

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZNEGA SISTEMA Z  
ZORNEGA KOTA PODJETJA MURA d.d.**

**Ljubljana, februar 2003**

**MARKO JANŽA**

## IZJAVA

Študent MARKO JANŽA izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. IČE ROJŠEK, in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.2.2002

Podpis:

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PREDSTAVITEV FRANŠIZINGA</b> .....	<b>2</b>
2.1. VODILNA NAČELA FRANŠIZINGA.....	3
2.1.1. Obveznosti dajalca franšize .....	3
2.1.2. Obveznosti posameznega jemalca franšize .....	3
2.1.3. Stalne medsebojne obveznosti obeh strani.....	3
2.2. OBLIKE FRANŠIZINGA .....	4
<b>3. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA</b> .....	<b>6</b>
3.1. PREDNOSTI FRANŠIZINGA .....	6
3.1.1. Prednosti franšizinga za jemalca franšize .....	6
3.1.2. Prednosti franšizinga za dajalca franšize .....	7
3.2. SLABOSTI FRANŠIZINGA.....	8
3.2.1. Slabosti franšizinga za jemalca franšize .....	8
3.2.2. Slabosti franšizinga za dajalca franšize.....	9
3.3. PRIČAKOVANJA JEMALCEV FRANŠIZE .....	10
3.4. PRIČAKOVANJA DAJALCEV FRANŠIZE .....	13
3.5. KRITIČNA PODROČJA POSLOVANJA FRANŠIZINGA.....	14
<b>4. TEMELJNE SESTAVINE FRANŠIZINGA</b> .....	<b>17</b>
<b>5. SISTEM FRANŠIZINGA V MURI d.d.</b> .....	<b>25</b>
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MURA .....	25
5.2. FRANŠIZING V MURI d.d.....	28
<b>6. RAZISKAVA FRANŠIZINGA V MURI</b> .....	<b>30</b>
6.1. CILJ RAZISKAVE .....	30
6.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	30
6.2.1. Izbira vzorca in metode raziskovanja.....	30
6.2.2. Potek raziskave .....	31
6.3. FRANŠIZING V MURI Z ZORNEGA KOTA DAJALCA FRANŠIZE.....	32
6.4. ANALIZA FRANŠIZINGA V MURI Z ZORNEGA KOTA JEMALCEV FRANŠIZE....	35
<b>7. SKLEP</b> .....	<b>40</b>
<b>8. LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>42</b>
LITERATURA.....	42
VIRI .....	43

## 1. UVOD

Globalizacija predstavlja vodilni trend v sodobnem svetovnem gospodarstvu, katere cilj je hitra ekspanzija in obvladovanje čim večjega deleža svetovnega trga. Podjetja stremijo k čim večji internacionalizaciji svojega poslovanja in se posledično pogodbeno povezujejo v obliki franšizinga, ki predstavlja sodelovanje med podjetji z navpičnimi tržnimi povezavami. Franšizing predstavlja sodobno obliko poslovne strategije, ki se je skozi zgodovino razvijala in izboljševala, danes pa je ena najpomembnejših pogodbenih zvez, s katero poskušajo podjetja dosegati hitro rast in geografsko ekspanzijo.

Sodelovanje dveh pravno in finančno ločenih in samostojnih podjetij lahko nudi mnoge prednosti in koristi, ki zagotavljajo večjo uspešnost poslovanja obeh partnerjev v pogodbeni zvezi. Franšizing omogoča majhnim in srednjim podjetjem hitrejši razvoj in ugodno vpliva na razvoj konkurence, jemalcem franšize nudi stabilnejšo in manj tvegano rast ter večji poslovni uspeh.

Namen diplomskega dela je analizirati in opredeliti franšizni sistem v podjetju Mura d.d. ter proučiti njegove prednosti, slabosti in pomanjkljivosti, ki jih franšizing v podjetju nudi za dajalca in za jemalca franšize.

V prvem delu bom opredelil franšizing in njegove temeljne oziroma bistvene značilnosti. Pri tem bom poudaril prednosti in slabosti ter pričakovanja jemalcev in dajalcev franšize v franšizni pogodbeni zvezi. Ker bistvo franšizinga temelji na medsebojnem sodelovanju in nenehni podpori jemalcem franšize, bom v drugem delu s tega zornega kota preučili franšizni sistem v podjetju Mura d.d. iz Murske Sobote. Na začetku tega dela bom podal nekaj osnovnih informacij o podjetju in njegovem poslovanju. V nadaljevanju se bom usmeril na franšizing in njegovo analizo s strani dajalca in jemalca franšize. Z jemalci oziroma poslovodji franšiznih enot bom skozi razgovor (intervju) pridobil njihovo videnje sistema in tako poskušal izluščiti prednosti, slabosti in pomanjkljivosti sistema za obe strani.

## 2. PREDSTAVITEV FRANŠIZINGA

Evropski kodeks etike, ki ga je leta 1972 sprejela Evropska franšizna federacija, pojmuje franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, dajalcem franšize in posameznimi jemalci franšize. Pri tem daje dajalec posameznim jemalcem franšize pravico in jim obenem nalaga dolžnost, da poslujejo 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>1</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 (Evropska franšizna federacija, 2002).

Ministrstvo za zunanjo trgovino ZDA definira franšizing kot obliko licenciranja, po kateri lastnik ali dajalec franšize, izdelka ali storitve doseže distribucijo v prodaji na drobno prek pridruženih prodajalcev na drobno oziroma prejemnikov franšize. Nosilec pravic pogosto pridobi ekskluzivni pristop za določeno geografsko območje. Izdelki ali storitve, ki so predmet dogovora, so lahko označeni z blagovno znamko in dajalec franšize nadzoruje metode trženja (Povalej, 1992, str. 25).

Nemško združenje franšizinga je opredelilo, da je franšizing vertikalno kooperativno organiziran prodajni sistem pravno samostojnih podjetij na podlagi pogodbenih trajnih odnosov, ki na trgu nastopa samostojno in za katerega je značilna delitev programov storitev, sistemskih partnerjev, kot tudi usmerjevalna in nadzorna funkcija sistema, ki zagotavlja sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop, ki združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščitnih pravic, 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, 1988, str. 183).

---

<sup>1</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.

## **2.1. VODILNA NAČELA FRANŠIZINGA**

Evropski kodeks etike za franšizing opredeljuje obveznosti obeh partnerjev v svojih vodilnih načelih. Spodaj so navedene obveznosti posameznih podpisnikov franšizne pogodbe in medsebojne obveznosti obeh strani (Evropska franšizna federacija, 2002).

Dajalec franšize je ustanovitelj franšizne mreže. V mreži so poleg dajalca še jemalci franšize. Dajalec franšize je tudi varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje.

### **2.1.1. Obveznosti dajalca franšize**

- Dajalec franšize mora, preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora dovolj dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost.
- Dajalec franšize mora biti lastnik blagovne znamke ali pa imeti pravico do njene uporabe ali pa nekega drugega razločevalnega znaka svoje mreže.
- Vsakemu jemalcu franšize mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ali managersko podporo preko celotnega obdobja, za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

### **2.1.2. Obveznosti posameznega jemalca franšize**

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

### **2.1.3. Stalne medsebojne obveznosti obeh strani**

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

Dajalec franšize razvije koncept poslovanja, kar zajema planiranje, oskrbovanje, izvajanje, prodajo, oglaševanje, opremljenost in videz poslovnih prostorov, šolanje ter kontrolo. Samostojni jemalec franšize na področju delovanja izvaja ta koncept po navodilih in pod imenom dajalca franšize ter trguje z izdelki in storitvami. Njegov dodatek k uspešnemu sodelovanju so tudi delo, kapital in posredovanje informacij. V finančnem planu jemalca franšize je treba upoštevati začetni kapital za otvoritev podjetja, pristopnino za priključitev v franšizni sistem (enkratni fiksni prispevek) ter franšizne in oglaševalske dajatve. To je cena za know-how, blagovno znamko ali za posebne storitve in izdelke dajalca franšize (Lesjak, 1998, str. 28).

## 2.2. OBLIKE FRANŠIZINGA

Če smo opredelili, da je franšizing svojevrstna oblika sodelovanja med dvema oziroma več pogodbenimi partnerji, je treba poudariti, da pomeni poslovanje praviloma decentraliziran sistem distribucijskih odnosov. V poslovni praksi je prišlo do svojevrstne tipizacije poslovnih razmerij na podlagi franšizinga. Tako so se oblikovali posamezni sistemi zgoj kot produktni franšizni sistemi in čisti poslovni franšizni sistemi (Povalej, 1992, str. 23).

Tako bi lahko opredelili oblike franšizinga.

- a) **Produktni franšizing** obsega zlasti distribucijo (proizvodnjo in prodajo) enega ali več izdelkov z znamko dajalca franšizinga v poslovnih enotah oziroma prodajalnih jemalca franšize. Dajalec je ponavadi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek jemalcev franšize širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Neposredna posledica tega je rast dobička zaradi povečanega trga oziroma zaradi povečanega tržnega deleža (Povalej, 1992, str. 23).
- b) **Čisti poslovni franšizing** povezuje podjetje dajalca franšize in majhne podjetnike - jemalce franšize, ki v skladu s pogodbeno dogovorjenimi zahtevami in navodili iz priročnika opravljajo določeno dejavnost (največkrat gre za storitveno dejavnost). V tem dogovoru jemalec franšize odkupi pravico uporabe dajalčevih metod trženja, znanja, operativnega sistema, logotipa, blagovne znamke, arhitekturnih stilov poslovnih prostorov in drugih značilnosti. Dajalec narekuje tudi nekatere druge elemente poslovanja, kot so cena, kakovost, specifikacija izdelkov in opreme, metode in delovni čas poslovanja. Jemalec pa mu je dolžan plačati začetno pristopnino, odstotek od prodaje in pristojbino za oglaševanje. (Shivell, Banning, 1993, str. 1)

- c) **Proizvodna licenca** je prenos patentne licence ali know-howa na proizvajalca in ni čista pogodba o licenci. Zasledimo lahko posamezne znamke franšizinga kot licenco distinktivnih znakov in dostop osvojenega dela trga. Najpogosteje jo najdemo v proizvodnji pijač.

Navedene vrste franšizinga so najpogostejše, čeprav novejši avtorji navajajo nove oblike. Navajam jih v nadaljevanju, da bi temeljiteje prikazal dosežke na tem področju (Webster, 1986, str. 7, v Povalej 1992, str. 25).

- d) **Franšizing podružnic** (filial) lahko poimenujemo tudi vzvratni franšizing: tu so predvsem neodvisni poslovneži tisti, ki v razmerju prispevajo znanje in izkušnost lokalnega poznavalca in so parvzaprav pravi dajalci franšize. Dajalec pa združuje posameznike v sistem in jim zagotavlja na območju vse države razširjeno identiteto, globalno oglaševanje, nabavo materialov s popustom, rezultate razvoja in raziskav (Grilc, 1988, str. 43).
- e) V praksi se je razvil tako imenovani **kvazi franšizing**, ki se kaže v oslABLJeni navezi partnerjev, ko na primer jemalec po izteku veljavnosti pogodbo obnovi le za del storitev dajalca franšize ali ko na primer hotelir ostane vezan na franšizni sistem le z informacijskim sistemom rezervacij (Povalej, 1992, str. 28).

V zadnjih letih se je začel spreminjati osnovni model franšizinga in začel se je razvijati tako imenovani večnivojski franšizing. Razvilo se je veliko novih vrst, vendar bom opredelili le tri najpogostejše.

- f) Pogodbe o **master franšizingu** so pogodbe, s katerimi prva stranka (dajalec master franšizinga) drugi pogodbeni stranki (jemalcu master franšizinga) daje ekskluzivno pravico, da posluje v sistemu franšizinga kot jemalec franšize, kot tudi pravico, da stopa v pogodbene odnose s tretjimi strankami (posameznimi pridobitelji franšize), ki lahko uporabijo blagovne znamke in sistem franšizinga na ekskluzivnem območju.<sup>2</sup> Pridobitelj master franšize je torej oseba, ki ji je podeljena pravica, da podeljuje podlicence (Grilc, 1988, str. 129).
- g) Pri **subfranšizingu** ima dajalec franšize neposredno razmerje le s »poddajalcem«, ta pa s končnim jemalcem franšize. V okviru tega sistema dajalec franšize nima skoraj nobenih neposrednih stikov s končnimi jemalci. Tudi vse pristopnine in kasnejša plačila plačuje jemalec subfranšizinga. Subdajalec franšize ponavadi

---

<sup>2</sup> Ekskluzivno prodajno območje lahko definiramo kot prodajno politiko proizvajalca, ki dovoljuje samo enemu trgovskemu podjetju na drobno, da prodaja določeno blagovno znamko na določenem geografskem območju (Potočnik, 2001, str. 384).



pokriva določeno območje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem območju, hkrati pa ima tudi pravico nadzorovati in svetovati jemalcem.

- h) Pri modelu **območne razvojne pogodbe** dajalec posamezniku podeli ekskluzivno pravico, da znotraj določenega geografskega območja razvija franšizni sistem po predvidenem scenariju. Za svoje delo dobi plačilo neposredno od lastnika franšize, ima pa tudi možnost, da se kapitalsko poveže z individualnimi jemalci franšize. Pristopnina in nadomestilo za franšizni paket gre v tem modelu neposredno dajalcu franšize, kar vendarle označuje bolj delovno razmerje kot obliko franšizinga.

### **3. 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 življenja in mišljenja (Coca Cola, McDonald's sta pogosto sinonima za amerikanizacijo življenja v slabšem pomenu) (Grilc, 1988, str. 37).

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.

#### **3.1. PREDNOSTI FRANŠIZINGA**

##### **3.1.1. Prednosti franšizinga za jemalca franšize**

Franšizing ponuja mnogo prednosti za jemalca franšize v primerjavi s samostojnim poslovanjem. Navajam nekatere izmed teh.

Že na začetku poslovanja ima na voljo prednosti uveljavljene blagovne znamke, naklonjenosti in imagea, 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).

### **3.1.2. 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 (skupna vlaganja) (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, 1988, 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.

## **3.2. SLABOSTI FRANŠIZINGA**

Franšizing ima za obe pogodbeni stranki tudi nekatere slabosti.

### **3.2.1. 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 plača jemalec za priključitev v franšizni sistem (Franchise 1996 handbook, 1996, str. 21).

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, 1988, 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 jemalci vplivajo na ugled celotnega sistema. Tako ne more vplivati na morebitne negativne pojave pri drugih jemalcih.

### **3.2.2. 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, 1988, 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 pravice, 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.

### **3.3. 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.

#### **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 samostojneše podjetnike odvrača od franšizinga, manj samostojnim pa omogoča dobre dohodke (Novkovič, 1993, str. 15).

#### **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 ciljnimu 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. Napačno je domnevati, da je za območje z 20.000 prebivalci dovolj ena franšizna enota. Potrebno je prej raziskati, koliko ljudi se ujema s profilom ciljnih kupcev. Število potencialnih kupcev torej ni enako številu prebivalcev na nekem območju. 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).

### **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).

### **Visoki potencialni donosi**

Mnogi se podajo v franšizing z velikimi pričakovanji o velikih ali pa vsaj zagotovljenih 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).

### **Obsežen program usposabljanja**

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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **3.4. 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.

#### **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).



## **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).

## **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).

## **3.5. 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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **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).

### **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).

## **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).

## **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).

## **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).

## **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 image 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 vprašanih 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.

#### **4. TEMELJNE SESTAVINE FRANŠIZINGA**

Franšizing sestavljajo mnoge sestavine, ki medsebojno vplivajo na uspešnost celotnega sistema. V nadaljevanju bom predstavil le najpomembnejše sestavine, ki so potrebne za učinkovito delovanje franšiziga oziroma celotnega franšiznega sistema.

##### **Standardizacija**

Standardizacija je brezpogojno osrednja stvar celotnega koncepta franšizinga. Celotni franšizni sistem (na področju prodaje na drobno) mora prikazovati doslednost na naslednjih treh področjih:

- v ponudbi izdelkov in storitev v vsaki od franšiznih prodajaln
- v načinu te ponudbe
- v vizualni enakosti podob prodajaln v očeh kupcev.

Franšizna veriga oz. sistem kot celota bo uspešen le, če bodo kupci prepričani, da lahko pričakujejo enako ponudbo, izdelek in storitev v vsaki izmed prodajaln v sistemu ali verigi (Hall, Dixon, 1989, str. 21).

##### **Edinstvena prodajna prednost (privlačnost)**

Vsak franšizni sistem mora imeti konkurenčno prednost, kar je pogoj, da se je jemalec franšize pripravljen prilagoditi precej togemu prodajnemu sistemu. Konkurenčna prednost je lahko v novih izdelkih, novih rešitvah problemov, visoki stopnji racionalizacije ali pa v posebnem marketinškem konceptu. Pomembno pri teh značilnostih je, da jih je težko posnemati. Vsaka konkurenčna prednost ne bo dolgo prednost, če jo je mogoče hitro posnemati. Franšizni sistemi imajo zaradi skupne blagovne znamke, oglaševanja in koordiniranega ravnanja celotne organizacije močan image in visoko stopnjo prepoznavnosti (Lesjak, 1998, str. 28).

Tako kot pri vseh drugih poslovanjih mora dajalec franšize prepoznati »tržno nišo«, ki jo lahko zapolni. Izdelki in storitve, ki jih ponuja, morajo biti dobro načrtovane, imeti morajo visoko tržno prepoznavnost in zadovoljiti morajo nenehno spreminjajoče se kupčeve potrebe. Izdelki, ki so pod vplivom sezonskih nihanj, niso primerni za franšizno prodajo, še posebno, če so jemalci franšize pravno zavezani, da ne smejo prodajati nobenih drugih izdelkov kot le dajalčeve (Hall, Dixon, 1989, str. 23).

### **Dobičkonosni izdelki**

Za preživetje mora franšizna enota ustvariti dovolj veliko donosnost, da jemalcu franšize zagotovi prihodek in da iz tega prihodka plača dajalcu določeno mesečno plačilo (provizijo). Zato mora jemalec franšize doseči relativno visoko donosnost. Vsekakor pa je donosnost odvisna od panoge, v kateri posluje (Hall, Dixon, 1989, str. 23).

Kot način za motiviranje jemalcev franšize in doseganje višjih ciljev sistema, lahko dajalec uporabi rabatni sistem nagrajevanja. Pri tem sistemu dajalec na podlagi preteklih izkušenj določi predvideno mesečno prodajo za vsako franšizno enoto posebej; doseganje prodaje nad to mejo prinaša jemalcu večji rabat pri nakupu dajalčevih izdelkov. Primer takega nagrajevanja (Tietz, 1987, str. 152):

- 15% nad planirano prodajo prinaša 1,5% rabata
- 25% nad planirano prodajo prinaša 2,0% rabata
- 50% nad planirano prodajo prinaša 5,0% rabata
- 100% nad planirano prodajo prinaša 7,0% rabata
- 200% nad planirano prodajo prinaša 10,0% rabata.

### **Zahtevana znanja in sposobnosti jemalcev franšize**

Za uspešnost franšiznega sistema mora dajalec upoštevati, da morajo biti potrebna znanja in sposobnosti za osvojitve koncepta poslovanja franšizinga lahko naučljiva. Če koncept poslovanja temelji na zahtevnih specifičnih strokovnih znanjih, potem ni primeren za franšizing. Koncept in tehnika poslovanja morata biti dovolj poenostavljena, da jih je jemalec franšize sposoben osvojiti v relativno kratkem času (Hall, Dixon, 1989, str. 24).

### **Poskusne (testne) enote**

Vse uspešne franšize morajo biti prej preizkušene na trgu, preden se jih ponudi potencialnim jemalcem franšize. Nekatera podjetja se podajo v franšizing z namenom povečanja trenutne prodaje, druga začnejo že kar od vsega začetka poslovati s pomočjo franšizinga. Katerokoli poslovanje je potrebno v celoti preizkusiti (testirati), da se dokaže, da franšizni sistem deluje na tržišču. S tem namenom je potrebno ustanoviti vsaj eno testno

enoto v kateri bi morali uporabljati enake metode poslovanja, kot jih bodo uporabljali jemalci franšize. Testna enota mora poslovati vsaj eno leto, preden začne dajalec prodajati franšizne enote ali franšizni koncept jemalcem. Da bi se izognili naključnemu uspehu testne enote, bi bilo potrebno ustanoviti celo več enot na različnih delih določenega trga, da bi lažje spoznali regionalne razlike (Hall, Dixon, 1989, str. 25).

Namen testnih enot je testiranje vseh podrobnosti franšiznega poslovanja, tudi testiranje franšiznega priročnika. Franšizni načrt je tako mogoče popravljati na podlagi znanj, pridobljenih pri testnih enotah, še preden se prva franšiza proda jemalcu franšize. Prvi jemalci ne smejo biti poskusni zajčki brez predhodno preverjenega koncepta na testnih enotah (Hall, Dixon, 1989, str. 26).

### **Osebjem pri dajalcu franšize**

Na začetku mora imeti dajalec dovolj primernih in usposobljenih ljudi, ki bodo delovali na področju franšizinga. Ti bodo uvajali v delo jemalce franšize. Pri vsem zaposlovanju novih delavcev pri dajalcu je pomembno, da ne bodo zato prikrajšane njihove lastne prodajalne, kajti ravno te bodo morale proizvajati dobiček, ki bo potreben v začetnih fazah franšizinga. Dajalec bo moral spremeniti način razmišljanja, saj ne bo več le proizvajalec in prodajalec, temveč tudi ustanovitelj franšiznih enot, ki bodo prodajale namesto njega. Zato so potrebna znanja na področju financ, trženja in vodenja (Hall, Dixon, 1989, str. 27).

### **Franšizni priročnik**

Franšizni priročnik je osnovni pripomoček za delovanje jemalca franšize, hkrati pa tudi dajalčev pripomoček za usposabljanje jemalcev. Franšizni priročnik je lahko prilagojena oblika operativnega priročnika ali pravil poslovanja obstoječega oziroma do tedaj nefranšiznega podjetja (Pavlin, 2000, str. 29). To je podroben dokument, ki vsebuje vsa pravila o poslovanju in vodenju franšize. Pogodba o franšizingu bi morala vsebovati člen, z navedbo, da je jemalec zavezan upoštevati navodila, ki so zapisana v priročniku. To je pomembno pri zagotavljanju standardizacije franšiznega sistema in posledično tudi pri ohranitvi ugleda blagovne znamke ter dajalca franšize. Natančno načrtovan franšizni priročnik lahko odloča o uspešnosti franšizinga. Uspešne franšize imajo obsežen priročnik, ki zajema nekaj sto strani (Hall, Dixon, 1989, str. 27).

### **Franšizna pogodba**

Pogodba je vsekakor ena izmed najpomembnejših sestavin franšizinga, saj mora natančno (primerno) ščititi intelektualno lastnino, prav tako ne sme biti nepravilna do jemalcev in ne sme puščati dvomov. Skupaj s priročnikom bi morala pogodba zajemati vse vidike poslovanja franšize.

V javnih medijih večkrat zasledimo najemne ponudbe pod imenom franšizinga, čeprav dvomimo, da gre v resnici za franšizno pogodbo, saj je za franšizing potrebno veliko več kot le pogodba. To je celovita podpora dajalca franšize jemalcu pri njegovem poslovanju. Franšizing temelji na zelo strogi pogodbi, ki jo morata spoštovati tako dajalec franšize kot jemalec franšize. To je mogoče samo v urejenem pravnem sistemu (Novkovič, 1993, str. 15).

Pogodba o franšizingu je hkrati okvirna pogodba, ki ureja stalna razmerja integrirajočega podjetja z integriranimi podjetji, in identična tipska pogodba, ki je vpeta v sistem franšizinga (mrežo). S pogodbo o franšizingu nastanejo pogodbene obveznosti za obe stranki: dajalec je zavezan prenesti know-how, pravice industrijske in intelektualne lastnine, v korist pridobitelja mora izvesti pogodbeno opredeljene storitve itd., pridobitelj pa mora plačati razna plačila (začetno plačilo, provizije). Obveznosti ene stranke ustvarjajo temelj obveznosti druge stranke, kar pomeni, da so obveznosti pogodbenih strank vzajemno povezane. Iz dvostransko obveznih pogodb nastanejo znane posledice (neizpolnitev obveznosti s strani ene stranke daje pravico drugi stranki, da uveljavi ugovor neizpolnitve pogodbe »exceptio non adimpleti contractus«; stranka, ki ni izpolnila svojih, ne more zahtevati izpolnitve obveznosti druge stranke; mogoča je prekinitev pogodbe zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti) (Grilc, 1988, str. 64).

Predmet pogodbe predstavlja tisto, o čemer sta se stranki dogovorili, da bosta storili; je stvar, ki jo mora prenesti, dejanje ki ga mora izvršiti ali ki se ga mora vzdržati (Grilc, 1988, str. 69).

Kot predmet pogodbe se opredeljuje predvsem:

- odstop pravice izključne prodaje blaga ali storitev;
- odstop izkoriščanja znanja in izkušenj;
- opravljanje storitev oziroma poslov dajalca franšize glede na dogovorjeno delitev;
- odstop pravice izkoriščanja drugih pravic intelektualne in industrijske lastnine.

V pogodbi je potrebno natančno določiti pravice in obveznosti tako dajalca franšize kot tudi jemalca. Pomembni so zlasti nekateri elementi pogodbe (Potočnik, 2002).

- **Rok trajanja franšize:** zaradi kompleksnosti razmerij in povezanosti v enoten sistem je razmerje praviloma dolgoročno. Jemalcu bi morala biti zagotovljena najmanj amortizacija začetnih investicij. Praksa je pokazala, da je ob prvem sklepanju pogodbe priporočljivo obdobje do 5 let (zaradi sprememb okoliščin, stranke se šele medsebojno spoznavajo, možne spremembe predpisov, ipd.).
- **Dodeljene pravice jemalcu:** zlasti je pomembna pravica do uporabe blagovne znamke dajalca, nadalje območje za opravljanje dejavnosti ter varovanje pred konkurenco

drugih oseb s franšizo istega dajalca. Navadno je predmet pogodbe tudi prepoved posredovanja zaupnih informacij tretjim osebam.

- **Razvoj poslovnih prostorov jemalca:** lokacija in videz poslovnih prostorov sta pomembna za obe strani. V pogodbi so lahko določeni kriteriji za izbiro lokacije, velikost, standardi, navadno tudi odobritev lokacije. Nadalje je v pogodbi vključeno tudi naknadno prilagajanje ter usoda prostorov po prenehanju pogodbe.
- **Program usposabljanja:** dajalec zagotavlja prejemniku potrebno znanje in ga usposobi za opravljanje franšizne dejavnosti. Zato bodo v pogodbi določbe o vsebini, rokih trajanja, udeležencih, stroških, naknadno usposabljanje ipd.
- **Pomoč dajalca franšize jemalcu pred in med franšiznim razmerjem:** pred začetkom poslovanja gre za pomoč pri gradnji in opremljanju poslovnih prostorov, uvedbi standardnega načina vodenja knjig, izbiri osebja, pripravi poslovnega priročnika, reševanju reklamacij ipd., med samim poslovanjem pa za vzpostavitev občasnih kontrolnih pregledov poslovanja, za razvoj in uvedbo novih proizvodov, programa oglaševanja in stikov z javnostjo.
- **Nakupi jemalca franšize:** tu gre za opredelitev nakupov od dajalca, za skupne nakupne programe in za omejitve glede določenih dobaviteljev ali proizvodov.
- **Oglaševanje in stiki z javnostjo:** v pogodbi se navadno opredelijo kombinacije različnih programov oglaševanja: takih, ki jih izvaja dajalec za vse jemalce, nadalje lokalnih programov, ki jih izvaja jemalec, in za programe regionalne skupine jemalcev. Poleg vsebine je pomembna zlasti porazdelitev stroškov.
- **Standardi in kontrola kakovosti:** jemalec bo zavezan upoštevati standarde o zunanjem videzu, vzdrževanju in poslovanju. Pri tem bodo lahko določeni tudi uniformni delovni čas (npr. 24 ur dnevno), enak videz osebja oziroma oblačil, vsebina poslovnih poročil, ipd.
- **Plačilo:** plačilo dajalcu je običajno sestavljeno iz začetnega plačila za dodelitev franšize, tantiem<sup>3</sup> in plačila povezanih stroškov. Znesek začetnega plačila običajno določa formula (npr. število prebivalstva na območju, pomnoženo z denarnim zneskom). Tantieme se običajno obračunavajo v odstotku od bruto dohodka, redkeje kot fiksni mesečni znesek. Povezani stroški obsegajo usposabljanje, odpiranje dodatne verige, obvezne nakupe, oglaševanje, podaljšanje pogodbe, ipd.
- **Predčasna prekinitev pogodbe in sankcije:** navadno je omogočena prodaja obrata tretjim osebam - ob odobritvi dajalca, in predkupna pravica le-tega. Pogodbe pogosto ne bo smel prekiniti jemalec. Običajna bodo določila o posledicah prekinitve zaradi krivde jemalca, kot je izguba potrebnega dovoljenja za obratovanje, prekinitev najemne pogodbe za prostore, uvedba kazenskega postopka, ipd.). Standarden je dogovor o takojšnji vrnitvi materialne oziroma nematerialne lastnine dajalcu po prenehanju pogodbe.

---

<sup>3</sup> Tantieme v nadaljevanju tudi pristojbine ali mesečna plačila plačuje jemalec dajalcu za managerske storitve, ki mu jih nudi. Največkrat se računajo in plačujejo mesečno na podlagi ustvarjenega prometa.



Poleg omenjenih so sestavni del pogodbe tudi običajne pogodbene določbe, kot so reševanje sporov, pristojno pravo, podaljšanje, spremembe oziroma prenehanje pogodbe ipd. Pravila igre bo diktirala močnejša stranka, to je dajalec franšize.

Pomemben element pogodbe bo poslovni priročnik, ki ga bo dajalec lahko enostransko spreminjal in s tem obvezoval jemalca za prilagoditve poslovanja skladno s priročnikom in roki za spremembe (ne da bi se spreminjala sama pogodba).

### **Izbira primernih jemalcev franšize**

Po izdelanem načrtu franšiznega poslovanja, po delovanju testnih enot več kot eno leto, narejeni franšizni pogodbi in priročniku preostane le še izbira primernih jemalcev franšize. Pomembno je, da dajalec izbere primerne kandidate že v začetni fazi poslovanja in da ne hiti z izbiro prvih kandidatov z namenom takojšnjega poslovanja in hitrega pridobivanja denarja. Take odločitve se pozneje lahko pokažejo kot neprimerne, predvsem zaradi izbire neprimernih jemalcev in tako je lahko ogrožen uspeh celotnega franšiznega sistema (Hall, Dixon, 1989, str. 28). Dajalci so pri izbiri svojih poslovnih partnerjev, bodočih jemalcev franšize, zelo zahtevni. Ni dovolj, da v franšizo investiraš le denar. Pomembne so podjetniške izkušnje, jemalci morajo biti pripravljeni na trdo delo in združitev s sistemom, ki ne dovoljuje prevelike svojeglavosti. (Turk, 1996, str. 30)

Naj ob tem še navedemo nasvet Mirana Hudeta (pravnega svetovalca za franšizing pri podjetju Sava d.d. iz Kranja) morebitnim dajalcem franšize: »Nikar ne skačite od veselja, če se bo na vaš razpis oglasilo več kot sto kandidatov. Lahko se zgodi, da niti eden ni primeren, da bi postal vaš jemalec. Ne obupajte, če se oglasi samo eden. Ravno ta je lahko pravi. Vrednost vašega franšizinskega omrežja bo namreč vredna natanko toliko, kolikor je vreden vaš najslabši jemalec. Če bo ta dosegel zadovoljivo raven kakovosti in dober poslovni uspeh, bo to najboljša reklama za vašo franšizinsko verigo« (Novkovič, 1993, str. 14).

### **Usposabljanje in nenehna podpora jemalcem franšize**

Zelo privlačen vidik franšizinga je, da jemalcem na začetku ni potrebnega toliko znanja, kot pri vodenju samostojnega podjetja. Dajalec namreč zagotavlja obsežen program izobraževanja na vseh področjih vodenja franšizne enote. Jemalec franšize ne more začeti s poslovanjem, dokler uspešno ne konča usposabljanja, za katerega poskrbi dajalec. Usposabljanje poteka teoretično in praktično. Praktično usposabljanje je lahko izvedeno pri enem od »starejših« jemalcev franšize, pri samem dajalcu ali v poslovnih prostorih novega jemalca. Udeležujeta se ga jemalec franšize in njegovo osebje. Obseg usposabljanja določi dajalec, ki mora poskrbeti, da sta jemalec in njegovo osebje poučena o načinu vodenja poslov in uporabi prenesenih pravic (Potočnik, 1998, str. 204). Jemalec, ki intenzivno sodeluje pri izobraževanju, hitreje uspe in hitreje osvoji bistvene elemente sistema.

Takemu jemalcu franšize je pri nadaljnem delu potrebna manjša pomoč, tako da se lahko dajalec osredotoči na preostale dejavnike franšizinga.

Jemalec franšize dobi od dajalca po uspešnem usposabljanju dovoljenje za začetek samostojnega poslovanja. Tudi med poslovanjem lahko stalno uporablja vse oblike strokovne, tehnične, poslovne, finančne in pravne pomoči dajalca. Ta pomoč je pravica in dolžnost dajalca, kar pomeni, da ima jemalec na voljo celotno znanje in izkušnje (Potočnik, 1998, str. 204).

Podpora, ki jo zagotavlja dajalec, je ključni element kateregakoli franšiznega sistema. V veliki meri opravičuje obstoj dajalca in njegovega sistema. V študiji franšiznih sistemov v Veliki Britaniji so bili lastniki oziroma podjetniki dajalci franšize zelo ponosni na svoj specifični know-how in sposobnost prenosa tega znanja. Ena njihovih pglavitnih nalog je prav trženje nezamenljivosti svoje vloge lastnikov ali vodij sistema, ki je večinoma res strateško pomembna (Pavlin, 1999, str. 35).

### **Razmerje med partnerjema v franšizingu**

Na uspešnost strategije franšizinga najbolj kritično vpliva razmerje med dajalcem in jemalcem. To razmerje običajno sledi osnovnim štirim fazam razvoja novega podjetja oziroma fazam razvoja življenjskega cikla proizvoda (Justis, Judd, 1989, str. 498 v Ličen, 1998, str. 33). Te faze so:

- faza uvajanja
- faza rasti
- faza zrelosti
- faza upadanja ali pa tudi nadaljnjega razvoja.

V fazi uvajanja si obe stranki prizadevata za vzpostavitev medsebojnega razumevanja in zaupanja ter uresničitev skupne želje po uspehu njunega medsebojnega sodelovanja, ki temelji na uspešnem izvajanju nalog, ki jih mora izvesti vsaka izmed strank (Ličen, 1998, str. 33).

Faza rasti se začne s slavnostno otvoritvijo posamezne franšizne poslovalnice. Razmerje med pogodbenima partnerjema prične rasti in se razvijati s trenutkom podpisa pogodbe o franšizingu. Začetni program izobraževanja in usposabljanja predstavlja vzpostavljanje pomembnih vezi med dajalcem in jemalcem. Pomoč, ki jo nudi dajalec pravice jemalcu pri postavitvi poslovalnice in njeni otvoritvi, dodatno utrjuje razmerje med pogodbenima strankama. Podobno vlogo igra tudi svetovanje, ki ga dajalec pravice nudi svojim prevzemnikom preko svojih terenskih predstavnikov (Ličen, 1998, str. 33).

Tretja faza v razvoju razmerja med dajalcem in jemalcem je faza zrelosti. V tej fazi obe strani natančno vesta, kaj smeta pričakovati druga od druge. Uspešno razmerje se odraža v medsebojnem prijateljstvu in razumevanju. Jemalec je spoznal, da se lahko zanese na dajalca, kadar potrebuje nasvet, nov proizvod ali storitev. Sam pa dajalcu dokazuje svojo sposobnost in pripravljenost za delo z dobrimi prodajnimi rezultati, čisto poslovalnico in kakovostnimi storitvami. V fazi zrelosti je največji poudarek na medsebojni komunikaciji in interakciji. Razmerje med dajalcem in jemalcem pravice pa lahko zaide v nevarnost takrat, ko dobi jemalec občutek, da od dajalca ne prejema zadostne vrednosti (novih proizvodov in /ali storitev, pomoči pri reševanju novo nastalih problemov, ipd.). Do tovrstnih problemov lahko pride predvsem takrat, ko si dajalec močno prizadeva za hitro širitev svoje mreže, pri tem pa prične zanemarjati že obstoječe jemalce (Ličen, 1998, str. 33).

Zadnjo fazo v razmerju med dajalcem in jemalcem predstavlja faza upadanja. Le-ta nastopi zaradi številnih problemov, s katerimi se soočata oba partnerja.

Če pogodbeni stranki ne uspeta rešiti medsebojnih problemov in nesoglasij, je medsebojno razmerje nujno obsojeno na propad. V nasprotnem primeru pa se faza upadanja prelevi v fazo nadaljnjega razvoja, ki temelji na utrjenem razmerju med obema strankama, kar je pogoj za nadaljnjo rast in razvoj franšizne mreže.

Zavedati se moramo, da se je razmerje med dajalci in jemalci franšize skozi zgodovino precej spreminjalo. V preteklosti smo bili v franšiznih sistemih priča močnim vertikalnim hierarhijam, kjer je dajalec pravice močno napredoval nad podrejenimi prevzemniki. Danes smo po mnenju Richarda de Camara, bivšega predsednika franšizne mreže Midas International Corporation, priča bolj horizontalnemu, partnerskemu razmerju med udeleženci v franšiznih sistemih. To je posledica dejstva, da temelji franšizno razmerje na medsebojni odvisnosti obeh udeležencev tega razmerja ter na njuni skupni želji po uspehu obeh. Dajalci so spoznali, da sami ne morejo biti uspešni, če niso uspešni tudi njihovi prevzemniki, saj je njihova franšizna mreža uspešna in močna le toliko, kot je uspešen njen najšibkejši člen - njen najšibkejši jemalec franšize (Ličen, 1998, str. 33).

## **Lokacija**

Trgovci na drobno ponavadi pravijo, da obstajajo trije ključi do uspeha: »Lokacija, lokacija, lokacija.« Verige blagovnic, naftna podjetja in jemalci franšize hitre prehrane morajo posvetiti veliko pozornosti izbiri lokacije. Problem se razčleni najprej na izbiro regije v državi, kjer bi odprli prodajalno, nato na izbiro mesta in končno na izbiro lokacije v mestu. Na splošno rečeno mora trgovec na drobno imeti v vsakem mestu dovolj prodajaln, da doseže prihranke obsega na področju tržnega komuniciranja in distribucije. Pri vzpostavljanju ravnotežja med visokim prometom in visoko najemnino se morajo

trgovci na drobno odločiti, katera je najboljša lokacija zanje. Uporabljajo se različne metode za ocenjevanje lokacij, vključno s štetjem prometa, raziskavami o nakupovalnih navadah porabnikov, analizami konkurenčnih lokacij in tako naprej (Kotler, 1998, str. 572).

Lokacija ni pomembna le stališča urbanističnega lokacijskega razmišljanja, pomembno je, kdo so sosedje, kako je v bližnji okolici zastopana konkurenca. Neprimerno bi bilo graditi v okolici velikih, denarno sposobnih in urejenih blagovnic prodajalno z enakimi blagom, katero blagovnica že prodaja. Konkurenčni vpliv bi bil premočen in franšizna poslovalnica ne bi mogla uspešno delovati.

Prodajalna, ki ji ne gre dobro, je lahko na lokaciji, kjer je malo prometa; ali ne vstopi dovolj mimoidočih; ali preveč tistih, ki vstopijo, le brska in nič ne kupi; ali pa kupci ne kupijo veliko. Vsak problem je rešljiv. Problem prometa se lahko popravi z boljšo lokacijo; število tistih, ki vstopijo, se lahko poveča z boljšimi izložbami in najavo razprodaj; število kupcev in prodane količine so predvsem odvisne od kakovosti blaga, cen in prodajnega osebja (Kotler, 1998, str. 575).

## **5. SISTEM FRANŠIZINGA V MURI d.d.**

### **5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MURA**

Tovarna oblačil in perila Mura European Fashion Design, proizvodnja oblačil, d.d., iz Murske Sobote, je bila ustanovljena takoj po drugi svetovni vojni, natančneje 23.09.1946 z aktom, katerega je izdala Vlada Republike Slovenije. Tradicija konfekcijskega načina izdelovanja oblačil sega nazaj v predvojna leta, v čas Cvetičeve in Šiftarjeve delavnice, v katerih so prekmurske žene in dekleta pridno šivale. Podjetje Mura d.d. je tako nastalo kot eden prvih industrijskih objektov v Prekmurju, ki je nudil delavcem v tovarni zaposlitev in jih rešil iskanja in opravljanja sezonskih opravil.

Danes je Mura d.d. eno izmed največjih konfekcijskih podjetij v razvitem svetu ter največje tovrstno podjetje v Sloveniji. Mura je proizvajalec moških in ženskih poslovnih ter modnih oblačil, ki jih proizvaja pod lastno blagovno znamko in tudi pod blagovnimi znamkami poslovnih partnerjev. Na področju lastne blagovne znamke Mura d.d. poleg proizvodnje izvaja tudi vse ostale poslovne funkcije, vezane na razvoj proizvodov ter trženje in distribucijo le-teh do končnega potrošnika oz. kupca.

Mura d.d. ima lastno maloprodajno mrežo, pa tudi razvejan sistem franšiznih trgovin, kjer prodaja proizvode lastne blagovne znamke. Preko joint venture<sup>4</sup> podjetij, ki nastopajo v večini kot podjetja v večinski lasti Mure d.d. (razen PSI USA), teče prodaja lastne blagovne znamke oziroma blagovnih znamk joint venture podjetij v tujini.

Proizvodnja je osredotočena na sedežu družbe ter v krajih znotraj pomurske regije in je organizirana po posameznih obratih znotraj Mure d.d., razen manjšega dela proizvodnje, ki je osredotočen v podjetju v večinski lasti Muralist ter preko kooperantov.

Po organizacijski shemi podjetje Mura deli poslovanje na proizvodni in trženjski program, pri čemer proizvodni program poleg proizvodnje zajema tudi trženje dodelavnih poslov. Proizvodnja se deli na tovarno moških in tovarno ženskih oblačil, pri čemer ima vsaka od njih 4 oz. 3 obrate.

Mura poslovno deluje na dveh glavnih področjih, to je :

- področje lastne blagovne znamke in
- področje dodelavnih »lohn« poslov.

Področje lastne blagovne znamke zajema Murine blagovne znamke in blagovne znamke joint venture podjetij, ki so v letu 2001 zajemale skupaj 10,5% proizvodnih kapacitet (6,7% Murine blagovne znamke in 3,8 blagovne znamke joint venture podjetij). Po drugi strani pa lastne blagovne znamke ustvarjajo 28,1% vseh prihodkov Mure d.d. (ne vključuje prihodkov joint venture podjetij) (Interno gradivo Mure, 2002).

Na drugi strani področje dodelavnih poslov v letu 2001 zajema 87,8% vseh proizvodnih kapacitet, medtem ko po prihodkih ustvarja 68,7% vseh prihodkov Mure d.d. Z vidika izvozne strukture prihodkov je v letu 2001 Mura d.d. realizirala 80% prihodkov na tujih trgih in 20% na domačem trgu, kar je v primerjavi z letom 2000 zmanjšanje za 3% na domačem trgu in recipročno povečanje za 3% na tujih trgih.

Mura prodaja oblačila svojih blagovnih znamk na slovenskem in tudi na tujih trgih<sup>5</sup>. V letu 2001 so prodali 55,9 % oblačil, ki nosijo Murine blagovne znamke, v Sloveniji, ostalih 44,1% pa so izvozili na tuja tržišča (Letno poročilo 2001, 2002, str. 9). V letu 2001 je Mura izvozila storitve in oblačila v skoraj 30 držav, vendar se je izvoz močno osredotočil na nekaj držav. Po vrednosti izvoza je še vedno daleč v ospredju Nemčija, od koder je tudi večina partnerjev mednarodne kooperacije, imajo pa tudi dve mešani družbi (Westmur in

---

<sup>4</sup> Joint Venture angl.-skupna vlaganja. O skupnih vlaganjih govorimo tedaj, ko dva ali več partnerjev skupno ustanovijo neodvisno ločeno podjetje, ki je nova pravna oseba, v katero vloži vsak svoj delež sredstev z namenom sodelovanja pri upravljanju, tveganju in udeležbi pri dobičku. Vlagatelji tako postanejo solastniki podjetja, sredstva, pravice in obveznosti se delijo skozi skupno lastništvo podjetja (Stanjko, 2002, str.8).

<sup>5</sup> Glej prilogo str. 6

Trendline). Leta 2001 je Mura največ izvozila v Nemčijo - kar 67,17% celotnega izvoza storitev in oblačil. Sledijo ji Francija s 10,63%, Hrvaška s 5,31%, Nizozemska s 3,60% in ZDA s 3,31%. V ostale države pa skupaj izvozijo 9,98% storitev in oblačil (Letno poročilo 2001, 2002, str. 11)<sup>6</sup>.

Mura trži oblačila kreirana, razvita in proizvedena v svojih tovarnah, pod različnimi blagovnimi znamkami.

Murine blagovne znamke so:

- Le Ona; stilna/prestižna ženska poslovna in modna oblačila;
- J.G.Carniolus; prestižna moška poslovna in modna oblačila;
- Mura; moška/ženska modna oblačila;
- e-Mura; moška/ženska trendovska in mladostna oblačila za mlajše ciljne skupine potrošnikov;
- Cavelli; modularna kolekcija moških oblačil (suknjič, telovnik, hlače) za slovenski trg in izbrane tuje trge.

Poleg omenjenih blagovnih znamk ima Mura preko svojih joint venture podjetij tudi blagovne znamke:

- Classic; ženski elegantni plašči za nemški trg (Trend line, Nemčija);
- Carla Degen; ženska elegantna oblačila za nemški trg ( Westmur, Nemčija);
- Sacardi; moška elegantna oblačila za nemški trg (Westmur, Nemčija);
- Cavelli;L evropska moška oblačila za trg ZDA (PMI, ZDA);
- Ferrini; evropska moška oblačila za trg ZDA (PMI, ZDA).

Mura nastopa s svojimi blagovnimi znamkami na domačem trgu, na trgih bivše Jugoslavije, kjer ima za lokalni hrvaški in jugoslovanski (Srbija) trg, joint venture podjetji Mura Zagreb in Mura Beograd. Na teh trgih je Murina blagovna znamka priznana, oblačila pa prodajajo preko lastne maloprodajne mreže in sistema franšiznih prodajaln kot tudi preko ostalih trgovcev.

Murina blagovna znamka se pojavlja tudi na trgih Evropske unije, z letom 2001 pa je pričela s trženjem Murine blagovne znamke preko novoustanovljenega joint venture podjetja Mura USA, tudi na pomembnem trgu ZDA. Zaradi dogodka 11. septembra je bilo trženje v letu 2001 ustavljeno. Poslovni rezultati podjetja Mura USA v letu 2001 in 2002 pa so prispevali k odločitvi o ustavitvi poslovanja omenjenega podjetja do jeseni 2002, ko je prišla na trg nova kolekcija.

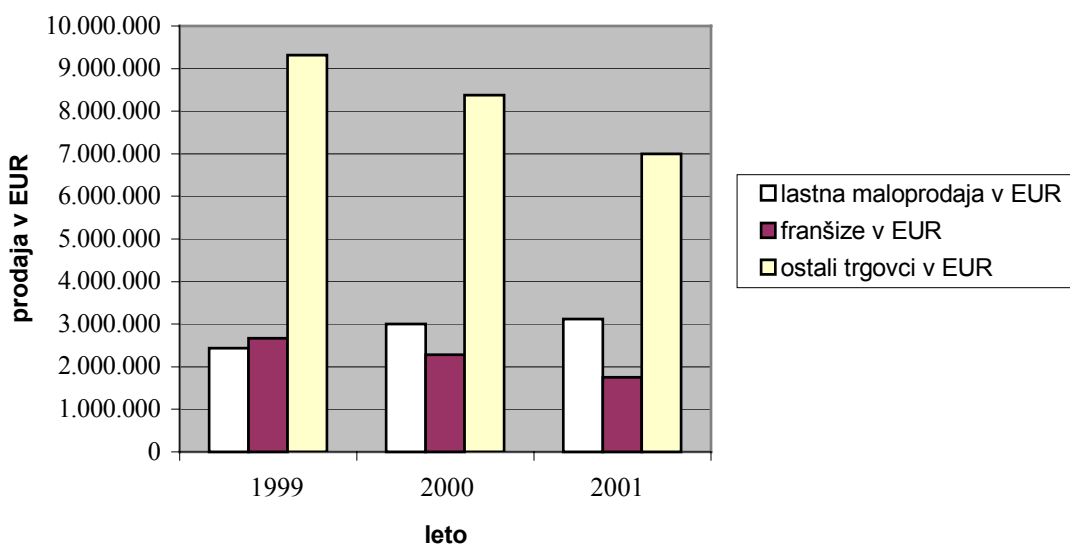
---

<sup>6</sup> Glej prilogo str. 5

Mura poleg lastnih blagovnih znamk prodaja preko lastne maloprodajne mreže, preko franšiznega sistema prodajaln in preko posameznih trgovcev doma (ekskluzivna pravica za prodajo) ter v posameznih izbranih tujih trgih (skladno s sklenjeno pogodbo) tudi blagovno znamko Jaguar (moška klasična in hkrati ekskluzivna oblačila).

Tržne poti so na področju lastne blagovne znamke kompleksne in vezane na vrsto maloprodaje končnemu potrošniku. Delijo se na lastno prodajno mrežo, franšizni sistem maloprodaje in na ostale trgovce. Pri izvozu na posameznih trgih nastopajo tudi joint venture podjetja, ki podpirajo prodajo na teh trgih in nastopajo kot vmesni člen na omenjenih tržnih poteh.

**Slika 1:** Vrednost prodaje lastnih blagovnih znamk po posameznih tržnih poteh za obdobje 1999–2001 v Sloveniji



Vir: Interno gradivo Mure, 2002

Iz grafa na sliki 1 je razvidno, da obseg prodaje v Sloveniji za dano obdobje opazno raste v lastni maloprodajni mreži, medtem ko v sistemu franšiz in ostalih trgovcih upada.

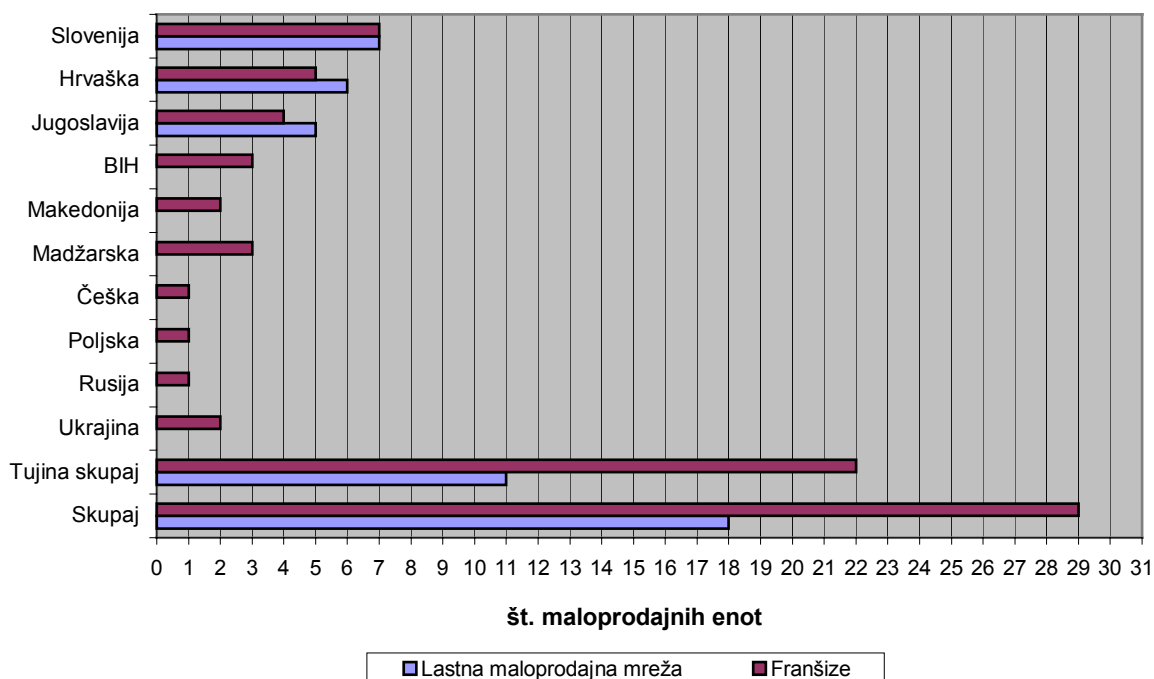
## 5.2 FRANŠIZING V MURI d.d.

V podjetju Mura so se leta 1994 odločili za franšizni način poslovanja. Razlogov za tako odločitev je bilo več. Glavni pa je bil v tem, da franšizno poslovanje omogoča predstavitev kakovostnih izdelkov lastnih blagovnih znamk in znanja na enem mestu. Z uvedbo franšize so v podjetju Mura razširili takratno distribucijsko omrežje še za en kanal. Razvoj franšize v Muri povečuje trženje lastnega znanja, blagovnih znamk in podpira

nadzorovalni prodor na nove trge. Opredeljujejo ga kot novost, ki omogoča, da se svojim kupcem hkrati predstavijo z vsemi blagovnimi znamkami na enem mestu.

Franšizing, kot ga je oblikovala Mura, bi lahko označili za produktni franšizing<sup>7</sup>. Dajalec franšize je proizvajalec visoko kvalitetnih oblačil, prav tako pa je lastnik firme, znakov, blagovnih znamk in drugih simbolov, sloganov in programov barv, ki se uporabljajo pri oglaševanju izdelkov dajalca franšize. Prav tako je imetnik know-howa za prodajo svojih izdelkov. Kot dajalec franšize podjetje Mura z uveljavitvijo franšiznega poslovanja pričakuje povečanje prodaje ob hkratnem zmanjšanju tveganja in povečanju konkurenčnosti. Prvotno so z izgradnjo franšizne mreže pričeli doma in v vzhodni Evropi, saj takrat ti trgi še niso bili zasičeni z izdelki oblačilne industrije. Prvo franšizno prodajalno so ustanovili leta 1994 v Ljubljani. Prva franšizna prodajalna, ki je pričela delovati v tujini, pa je v Pragi. Tako se je število franšiznih prodajaln povečevalo iz leta v leto in je maja leta 2002 štelo 29 prodajaln, od tega se 22 franšiznih prodajaln nahaja v tujini, 7 pa v Sloveniji.

**Slika 2:** Število lastnih in franšiznih prodajaln maja 2002



Vir: Interno gradivo Mure, 2002

V grafu na sliki 2 je prikazano število lastnih prodajaln in franšiznih prodajaln v Sloveniji in v tujini maja leta 2002. Na tujem trenutno posluje 22 Murinih franšiznih in 11 lastnih Murinih prodajaln. Lastne maloprodajne enote se nahajajo v bivši Jugoslaviji, natančneje v

<sup>7</sup> Pojem produkti franšizing sem opisal na strani 4.



Sloveniji, na Hrvaškem in v Jugoslaviji (Srbija). Na ostalih trgih vzhodne Evrope pa poslujejo preko franšiznih enot. V Sloveniji je trenutno samo še šest franšiznih prodajaln, kajti prodajalna v Postojni je zaradi finančnih težav prenehala poslovati. V prihodnosti nameravajo v Sloveniji odpreti poslovalnico še na Primorskem in sicer v Novi Gorici, na tujem pa na Dunaju in v Celovcu.

Mura torej s svojimi lastnimi in franšiznimi prodajalnami nastopa predvsem na trgih bivše Jugoslavije in na vzhodnem in jugovzhodnem delu Evrope. Razlog za to je predvsem v konkurenčnosti na teh trgih. Na trgu bivše Jugoslavije še uveljavlja ime, ki ga je imela pred razpadom.

Poleg sistema franšiz je Mura pričela s sistemom Shop in Shop<sup>8</sup> v Sloveniji in sicer z dvema enotama v centru Emporium Ljubljana in z enoto v Nami Ljubljana.

## **6. RAZISKAVA FRANŠIZINGA V MURI**

Na slovenskem ozemlju sodeluje Mura v obliki franšizne pogodbene zveze s petimi jemalci franšize, ki imajo franšizne enote na šestih različnih lokacijah. Franšizojemalci so Mercator Modna hiša, Elita Kranj, Mirko Zrakič, Moda Celje in Blagovnica Vele.

### **6.1. CILJ RAZISKAVE**

Cilj moje raziskave je bil pridobiti čim več informacij o franšiznem sistemu s strani jemalcev in te ugotovitve primerjati z zastavljenim Murinim franšiznim konceptom in izvajanjem pogodbenih določil v praksi. Skozi razgovor s poslovodji bom poskušal ugotoviti tudi njihove želje oziroma področja, kjer vidijo največje pomanjkljivosti sistema.

### **6.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE**

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

V vzorec sem vključil vse franšizne enote v Sloveniji, ne samo vse jemalce (Mercator modna hiša ima dve franšizni enoti). Za metodo raziskovanja sem uporabil metodo kvalitativnega raziskovanja oziroma globinski intervju, ki sem ga izvedel s poslovodji vseh franšiznih prodajaln v Sloveniji. Za raziskovanje na slovenskem področju sem se odločil iz

---

<sup>8</sup> Shop in Shop predstavlja ločen prodajni prostor v prodajalni oziroma prodajnem prostoru, ki je namenjen izključno prodaji Murinih oblačil. Shop in shop deluje v sklopu prodajalne s katero podpiše Mura posebno pogodbo o poslovnem sodelovanju, pri čem razen opreme Mura ne financira nič drugega

dveh razlogov. Prvi izhaja iz lastne ugotovitve, da se je Murin franšizni sistem začel razvijati na slovenskem področju, zato sem hotel spoznati koncept in dinamiko razvijanja sistema v Sloveniji. Drugi razlog je predvsem oddaljenost, kajti najbližja franšizna prodajalna v tujini je v Karlovcu na Hrvaškem.

### 6.2.2. Potek raziskave

Na začetku smo poslovodje Murinih franšiznih prodajaln v Sloveniji pisno obvestili o svoji nameri. V pismu<sup>9</sup> sem priložil svoj naslov in telefonsko številko, na katero lahko sporočijo svojo odločitev. Navedel sem tudi, da jih v roku treh dni po prejemu pisma pokličem in povprašam, če so pripravljeni opraviti omenjeni razgovor. V pismu sem, zaradi doseganja večje odkritosti in večje objektivnosti pridobljenih informacij, zapisal, da bo vsebina pogovora služila izključno za namene diplomskega dela. To pomeni, da njihovega imena in imena njihove prodajalne pri razlagi vsebine razgovora ne bom navajal. Iz istega razloga sem osebno stopili v stik z jemalci franšize in nisem privolili, da bi pri tem posredovala Mura. Po dveh dneh sem prejeli samo en klic, v katerem je poslovodja privolil v razgovor. Ostale sem poklical ter pridobil njihove privolitve.

V Sloveniji je šest Murinih franšiznih prodajaln, ki so (razen dveh) v lasti različnih podjetij<sup>10</sup>. Presenetljivo je, da je le v enem primeru jemalec franšize tudi poslovodja franšizne enote hkrati. Pri ostalih franšiznih enotah ni tako. Pri razgovoru sem skušal biti na to pozoren, zato nisem zastavljal vprašanj, na katere poslovodje ne bi znali odgovoriti. Opomnik za razgovor<sup>11</sup> sem poskušal sestaviti tako, da bi pridobil čim več informacij o njihovem pogledu na franšizni sistem. Zanimalo me je predvsem njihovo zadovoljstvo, dinamika sistema, problemi in področja, na katerih se ne držijo obveznosti in obljub, ki so jih sprejeli na začetku skupnega sodelovanja.

Pred začetkom razgovora z jemalci sem opravili razgovor v Muri z g. Stankom Srako in ga. Gabrijelo Cigüt. Pri njiju sem dobil tudi franšizno pogodbo, franšizni priročnik in interna gradiva, iz katerih sem črpal potrebne podatke in informacije o franšizingu v Muri. Ta gradiva in razgovori v Muri so mi predstavljali temelje na katerih sem vodil razgovore z jemalci franšize oziroma njihovimi poslovodji. Kot sem že prej omenil, sem hotel ugotoviti predvsem pogled na franšizni sistem v Muri s strani jemalcev franšize in ga primerjati z dajalčevim pogledom oz. franšiznim konceptom, ki so ga oblikovali v Muri. Tako sem najprej proučil temeljne elemente franšizinga, kot jih pojmuje dajalec franšize (Mura) s franšizno pogodbo in franšiznim priročnikom.

---

<sup>9</sup> Glej prilogo str. 2

<sup>10</sup> Glej prilogo str. 1

<sup>11</sup> Glej prilogo str. 3

### **6.3. FRANŠIZING V MURI Z ZORNEGA KOTA DAJALCA FRANŠIZE**

#### **Standardizacija**

V podjetju Mura so izdelali poslovni in ureditveni koncept prodajaln za prodajo svojih izdelkov, s katerim dovoljujejo jemalcem franšize uporabo zaščitnega znaka in blagovne znamke Mura EFD<sup>12</sup> 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 (Muro). 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 celotno podobo. Jemalec ne sme uporabljati za simbol ali zaščitni znak nobenih imen, znakov, simbolov ali programov barv, ki niso del dajalčevega zaščitnega znaka. Obvezuje se tudi, da bodo dajalčevi izdelki količinsko predstavljali 70% prodajnega programa, ki bo na zalogi v trgovini, preostalih 30% pa bodo predstavljali izdelki dopolnilnega programa, za katere mora dajalec dati predhodno pisno soglasje (Pogodba o franšizingu, 1994).

#### **Finančna razmerja**

Prodajne cene za svoje kupce določa samo jemalec franšize. Stranki pogodbe pa ugotavljata, da dajalec poseduje določeno strokovno znanje glede ocenjevanja pogojev tržišča in razvijanja marketinga in bo zato jemalcu posredoval priporočljive cene, po katerih lahko jemalec prodaja dajalčeve izdelke. Jemalec se zavezuje, da bo kupoval izdelke, ki jih bo prodajal v prodajalni samo od dajalca in od proizvajalcev dopolnilnega programa, za katere pridobi predhodno odobritev od dajalca. Le-temu bo plačal za nakupljene izdelke v roku 75 dni. Jemalec franšize je dolžan v prvih polnih dvanajstih mesecih trajanja pogodbe doseči minimalni količinski promet, ki ga določi dajalec za vsako prodajalno oz. teritorij posebej (Pogodba o franšizingu, 1994).

Jemalec franšize mora ob vstopu v Murin franšizni sistem plačati začetno pristopnino v višini 25.000 EUR. Za vse v pogodbi opredeljene pravice in storitve, ki jih jemalec koristi, je dolžan dajalcu plačati nadaljevalna plačila, ki so odvisna od prodaje in znašajo 2 % od fakturiranega prometa (po nabavnih cenah). Jemalec je prav tako dolžan financirati investicije, opremo prodajnega mesta, razsvetljavo in gradbena dela. Finančni vložek dajalca je pomemben predvsem pri programski opremi, 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

---

<sup>12</sup> Zaščitena blagovna znamka podjetja Mura je Mura European Fashion Design. V pogodbi dajalec jemalcu dovoljuje uporabo te blagovne znamke. V nadaljevanju bom uporabljal skrajšano obliko imena in sicer Mura EFD.

odprtjem prodajnega mesta oz. poslovalnice. Finančna pomoč Mure znaša približno 5.000 EUR po prodajnem mestu.

Pristopnine in nadaljnja plačila oziroma pristojbine se razlikujejo od pogodbe do pogodbe. V nekaterih pogodbah ni zapisane velikosti začetne pristopnine, to pomeni, da jemalci franšize niso bili dolžni plačati pristopnine. Zapisana so pa nadaljnja plačila v višini od 1% do 3% od fakturiranega prometa (po vhodnih cenah), odvisno od lokacije prodajne enote.

### **Testne poslovne enote**

V podjetju Mura so testne poslovne enote za franšizing predstavljale njihove lastne prodajalne. Izkušnje in potrebno znanje za poslovanje v franšiznih prodajalnah so skozi leta pridobivali v svojih lastnih prodajalnah, ki so bile geografsko primerno razpršene po ozemlju Slovenije.

### **Priročnik za poslovanje**

Priročnik za poslovanje predstavlja obvezni del franšiznega odnosa; tega se zavedajo tudi v Muri. 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, katere redni član je tudi Mura. Priročnik za poslovanje so izdelali pred pričetkom delovanja prve franšizne prodajalne leta 1994. Priročnik zajema predstavitev podjetja, franšizing, bistvene značilnosti Murinih ciljnih skupin potrošnikov, izobraževanje, usposabljanje, informiranje, tehnologijo prodaje na prodajnih mestih, zadovoljstvo kupca in servisiranje, tržne komunikacije; opremljenost prodajalne; računalniško podporo prodaje in Modni studio-izdelava oblačil po meri.

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).

Murinemu franšiznemu priročniku primanjkujejo predvsem jasno in natančno določeni postopki vodenja in poslovanja franšizne prodajalne s pomočjo katerih bi lažje in enotno poslovale vse Murine franšizne prodajalne. Pri tem lahko omenim področja vodenja zalog, kadrovanja, pravnih dokumentov, računovodstva in financ, nabave, naročanja, vzdrževanja, vodenja in poslovanja prodajalne (Ličen, 1998, str. 97.).

## **Izobraževanje in usposabljanje**

Vsak človek se uči vse življenje. Tega dejstva se zavedajo tudi v podjetju Mura. Zato organizirajo za svoje pridobitelje dve vrsti izobraževanj in usposabljanj:

- izobraževanje in usposabljanje v prvem letu poslovanja in pred otvoritvijo prodajnega mesta;
- izobraževanje in usposabljanje v času poslovanja.

Za prvo vrsto izobraževanja je pomembno, da jemalec in njegovi zaposleni spoznajo dajalca franšize (podjetje Muro). Izobraževanje in usposabljanje v času poslovanja se deli na Murina modna srečanja in na dodatna izobraževanja in usposabljanja. Prva se izvajajo dvakrat letno in sicer za sezono pomlad-poletje in jesen-zima, posebej za poslovodje in posebej za prodajalce. Tečajji oziroma izobraževanja so za jemalca franšize brezplačni, mora pa plačati vse potrebne potne in življenjske stroške, ki jih imajo bodo on oziroma njegovi sodelavci zaradi udeležbe na tečaju oziroma izobraževanju.

## **Lokacija**

Muri predstavlja lokacija prodajaln ključni dejavnik uspešnosti njihovega poslovanja, zato poskušajo izbirati lokalno uspešna mesta. To pomeni lokacijo, kjer je velik pretok ljudi in je prodajno mesto v središču trgovskega dela mesta. 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.

## **Izbira primernih jemalcev franšize**

Izbiranje potencialnega jemalca franšize je zelo pomembna faza, kajti od pravilne izbire bo odvisno sodelovanje med partnerjema. Tega se zavedajo tudi v Muri, zato tej fazi posvetijo precej časa. Potencialni jemalec mora biti pripravljen dolgoročno sodelovati s podjetjem Mura d.d., vsaj 10 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 zmožel 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"<sup>13</sup> posle, kar bi zopet vplivalo na ugled poslovalnice ter celotne franšizne mreže.

Mura svojih partnerjev oz. franšizojemalcev v Sloveniji ni izbirala na podlagi razpisov ali preko kakih drugih objav s katerimi bi lahko pridobili več potencialnih jemalcev franšizinga in bi na podlagi zgoraj omenjenih zahtev izbrali najbolj primerne partnerja. Njihov način izbire jemalca je temeljil tudi na podlagi prošnje franšizojemalca o skupnem sodelovanju in posledični ponudbi omenjenega sodelovanja s strani dajalca (razgovor s poslovojem, 2002).

#### **6.4. ANALIZA FRANŠIZINGA V MURI Z ZORNEGA KOTA JEMALCEV FRANŠIZE**

V nadaljevanju navajam bistvene ugotovitve iz razgovorov s poslovojem franšiznih prodajaln. Intervju s posameznimi poslovojem je trajal od 30 do 60 minut, odvisno od posameznika. Odgovorili so mi na skoraj vsa zastavljena vprašanja, saj sem jih poskušal sestaviti tako, da niso vključevala vprašanj, ki bi presegala njihovo znanje o franšiznem sistemu. Le v primeru, ko je jemalec franšize tudi poslovojem in hkrati lastnik prodajalne, sem zastavil nekatera vprašanja, ki so se navezovala na razloge in odločitve pred vstopom v sistem in vprašanja o prihodnosti poslovanja.

Na začetku sem poskušal izvedeti predvsem splošne stvari o prodajalnah, kot so leto začetka poslovanja z Muro, število zaposlenih, lokacija in ali so lastniki prostorov.

---

<sup>13</sup> S pojmom sumljivi posli želi dajalec opisati dejavnosti, ki so nelegalni oziroma v nasprotju s poslovno etiko.

Ugotovil sem, da so obravnavani jemalci stopili v franšizno razmerje med letoma 1994 in 1997. Od tega obdobja v franšizni sistem v Sloveniji ni vstopil noben nov franšizojemalec. Prodajalne zaposlujejo tri do pet prodajalcev. Število prodajalcev je odvisno predvsem od velikosti prodajaln in ustvarjenega prometa in se je v treh prodajalnah zmanjšalo, pri ostalih treh pa se ni spremenilo od začetka poslovanja do zdaj.

Na lokacijo prodajaln sem bil še posebno pozoren, saj je del moje analize predstavljalo tudi opazovanje lokacije in prodajnih prostorov. S tem sem hotel ugotoviti, ali se sestavine, ki sem jih opazoval, ujemajo z zastavljenim konceptom izbire lokacije, ki sem ga omenil v prejšnjem poglavju. V štirih primerih sem ugotovil, da se lokacija prodajaln ujema z zahtevami dajalca franšize. Te prodajalne so torej v trgovskih središčih mesta, kjer je velik pretok ljudi. Dve prodajalni pa ne ustrezata tem merilom. Ena je izven trgovskega središča mesta, kjer ni velikega pretoka ljudi. Druga pa je na povsem neprimernem mestu. Nahaja se v prvem nadstropju veleblagovnice ob ostalih ponudnikih oblačil različnih proizvajalcev blagovnih znamk, ki so precej konkurenčne Murinim. Prostor ni fizično ločen od celotnega prodajnega prostora, prepozna se le po dekorativnih in izložbenih elementih, ki so skupni v vseh Murinih prodajalnah. Na nekaterih Murinih policah in obešalnikih visijo tudi drugi izdelki (oblačila) ostalih blagovnih znamk. Ta lokacija in uporaba notranje opreme vsekakor nista v skladu s standardizacijo, ki jo poskušajo dosežati v Murinem franšiznem sistemu. Notranja opremljenost v ostalih petih prodajalnah pa ustreza zahtevam dajalca franšize.

Pri teh opažanjih me je zanimal tudi odstotek Murinih izdelkov v celotnem asortimanu, ki ga ponujajo v prodajalnah. Kot sem že omenil v prejšnjem poglavju mora predstavljati količinski delež Murinih izdelkov najmanj 70% prodajnega programa, ki je v zalogi v prodajalni, preostalih 30% pa predstavljajo izdelki dopolnilnega programa, za katere mora dati predhodno pisno soglasje dajalec. Po ugotovitvah predstavljajo izdelki dopolnilnega programa pri štirih prodajalcih manj kot 15%, v eni prodajalni pa sploh nimajo izdelkov dodatnega programa. V eni prodajalni predstavljajo Murini izdelki, po besedah poslovodje, okoli 60% prodajnega programa, kar je vsekakor v nasprotju z zgoraj omenjenim določilom pogodbe. V skladu s standardizacijo je 30% dopolnilnega prodajnega programa kar dosti, saj tak delež predstavlja tretjino celotnega prodajnega programa, ki bi se lahko razlikoval v vsaki izmed franšiznih enot.

Poslovodje najbolj moti pomanjkanje ekskluzivnosti za prodajo Murinih izdelkov na njihovem območju, predvsem to, da lahko drugi trgovci, ki nimajo izključno samo Murinih izdelkov, prodajajo vse Murine izdelke. Štiri poslovodje od šestih to izredno moti, ostala dva pa ne toliko, saj pri njiju ni toliko prodajaln, ki bi prodajale Murine izdelke. Dejstvo pa je, da nekateri franšizojemalci imajo ekskluzivnost za določene blagovne znamke na svojem območju in se še pritožujejo, da nimajo kaj več, nekaj drugačnega od ostalih prodajalcev Murinih izdelkov, ki niso v franšiznem pogodbenem razmerju z Muro. Primer

je poslovodja, ki ima ekskluzivnost za blagovne znamke Carniolus in LeOno na svojem teritoriju in se še vedno počuti premalo ekskluziven. S tem ko Mura omogoča prodajo svojih izdelkov tudi drugim trgovcem, ne krši določila ekskluzivnosti, da ne sme odpreti nobene nove franšizne prodajalne na območju, kjer že deluje franšizna prodajalna, ne da bi prej ponudili možnost obstoječemu franšizojemalcu. Vendar pa na tak način škoduje franšizojemalcem in jih posledično tudi manj spodbuja.

V nadaljevanju sem se poskušal usmeriti predvsem na bistvene elemente franšizinga, kot sem jih opisal v prejšnjem poglavju.

Zanimala me je predvsem donosnost jemalcev in pogoji plačevanja, v prvi vrsti, ali plačujejo jemalci franšize mesečne pristojbine in ali so plačali začetno pristopnino. Po ugotovitvah nobeden od jemalcev ne plačuje mesečnih pristojbin in nobeden izmed poslovodij nikoli ni slišal nič o plačilu začetne pristopnine. Obe plačili sta namreč navedeni v franšizni pogodbi kot obveznosti jemalca franšize, vendar so začetne pristopnine označene z vrednostjo 0, nadaljnja plačila pa so definirana kot odstotek od mesečne realizacije.

Na poslovno uspešnost jemalca vpliva predvsem marža, ki je pri njih določena v razponu v odstotkih od prodajne cene. Vsi so mi potrdili, da se je marža povečala od začetka njihovega poslovanja pa do zdaj za vsaj 5 odstotnih točk. Cene oblikuje vsak jemalec posebej, dajalec jim določi le priporočljive cene. Tako, lahko prihaja tudi do odstopanj v cenah določenih artiklov v franšiznih prodajalnah. Ceno izdelkov določa dajalec franšize v obliki priporočljivih cen.

Plačilni roki se med prodajalnami tudi razlikujejo. Po ugotovitvah imajo nekateri plačilni rok 90 dni, drugi pa 105 dni, čeprav je v pogodbi določeno, da je plačilni rok 90 dni, pri dveh franšizojemalcih pa celo 75 dni. Ugotovil sem, da imajo daljše plačilne roke prodajalne, ki so v lasti večjih trgovskih družb, katere imajo večjo pogajalsko moč in na vseh področjih več trgujejo z Muro (ne samo na franšiznem). Po trditvah nekaterih poslovodij so te razlike posledica pogajalske moči in niso povezane s prodano količino blaga v franšiznih prodajalnah. Čeprav so v pogodbah različni plačilni roki, se v praksi zahteva plačilo v 90 dneh.

Izobraževanje in usposabljanje predstavljata eno izmed ključnih vlog v ustvarjanju zaželenega delovanja franšiznega sistema. Po trditvah poslovodij dajalec franšize zagotavlja in izvaja izobraževanja vsaj enkrat na leto. Vsi so zadovoljni z izobraževanjem in se jim zdi koristno. Problem je le pri enem izmed poslovodij, ki ga jemalec franšize ne pošilja več na izobraževanje. Po njegovih besedah jih preveč stanejo potni stroški in bivanje, ki jih mora plačati vsak jemalec franšize sam.



Med obvezno literaturo v franšiznem sistemu spada tudi franšizni priročnik. Pri preverjanju, ali ga poslovodje imajo, sem izvedel, da ga ima samo eden, vendar ga v praksi ne uporablja. Ostali ga nimajo in sploh ne vedo, da obstaja. Niti v primeru, kjer je lastnik podjetja oz. jemalec franšize hkrati poslovodja, ga nikoli ni prijel ali videl. To je lahko posledica menjave nekaterih poslovodij v franšiznih enotah od začetka pogodbenega razmerja do zdaj.

Hotel sem izvedeti ali so poslovodje seznanjeni z vsebino franšizne pogodbe. V treh primerih je poslovodja seznanjen z vsebino pogodbe. V enem primeru ga je le delno seznanil z njo direktor podjetja, pri ostalih dveh primerih pa vsebine pogodbe ne poznajo. Pogodbe s slovenskimi jemalci franšize so sklenjene za obdobje petih let, vendar vsebujejo klavzulo, s katero se pogodba avtomatsko podaljša za obdobje enega leta, če nobena stran ne prekine pogodbenega razmerja ob izteku vsakega obdobja.

V nadaljevanju me je zanimala predvsem komunikacija med dajalcem franšize in jemalci ter komunikacija med samimi jemalci. Komunikacijo z dajalcem so vsi ocenili, da je v redu. Dve poslovodji sta pripomnili, da je po njunem premalo komunikacije in sodelovanja. Vsi so pa manj zadovoljni z reševanjem problemov in udejanjanjem obljub. To bi najbolje opisal z besedami enega izmed poslovodij: " Veliko obljublajo, vendar malo naredijo". Komunikacija jemalcev (poslovodij) poteka predvsem s prodajnimi vodji in referenti, ne pa z dajalčevimi strokovnjaki za franšizing. Med oblike komuniciranja in sodelovanja med jemalci in dajalcem spada tudi poročanje o prodaji in posredovanje kupčevih potreb in želja. V pogodbi je zapisano, da je jemalec dolžan dajalcu vsakega 10., 20. in zadnjega v mesecu poročati o prodanih izdelkih. Pri tem me je zanimalo, kako dajalec spremlja dogajanja v franšiznih prodajalnah in kako spremlja prodajo svojih izdelkov. Izvedel sem, da je na začetku poslovanja bilo potrebno poročati o uspešnosti poslovanja enkrat na mesec. Zdaj pa je to potrebno le na koncu sezone (vsakih 6 mesecev). Trije so mi dejali, da včasih niti na pol leta ni potrebno poročati o prodaji. Vse je odvisno od franšizodajalčevih zahtev. Pregled nad jemalčevo prodajo ima dajalec le preko nabavljenih količin in njihovih nabavnih vrednosti. Tako, da nima pregleda nad njihovim prometom, ki predstavlja osnovo za izračun nadaljnjih mesečnih plačil, ki jih je jemalec po pogodbi dolžan plačevati. Dajalec se seznanja s poslovanjem v franšiznih prodajalnah z obiski, ki jih opravi osebno ob različnih priložnostih. Po besedah poslovodij izvaja dajalec kontrolo dvakrat na leto, kjer ga jemalci seznanjajo s prodajo in količinami preostalih zalog iz prejšnje sezone.

Komunikacija med jemalci je zelo v redu. Vsi se med seboj poznajo in pogosto komunicirajo, precej tudi s poslovodji Murinih lastnih prodajaln, s katerimi lahko zamenjajo kak izdelek. Nekaj let nazaj so imeli celo družabna franšizna srečanja, ki jih je

organiziral franšizodajalec, zdaj pa se srečujejo le na zaključevanjih<sup>14</sup> na koncu sezone in na vsakoletnih izobraževanjih. Prav izmenjava blaga med jemalci franšize je bila nekaj časa nazaj največja spodbuda za medsebojno sodelovanje. Zadnje čase pa dajalec ne dovoli več izmenjevanja blaga in posledično (po trditvah poslovođij) vse manj sodelujejo med sabo. Po trditvah nekaterih poslovođij prepoved izmenjevanja blaga ne vpliva pozitivno na njihovo poslovanje, saj ni mogoče imeti na zalogi vseh barv in števil modelov. Z izmenjavo pa so lahko priskrbeli kakšen model, ki ga niso imeli in tako zadovoljili kupca, kar pa je pri prodaji najpomembnejše.

Na koncu sem še poskušal ugotoviti, v čem vidijo moji sogovorniki prednosti sistema in kaj so po njihovem najbolj pereči problemi.

Prednosti sodelovanja v franšiznem sistemu ne vidi noben poslovođja. Po njihovem mnenju prednosti ni, ker vsi ostali trgovci, ki poslujejo z Muro, lahko prodajajo in nabavljajo obleke pod enakimi pogoji kot oni, nekateri lahko prodajajo celo oblačila z znamko e-mura, ki jih franšizojemalcem niso dovolili prodajati. Ostali torej niso tako odvisni od Mure, kot so oni.

Problemov in nezadovoljstva na strani jemalcev je veliko. Največji problem jim predstavljajo zaloge, ki jim ostanejo na koncu sezone. Če namreč ne prodajo oblek v tekoči sezoni in na razprodajah na koncu sezone, jih ne morejo vrniti Muri. Posledično vsako leto manj naročajo in po besedah enega izmed poslovođij tudi manj prodajo. Vsi jemalci so izrazili, da je to največji problem, kajti zaloge jih na koncu sezone precej bremenijo. Po njihovem mnenju so neprodana oblačila lahko posledica vremena. Tople zime so največji problem za prodajo debelih zimskih oblek in plaščev. Nekateri pri tem jezi, ker jim dajalec franšize pri teh sezonskih nihanjih ne pomaga. Naslednji problem je ekskluzivnost, katerega sem že omenil na začetku tega poglavja.

Pri nabavi so nekateri problemi, ki potem vplivajo tudi na prodajo. Izbiro oblek in ostalih dodatkov je potrebno opraviti pol leta prej, tako da se na primer za sezono pomlad - poletje opravi zaključevanje, kjer vsak od poslovođij v enem dnevu pogleda in naroči izdelke za prihodnjo sezono pomlad-poletje. Po mnenju nekaterih bi bilo lažje, če bi bilo več sprotne ponudbe, in ne na vsakih šest mesecev. Težko je pol leta naprej predvidevati, kakšna bo sezona in ali bo spet prišlo do večjih sezonskih nihanj.

Moti jih tudi, da jim je Mura na začetku premalo finančno pomagala. Bile so obljube vendar na koncu niso bile izpolnjene. Težko je-po njihovih besedah-začeti iz nič, potem pa

---

<sup>14</sup> Zaključevanje je postopek, ko Mura kot proizvajalec povabi vse večje kupce, da zaključijo oziroma naročijo oblačila (po artiklih in velikostnih številkah), da jih bodo kupili. Zaključuje se eno sezono naprej, tako da se npr. za sezono jesen zima 2003/2004 zaključuje na koncu sezone jesen zima 2002/2003.

se zadolžiti za daljše obdobje. Mura namreč nekatere franšizojemalce iz drugih držav (Hrvaška, Jugoslavija, Bosna in Hercegovina) finančno podpre v obliki nakupa oziroma sofinanciranja notranje in zunanje opreme franšizne enote, ki je po pogodbi potrebna za začetek takega pogodbenega sodelovanja. V Sloveniji pa take finančne podpore dajalec ni nudil, podprl je le nekatere jemalce pri računalniški in programski opremi, potrebni za vodenje franšizne enote, notranjo opremo pa so morali le-ti financirati sami. Finančno podporo lahko dajalec nudi tudi preko priključitve jemalcev franšize svojim lastnim prodajalnam pri plačevanju provizij za plačevanje s plačilnimi karticami. Poslovodja ene izmed franšiznih prodajaln je to prednost že poudaril, vendar so po njegovih besedah ta predlog zavrnil, kot da to ni mogoče. Provizije namreč plačujejo jemalci glede na ustvarjeno količino poslovanja s ponudniki takih plačilnih storitev. Priključitev jemalcev franšize Murini lastni trgovski mreži bi tako poenotila provizije v vseh prodajalnah (franšiznih in lastnih) in tako zmanjšala franšizojemalčeve stroške poslovanja s plačilnimi karticami. Vsekakor bi tak način pripadnosti povečal prednost franšiznega pred drugimi oblikami sodelovanja.

## **7. SKLEP**

Širitev in internacionalizacija 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.

Mura je pred osmimi leti začela razširjati svoje tržne poti tudi preko franšizinga. V začetku so razvijali koncept v Sloveniji, potem pa so se podali na osvajanje tujih trgov, predvsem delov vzhodne Evrope in bivše Jugoslavije. Na ozemlju bivše Jugoslavije je Mura imela uveljavljeno blagovno znamko že pred osamosvojitvijo, vendar jo je po vojni na Balkanu bilo potrebno znova razvijati. Franšizing je predstavljal idealen koncept združitve motivacije in obvladovanja specifičnosti trga s strani jemalcev s preizkušenim konceptom s strani dajalca franšize. Pri širitvi mednarodnega poslovanja je potrebno razvijati in nenehno prilagajati koncept franšizinga za slovenski in ostale trge. Za razvoj franšizinga ni sta dovolj le franšizna pogodba in franšizni priročnik, temveč je potrebna nenehna podpora dajalca na vseh ravneh poslovanja.

V Muri so koncept franšizinga, franšizni priročnik in franšizno pogodbo razvili leta 1994. Vse do danes so te temeljne sestavine franšizinga ostale nespremenjene in enake za vse trge. Težko govorim, kako dajalec posluje preko franšizinga na tujih trgih, vendar na slovenskem vsekakor ne izkorišča prednosti, ki mu jih nudi franšizing. Jemalci franšize so postali nemotivirani, saj so po njihovih besedah precej prepuščeni samemu sebi. Za vzdrževanje sistema sta potrebna stalno medsebojno sodelovanje in pomoč, ne samo pri

prevzemu oziroma naročanju potrebnih proizvodov (oblačil). Jemalce bi bilo potrebno bolj vključiti pri odločanju in oblikovanju sistema, saj lahko s svojimi izkušnjami pomagajo izboljšati celotni sistem. Murin koncept franšizinga ne omogoča jemalcu kakšnih velikih prednosti pred klasičnim sodelovanjem preko kupoprodajne pogodbe. Ponuja jim predvsem izobraževanje na začetku poslovanja in pomoč pri ureditvi prodajaln, ostalih stvari so pa deležni tudi vsi ostali trgovci, ki sodelujejo z Muro in po besedah poslovodij, niso tako pogodbeno zavezani in omejeni na Muro.

Koncept franšizinga v Muri je potrebno dograditi in mogoče tudi spremeniti ter izvleči iz njega koristi za obe pogodbeni strani. Na začetku je treba jasno sestaviti koncept in opredeliti cilje, ki jih hočejo doseči s franšizingom. Posledično bo potrebno spremeniti franšizni priročnik, ga izboljšati in narediti uporabnega. Ob priročniku bo potrebno spremeniti tudi franšizno pogodbo, predvsem dodelati in jasno določiti obveznosti obeh strani ter zagotoviti, da se te tudi izpolnjujejo. Kot sem že omenil v analizi diplomskega dela, pogodba vsebuje določila glede plačila in tudi nekatere druge določbe, ki jih jemalec mora izpolnjevati, vendar v praksi ne počne. Prav neizpolnjevanje teh zahtev predstavlja dober razlog za prekinitev starih in podpis novih pogodb. Tudi z izbiro primernejših jemalcev franšize bi lahko izboljšali poslovanje celotnega sistema. Bolj motivirani so jemalci, ki so hkrati tudi poslovodje in lastniki podjetij kot pa poslovodje večjih podjetij, kjer so samo zaposleni.

Za doseganje enotnega videza franšiznih prodajaln oziroma standardizacije je po mojih opažanjih bilo premalo storjenega. Vsaka franšizna enota ima predpisane enakosti, ki se vidijo predvsem v notranji opremi in Murinem znaku, ki tudi ni enoten pri vseh jemalcih, to pa je tudi vse.

Muri bo sistem franšizinga še naprej predstavljal način vstopanja na tuje trge, ki pa bo uspešen le toliko, kolikor truda, energije in znanja bo vložena vanj. Nočem trditi, da tega do sedaj ni bilo, vendar ga je treba nenehno razvijati in prilagajati, za kar je potrebno več ljudi, ki skrbijo, da oba partnerja dosežeta največje prednosti in koristi, ki jih omogoča franšizna pogodbeno zveza.

Na jemalca franšize je potrebno gledati kot na člana podjetja in ne kot na enega izmed večjih kupcev, saj tudi on nosi in sooblikuje blagovno znamko proizvajalca.

## 8. LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Baillieu Danielle: Franchising: Fact, fraud & fallacy. London: Streetwise publications, 1990, 252 str.
2. Evropska franšizna federacija: Evropski kodeks etike. [URL:[http://www.gzs.si/si\\_nov/zdruzenja/z28/fransizing/EFF.pdf](http://www.gzs.si/si_nov/zdruzenja/z28/fransizing/EFF.pdf) ], 5.6.2002.
3. FRANCHISE handbook 1996 : the business franchise guide London. Blenheim : distributed by Management Books 2000, 1996. 260 str.
4. Grilc Peter: Pogodba o franšizingu. Ljubljana : ČGP Delo - TOZD Gospodarski vestnik, 1988. 272 str.
5. Hall Peter, Dixon Rob: Franchising. London: Pitman, 1989. 130 str.
6. Kotler Philip: Marketing Managment- trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 8<sup>th</sup> edition. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
7. Lesjak Silverka: Franšizing v Evropi in ZDA. Kapital, Ljubljana, 1998, 2, str. 28-29.
8. Ličen Anita: Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 103 str.
9. Novković Goran: Plačila za ideje in vstopnica v sistem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 29. Julij, str.15.
10. Novković Goran: Delo na črno lahko dobi tekmece. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1993, 7, str.14.
11. Pavlin Igor: Franšizing, podjetništvo in delovna mesta. Podjetnik, Ljubljana, 15, (1999), 6, str. 36-37.
12. Pavlin Igor: Raziskava o franšizingu v Sloveniji. Podjetnik, Ljubljana, 15, (1999), 6, str. 33-35.
13. Pavlin Igor: Razvoj in trendi. Slovensko članstvo v Evropski franšizni federaciji je znanilec sprememb tudi pri nas. Podjetnik, Ljubljana, 9 (2000), 6, str. 25-31.
14. Potočnik Miha: Pogodba o franšizingu. [URL:<http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?MenuID=318&Menu=Pogodba%20o%20fran%C5%A1izingu>], 30.5.2002.
15. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
16. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV založba, 2001. 418 str.
17. Povalej Gregor Marko: Kako s franchisingom do dobička. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 148 str.
18. Shivell Kirk, Banning Kent: Running a Successful Franchise. New York: McGraw-Hill, Inc., 1993. 283 str.
19. Stanjko Mitja.: Skupna vlaganja kot oblika vstopa na indijski trg – primer Iskraemeco. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str.

20. Tietz Bruno: Handbuch Franšizing: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie. 1987. 844 str.
21. Turk Dejan: Razcvet franšizinga v Sloveniji šele prihaja...Kapital, Ljubljana, 1996, 6, str.30.

## VIRI

1. Bezjak Marta, poslovodkinja. Ptuj: Mercator modna hiša. Razgovor 13.9.2002
2. Franchising in Mura. Murska Sobota: Mura, 2000, str.12
3. Gerjevič Zvonka, poslovodkinja. Celje: Moda d.d. Razgovor 9.9.2002
4. Iglič Nada, poslovodkinja. Domžale: Blagovnica Vele. Razgovor 10.9.2002
5. Interna gradiva Mure
6. Janškovec Helena, poslovodkinja. Novo mesto: Mercator modna hiša. Razgovor 11.9.2002
7. Letno poročilo 2001. Murska Sobota: Mura, 2002, str.30
8. Mura European Fashion Design [URL: <http://www.mura.si>] 20.8.2002
9. Pogodba o franchisingu
10. Štefe Karmen, poslovodkinja. Kranj: Elita. Razgovor 10.9.2002
11. Zrakič Mirko, poslovodja. Krško: Zrakič Mirko s.p. Razgovor 11.9.2002

## SLOVARČEK TUJIH BESED IN IZRAZOV

(Tuj izraz- slovenski prevod)

1. area development model..... modelu območne razvojne pogodbe
2. business format franchising..... čisti poslovni franšizing
3. filial..... franšizing podružnic
4. franchisee..... jemalec franšize
5. franchising..... franšizing
6. franchisor..... dajalec franšize
7. market orientation..... tržna naravnost
8. manufacturing franchising – licence..... proizvodna licenca
9. operational manual..... franšizni priročnik
10. productt franchising..... produktni franšizing
11. red tape..... birokracija
12. training ..... usposabljanje

## **PRILOGE**

**Priloga 1: PREGLED PRODAJNIH OBJEKTOV FRANŠIZNE IN LASTNE MREŽE  
MURA EUROPEAN FASHION DESIGN**

**SEZNAM PRODAJNIH OBJEKTOV  
maj 2002**

<b>SLOVENIJA</b>	<b>MADŽARSKA</b>
<b>Mura EFDC, WTC, Ljubljana</b>	EFD S modelle, Vaci ut., Budimpešta
<b>Mura EFD, Cvetkova, M. Sobota</b>	EFD S modelle, Kossuth ut., Budimpešta
<b>Mura EFD, Plese, M. Sobota</b>	EFD Westend City Center, Budimpešta
<b>Mura EFD, Ajdovščina, Ljubljana</b>	
<b>e.mura, Mestni trg, Ljubljana</b>	
<b>Mura EFD, Grajski trg, Maribor</b>	
<b>Mura EFD, Velenje</b>	<b>RUSIJA</b>
EFD Zrakič, Krško	EFD Slavia Moda, Volgograd
EFD Elita, Kranj	
EFD Moda, Celje	<b>BOSNA IN HERCEGOVINA</b>
EFD Mercator modna hiša, Novo mesto	EFD Sarajevotekstil, Sarajevo
EFD Šefec, Postojna	EFD Sarajevotekstil Modna kuća, Sarajevo
EFD Mercator modna hiša, Ptuj	EFD Lisac trade, Mostar
EFD Vele, Domžale	
<b>HRVAŠKA</b>	<b>ČEŠKA</b>
<b>Mura EFD Kaptol, Zagreb</b>	EFD Kotva Praga
<b>Mura EFD, Rijeka</b>	
<b>Mura EFD, Split</b>	<b>POLJSKA</b>
<b>e.mura, Split</b>	EFD Centrum Promenada, Varšava
<b>Mura EFD, Varaždin</b>	
<b>Mura EFD, Dubrovnik</b>	<b>MAKEDONIJA</b>
EFD Lantea Ilica, Zagreb	EFD Magnetik, Skopje
EFD Lanoton, Pula	e.mura Magnetik, Skopje
EFD Eminent, Osijek	
EFD Tekstil, Karlovac	<b>SRBIJA in ČRNA GORA</b>
EFD Butik Metka, Opatija	<b>Mura EFD, Beograd, Makedonska</b>
	<b>Mura EFD, Beograd, Knez Mihajlova</b>
<b>UKRAJINA</b>	<b>Mura EFD, Zrenjanin</b>
EFD EDM Kontraktovaja, Kijev	<b>Mura EFD, Novi Sad</b>
EFD EDM Ivanova, Kijev	<b>MURA EFD, Niš</b>
	Mura EFD IGT, Čačak
	Mura EFD Danis, Beograd
	EFD Samms, Podgorica
	e.mura, Podgorica

**Legenda:**

- **Krepko** napisane prodajalne so lastne prodajalne
- Tanko napisane prodajalne so franšizne prodajalne



## Priloga 2: Pismo jemalcem franšize

Marko Janža  
Naslov  
Tel.št.  
E mail:

Beltinci 8.9.2002

Ime in naslov  
Jemalca franšize

Spoštovani!

Sem Marko Janža, absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam diplomsko delo na temo Franšizni sistem v Muri d.d. pri prof. dr. I. Rojšek.

Pišem vam v zvezi s prošnjo, če bi lahko z vami opravil razgovor o franšiznem sistemu v Muri d.d. S kratkim pogovorom, ki ne bo trajal več kot 30 minut, bi rad analiziral franšizni sistem z zornega kota franšizojemalcev, kar je tudi osrednja tema mojega diplomskega dela. Vsebina pogovora bo služila izključno za namene diplomskega dela, vašega imena in imena vaše prodajalne pa pri tem ne bom navedel.

Podjetje Mura mi je odobrilo pogovor z vami (ga. Gabika Cigüt) in mi posredovalo vaš naslov. Čez nekaj dni vas bom poklical, da vas povprašam, ali ste mi pripravljene pomagati. Seveda pa me lahko o tem obvestite sami, če vam to bolj ustreza, zato sem zgoraj navedel svoj naslov, elektronski naslov in telefonsko številko.

Iskreno upam, da mi boste omogočili doseči cilj, ki sem si ga zastavil v diplomskem delu, za kar se vam vnaprej lepo zahvalim.

Lepo pozdravljeni!

Marko Janža

**Priloga 3:** Opomnik za razgovor, ki sem ga uporabil pri analizi franšiznega sistema s strani jemalcev franšize.

1. Kdaj ste vstopili v franšizno razmerje s podjetjem Mura?
2. Ali je imelo vaše podjetje pred vstopom v franšizno razmerje izkušnje s franšizingom?
3. Kakšni so bili razlogi za vstop v franšizing?\*
4. Kakšna so bila pričakovanja pred vstopom in po vstopu v sistem?\*
5. Kakšna je struktura in število zaposlenih v prodajalni?
6. Ali ste najemnik ali lastnik prostorov?
7. Kdo je lastnik notranje opreme?
8. Ali vam je dajalec pri financiranju kaj pomagal?\*
9. Ali morda veste, če ste na začetku poslovanja plačali pristopnino?
10. Kdo je določil lokacijo prodajalne?\*
11. Ali ste se prej ukvarjali s tekstilstvom oziroma s prodajo oblačil ali drugega blaga?
12. Ali vidite kakšne razlike med prejšnjim in zdajšnjim poslovanjem?
13. Ste mogoče seznanjeni s franšizno pogodbo?
14. Ali obstajajo določila v franšizni pogodbi, ki jih dajalec ne spoštuje?
15. Ali imate franšizni priročnik?
16. Kako ga ocenjujete?
17. Kako bi ocenili sistem nabave blaga? Bi bilo potrebno pri tem kaj spremeniti?
18. Ali vam dajalec nudi izobraževanja?
19. Ali vam je dajalec ponudil izobraževanje oziroma usposabljanje na začetku skupnega sodelovanja?
20. Na kakšen način vas dajalec seznanja z novostmi? Ali vas seznanja z novostmi tudi izven izobraževanj?
21. Ali imate ekskluzivnost na vašem območju?
22. Ali jemalec spoštuje ekskluzivnost, ki jo imate?
23. Kakšen je odstotek Murinih izdelkov v vaši prodajalni?
24. Kdo določa maloprodajne cene?
25. Ali imate s strani dajalca določeno višino marže?
26. Ali plačujete mesečne provizije, kot odstotek od celotnega mesečnega prometa?
27. Ali poročate dajalcu uspešnost prodaje?
28. Ali izvaja dajalec nadzor nad poslovanjem?
29. Na kakšen način dajalec nadzuruje vaše poslovanje? Ali vas to moti?
30. Ali vam dajalec pomaga pri reševanjih vsakdanjih težav pri poslovanju? Menite, da je tovrstne pomoči s strani dajalca dovolj?
31. Ali prihaja med vami in dajalcem do sporov?
32. Ali poznate druge jemalce franšiz oziroma poslovodje franšiznih prodajaln?
33. Ali sodelujete z njimi in na kakšen način?
34. Ali menite, da bi po vašem mnenju, morali bolj sodelovati z ostalimi jemalci franšize?
35. Ali bi to pripomoglo k izboljšanju poslovanja vaše prodajalne?
36. Kaj so, po vašem mnenju, ključni problemi franšiznega poslovanja? Kje vidite rešitve?

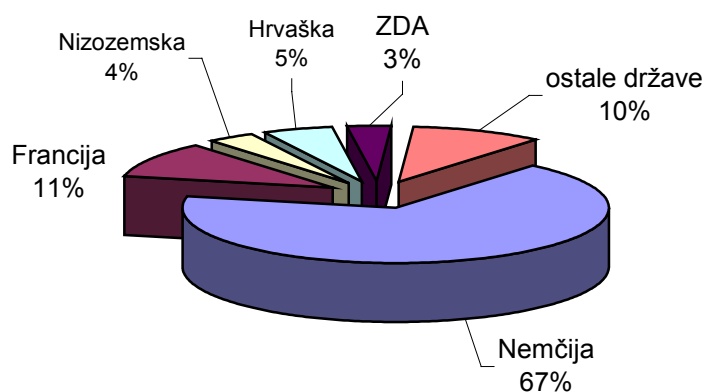
37. Ali ste zadovoljni z dosedanjim poslovanjem s podjetjem Mura?
38. Ali se počutite premalo vključeni v sistem?
39. Ali nameravate podaljšati franšizno pogodbo?\*

\*- Vprašanja, ki sem jih postavil le poslovodju, ki je hkrati tudi lastnik podjetja oz. jemalec franšize.

**Priloga 4:** Geografska usmerjenost izvoznega trženja storitev Mure v letu 2001

Dražava	1999	2000	2001
Nemčija	71.40%	68.90%	67.17%
Francija	6.00%	7.08%	10.63%
Nizozemska	4.50%	4.06%	3.60%
Hrvaška	5.00%	5.65%	5.31%
ZDA	3.70%	3.50%	3.31%
ostale države	9.40%	10.81%	9.98%

Delež izvoznega trženja po državah v letu 2001



Vir: Interno gradivo, 2002

**Priloga 5:** Izvozne države Murinih lastnih blagovnih znamk in njihov delež v izvozu

DRŽAVA	delež izvoza
1. Avstrija	2,83
2. Bosna in Hercegovina	12,23
3. Češka	2,93
4. Danska	0,09
5. Hrvaška	40,58
6. Irska	0,72
7. Islandija	1,27
8. Izrael	1,06
9. Jugoslavija	15,44
10. Madžarska	5,89
11. Makedonija	2,57
12. Nemčija	2,17
13. Nizozemska	0,00
14. Poljska	0,43
15. Rusija	3,11
16. Slovaška	0,14
17. Švedska	0,47
18. Ukrajina	1,38
19. V. Britanija	6,02
20. Kanada	0,03
21. ZDA	0,63
skupaj	100,00

VIR: Interno gradivo, 2002





Priloga 6: Zemljevid lastnih in franšiznih prodajalnih v Evropi

