sem želel koncept franšizinga bolj podrobno obdelati in iz tega izluščiti neke smiselne ugotovitve ter z analizo upravičenosti franšiz izpeljati obrazec oziroma formulo, ki bi pomagala (ob upoštevanju vseh dejstev, ki so v diplomski nalogi omenjeni) pri nadaljnjem razvoju prodajne mreže podjetja v vlogi franšizodajalca.

## LITERATURA IN VIRI

1. Baillieu, D. (1990). Franchising: Fact, fraud & fallacy. London: Streetwise Publications.
2. European Employment Services. [<http://www.ess.gov.si/slo/Eures/eures.htm>], 05.05.2009.
3. Grilc, P.(1998). Pogodba o franchisingu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Hall, P&Dixon, R. (1989). Franchising. London: Pitman.
5. Igličar, A.& Hočevar, M. (1997): Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Kotler, P.(1998). Marketing management-trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga.
7. Lesjak, S. (1998). Franšizing v Evropi in ZDA. Kapital, 28-29.
8. Levy, M.& Weitz, B. (2001): Retailing management, International Edition, Fourth Edition, McGraw Hill/Irvin.
9. Ličen, A. (1998): Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Nekrep, Ž. (2008). Ali se splača odpreti franšizo?, Moje finance. 12-16.
11. Novković, G: Plačila za ideje in vstopnica v sistem. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Pavlin, I. (1999a). Franšizing, podjetništvo in delovna mesta. Podjetnik, 36-37.
13. Pavlin, I. (1999b). Raziskava o franšizingu v Sloveniji. Podjetnik, 33-35.
14. Pavlin, I. (1999c). Franšizing v Sloveniji: Podjetnik.
15. Pavlin, I. (1999d). Franšizing zaživel tudi v Sloveniji: Podjetnik..
16. Poslovni načrt podjetja Trgoavto Koper d. d. za obdobje 2004–2008.
17. Potočnik, M. (18.11.2006).Pogodba o franšizingu. Najdeno 20.12.2008 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/Natisni.asp?ID=449>.

18. Potočnik, V. (1998). Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Potočnik, V. (2001). Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 407.
20. Potočnik, V. (2002). Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: GV Založba.
21. Povalej, G. (1992). Kako s franchisingom do dobička. Ljubljana: Gospodarski vestnik..
22. Pučko, D. (2001). Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rebernik, M. (2006). Podjetništvo in management malih podjetij: Podjetnik.
24. Sedej, M. (2003): Vloga managementa pri razvoju slovenske trgovine v procesu globalizacije. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
25. Sedej, M. (2007): Sodobni trendi v trgovini. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
26. Shivell, K.&Banning, K. Running a Successful franchise. New York: McGraw-Hill inc.
27. Trgoavto d.d. (2003). 40 let podjetja Trgoavto (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
28. Trgoavto d.d. (2006). Strategija razvoja skupine Trgoavto Koper d.d. od 2007 do 2012 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
29. Trgoavto d.d. (2007a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2007 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
30. Trgoavto d.d. (2007b). Bilanca stanja podjetja Trgoavto d.d. na dan 31.12.2007. 2007 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
31. Trgoavto d.d. (2008a). Letno poročilo podjetja Trgoavto d.d. 2008 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
32. Trgoavto d.d. (2008b). Bilanca stanja podjetja Trgoavto d.d. na dan 31.12.2008. 2008 (interno gradivo). Koper: Trgoavto d.d.
33. Trgovinska zbornica Slovenije. [<http://www.tzslo.si>], 01.05.2009.
34. Turk, D. (1996). Razcvet franšizinga v Sloveniji šele prihaja. Kapita





## **PRILOGE**

Priloga 1: Franšizna pogodba

Priloga 2: Anketni vprašalnik



## Priloga 1: Franšizna pogodba

**TRGOAVTO KOPER d.d.**, Industrijska c.3, 6240 Kozina, ki ga zastopa predsednik uprave \_\_\_\_\_ (v nadaljevanju Trgoavto d.d.)

in

\_\_\_\_\_ ki ga zastopa direktor \_\_\_\_\_, matična št.: \_\_\_\_\_, davčna št.: SI \_\_\_\_\_ (v nadaljevanju poslovni partner)

skleneta:

**POGODBO O POSLOVNEM SODELOVANJU ŠT. \_\_\_\_/2009**

### I. PREDMET POGODBE

#### *1. člen*

Pogodbeni stranki s to pogodbo urejata obveznosti in pravice Trgoavta d.d. kot dajalca franšize in \_\_\_\_\_ kot poslovnega partnerja, ki se nanašajo na poslovanje in delo v prodajalni na naslovu: \_\_\_\_\_

Pogodbeni stranki se dogovorita, da bosta v tej prodajalni organizirali in izvrševali maloprodajno dejavnost s prodajnim sortimentom, ki ga določi Trgoavto d.d. .

#### *2. člen*

Stranki se dogovorita, da bo poslovni partner v prodajalni opravljal maloprodajo blaga s potrebnim skladiščenjem in vsemi dejavnostmi, ki so s tem v zvezi, po pogojih te pogodbe in ob upoštevanju smernic in delovnih navodil Trgoavta d.d.

Poslovni partner bo opravljal celotno dejavnost v zvezi s predmetom pogodbe s skrbnostjo dobrega strokovnjaka v skladu z navodili za poslovanje in drugimi navodili in interesi Trgoavta d.d.

#### *3. člen*

Poslovni partner bo prodajal blago v imenu in za račun Trgoavta d.d. in sicer po prodajnih in plačilnih pogojih in cenah, ki jih določa Trgoavto d.d. .

### II. OBVEZNOSTI POSLOVNEGA PARTNERJA

#### *4. člen*

Poslovni partner se obvezuje:

1. da bo pridobil vsa potrebna dovoljena in soglasja za opravljanje dejavnosti;
2. da bo v prodajalni opravljal dejavnost iz te pogodbe, ob upoštevanju vseh predpisov, ki urejajo prodajo tovrstnega blaga; da bo skrbel za pravilno opremljenost izdelkov v prodaji na drobno glede na Zakon o varstvu potrošnikov

3. da bo v prodajalni prodajal izključno blago, ki je last Trgoavta d.d.;
4. da izven določil te pogodbe ne bo tržil ali prodajal, posredno ali neposredno, nikomur na teritoriju Slovenije nobenega proizvoda, ki spada v prodajni asortima Trgoavta d.d., niti ne bo vzpostavljajal poslovnega sodelovanja z družbami, ki so konkurenti Trgoavta d.d.;
5. da bo varoval, uporabljal in vzdrževal prodajalno kot dober gospodar,
6. da v prodajalni in zunaj nje ne bo izvajal nobenih sprememb brez soglasja Trgoavta
7. da se bo v celoti ravnal po določilih te pogodbe ter navodilih in posebnih smernicah za delo prodajalne (skupne prodajne akcije, navodila o potrebnih evidencah za delo z računalnikom, navodila za delo);
8. da bo prodajalno ohranjal čisto in urejeno;
9. da bo delo v prodajalni potekalo v skladu s predpisi o varstvu pri delu, varstvu okolja in požarnem varstvu in varstvu zdravja delavcev
10. da bo skrbel za visoko kakovost storitev v prodajalni in da bo pri vseh aktivnostih, povezanih z dejavnostjo prodajalne vsestransko ščitil dobro ime Trgoavta d.d.;
11. da bo kot podpisnik pogodbe osebno prisoten v prodajalni v času obratovanja in to najmanj 20 ur tedensko;
12. da bo prodajalna odprta v skladu z zahtevami Trgoavta d.d. in v skladu s predpisanim minimalnim obratovalnim časom prodajaln za kar bo pridobil potrebno soglasje upravnega organa;
13. da bo ves čas trajanja pogodbenega razmerja zagotavljal, da bodo v prodajalni zaposleni delavci izpolnjevali vse predpisane pogoje za opravljanje dejavnosti prodaje v prodajalni;
14. da se bo vzdržal vsakega dejanja, ki bi kakorkoli škodilo pozitivnem izgledu prodajalne in ugledu Trgoavta d.d. ali njegovih blagovnih znamk.

#### *5. člen*

Poslovni partner se zavezuje, da bo poskrbel za zadostno število zaposlenih delavcev v prodajalni, ki bo omogočalo normalno obratovanje. Število in izbor zaposlenih delavcev potrdi Trgoavto d.d. Vse stroške v zvezi z zaposlitvijo delavcev v prodajalni krije poslovni partner sam.

Poslovni partner je odgovoren glede izpolnjevanja obveznosti po tej pogodbi tudi za ravnanja pri njem zaposlenih delavcev. Poslovni partner je dolžan poskrbeti za urejenost zaposlenih delavcev v skladu s standardi Trgoavta d.d.

### **III. UPORABA PRODAJALNE , VZDRŽEVANJE IN ZAVAROVANJE**

#### *6. člen*

Poslovni prostor je last poslovnega partnerja.

#### *7. člen*

Poslovni prostor opremi poslovni partner po standardih Trgoavta d.d.. Trgoavto pa se zavezuje opremiti zunanja obeležja v skladu s standardi Trgoavta d.d..

*8. člen*

Poslovni partner se zavezuje prodajalno in opremo redno in pravočasno vzdrževati za opravljanje dogovorjene dejavnosti.

*9. člen*

Vsi stroški vzdrževanja prodajalne bremenijo poslovnega partnerja.  
O vsaki nastali škodi na blagu je treba nemudoma obvestiti Trgoavto d.d.

*10. člen*

Poslovni partner zavaruje objekt in opremo na svoje stroške in organizira po potrebi varovanje objekta, zalogo blaga pa zavaruje Trgoavto d.d..

*11. člen*

Investicijsko vzdrževanje opravlja poslovni partner

#### **IV. DOBAVA BLAGA**

*12. člen*

Trgoavto d.d. se zavezuje, da bo poslovnemu partnerju izročil blago iz svoje zaloge v dogovorjeni višini \_\_\_\_\_ EUR.

Blago, ki je predmet prodaje v prodajalni je izključno last Trgoavta d.d. in ostane last Trgoavta d.d. do prodaje le-tega.

*13. člen*

Poslovni partner prevzema vso odgovornost za pravilno naročanje in sprejem blaga (količinski in kakovostni) v prodajalni skladno z internimi navodili.

Poslovni partner je dolžan blago, ki ima omejen rok trajanja v roku prodati oz. poskrbeti za odstranitev iz prodajnega prostora in o tem obvestiti odgovorno osebo v Trgoavto d.d..

*14. člen*

Po prevzemu blaga partner odgovarja za prejeto blago.

#### **V. NAČIN POSLOVANJA**

*15. člen*

Poslovni partner vodi poslovanje – nabavno prodajni proces prodajalne v okviru registrirane dejavnosti Trgoavta d.d. samo in izrecno preko računalniške opreme in programov Trgoavta d.d., ki ga poslovni partner dobi v uporabo.

Prepovedana je uporaba računalniške opreme za druge namene. V primeru nastalih eventualnih napak zaradi nenamenske uporabe krije nastale stroške poslovni partner.

Poslovni partner se obvezuje delovati v okviru računalniškega sistema Trgoavta d.d., in strogo upoštevati vsa navodila za pravilen vnos podatkov in upoštevati vse programsko - računalniške spremembe.

Trgoavto vodi finančno evidenco nabave, zalog in prometa in obračunava in odvaja davek na svoje stroške.

*16. člen*

Maloprodajne cene blaga po tej pogodbi oblikuje Trgoavto d.d. v skladu z veljavnimi predpisi in tržnimi kriteriji. Zavezanec za plačilo davka na dodano vrednost je Trgoavto d.d.

*17. člen*

Poslovni partner krije vse materialne stroške tekočega poslovanja. Materialni stroški obsegajo: ogrevanje, čiščenje, druge materialne stroške, gorivo, pisarniški material, telefon, elektriko, vodo, komunalne storitve, storitve za sprotno vzdrževanje, dnevnice in kilometrino.

*18. člen*

Če se pri inventuri po pobotanju viškov in manjkov z davkom ugotovi višek se le-ta knjiži v dobro Trgoavta d.d., če se ugotovi manjko ga plača poslovni partner. V breme poslovnega partnerja gredo tudi odpisi blaga pri inventuri, do katerih je prišlo zaradi nestrokovnega ravnanja, če vrednost presega 0,1% povprečne letne zaloge.

Za gornje obveze se bremeni poslovni partner v roku 15 dni od ugotovitve z bremepisom.

*19. člen*

Za reklamacije v zvezi z delom v prodajalni odgovarja poslovni partner, ki je dolžan reklamacije rešiti skladno z dobrimi poslovnimi običaji in določili Zakona o varstvu potrošnikov.

## **VI. NAČIN PRODAJE BLAGA**

*20. člen*

Poslovni partner prodaja blago tako, da prejeto gotovino dnevno polaga na TRR Trgoavta d.d.. Blago, ki ga prodaja pravnim osebam pa prodaja tako, da kupci plačujejo blago direktno na transakcijski račun Trgoavta d.d.

*21. člen*

Poslovni partner se zavezuje, da bo vse blago, ki ga bo prodajal v prodajalni naročal izključno od Trgoavta d.d. in sicer na osnovi rednih in izrednih naročil v obsegu plana obračanja zalog.

*22. člen*

Poslovni partner se zavezuje dosegati z letnim planom določen koeficient obračanja zalog in mesečno realizacijo. Če so zaloge previsoke ima Trgoavto d.d. pravico zmanjšati mesečno dobavo ali jo ustaviti vse dotlej, dokler poslovni partner s prodajo ne zmanjša vrednosti zalog na planirano obračanje.

### *23. člen*

Poslovni partner nosi stroške odpisov blaga za tiste artikle, ki zaradi zastaranja ali neustreznega ravnanja z blagom postanejo nekurantni in jih ni več mogoče prodati.

Za zastarano se šteje blago, ki je bilo nabavljeno po prevzemu prodajalne in ni bilo prodano več kot eno leto oz. je bilo na zalogi več kot leto dni.

### *24. člen*

Blago se dostavlja v prodajalno na stroške Trgoavta d.d..

### *25. člen*

Poslovni partner po pooblastilu Trgoavta d.d. lahko kupi blago tudi pri drugih dobaviteljih v imenu in za račun Trgoavta d.d. - direktna nabava. Za vsak takšen nakup mora podati pismeni predlog in dobiti pismeno soglasje Trgoavta d.d..

### *26. člen*

Dovoljena je gotovinska prodaja in prodaja na plačilne kreditne kartice izdajateljev, s katerimi ima Trgoavto d.d. pogodbo.

## **VII. POLOG DNEVNEGA IZTRŽKA**

### *27. člen*

Poslovni partner se obvezuje dnevno nakazovati iztržek od prodaje vsega blaga na TRR Trgoavta d.d. na osnovi računalniškega poročila o dnevni prodaji. Gotovinski iztržek mora biti položen na TRR Trgoavta d.d. najkasneje do 12. ure naslednji delovni dan po opravljeni prodaji. Čeke in ostale vrednostne papirje poslovni partner posreduje v Trgoavto d.d. v skladu z navodili.

### *28. člen*

Plačilo je opravljeno, ko prispe nakazilo na TRR Trgoavta d.d..

### *29. člen*

Za zamudo plačila se šteje plačilo, ki je prejeto po roku iz 27. oz. 28. člena te pogodbe.

Za čas zamude nakazila iz naslova dnevnega iztržka in ima Trgoavto d.d. pravico do zakonskih zamudnih obresti.

Poslovni partner je dolžan plačati račun za obresti v roku 8 dni od izdaje računa

### *30. člen*

Za opravljeno delo in kritje stroškov, plača Trgoavto d.d. poslovnemu partnerju provizijo v višini \_\_\_\_\_ % od neto razlike v ceni posameznega obračunskega meseca. Morebitna neto razlika v ceni, ki izhaja iz lastne porabe, odškodninskih zahtevkov in primanjkljajev blaga je iz obračuna izvzeta.

### *30.a člen*

Poslovni partner se zavezuje, da bo rast prometa skladna z rastjo zalog oziroma, da povprečne zaloge ne bodo rasle več kot raste promet. Če bo konec obračunskega leta indeks rasti povprečnih zalog blaga v prodajalni večji od indeksa rasti prometa v primerjavi z letom poprej, se provizija iz prvega odstavka prejšnjega člena zmanjša za 5%, kar se poračuna pri izplačilu provizije za mesec december.

Obseg zalog in njihov koeficient obračanja se v skladu 22. členom pogodbe določi pri letnem planu.

### *31. člen*

Obračun plačila, ki pripada partnerju, opravi partner na podlagi računalniškega poročila v skladu z 20. členom te pogodbe, ki ga predloži Trgoavtu d.d. do 8. dne v tekočem mesecu za obdobje preteklega meseca. Trgoavto d.d. izplača partnerju obračunani znesek provizije do 20. dne v tekočem mesecu za pretekli mesec.

### *32. člen*

V kolikor obračunana realizacija ni plačana v roku 60 dni po zapadlosti, se poslovni partner bremeni za celotni znesek prodanega blaga. Znesek se poračuna pri izplačilu provizije.

Ko je plačana celotna vrednost prodanega blaga z zakonskimi zamudnimi obrestmi se poslovnemu partnerju odobri celoten znesek.

### *33. člen*

Če poslovni partner proda blago kupcu v nasprotju z navodili o prodaji in dolg ni poravnan po preteku 30 dni od zapadlosti se poslovni partner bremeni za celoten znesek prodanega blaga z zamudnimi obrestmi. Znesek se poračuna pri izplačilu provizije.

Ko je plačana celotna vrednost prodanega blaga z zakonskimi zamudnimi obrestmi se poslovnemu partnerju odobri za celoten znesek.

Obveznost poslovnega partnerja preneha, če je način plačila kompenzacija, ki jo operativno izvaja Trgoavto d.d.

### *34. člen*

Če poslovni partner ne nakazuje zneskov in ne plačuje računov, kot je določeno v tej pogodbi, je hujša kršitev pogodbe in ima Trgoavto d.d. pravico pogodbo takoj prekiniti.

## **IX. NADZOR NAD OPRAVLJANJEM POSLOVANJA**

### *35. člen*

Trgoavto d.d. ima pravico kontrolirati maloprodajno poslovanje (nadzorovati pravilno in namensko rabo prodajalne).



### *36. člen*

Iz razlogov organizacijske in računovodske narave vodi Trgoavto d.d. knjižno evidenco zalog in prodaje blaga v prodajalni. Trgoavto d.d. lahko napravi ob vsakem času inventuro blaga in primerjavo stanja blaga s knjižnim stanjem.

Popis blaga se opravlja po navodilih in zahtevah Trgoavta d.d.

### *37. člen*

Poslovni partner vodi računovodstvo za svoje potrebe v skladu s predpisi.

Trgoavto d.d. ima pravico ob vsakem času vpogledati v vse poslovne knjige in dokumentacijo poslovnega partnerja, poslovni partner pa se zavezuje na podlagi zahteve prepustiti v pregled poslovne dokumente.

V primeru, da poslovni partner ne dovoli vpogleda v svoje poslovne knjige, je to hujša kršitev pogodbe in ima Trgoavto d.d. pravico odstopiti od pogodbe.

## **X. IZOBRAŽEVANJE IN REKLAMA**

### *38. člen*

Trgoavto d.d. bo poslovnemu partnerju in njegovim sodelavcem omogočil izobraževanje v okviru svojih izobraževalnih programov.

Partner se obvezuje, da bo zagotovil udeležbo zase in za svoje zaposlene na izobraževanjih, ki jih organizira Trgoavto d.d.

### *39. člen*

Trgoavto d.d. si bo prizadeval, da bo z reklamo, kvaliteto poslovanja in kvaliteto blaga pospeševal prodajo. Poslovni partner je dolžan pri tem sodelovati in uporabljati reklamni material po navodilih Trgoavta d.d..

Poslovni partner se obvezuje, da bo pridobil predhodno soglasje Trgoavta d.d. o lastnih reklamnih in promocijskih akcijah. Pri lastnih reklamnih in promocijskih akcijah se mora držati reklamne linije Trgoavta d.d. in njegovih navodil.

Na sejnih, za katere predlaga Trgoavto d.d., da se jih udeleži poslovni partner krije Trgoavto d.d. polovico vseh stroškov. Za uporabo blagovnih znamk Trgoavta d.d. potrebuje poslovni partner v vsakem primeru soglasje Trgoavta d.d..

### *40. člen*

Poslovni partner se bo udeleževal vseh akcij za pospeševanje prodaje blaga iz prodajnega programa Trgoavta d.d. na način, ki mu ga bo le-ta posredoval.

## **XI. KONKURENČNA KLAUZULA IN VAROVANJE POSLOVNE TAJNOSTI**

### *41. člen*

Pogodba in njena vsebina predstavljata poslovno tajno za obe pogodbeni stranki. Stranki se izrecno obvezujeta, da je ne bosta posredovala tretjim osebam. Poslovni partner se izrecno zavezuje varovati poslovne tajnosti Trgoavta d.d..

### *42. člen*

Poslovni partner se zavezuje, da za čas trajanja te pogodbe kot tudi po prekinitvi ne bo v kakršnikoli obliki izročal tretjim osebam informacije o poslovanju, sistemih in metodah dela, ki se uporabljajo pri poslovanju v Trgoavtu d.d..

### *43. člen*

Poslovni partner ne sme v roku 2 let od prenehanja pogodbe pričeti poslovati na kakršenkoli način na področju, ki je konkurenčno poslovanju Trgoavta d.d., razen z dovoljenjem Trgoavta d.d., sicer je odškodninsko odgovoren.

## **XII. VELJAVNOST IN PRENEHANJE POGODBE**

### *44. člen*

Ta pogodba prične veljati z dnem, ko jo pogodbeni stranki podpišeta in je sklenjena za določen čas \_\_\_\_\_ let in sicer od \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_  
Pogodbo je možno podaljšati s posebnim aneksom, katerega sklenitev lahko predlaga vsaka stranka vsaj 3 mesece pred potekom pogodbe.

### *45. člen*

Trgoavto d.d. lahko odstopi od pogodbe in zahteva takojšnje prenehanje poslovanja ob vsakem času:

1. če poslovni partner krši prejeta navodila za delo v prodajalni
2. če poslovni partner krši določbe te pogodbe v zvezi z nabavo in prodajo blaga (4. člen 3. in 4.točka)
3. če poslovni partner krši določbe v zvezi s poravnavanjem plačilnih obveznosti iz naslova inventurnih manjkov (18. člen), pologa dnevnega iztržka (27. člen) in drugih pogodbenih obveznosti
4. če ne dosega planiranih pogojev poslovanja (22. člen)
5. če se zoper poslovnega partnerja uvede stečajni postopek ali prisilna poravnava
6. če poslovni partner deluje v nasprotju z interesi Trgoavta d.d.(4. člen 15. točka)
7. če poslovni partner ne pridobi ali izgubi potrebna dovoljenja za vodenje prodajalne
8. če poslovni partner kljub pismenemu opozorilu in postavljenemu roku 14 dni ne odpravi pomanjkljivosti, ki se nanašajo na čistočo in urejenost prodajalne, če ne izpolnjuje obveznosti napram svojim zaposlenim ali kako drugače škodi ugledu prodajalne in dobremu imenu Trgoavta d.d.

9. če poslovni partner izgubi zaupanje Trgoavta d.d., še posebej če se nahaja v kazenskem postopku

10. če je onemogočeno ali znatno oteženo poslovanje prodajalne zaradi višje sile, ki jo predstavljajo tudi požar, eksplozija, poplava ter spremembe predpisov upravnih organov

11. v primeru smrti poslovnega partnerja ali izgube opravilne sposobnosti poslovnega partnerja.

*46. člen*

Vsaka stranka lahko predlaga prenehanje pogodbe tudi pred njenim potekom. V tem primeru velja trimesečni odpovedni rok.

### **XIII. KONČNE DOLOČBE**

*47. člen*

Morebitne spremembe oziroma dopolnitve te pogodbe sklepata pogodbeni stranki v pisni obliki .

Pogodba je sestavljena v petih izvodih, od katerih prejme Trgoavto d.d. tri izvode, poslovni partner pa dva izvoda pogodbe.

*48. člen*

Pogodbeni stranki se dogovorita, da bosta sporna vprašanja, ki bi nastala v zvezi z izvajanjem pogodbe reševali z medsebojnim dogovarjanjem. Če spora ne bo mogoče rešiti po tej poti, bo o njem odločalo stvarno pristojno sodišče v Kopru.

TRGOAVTO - trgovina d.d.  
Predsednik uprave:

Poslovni partner:

## Priloga 2: Anketni vprašalnik

1. Kdaj ste začeli z franšiziranjem na podjetju Trgoavto Koper d.d.?
2. Ali je obstajalo zanimanje pri franšizojemalcih za tak sistem?
3. Kakšni so bili razlogi za začetek franšiziranja?
4. Ali so bili franšizojemalci že prej povezani s Trgoavtom?
5. Na kakšen način se izbira nove franšizojemalce?
6. Ali obstajajo razlike pri obravnavanju prodajaln Trgoavto in franšiznih prodajaln?
7. Ali obstaja franšizna pogodba/pogodba o sodelovanju med Trgoavtom in jemalcem franšize?
8. Za koliko časa se sklene franšizna pogodba?
9. Kdo določi lokacijo prodajalne?
10. Kdo je lastnik poslovnih prostorov?
11. Kakšna je povprečna vrednost poslovnih prostorov (last Trgoavta), kjer so franšize?
12. Kdo je lastnik opreme v poslovnih prostorih?
13. Čigav strošek je vzdrževanje opreme?
14. Ali obstajajo pravila po katerih mora biti franšiza opremljena (izgled)?
15. Kdo določa prodajni program franšizerju?
16. Koliko je povprečno število zaposlenih v franšizi?
17. Ali je bila na začetku franšiziranja plačana pristojbina?
18. Ali obstaja franšizni priročnik?
19. Ali dajalec nudi izobraževanja?
20. Kako dajalec seznanja franšizerja z novostmi?
21. Kakšen je delež izdelkov iz prodajnega programa Trgoavto, ki se prodajajo v franšizi?
22. Na kakšen način nadzorujete poslovanje franšiz?
23. Kdo določa prodajne cene franšizam?
24. Kdo določa plačilne pogoje?
25. Kdo določa višino marže?
26. Kakšna je povprečna vrednost zaloge v franšizi?
27. Ali prodajne akcije, ki potekajo v prodajalnah Trgoavto veljajo tudi v franšizah?
28. Ali imajo franšizne prodajalne možnost lastnih akcij?
29. Ali ste zadovoljni z delovanjem obstoječih franšiz?
30. V čem vidite prednosti/slabosti franšiznega sistema?
31. Ali ocenjujete, da se bo v bodoče Trgoavto usmeril pretežno v razvoj lastnih prodajaln ali bo prevladovalo franšiziranje?