

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ORGANIZACIJA FRANŠIZNEGA  
POSLOVANJA

Katja Kovačič

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



## POVZETEK

Diplomska naloga obravnava organizacijo franšiznih podjetij. Organizacija je pomembna v vsakem podjetju in je lahko ključen problem za uspešnost in učinkovitost poslovanja. Cilj diplomske naloge je preučiti organizacijo dela podjetja Engrotuš, na podlagi raziskave pa ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih, sam odnos do dela in pa seveda razumevanje same organizacije dela franšiz. Raziskavo sem izvedla na različnih lokacijah franšiznih poslovalnic, se razmejila na različen krog zaposlenih ter tako pridobila bolj natančen pregled nad zadovoljstvom. V nalogi bo prikazan celoten potek zbiranja podatkov, viden bo tudi procentualni delež ugotovitev povzetih iz ankete, ki bo analizirana na podlagi Likertove lestvice. Ugotavljali bomo, ali je podjetje dobro organizirano, kako so zaposleni zadovoljni s podjetjem, ali sploh razumejo pomen franšizinga ter njegovih prednosti in kako vse to vpliva na okolje.

*Ključne besede:* franšizing, franšizor, franšizij, franšizne pogodbe, organizacija dela

## SUMMARY

In my thesis I am dealing with organization of franchise enterprise. Correct organization is very important in each enterprise and it could be the most important think to run a business. One of the goals is study the organization the firm Engrotuš, by researching the satisfaction of employers, their attitude at work and at the end the understanding of working in the system of franchise. The research was taken into the different location of enterprises, different circle of employers and by these system of research we get the most correct view on satisfaction. In my thesis you will see complete process of collecting information, from the annex will be seen the percentage of the analyze by using the system of Likert scale. We will find out if the enterprise is well organized, if the employers are satisfied with the run of business and finally, are the employers understand the main goal of franchising, advantages of it and after all how all these infect to environment.

*Key words:* franchising, franchisor, franchisee, business contract, labour organization

**UDK:** 339.187.44(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Splošno o franšizingu</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev franšizinga .....	3
2.2	Zgodovinski razvoj franšizinga.....	5
2.3	Značilnosti franšizinga.....	6
2.4	Oblike franšizinga .....	7
2.5	Franšizing v Sloveniji .....	9
<b>3</b>	<b>Prednosti in slabosti franšiznega sistema</b> .....	<b>11</b>
3.1	Prednosti za jemalca franšize.....	11
3.2	Prednosti za dajalca franšize.....	12
3.3	Pomanjkljivosti za jemalca franšize.....	13
3.4	Pomanjkljivosti za dajalca franšize.....	15
<b>4</b>	<b>Organizacija podjetja Engrotuš, d. d.</b> .....	<b>17</b>
4.1	Splošni podatki o podjetju .....	17
4.1.1	Vizija in poslanstvo .....	18
4.1.2	Cilji in strategija .....	18
4.2	Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo .....	19
4.2.1	Vpliv tehnologije .....	19
4.2.2	Vpliv okolja .....	20
4.2.3	Vpliv velikosti podjetja .....	20
4.2.4	Vpliv ciljev in strategije .....	20
4.2.5	Vpliv zaposlenih.....	21
<b>5</b>	<b>Analiza nove strategije franšiz</b> .....	<b>23</b>
5.1	Cilji nove strategije .....	23
5.2	Strategija franšiz in celostna grafična podoba .....	23
5.2.1	Franšiza Tuš.....	24
5.2.2	Domača trgovina.....	25
5.3	Poslovno sodelovanje.....	26
5.4	Marketinške aktivnosti.....	26
5.5	Zaposleni.....	30
5.6	Finance in informatika .....	31
<b>6</b>	<b>Raziskava</b> .....	<b>33</b>
6.1	Načrtovanje in izvedba raziskave .....	33
6.2	Interpretacija ankete »Organizacija franšiznega sodelovanja« .....	34
<b>7</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>43</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>45</b>

<b>Viri.....</b>	<b>45</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>

## GRAFI

Graf 6.1	Odnos zaposlenih do podjetja.....	35
Graf 6.2	Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji .....	36
Graf 6.3	Odnosi med zaposlenimi .....	38
Graf 6.4	Osebno počutje zaposlenih v organizaciji .....	40
Graf 6.5	Mnenje o franšizingu.....	41

## SLIKE

Slika 5.1	Strategija organizacije .....	24
-----------	-------------------------------	----

## TABELE

Tabela 5.1	Superrabatna lestvica:.....	26
Tabela 5.2	Kvartalna lestvica .....	26
Tabela 6.1	Odnos zaposlenih do podjetja (v %).....	34
Tabela 6.2	Zadovoljstvo zaposlenih (v %).....	36
Tabela 6.3	Odnosi med zaposlenimi (v %) .....	37
Tabela 6.4	Osebno počutje zaposlenih (v %).....	39
Tabela 6.5	Mnenje o franšizingu (v %).....	40





## 1 UVOD

V diplomski nalogi je moj namen predstaviti organiziranost franšiznega poslovanja, tako teoretično, kot tudi na primeru podjetja Engrotuš, d. d. V diplomski nalogi želim predstaviti, kako je takšno poslovanje pomembno za podjetje, z raziskovalnim delom pa bom poskušala podati podjetju uporabne podatke in ugotoviti kakšno je stanje na trgu.

Cilji diplomske naloge:

- organizacija ter bistveni elementi franšizinga,
- spoznati organizacijsko strukturo podjetij,
- seznaniti se z organiziranostjo ter z managerskimi vidiki podjetja Engrotuš, d. d.

Franšizing temelji kot zelo prilagodljiva trženjska strategija, katera je ena izmed pomembnih oblik strateških povezav. Je privlačen poslovni sistem, v katerem so podjetniki prepoznali, da se v povezovanju z organizacijsko razvitimi franšiznimi mrežami lahko izognejo številnim negotovim tveganjem. Franšizing je prišel k nam iz ZDA, katera je vsekakor vodilna sila franšizinga, tam je tudi doživel svoj prvi razcvet in tako prinesel novo obliko poslovanja, v katero se povezujejo predvsem večji trgovski sistemi z maloprodajnimi enotami. Seveda podjetjem prinaša hitrejšo rast, krepitev znamke, boljši ugled ter s tem seveda manj tveganja. Poslovna oblika, katera tudi spreminja organiziranost podjetij, prinaša nekatere posebnosti v managementu podjetja, vključuje neprekinjen medsebojni odnos med franšizorjem in franšizijem, seveda pa ne vključuje samo proizvoda in blagovne znamke, temveč celoten koncept poslovanja kot je trženje, strategijo, kontrolo kakovosti in nenehno dvosmerno komunikacijo. Predstavlja zvezo med najmanj dvema organizacijama, v kateri vsaka pridobi ugodnosti (npr. blagovna znamka). Priljubljenost franšizinga je vse večja in vse več podjetij se poslužuje takšnega načina poslovanja, kot seveda tudi podjetje Engrotuš, d. d., katero je z načrtovano strategijo osvojilo nova tržišča in tako svoje cilje spremenilo v realnost. Podjetje se je v zadnjem času zelo razširilo z izjemno učinkovito obliko poslovanja, z organiziranostjo in z novimi načini marketinga, ter tako v kratkem času naredilo velik vzpon.

Pri pisanju diplomske naloge bom izhajala iz posameznih teoretičnih konceptov domače in tuje strokovne literature s področja franšizinga, ter literaturo podjetja Engrotuš, d. d. Uporabila bom deduktivno metodo, kar pomeni da bom najprej preučevala franšizing na splošno in nato konkretno delovanje in organizacijo franšizinga v podjetju. Izhajala bom tudi iz raziskovalnih spoznanj, pridobila podatke z anketiranjem in rezultate kritično predstavila. Da bi dobila celovitejšo sliko o mnenju zaposlenih z odnosom s franšizorjem oziroma s celotno organiziranostjo podjetja in z samim delom, bom na določenih franšiznih poslovalnicah podjetja Engrotuš, d. d.

## *Uvod*

izvedla anketo. Osredotočila se bom na zaposlene v poslovalnicah, poslovodje, pomočnike poslovodij, franšizije in skupino ostalih zaposlenih.

Franšizing se je v zadnjih letih zelo razširil skozi slovenski trg in vedno več je podjetij, ki se odločajo za ta način poslovanja. Urejenost franšiznih organizacij se tudi razlikuje od običajnega poslovanja, kar je podjetja še bolj pritegnilo in vidimo, da se franšizing vedno bolj uveljavlja tudi na domačih tleh. Menim, da pri iskanju podatkov ne bom imela večjih težav, saj je na to temo že dovolj domače in tuje literature, tudi gradivo podjetja Engrotuš, d. d. sem si priskrbel, lahko se zalomi le pri podatkih, ki veljajo za poslovno tajno.

## 2 SPLOŠNO O FRANŠIZINGU

### 2.1 Opredelitev franšizinga

Franšizing, kot najuspešnejši trženjski koncept, ena izmed najpomembnejših povezav oziroma načinov poslovnega sodelovanja, se je izkazal kot zelo prilagodljiva trženjska strategija v različnih dejavnostih. Tako je še ena možnost, kako razširiti podjetje, franšizni sistem. Podjetnik bo z franšizno licenco deležen usposabljanja in tržne podpore dajalca franšizne licence, zraven tega pa mu pripada že ime z uveljavljeno podobo. Strategija omogoča podjetjem hitrejšo rast, krepitev tržne identitete, ugleda in znamke ob manjšem tveganju (About.com 2008).

Franšiza ni katerokoli blago ali storitev, zato naj bi se ne prodajala kateremukoli kupcu – franšizija izbere franšizor. Pomemben del franšiznih sistemov je visoka in po vseh enotah oziroma franšizah enovita kakovost izdelkov ali storitev. Enote običajno vodijo franšiziji oziroma njihovi lastniki – podjetniki. Franšize temeljijo na naslednjih značilnostih:

- enostavna dostopnost,
- hitrost storitve,
- zmerna cena,
- visoka kakovost (tehnična opredelitev ter zadovoljstvo s strani strank) in
- pri določenih franšizah je zelo pomembna higiena (restavracije, medicinske storitve) (Pšeničny et al. 2000, 183).

Franšizing lahko opredelimo kot metodo pogodbenega sodelovanja, kjer sodelujeta različna pravna subjekta in sicer franšizor in franšizij, kjer franšizor za določeno plačilo odstopi svoj poslovni »know-how« glede zagotavljanja določenega blaga ali storitev pod svojo blagovno znamko, trgovskim imenom ali drugimi oznakami franšiziju, ki vodi svoje podjetje za lasten račun, seveda s stalno podporo franšizija, v njegovem sodelovanju in z njegovimi metodami, ki jih skrbno načrtuje, pred tem preskusi in nenehno prilagaja njihovo ustreznost. Priljubljenost franšizinga je vse večja, temelji na skupnem interesu in spodbuja zasebno lastništvo podjetij ter v vsakem trenutku omogoča podporo jemalcem franšize. Seveda pa ne smemo pozabiti na dobro utečen poslovni koncept, saj franšizing sam sebi še ne prinaša uspeha (Bradach 1998, 18).

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, 25).

Franšizing srečamo v zelo različnih oblikah in kombinacijah z drugimi oblikami poslovanja. Pojavlja se na različnih področjih, kot na primer v trgovinah, prehrani, v izobraževanju, zdravstvu in prometu. Lahko ga srečamo tudi v otroških vrtcih, kozmetičnih salonih, raznih jezikovnih šolah, računovodskih storitvah, cvetličarnah, avtošolah ... (Pšeničny 2000, 183). Ta koncept že v preteklosti v Sloveniji ni bil neznan, vemo tudi, da poslovanje s pomočjo franšizinga zahteva podrobno in pazljivo načrtovanje strategije prodiranja na trg in razna prilagajanja določenim razmeram.

Tako franšizor daje franšizijem določeno pravico in ga hkrati pooblašča ter zadolžuje, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime ali blagovno znamko, know-how ... Le te izhajajo iz intelektualne lastnine, ki jih podpira stalno zagotavljanje poslovne ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga s tem namenoma skleneta obe strani (Pšeničny 2000, 183).

Opredelitev ključnih pojmov:

- *franšizni sistem* določa franšizna pogodba, ki opredeljuje njegove poglavitne sestavine: franšizorja, franšizija, pravice in dolžnosti obeh strank v okviru take pogodbe, sistem poslovnih in tehničnih znanj in rešitev določenega poslovnega koncepta, ki nastane z namenom širitve s pomočjo franšizinga,
- *franšizor* je lastnik franšiznega sistema, ki s franšiziji sklepa pogodbo o pristopu v sistem pod pogoji, ki jih vnese v franšizno pogodbo – franšizodajalec,
- *franšizij* je kupec franšize – franšizojemalec, ki s franšizorjem sklene pogodbo o pristopu v njegov sistem pod pogoji, ki jih opredeljuje franšizna pogodba,
- *pristopnina* je začetno, enkratno plačilo franšizija franšizorju ob vstopu v sistem,
- *periodično plačilo* franšizorja je redno plačilo za režijske storitve franšizorja,
- *evropski kodeks etike* za franšizing je dokument o poslovanju franšiznih sistemov, predvsem o odnosu med strankama, ki ga je sprejela Evropska franšizna federacija kot legitimni nosilec interesov nacionalnih franšiznih združenj, včlanjenih v to federacijo,
- *pogodba o franšizingu* ali franšizna pogodba je temeljni dogovorni dokument med franšizorjem in franšizijem, ki ga sestavi franšizor, in določa pravice in obveznosti obeh pogodbenih strank, ki stopita v franšizni poslovni prostor,
- *master franšiza* je krovna ali temeljna franšiza pri širjenju franšiznih sistemov v drugo državo: pomeni pravice in dolžnosti, povezane z nadaljnjo prodajo franšiz za določeno državo, v skladu s pogodbo krovne franšize, ki jo sklene master franšizij, z namenom širjenja franšizinga na področju neke države z

lastnikom franšiznega sistema v državi, kjer je nastal franšizni sistem. Je novejša oblika poslovanja (Franchise portal DE 2007).

## **2.2 Zgodovinski razvoj franšizinga**

Beseda franšizing se je prvič uporabila v Veliki Britaniji in Franciji že v srednjem veku, kjer so fevdalci podeljevali koncesije svojim podložnikom za carinske obveznosti in lokalne takse. S tem so si kupili pravico do pobiranja carinskih obveznosti in lokalnih taks. Kasneje pa so to pravico pridobili tudi obrtniki in trgovci. V sedemnajstem in osemnajstem stoletju pa je omenjene pravice podeljevala država. Beseda franšizing se nanaša na privilegij ali pravico, ki je podeljena nekemu mestu, združenju ali osebi. Ta privilegij je zabeležen v listinah, daje pravico pobiranja plačila ali pravico opravljanja določene storitve (Franchise UK B. 1.; Franchising.com 2008).

Franšizing je doživel pomemben razcvet z razvojem avtomobilske industrije (General Motors in Rexall sta leta 1902 začela prve posle), najpogosteje se je pojavljal zaradi potreb franšizorja po učinkovitem distribucijskem sistemu. Izdelovalcem je primanjkovalo časa, strokovnih sodelavcev in denarja za odpiranje lastnih prodajnih mest. Zato je bil franšizing primeren za nove rešitve v organizaciji. Tako so selekcionirali prodajalce na drobno, omejili konkurenco med njimi in zmanjšali stroške poslovanja, ter tako dobili učinkovitejše trgovce ob ugodnih pogojih (Povalej 1992, 19).

Franšizing se je pojavil tudi v distribuciji naftnih derivatov in sicer leta 1930 v ZDA. Naftne družbe so imele vse večje stroške, zasebne postaje pa so imele pred drugimi določene prednosti. Tako so se skoraj vse črpalke v lastnih naftnih družbah preoblikovale v enote franšiznega sistema. S tem se je povečala cenovna fleksibilnost, s tem sta pa tudi ugled in prisotnost teh velikih naftnih družb ostala neokrnjena (Povalej 1992, 19).

Tako je bil franšizing do leta 1950 v glavnem prisoten v distribuciji avtomobilov in v naftni industriji. Med njimi so najbolj znani Ford, Chrysler, Volkswagen, Texaco, Mobiloil, Citgo, ki ustvarjajo skupaj 81 % prometa vseh franšiznih poslov v ZDA (Povalej 1992, 20).

Kot drugi pomemben del franšizinga pa se je začel širiti leta 1980 in sicer pri pijačah, kot najbolj znana pa je Coca Cola, Pepsi Cola ... kasneje pa se je franšizing razvijal v povezavah prodaje na drobno, kot so gospodinjstva, športna oprema, lekarne, kolesa, avtomobilski pripomočki ter seveda avtomobili. Kmalu za tem pa je zaslovel v turizmu, gostinstvu in obrti. Tako je v zadnjih 40 letih doživel pravi razcvet v Evropi in na Vzhodu. Tukaj lahko omenimo prehrabeno verigo Mc Donald's, Howard Jonsons, Kentucky Fried Chicken, Donuts, Burger Kings in hotelsko verigo Holiday Inn, Meriot, Sheraton Inn in Quality Courts za katere je značilno trajno celovito razmerje ne le blaga, temveč tudi storitev, blagovno znamko, poslovni sistem s strategijami, priročnikom in standardi, kontrolo kakovosti ter komunikacije (Povalej 1992, 23).

V ZDA je v drugi polovici devetnajstega stoletja nastala današnja oblika, pogosto imenovana klasična ali poslovna oblika franšizinga, od koder se je nato širila v druge države. V Evropo pa je franšizni sistem poslovanja prišel s časovnim zamikom, še vedno zaostaja za ravni, ki jo je dosegel na ameriškem trgu. Vendar pa moramo povedati, da se naglo širi, še najbolj s hitro prehrano, trgovskimi verigami, bencinskimi servisi, računovodskimi storitvami ... v povprečju je letna stopnja rasti franšizinga v svetu ocenjena na 5–8 %. Tako lahko pričakujemo še veliko nadaljnjo rast določenih sistemov. Omembe vredna je panoga zgodnjega in kasnejšega poučevanja otrok, ki postaja zelo rastoče področje. Otroci postajajo oziroma so postali ciljna skupina številnih franšiz, katerih dejavnost je učinkovito jezikovno in računalniško izobraževanje, ki zapolnjuje vrzeli v rednih šolskih sistemih (Pavlin 2000, 26).

### **2.3 Značilnosti franšizinga**

V praksi najdemo različne oblike franšizinga z različnimi stopnjami samostojnosti franšizijev, zahtevnosti in določenosti načina izvajanja dogovorjene poslovne dejavnosti. Franšizing je kot način poslovanja ločen od ostalih oblik poslovanja. Zajema različne elemente, kot so distribucija, investiranje, licenciranje itn.

Franšizing temelji na zainteresiranosti obeh strank, ter na močnih medsebojnih odnosih. Pri tem gre za odnose, kjer je zaželeno zvestoba, spoštovanje, dopolnjevanje in seveda medsebojno zaupanje. Partnerja, kot samostojna podjetnika, vstopita v franšizni sistem in skleneta pogodbo o franšizingu. Franšiza ni katerokoli blago ali storitev, zato naj se ne bi prodajala kateremukoli kupcu, franšizija izbere franšizor. V praksi je na eni strani večje podjetje, tako imenovani grosist, na drugi strani pa manjše podjetje, ki prodaja neposredno potrošnikom. Za vstop v franšizni sistem mora jemalec franšize vložiti svoj lasten kapital (Tullis in Trappe 2004, 34).

Franšizing zajema paket zaščitenih pravic, nabavo, marketing, plan organizacije, ustanavljanje franšiznih enot, izobraževanje, stalno podporo članov sistema, poslovne informacije in vse ostalo, kar je nepogrešljivo za izkoriščanje konkurenčnih prednosti dajalca franšize. Vsi jemalci franšize sledijo enemu in enakemu cilju, kateri se nanaša na blagovno znamko, imidž in strategijo podjetja. Za ta cilj pa morajo plačati franšiznino, saj ob začetku poslovanja podpišeta stranki dolgoročno pogodbeno razmerje z vsemi pravicami in dolžnostmi dajalca in jemalca franšize.

Podjetja se s franšizingom ognejo negotovemu podjetniškemu eksperimentiranju in s tem zmanjšajo tveganje na minimum. Zato je management franšiznih odnosov pomembno področje delovanja franšiznih sistemov, ki pa se prične s franšizijevo odločitvijo o nakupu franšiznih storitev (JAPTI 2006).

## **2.4 Oblike franšizinga**

Poznamo več vrst franšizinga, predstavila pa bom nekatere oblike, ki jih srečamo v praksi. Izbira je odvisna od same narave posla in od prednosti ter pomanjkljivosti, ki jih nudi vsaka izmed vrst. Poznamo oblike, kot so distribucijski, proizvodni, storitveni ter industrijski franšizing.

### *Distribucijski franšizing (grosisti in detajlisti)*

Franšizor je trgovec na debelo oziroma grosist, ki se oskrbuje z blagom pri več različnih proizvajalcih ali drugih trgovcih. Glavni »know-how« ja način večjih nakupov, kar daje distributerjem večje prednosti. Tako se franšizor osredotoči na izbiro proizvodov, ki jo proizvede tretja stran, izoblikuje franšizno prodajalno tako, da določi izgled trgovine, izbiro blaga, razporeditev...

Gre za razne trgovine z izdelki, s hrano, za drogerije, lekarne, električni izdelki in omenimo lahko podjetje Merkur, Kovinotehno, Iskra Commerce, Merkator ter seveda Engrotuš d.o.o. V svetu lahko omenimo Superbois, Standaard, Match, Boekhandel, Hubo, Sleepy, BricoGB (Rebernik 1997, 5).

### *Proizvodni franšizing (proizvajalci in trgovci detajlisti)*

Gre za poslovanje, kjer franšizor pod svojo znamko blago proizvaja in ga distribuira potrošnikom preko mreže franšiznih prodajaln. Sem spada rojstvo moderne franšize s področja izdelave in distribucije proizvodov, kot so motorna vozila, razna goriva, modna oblačila in obutev.

Nam znana je Mura, razne prodajalne kozmetike in kozmetični saloni. V svetu pa lahko omenimo Godiva, Body Shop, Delfrance, Phildar, Santana, Mexx, Eduscho, Dits in Eismann (Rebernik 1997, 5).

### *Storitveni franšizing*

Sem lahko uvrstimo večino tak imenovanih franšiz »poslovnega formata«, oziroma franšize z veliko vsebnostjo tehničnega in poslovnega »know-howa«. Franšizij mora skrbno upoštevati postopke izdelave oziroma strežbe, prodaje, po predpisanih določilih s franšiznim konceptom. Franšizij nudi samo storitve ali pa storitve, ki vključujejo tudi izročanje proizvodov, neposredno povezanih s takimi storitvami. Gre za ponudbo storitev, kot je kopiranje, obnavljanje zgradb, tiskanje, razne izposoje, pomoč voznikov na cesti, hotelske storitve in čistilne servise.

Sem spadajo franšize kot so Hilton, Novotel, Ibis, Master Service, Holiday Inn, McDonald's, Avis, Pint Fort Fichet itn. (Rebernik 1997, 6).

## *Splošno o franšizingu*

### *Industrijski franšizing (proizvajalci in grosisti)*

Pri tej obliki pa imamo dve industrijski podjetji in sicer franšizorja in franšizija. Standardne franšizne komponente je običajno možno dopolniti z licenco in dobavo surovin. Gre za decentralizacijo franšizorjeve proizvodnje z izločitvijo celotne proizvodne enote. Tako proizvajalci dobavijo neko surovino franšizijem in oni iz tega izdelajo končni proizvod, katerega prodajajo trgovcem na drobno oziroma distributerjem.

Nam poznana je Coca-cola in Pepsi Cola, Schweps, sem pa bi lahko šteli tudi proizvajalce krofov in slaščic, ki le-te prodajajo preko drugih prodajaln živil oz. prehrambenih obratov (Don Donats) (Rebernik 1997, 6).

Rebernik (1997, 6–7) v svojem delo opisuje, da v praksi poznamo različne strukture za izvedbo franšizinga, ki so povezane z območjem, z vstopom v novo regijo oziroma državo oz. kombinacijo različnih struktur tudi glede na vrsto franšizinga in kombinacijo z drugimi poslovnimi pristopi, kot so managerska pogodba, lizing, managerski nakup...

V tem okviru govorimo o temeljni ali »master« franšizi, področni franšizi, o podfranšizi ter o skupnih vlaganjih.

### *Neposredni franšizing*

Je najbolj direkten franšizing katerega tudi največkrat omenjamo, kadar govorimo o franšizingu. Gre za sklenitev sporazuma neposredno s franšizijem. V primeru, kadar se franšizor in franšizij nahajata v isti deželi, je to najbolj pogosta oblika, manj pogosta oblika pa je v mednarodnem merilu, kadar se franšizor in franšizij nahajata v različnih deželah. V Sloveniji bi lahko omenili prodajalno Bata.

### *Podružnica lastnega podjetja*

Posebno v mednarodnem franšizingu najdemo vsaj dve organizacijski obliki, in sicer sta to podružnica in skupna vlaganja, če se temeljna oz. »master« franšiza organizira kor podružnica franšizorja, ima temeljni franšizor preko te podružnice neposreden nadzor nad franšiziji. Področna tako lahko podeljuje oziroma prodaja franšize. Preko lastnega podjetja v Sloveniji deluje McDonald's Slovenija.

### *Skupna vlaganja*

So vlaganja, katera omogočajo lastniku intelektualne lastnine razmeroma velik nadzor nad dogajanjem, tako da uporablja vse prednosti, ki mu jih omogoča sodelovanje z lokalnim partnerjem. V Sloveniji je vstopil preko skupnih vlaganj z Mercatorjem Spar.

Franšizne pogodbe, ki veljajo za večje geografsko področje, kjer naj bi sočasno ali zaporedno razvili večje število franšiznih enot, so tedaj prirejene kot pogodbe za razvojno ali pa za temeljno »master« franšizo.



### *Razvojna franšiza – podfranšizing*

Ta vrsta franšize predstavlja pravico, katera dovoljuje franšiziju, da ustanovi več enot, katere bodo v njegovi lasti. Tako lahko zaposli managerje in ne rabi izvajati nadaljnega podfranšizinga. Posamezne enote tako nimajo neodvisne pravne strukture in so lahko oddelki ali pa podružnice franšizijevega podjetja. Ta oblika je zelo znana v azijskih deželah in hkrati tudi zelo pogosta.

### *Temeljna ali »master« franšiza*

Pri tej vrsti franšizor preko pogodbe podeli pravice franšiznega in nadaljnega podeljevanja franšizinga drugi strani, ki jo imenujemo »master« franšizij ali temeljni franšizij. Tako lahko temeljni franšizij odstopa franšizne pravice naprej podfranšizijem. Tako imajo lahko nekateri v lasti več kot eno enoto podfranšize. Temeljna franšiza je ena izmed možnosti prodora na tuje tržišče, kjer franšizor nima poslovnih izkušenj ali pa se ne želi sam neposredno ukvarjati s podeljevanjem oziroma s prodajo franšiz. Seveda pa nastaja problem prilagoditve lokalnim potrebam in stopnje nadzora, ki jo franšizor ohrani nad temeljnim franšizijem. Temeljne franšize so možne v vseh osnovnih oblikah franšizinga.

S pomočjo temeljnega franšizinga so se širile Pearl Vision, Body Shop, Service Master, Dent Plus itn.

## **2.5 Franšizing v Sloveniji**

Franšizing v Sloveniji se ni tako hitro širil, kot v drugih delih sveta. Trgi v Sloveniji so se s franšizingom seznanili v šestdesetih letih preteklega stoletja, ko so bile podpisane prve franšizne pogodbe, tedaj imenovane pogodbe o poslovnem in tehničnem sodelovanju. Posli so bili sklenjeni s Coca-colo, Pepsi Colo, Holiday Inn, Herts, Visa, American Express ... kasneje pa so se v Sloveniji razvili še naslednji franšizni sistemi, kot so Benetton, Stefael, Palmers, Spar, Champion, Mc Donald's.

V Sloveniji imamo različne standarde prilagojene standardom ostalih vzhodno-evropskih držav, k temu pa prispeva dejstvo, da se je v Sloveniji število franšiznih poslov zelo povečalo. Slovenija je zelo majhna in zato nezanimiva za tuje investitorje, poleg tega pa tudi zakonodaja ni najbolj naklonjena tujim vlagateljem (Pavlin 1999, 31). Z druge strani pa je Slovenija v svetu znana kot zelo odprta država na področju mednarodne menjave, saj leži na križišču pomembnih evropskih držav, kot to Italija, Avstrija in Nemčija. Tako franšizing predstavlja eno izmed možnosti za vključitev v mednarodno podjetništvo, s čimer si slovenski podjetniki pridobijo mednarodne izkušnje in znanje.

Pravna osnova za pogodbo o franšizingu v Sloveniji so določila splošnega in posebnega dela zakona o obligacijskih razmerjih in določila zakona o varstvu izumov, tehničnih izboljšav in znakov razlikovanja (Povalej 1992, 116).

Nadalje je bilo ugotovljeno, da je model franšizinga, kateri povezuje veleprodajo in prodajo na drobno, značilen za razne trge v Srednji Evropi in tako tudi za nas. Franšizing se je včasih pogosto oblikoval kot končna oblika preraščanja zastopništva v distribucijsko obliko poslovnega sodelovanja. Marsikje je bila to metoda slabo priznanih podjetij, da so si opomogli. Pred časom se je tako zdelo najprimerneje skleniti franšizno pogodbo oziroma njej podobno z bivšimi poslovodji, kateri že imajo tovrstne izkušnje in bi tako obdržali delovno mesto. Tak je prišlo do določene posebne oblike franšizinga, lahko bi rekli običajne komisijske pogodbe. Tako se je kljub vsemu tudi veliko manjših podjetij odločilo za takšen način poslovanja in se na hitro širilo, vendar pa ta vir zaradi majhnega obsega ni pomenil bistvenega povečanja slovenskega franšizinga in tako vidimo, da lahko k rasti pripomorejo le večja, uveljavljena in uspešna podjetja z razvito svetovalno podporno mrežo (Pavlin 2000, 29).

Uveljavila pa se je druga oblika franšizinga, tako imenovana master franšiza in med podjetniška franšiza, kjer so razne šole tujih jezikov, restavracije, razna svetovanja in seveda večji sistemi, kot so Tuš, Mercator ... ki širijo svojo dejavnost. Poleg tega pa so večje trgovske družbe začele prevzemati franšizne sisteme oziroma pridobivati v njih večinsko lastništvo, kar vse se dogaja predvsem na področju trgovine.

Za širitev franšiznih sistemov obstajajo velike možnosti, vendar je potrebna podpora vlade, katera bi se morala zavedati same pomembnosti franšizinga.

### 3 PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZNEGA SISTEMA

Podjetje, katero nastopa kot franšizor in je na poti razmišljanja in tehtanja med različnimi poslovnimi usmeritvami, mora podrobno preučiti vse prepreke ter pretehtati, kaj mu bo posamezna odločitev prinesla. Pri vsaki odločitvi se seznanj z različnimi tveganji, tako tudi pri tej in zato preuči vse prednosti in slabosti, ter vso odgovornost, katera preži nad njem, čeprav pa praviloma pri franšizingu ne gre za tveganje, temveč največkrat franšizor uvede v poslovanje več razlogov:

- da pride do določenega vira prihodka,
- ker se z franšizingom lahko razširi in usmeri v druge trge, uvaja nove distribucijske poti. To pomeni metodo za doseganje nekega učinka rasti, pa naj je to veriga servisov, restavracij ali drugo.

Sistem lahko opazujemo z dveh strani in sicer z strani gospodarstva in z strani samega odnosa pogodbenih strank. Z vidika makro ravni (gospodarstva) prinaša franšizing veliko konkurenčnost, ostre povezave, finančne stabilnosti in drugo. Pri makro ravni (odnos med pogodbenima strankama) pa gre predvsem za prodajo znanja in za spoštovanje. Vsaka stvar ima svoje slabe in dobre lastnosti in tako tudi franšizing. Za vsakega udeleženca v poslovanju ima nove poti, na katerih pride do boljših in slabših dni.

#### 3.1 Prednosti za jemalca franšize

Uvedba franšiznega poslovanja pomeni za franšizija veliko pozitivnih sprememb, katere so (Hall in Dixon 1989, 36–38):

##### *Ugoden začetek*

Jemalec franšize je lastnik svojega podjetja, vstopa v že preizkušen in izpopolnjen poslovni sistem. Tako že ob podpisu začetka poslovanja pridobi uveljavljeno ime z uveljavljenimi proizvodi, ter priznana blagovno znamko. Jemalec franšize postane konkurenčen z manj tveganja, kot če bi začel poslovanje od začetka.

##### *Vsa potrebna znanja*

Franšizij ob začetku ne potrebuje posebnega znanja, saj mu franšizor nudi celotno začetno usposabljanje ter pomoč. Tako da franšizij pridobi izkušnje, know-how, tehnologijo in organizacijo dela ter tudi pomoč pri oblikovanju prostorov, tako da se lahko osredotoči le na svoje obveznosti in poslovanje. Vidimo, da franšizni sistem nudi pomoč pri ustanovitvi lastnega podjetja v okviru izbranega franšiznega sistema.

## *Prednosti in slabosti franšiznega sistema*

### *Tveganje*

Tveganje je manjše, če franšizing ne uspe, saj prostori in kapital ostanejo jemalcu. Pri sistemih franšizinga je poslovanje bolj utečeno in manj je možnosti, da se kaj zalomi.

### *Varen dostop do denarja*

Pri franšizingu pridemo lažje do določene vsote denarja, saj se banke zavedajo, da je franšizing varen posel, tako da je vračanje sredstev zagotovljeno.

### *Neprestan razvoj*

Dajalec franšize nudi vedno nove inovacije, saj mora biti v stiku z konkurenco in mora v sistem vlagati veliko, da ne »zaspi za lovorikam«. Tako ima jemalec franšize veliko prednost in podporo, saj lahko dostopa do novitet preprosto, na voljo so mu zaupni podatki ter močen razvoj.

### *Stroški*

Dajalec franšize stoji franšiziju ob strani tudi pri izbiri lokacije in samemu opremljanju, kar lahko bistveno zniža zagonske stroške. Tudi tekoči stroški so nižji, saj je jemalcem franšize zagotovljeno cenejše šolanje, ter nižje cene drugih marketinških storitev.

### *Statistični podatki*

Podatki navajajo, da je stopnja stečajev novih podjetij v franšiznem poslovanju v prvih petih letih manj kot 10 %, pri neodvisnih podjetjih pa je ta stopnja precej večja in sicer 90 %. Tako vidimo, da je franšizing varna oblika poslovanja, katerega se poslužuje veliko podjetnikov.

Veliko podjetnikov se odločajo za različne načine poslovanja, eden od razlogov za uspeh franšiz pa so primeri, kot so podjetja McDonald's, Burger King, KFC, Subway, Holiday Inn ...

## **3.2 Prednosti za dajalca franšize**

Organizacija, katera nastopa na trgu kot franšizor ima naslednje prednosti (Povalej 1992, 57):

### *Zagotovljen začetni kapital*

Ob začetku poslovanja mora franšizij priskrbeti začetni kapital, tako franšizor nima težav z izposojjo izdatnih sredstev ob širitvi svoje prodajne mreže. Tako se veliko hitreje uveljavi v določenem trgu, kot pa če bi širil lastno mrežo, saj zagotavlja sredstva za

naložbene aktivnosti praviloma franšizij. Mnogi franšizorji uveljavljajo franšizing z namenom, da hitreje dosežejo določen tržni delež.

#### *Stroškovne prednosti*

Ob velikosti franšiznega podjetja daje dajalcu franšize veliko prednost že v tem, da lahko kupuje zaloge ob dosegu ekonomije velikega obsega, ki sicer ne bi bila mogoča. Mnoga franšizna podjetja proizvajajo v velikih količinah pripomočke, embalaže ..., ki jih potem prodajajo jemalcem franšize in tako izkoristijo nižje cene.

#### *Oglaševanje*

Je ena večjih prednosti franšize in tako lahko več denarja namenijo za oglaševanje, saj lahko vsak jemalec franšize prispeva določen znesek in tako se oglas izpelje v večjih medijih na širokem geografskem področju.

#### *Tveganje*

Podjetje se lahko razširi hitro in z zelo malo kapitala. Tveganje je seveda porazdeljeno med dve stranki in sicer franšizorja in franšizija, vendar vsak investira v dogovorjeno stvar. Franšizor investira v sam razvoj tehnologije, usmerja izobraževanje, se poglobi v distribucijo, kontrolo in v strateško planiranje.

#### *Boljše poznavanje razmer*

Franšiziji so boljše seznanjeni o lokalnih razmerah kot sami managerji, saj bolje poznajo razmere ter druge posebnosti na lokalnem trgu.

#### *Odgovornost*

Franšizor se praviloma ne vmešava v nadzor nad poslovanjem, saj zveza temelji na zaupanju, tako ne potrebuje dodatnega osebja za vodenje določenih franšiz in tako se znižajo režijski stroški in problemi povezani s koordinacijo osebja.

Dajalec franšize tako vidimo, da ima veliko prednosti za odločitev franšiznega poslovanja, saj lahko hitro uspe na trgu, poveča si konkurenčno sposobnost, sposobnost preživetja, minimizira tveganje ter večja specializacijo.

### **3.3 Pomanjkljivosti za jemalca franšize**

Kot vsaka stvar ima tudi franšizing slabe strani, s katerimi mora biti seznanjen vsak jemalec franšize (Hall in Dixon 1989, 38–39).

## *Prednosti in slabosti franšiznega sistema*

### *Pod kontrolo franšizorja*

Jemalec franšize je v podrejenem stanju, saj se mora prilagajati in sprejemati navodila dajalca franšize. Franšizij meni, da ni potrebna takšna kontrola in da je precej moteča, hkrati pa se jim zmanjša njihova iniciativa v okviru pogodbene soodvisnosti. Po drugi strani pa je kontrola pomembna, drugače bi vsak deloval po svoje in ne bi zagotavljali predpisano standardizacijo.

### *Začetna franšiznina*

Ob začetku poslovanja predstavlja franšiznina velik del stroškov, stalno je treba plačevati dajalcu za podporo ter ugodnosti. Kljub temu pa mu franšiznina omogoča, da z delom prične hitreje.

### *Nove ideje*

Posel franšizinga jemalcu ne dovoljuje raznih idej trgovanja, prodajati mora točno določene izdelke dajalca franšize. Če jemalec posluje z tujim dajalcem to pomeni konec sodelovanja.

### *Prekinitev poslovanja*

Za prekinitev poslovanja so precej strogi predpisi in običajno pomeni za franšizija popolno razvrednotenje njegovega podjetja.

### *Nesoglasja*

Kot ponavadi, pride tudi v franšiznem poslovanju do nesoglasij obeh pogodbenih strank. Do tega pride glede dogovora od dobičku, obračanju zalog, samega ugleda in podobno. Najpogosteje prihaja zaradi tega tudi zaradi ne dovolj velike pomoči, oglaševanja in lokacije. Franšizij mora franšizorju dovajati del dohodka in tako se počuti podrejenega.

### *Propad dajalca franšize*

V franšiznem poslovanju pa lahko pride tudi do propada dajalca franšize oziroma, da ga odkupi drugo podjetje.

Franšizij se lahko znajde v situaciji, kjer ne dobi dovolj velike podpore franšizorja in tako v najslabšem primeru razdre pogodbo oziroma propade. Neštete pomanjkljivosti so samo najbolj pogoste, katere pa se tudi od primerov razlikujejo. Specifične okornosti vedno porajajo specifične pomanjkljivosti.

### **3.4 Pomanjkljivosti za dajalca franšize**

Franšizor se pri poslovanju sooča tudi z določenimi pomanjkljivostmi, katere navajam (Hall in Dixon 1989, 43–45):

#### *Kakovostni jemalci*

Nekaterim dajalcem franšize ni tako preprosto pridobiti kakovostne jemalce. Z slabim vodstvom, kljub usposabljanju in nadzoru, lahko povzroči propad posameznih franšiz. To pa seveda slabo vpliva na celoten franšizni sistem.

#### *Skrb za poslovanje*

Franšizor mora vedno zagotavljati dovolj veliko kakovost izdelkov ali storitev. Mora se izogibati reklamacij, saj si tako lahko pokvari ugled, zniža tržno vrednost sistema, kar pa seveda vpliva na dobiček.

#### *Avtoriteta*

Franšizor težko doseže, da se franšizij vedno ravna po njegovih navodilih, saj je franšizij samostojni subjekt in ne franšizorjev uslužbenec, tako da franšiziju preprosto ne moremo ukazovati. Tako pa lahko pride do razkoraka pri standardizaciji med posameznimi franšiznimi poslovalnicami. Največja težava je, da je ob velikem številu poslovalnic težko zagotoviti enotnost vseh.

#### *Zagotovila*

Franšizor se ne mora na ničesar zanašati, da bo franšizij sigurno upošteval njegova navodila, saj njuna veza temelji na zaupanju. Največkrat se sprašujemo, kako zagotoviti nadzor nad resničnimi prihodki poslovanja.

#### *Prava izbira jemalca*

Vsak franšizor nosi v sebi upanje na pravega jemalca franšizija, vedno pa obstaja možnost, da bo franšizo dodelil napačni osebi ali pa postavil napačne pogoje poslovanja. Če seveda pride do tega, je najbolje oziroma skoraj edina možnost odkup poslovalnice.





## **4 ORGANIZACIJA PODJETJA ENGROTUŠ, D. D.**

### **4.1 Splošni podatki o podjetju**

Začetki podjetja Engrotuš, d. d. segajo v leto 1989, ko se je odprla prva trgovina, in sicer v Slovenskih Konjicah. Sprva je bilo podjetje specializirano za izdelke živilskega blaga, sedaj pa ima tudi druge dejavnosti na področju rekreacije, gostinstva in energetike. Podjetje ima svoje lastne drogerije, restavracije, kino, mesnice s ponudbo svežega blaga, bencinske servise Tuš Oil, bowling center, distribucijski center z informacijsko podporo poslovanja na najvišji ravni, ter moderen vozni park. Na lokacijah po celi Sloveniji s skupno prodajno površino več kot 100.000 m<sup>2</sup> deluje skupaj več kot 222 poslovnih enot, od tega so marketi, supermarketi, franšizne poslovalnice, Cash&carry enote in bencinski servisi Tuš Oil. Podjetje je pred kratkim dobilo tudi dovoljenje za gradnjo bencinskega servisa na avtocesti, kar je velik uspeh. Kot pa je vsem znano pa se je podjetje v zadnjem času razširilo tudi s tako imenovanim »Tuš mobil«, kjer je pridobilo že ogromno članov in tako za 30 % preseglo svoj načrtovani cilj (Tuš 2007).

Podjetje, prepoznavno po kakovosti storitev, nizkih cenah in prijaznem osebju je postalo vodilno v cenovno ugodni ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev v Sloveniji. Podjetje se trudi neprestano boljšati samo organizacijo, ter tako kupcem nudijo vedno sveže informacije in sveže izdelke. Dinamična poslovna in investicijska politika podjetju omogoča konstantno rast s stroškovno učinkovitostjo, odlično organizacijo, znanjem in zagnanostjo. Podjetje se vedno znova razvija in za kupce ustvarja mrežo prijetnih križišč, prostorov za srečevanje, zabavo in preživljanje prostega časa. Veliko jim pomenijo zaposleni, saj se zavedajo, da so temelj organizacije. Skrbijo za njihovo varnost, osebni razvoj, zadovoljstvo in pripadnost, ter na tem tudi gradijo uspeh in ga tudi bodo v prihodnje.

Podjetje se vključuje tudi v življenje skupnosti, ter s tem prispevajo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti. Vlaganje v okolje je ugled podjetja, namenjajo razna sponzorska, donatorska sredstva ter sodelujejo na humanitarnih akcijah, katerih cilj je dvigovanje splošne kakovosti življenja, pomoč socialno ogroženim, vzgoji, izobraževanju ter zdravstveni oskrbi.

Skupina Tuš ima v upravljanju družbo Engrotuš, d. d., ki v središče postavlja živilsko in neživilsko maloprodajo ter prodajo na debelo. Razvija se z investiranjem, nakupi komplementarnih podjetij in širitvijo dejavnosti. Usmerjeni so v doseganje dolgoročnega in stabilnega razvoja. Skladno z zastavljenimi cilji strmijo k čim boljšemu doseganju poslovne uspešnosti in učinkovitosti, iščejo nove priložnosti v okolju in na njih odgovarjajo z inovativnimi rešitvami, ki jim prinašajo prednost pred konkurenco.

Tako je podjetje iz majhnega lokalnega trgovca kljub zaostreni konkurenci uspelo postati edini slovenski veliki trgovec v svoji panogi. Je skupina, ki je popolnoma

prilagodljiva z razvitim evropskim trgom, na mnogih segmentih pa je podjetje celo boljše od evropskega povprečja. V letu 2008 pod blagovno znamko Tuš posluje 113 franšiznih trgovin. Podjetje tudi prodira na kar tri tuje trge in sicer BIH, Srbija in Makedonija.

Investicijsko rast pa dopolnjuje tudi veliko število nagrad, katere je podjetje pridobilo. V letu 2007 je podjetje Engrotuš prejelo nagrado »oglaševalec leta 2007« in bili so prvi, ki so svoje izdelke postavili ob bok priznanim znamkam in tako dokazali, da sodijo med najboljše in prejeli 12 nagrad.

#### **4.1.1 Vizija in poslanstvo**

Poslanstvo podjetja temelji na inovativnosti, napredku, sproščenem odnosu med zaposlenimi in do kupcev, zadovoljevanju potreb različnih krogov kupcev, nudenje kakovostnih izdelkov in storitev po ugodnih cenah, skrbi za osebni razvoj in socialno varnost zaposlenih ter na močni želji postati pozitivno misleče, hitro rastoče, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, ki temelji na odgovornosti tako do zaposlenih, kot do družbenega okolja.

V trgovskih središčih TUŠ želijo celotni družini ponuditi prijeten prostor za preživljanje prostega časa in nakupov po principu »vse na enem mestu« ter zadovoljiti potrebe najzahtevnejših kupcev. Želijo, da trgovska središča TUŠ postanejo in ostanejo važen del življenja ljudi, ki se podjetju z zadovoljstvom ponovno vračajo.

Postati želijo mednarodno podjetje, prepoznavno po kvaliteti uslug, nizkih cenah, prijaznem osebju in zadovoljnih kupcih. Želijo se aktivno vključiti v življenje skupnosti, v kateri delujejo, in nuditi svojim kupcem mnogo več kot samo izdelke.

#### **4.1.2 Cilji in strategija**

Zgradili so družbo, prepoznavno po kakovosti storitev, nizkih cenah in prijaznem osebju. Dinamična poslovna in investicijska politika podjetju omogoča konstantno rast, s stroškovno učinkovitostjo, odlično organizacijo, znanjem, in zagnanostjo pa so postali vodilni v cenovno ugodni ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev v Sloveniji in neprestano se trudijo postati še boljši. Kupcem ponujajo več kot le to. Za njih ustvarjajo in nenehno nadgrajujejo mrežo prijetnih križišč, prostorov za srečevanje, zabavo in preživljanje prostega časa.

Skrb pa se ne zaključi za zidovi trgovin. Aktivno se vključujejo tudi v življenje skupnosti, v kateri delujejo, in s tem prispevajo k boljšemu življenju posameznika, lokalnega okolja in družbe v celoti.

Podjetje Tuš nudi svojim strankam veliko izbiro po najboljših cenah, svežino, neoporečnost in kvalitetno poreklo, vredno zaupanja. Z zelo ugodno in raznovrstno akcijsko ponudbo izdelkov skrbijo za vsakodnevne potrebe kupcev. Velik poudarek

dajejo tudi storitvam in zagotavljanju dodatne razvedrilne ponudbe, saj se zavedajo, da si stranke zaslužijo samo kakovost!

Vodilo podjetja je, da je vedno treba gledati naprej, izpopolnjevati ponudbo in kar najhitreje spreminjati ideje v akcijo. Delo je nenehno usmerjeno v ugotavljanje in zadovoljevanje različnih potreb strank. Želijo jim dati več kot pričakujejo.

Brez zadovoljnih in nasmejanih kupcev sta delo in trud zaman!

Podjetje usmerja poglede na ureditev partnerskega odnosa, ureditev franšiznih prodajnih mest, razvoj in prenos znanja z namenov zagotovitve kompetentnih zaposlenih, optimalen način sodelovanja in poslovanja, ter po ureditvi jasno s komunicirati ponudbo in sistem franšizinga.

V letu 2008 pa ima podjetje naslednje cilje:

- razvoj 50 novih izdelkov,
- redesign izdelkov,
- nagradne igre,
- samostojni letaki s TUŠ izdelki,
- povečanje prodaje,
- utrditi zaznavanje TUŠ izdelkov, kot izdelkov z vrhunsko kakovostjo,
- povečanje zavedanje o obstoju trgovske znamke TUŠ.

#### **4.2 Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo**

Poslovanje podjetja je odvisno od množice spremenljivk. Poleg dejavnikov okolja so za oblikovanje organizacijske strukture pomembni tudi notranji dejavniki podjetja. V organizacijski teoriji se v zvezi s tem največkrat omenja naslednjih pet spremenljivk (Rozman 2000, 28):

- vpliv tehnologije na organizacijo,
- vpliv okolja na organizacijo,
- vpliv velikosti podjetja na organizacijo,
- vpliv ciljev in strategije na organizacijo,
- vpliv zaposlenih na organizacijo.

Skoraj vedno, kadar se katerakoli od spremenljivk spremeni, se mora organizacija prilagoditi, da preživi. V nasprotnem primeru lahko podjetju sledi propad oziroma stečaj, saj ga lahko prehitijo konkurenca.

##### **4.2.1 Vpliv tehnologije**

S tehnologijo razumemo kot proces spreminjanja vhodnih elementov v izhodne elemente. Tehniko pa lahko razumemo kot sredstvo, s katerim to pretvarjanje izvajamo.

Ločimo posamično, serijsko in masovno ter procesno in avtomatizirano proizvodnjo (Rozman 2000, 31).

Rezultati potrjujejo, da različne tehnologije postavljajo različne zahteve do posameznikov in do družbe. Te zahteve pa mora upoštevati tudi ustrezna organizacijska struktura. Tehnologija ima velik vpliv zlasti v manjših podjetjih (Rozman 2000, 31).

Podjetje Engrotuš, d. d. temelji na vedno novih spremembah glede tehnologije.

#### **4.2.2 Vpliv okolja**

Podjetja ne poslujejo sama zase, ampak delujejo v nekem okolju. To okolje pa seveda vpliva na organizacijo. Pomembna je povezava med negotovostjo okolja in organizacijo.

Raziskovalci delijo okolje na notranje in zunanje. Zunanje okolje je tisto, na katero nimamo velikega vpliva, kot je na primer politika, zakonodaja in samo gospodarstvo. Notranje okolje pa lahko do določene mere kontroliramo, to pa so razni trgi izdelkov, dobaviteljev, delovne sile, finančnih sredstev in pa tehnologije. Zelo pomembni dejavniki so seveda zaposleni, kateri morajo imeti pravilne informacije in znanja ter seveda finančni viri, manj kot je dolžniškega kapitala in več svojega, nimajo dovolj sredstev za rast. Več je zadolževanja, večje je tveganje.

Okolje je treba v naprej predvideti, če se le da. V stabilnem okolju so spremembe redkejša in majhna, koliko pa lahko spremembe napovemo, pa je odvisno od turbulence okolja. Koncentriranost pove, koliko je konkurentov v panogi. V enostavnem okolju na podjetje vpliva le nekaj delov. Eden od dejavnikov pa je tudi razpoložljivost virov, ki jih podjetje potrebuje.

#### **4.2.3 Vpliv velikosti podjetja**

Velikost podjetja lahko prikazujemo na različne načine in poznamo veliko vidikov za izražanje velikosti podjetja. Velikost je največkrat odvisna od števila zaposlenih, vendar pa upoštevamo zraven tudi druge vidike, kot so kapital, tehnologija ... Podjetja delimo na majhna, srednja in velika. Pričakujemo pa, da bo organizacija velikih bolj kompleksna, vsekakor drugačna kot organizacija manjših ali srednjih podjetij.

Ko podjetja nastanejo, so večinoma majhna, vendar je vsem cilj rast in razvoj, razlogi pa so tako ekonomski kot organizacijski. Študije kažejo, da je organizacija v veliki meri odvisna tudi od velikosti podjetja, večja podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko specialisti, večjo kontrolo in podobno.

#### **4.2.4 Vpliv ciljev in strategije**

Podjetje mora usmerjati svoje zaposlene v želeni smeri in sicer s pomočjo motiviranja. Motiviranje je tisto delovanje, ki je usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali v

pridobitev sredstva, ki bo potrebo zadovoljilo. Tako je seveda na začetku treba določiti cilje, da bo podjetje delovalo usmerjeno.

Cilji v organizaciji se med seboj razlikujejo in ločijo tudi glede na velikost podjetja. Za manjša podjetja so značilni zlasti cilji notranje učinkovitosti, povezani z specializacijo. Večja podjetja pa težijo bolj k dobičku, zadovoljstvu potrošnikov, stabilnosti in podobno.

Za doseganje ciljev se v podjetjih ljudje združujejo zaradi spoznanja, da je tako lažje doseči cilj, vendar pa tako lahko pride do raznih konfliktov, saj imajo posamezniki različne poglede in se med seboj razlikujejo.

#### ***4.2.5 Vpliv zaposlenih***

Zaposleni morajo biti v podjetju najbolj pomembni, saj lahko na njih gradimo prihodnost. Tudi uspešnost je v veliki meri odvisna od odnosa ljudi do svojega dela. Tako mora podjetje svoje zaposlene na pravilen način motivirati, nagrajevati in usmerjati. Zaposleni se med seboj zelo razlikujejo in glavno določilo obnašanja je osebnost, katera ima različne značilnosti, kot so:

- ekstrovertiranost in introvertiranost,
- optimizem in pesimizem,
- ujemanje z drugimi,
- vztrajnost in doslednost,
- odprtost.

Ekstrovertiranost je lastnost ljudi, kateri se radi družijo in so prijateljsko razpoloženi. Te ljudje radi delajo v skupini, glede na to da se introvertirani ljudje bolj zapirajo vase in ne kažejo čustev. Takšnim je treba določiti točno določeno delo. Optimisti vidijo stvari z svetlejše plati, pesimisti pa pričakujejo najslabše, vendar pa je to prednost saj so pri nekaterih odločitvah bolj realni kot optimisti.

Pri zaposlenih ne moremo gledati samo osebnosti ampak so tukaj pomembne še druge stvari, kot so duševne, fizične sposobnosti in pa seveda odnos do dela, kateri pa se kaže v delovnih navadah in razpoloženju pri delu. Vzpostaviti moramo pravo delovno vzdušje oziroma klimo, tako da se zaposleni veselijo prihoda v službo.



## 5 ANALIZA NOVE STRATEGIJE FRANŠIZ

### 5.1 Cilji nove strategije

Podjetje želi z novo strategijo franšiz doseči:

- *Poenotenje na standarde Tuša* – poenoteno poslovanje omogoča lažje poslovanje, zagotavlja celovitost in enotnost vseh Trgovin in Franšiz Tuš (kupci bodo na ta način natančno vedeli, kaj lahko v franšizah Tuš pričakujejo).
- *Ureditev franšiz navzven* – izboljšanje odnosa s kupci in povečanje zadovoljstva kupcev.
- *Izboljšanje imidža* – ureditev franšiz in poenotenje poslovanja vplivata na ugodnejši imidž franšiz, preko tega pa tudi na ugodnejši imidž celotnega podjetja.
- *Izboljšanje odnosa med franšizodajalcem in franšizojemalcem* – obveznosti in ugodnosti obeh strank so jasno zapisane, tako da obe strani točno vesta, kaj lahko pričakujeta.

Vizija podjetja na področju poslovanja s franšizami je enako, kot velja za celotno podjetje: »Želimo biti trgovec z najbolj zadovoljnimi strankami, kar velja tudi za franšize kot najpomembnejše veleprodajne stranke.«

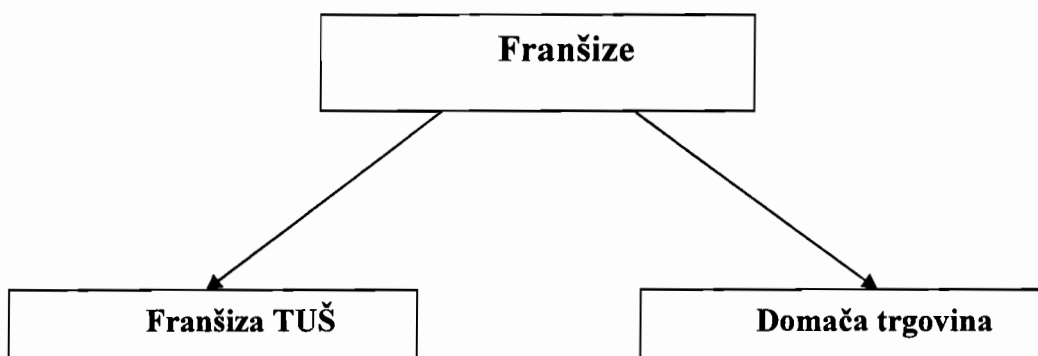
V podjetju so si z novo strategijo postavili tudi naslednje cilje:

- utrditev partnerskega odnosa,
- urediti franšizna prodajna mesta,
- razvoj in prenos znanja z namenom zagotovitve kompetentnih zaposlenih,
- ključnega pomena za podjetje je zadovoljstvo strank,
- ponudba optimalnega načina sodelovanja in poslovanja ter
- po ureditvi jasno s komunicirati ponudbo in sistem franšizinga.

### 5.2 Strategija franšiz in celostna grafična podoba

V želji po doseganju prej omenjene vizije in izboljšanju poslovnega sodelovanja ter s tem zagotavljanja obojestranskega zadovoljstva, tako franšizojemalca kot franšizodajalca, so v podjetju pripravili naslednjo strategijo:

Slika 5.1 Strategija organizacije



Vir: Tuš 2006, 4.

Franšiza Tuš bo delovala po standardih podjetja Engrotuš, d. d. na vseh področjih, kot so izobraževanja, marketing, logistika, kontroling, celostna grafična podoba ...

Pod blagovno znamko Domača trgovina bodo združeni tisti, ki se ne bodo odločili za Franšizo Tuš oziroma ne bodo izpolnjevali pogojev.

### 5.2.1 Franšiza Tuš

Za franšizo Tuš bo treba izpolnjevati določene pogoje, kot so (Tuš 2006):

- Minimalna neto prodajna površina 200 m<sup>2</sup> za obstoječe franšize in minimalno 250 m<sup>2</sup> neto prodajne površine za nove franšize, pri čemer se meri prodajna površina do konca blagajn.
- Marketi morajo zagotoviti opremo, ki omogoča normalno poslovanje, supermarketi pa morajo zagotoviti Wanzlovo opremo (velja za nove trgovine).
- Primeren prostor za prodajo kruha in peciva z možnostjo dodatnega pečenja, prodajo delikatese s primernimi oskrbovalnimi prostori, mesnico s primernimi oskrbovalnimi prostori (obvezno za supermarkete, za markete pa priporočljivo), hlajene prodajne vitrine za prodajo mesnih izdelkov, perutnine, mlečnih izdelkov in globoko zamrznjenih izdelkov ter oddelek sadja in zelenjave – Deželo sadje.
- Primeren dostop za dostavo in ustrezne skladiščne prostore.
- V skladu s CGP urejena zunanost in notranost trgovine.
- Sodelovanje v enakih marketinških aktivnostih kot Trgovine Tuš.
- Posredovanje (pred)naročila akcijskih izdelkov na podlagi prejetega seznama. Naročene količine so dokončne.
- Prodaja akcijske izdelke po predpisanih cenah.
- Franšiza ima v asortimanu vse izdelke lastne blagovne znamke Tuš (LBZ Tuš) in izdelke OLIMP.
- Nima izdelkov konkurenčnih trgovskih znamk.



Franšiza Tuš ima seveda veliko ugodnosti:

- ugledno blagovno znamko Tuš,
- ugodne cene,
- do 200 izdelkov na akcijskem letaku,
- članstvo v Tuš klubu ter s tem zadovoljne in lojalne kupce,
- sodelovanje v marketinških aktivnostih, ki jih pripravlja Engrotuš ali dobavitelji v povezavi s podjetjem Engrotuš,
- stimulatívne rabate,
- akcijsko ponudbo pripravlja podjetje Engrotuš in krije stroške oblikovanja,
- pokritje stroškov oblikovanja in postavitve zunanje celostne grafične podobe (table, vhodi),
- dvakrat letno seznanjanje z vsemi novostmi, spremembami in trendi sodobne, moderne trgovine na skupnem srečanju,
- hiter prenos znanja in izkušenj s strani franšizodajalca,
- možnost hitrejše rasti in razvoja – franšizojemalci se lahko širijo in razvijajo zaradi povečane prodaje, pestrejših ponudb in kvalitetnih in cenovno ugodnih izdelkov ter nižjih stroškov poslovanja.

### **5.2.2 Domača trgovina**

Druga možnost poslovanja z franšizo Tuš pa se imenuje Domača trgovina, za katero je treba izpolnjevati določene pogoje, kot so:

- Vsaka trgovina ima tablo Domača trgovina.
- Nima izdelkov konkurenčnih trgovskih blagovnih znamk.
- Posredovanje (pred)naročila akcijskih izdelkov ne podlagi prejetega seznama. Naročene količine so dokončne.
- Domača trgovina prodaja vse akcijske izdelke, ki so predpisani za Domačo trgovino po predpisanih cenah.

Domača trgovina ima določene ugodnosti:

- enotno ime Domača trgovina,
- ugodne cene,
- do 50 izdelkov na akcijskem letaku,
- stimulatívne rabate,
- akcijsko ponudbo pripravlja Engrotuš in krije stroške oblikovanja,
- pokritje stroškov oblikovanja zunanjega zgléda trgovine v skladu s celostno grafično podobo.

### 5.3 Poslovno sodelovanje

Pri poslovnem sodelovanju je seveda pomembna sama pogodba, katera zahteva razne pogoje. Pred samo sklenitvijo more franšizojemalec franšizojemalcu predložiti na vpogled uporabno dovoljenje za poslovni prostor, v katerem opravlja oziroma namerava opravljati svojo trgovinsko dejavnost. Namen pogodbe je poglobitev sodelovanja in povečanje prodaje blaga franšizodajalca pod ugodnimi komercialnimi pogoji z marketinško in logistično podporo.

#### *Dodatne bonitete*

**Tabela 5.1** Superrabatna lestvica:

Območje	Stopnja
Od 4.000 do 8.500 EUR	0,5 %
Od 8.500 do 17.000 EUR	1,0 %
Od 17.000 do 30.000 EUR	1,5 %
Od 30.000 do 50.000 EUR	2,0 %
Od 50.000 do 90.000 EUR	2,5 %
Od 90.000 do 115.000 EUR	3,0 %
Nad 115.000 EUR	3,5 %

Lestvica se obračunava brez prometa akcijskih izdelkov in tranzitov.

**Tabela 5.2** Kvartalna lestvica

Območje	Stopnja
Nad 65 %	0,5 %
Nad 65 %	0,5 %
Nad 65 %	0,5 %
Nad 65 %	0,5 %

Lestvica se obračunava na osnovi skupnega prometa (s prometom akcijskih izdelkov in tranzitov).

#### *Boniteta za razvoj in širitev maloprodajne mreže*

Za razvoj in širitev maloprodajne mreže (nove trgovine) oziroma razširitev maloprodajnih površin (povečanje minimalno za 50 m<sup>2</sup> na trgovino) priznajo dodatno boniteto v višini 1 % od nabavne vrednosti prometa. Obračun se vrši po preteku koledarskega leta na podlagi predložene dokumentacije s strani franšizojemalca.

### 5.4 Marketinške aktivnosti

#### *Tuš Klub*

Tuš klub je največji lojalnostni program v Sloveniji. Kartica ugodnosti imetnikom zraven ugodnih nakupov ponuja popuste na številnih področjih, kot so potovanja,

izobraževanje, zavarovanje, cenejše gorivo, telekomunikacije in še mnoga druga. Presenečenja, nagrade in ugodnosti so običajno tisti presežek, ki ustvarja dodatno zadovoljstvo strank. Tuš klub ima danes več kot 750.000 članov. V interesu je pridobitev čim več strank ter seveda z dobro in pestro ponudbo ugodnosti obdržati stare člane.

Tuš klub je tudi konkurenčna prednost Franšiz Tuš in da bi lahko to prednost skupaj dobro izkoristili, je pomembno dobro medsebojno sodelovanje. Ugodnosti za člane se pripravljajo v podjetju Engrotuš, od Franšize Tuš se pričakuje, da so vsi zaposleni seznanjeni z ugodnostmi in jih znajo posredovati kupcem ter jim svetovati. Podjetje pripravlja za svoje kupce tudi lojalnostni program imenovan »katalog želja«, kjer kupec z določenim nakupom ob uporabi Tuš klub kartice pridobi »zvezdice«, s katerimi lahko kupijo izdelke po akcijskih cenah, si privoščijo oddih v določenem kraju in še mnogo več. Po novem pa si lahko uporabnik kartice sestavi tudi svojo akcijo pod lojalnostnim programom »mojih 10 najljubših«.

#### *Naloge Franšize Tuš*

- pravočasno naročanje kartic in vprašalnikov (kartice in vprašalniki morajo biti vedno na zalogi, da jih lahko ponudimo kupcem),
- izpostavljanje vprašalnikov oziroma pristopnih izjav na vidno mesto pri blagajni,
- vračanje izgubljenih kartic podjetju Engrotuš,
- vračanje izpolnjenih vprašalnikov podjetju Engrotuš.

#### *Lojalnostni program*

Je stalnica na Tuš Klubu in se prireja 3 krat letno. Vsak program traja približno štiri mesece in se preliva iz enega v drugega. Torej vmes ni nobene pavze. V tem projektu sodelujejo tudi Franšize Tuš, kar pripomore k večji prodaji in zadovoljstvu kupcev.

Naloge Franšize Tuš v zvezi z lojalnostnim programom so:

- zagotovitev prostora za razstavljanje izdelkov, ki so na voljo v Katalogu želja,
- poznavanje lojalnostnega programa in njegovih ugodnosti, tako da znajo svetovati in pomagati kupcem,
- nenehna skrb za pravilno označitev in zalogo izdelkov,
- sprotno naročanje promocijskega materiala (katalogi, zbirni kartončki, zvezdice ...),
- pošiljanje slik, ki jih zahteva podjetje Engrotuš (pomoč in svetovanje pri pozicioniranju).

### *Akcijski letaki*

V podjetju Engrotuš, d. d. so v letu 2007 pripravili 25 rednih akcij in 25 kratkih akcij. Akcije veljajo za trgovine in Franšize Tuš. Redna akcija se pripravlja posebej za Tuš markete in Tuš supermarkete. V letaku za Tuš markete je povprečno 90 izdelkov, v letaku za Tuš supermarkete pa do 200 izdelkov. Kratka akcija je enotna za vse tipe prodajaln, v njej pa je povprečno 20 do 25 izdelkov. Obe akciji trajata sedem dni in se ne prekrivata. Letaki se pošiljajo po gospodinjstvih in so nameščeni v prodajalnah.

Če trimesečna povprečna nabava franšize Tuš pri Engrotušu, d. d. presega 87 % njene skupne nabave, je opravičena do kritja stroškov letakov v naslednjem trimesečju.

Za domačo trgovino se dvakrat mesečno pripravlja poseben letak, v katerem bo manjše število izdelkov (maksimalno 50). V letaku za Domačo trgovino je v akciji izbor izdelkov iz letaka za markete. Vse akcijske izdelke mora imeti Domača trgovina v akciji po predpisani akcijski ceni. Letaki so velikosti A4 in ima do osem strani. Engrotuš, d. d. krije pripravo letaka (oblikovanje), Domače trgovine pa same krijejo stroške tiska in raznosa letaka. Pri tem Engrotuš, d. d. zagotavlja svoje nabavne cene. Domača trgovina določi, kje se letaki delijo in s tem tudi količino letakov.

### *Plakati*

Podjetje Engrotuš, d. d. pripravlja akcijske plakate. Vsaki Franšizi Tuš pripadajo 4 akcijski plakati za vsako akcijo. Stroške akcijskih plakatov krije Franšiza Tuš. Za Domače trgovine podjetje Engrotuš, d. d. ne pripravlja plakatov.

### *Nagradne igre*

Franšize Tuš oziroma njihovi kupci lahko sodelujejo v vseh nagradnih igrah, ki potekajo v Trgovinah Tuš. Na ta način se zagotavlja zadovoljstvo strank. Kupci Franšize Tuš, ki pokažejo kartico Tuš klub, so deležni še dodatnih nagradnih iger in obdarovanj, ki jih izvajajo dobavitelji s pomočjo baze podatkov o članih Tuš kluba. Na ta način se lahko poveča prodaja določenih izdelkov v Franšizi Tuš.

Od Franšize Tuš se zahteva, da pravilno pozicionira in označi nagradne igre in skrbi za zaloge izdelkov, ki so povezani z nagradno igro. Pravilno pozicioniranje in označevanje se spremlja po ustaljenem načinu, ki velja za Trgovine Tuš.

V podjetju organizirajo 10 nagradnih iger na leto, ki se nahajajo v katalogih.

### *Tuš izdelki in Olimp izdelki*

Franšiza Tuš prodaja vse izdelke lastne blagovne znamke Tuš (LBZ) in Olimp izdelke po predpisanih cenah. Izdelki morajo biti pravilno označeni in pozicionirani. Na ta način dosegajo zadovoljstvo kupcev, kar je seveda skupen cilj. Blagovna znamka Olimp se trenutno ne širi, v prodaji ostaja približno 80 izdelkov in se praviloma na

oglašuje, kakovost pa se spremlja na enakem nivoju kot Tuš izdelki. Sistem nadzovanja kakovosti je stalnica procesa, katera poteka na visokem nivoju, izvajati se prične ob odločitvi za razvoj izdelka ter ga spremlja skozi ves življenjski cikel izdelka. Sistem nadzora kakovosti se izvaja iz strani podjetja kot s strani dobavitelja, tako interno kot eksterno. Izdelek slabe kakovosti se nadomesti z izdelkom boljše kakovosti, izdelek neustrezne kakovosti pa se izloči iz prodaje. Tako so tudi prepričani, da so izdelki najboljši in vsak kupec lahko v roku osmih dni izdelek Tuš vrne z vračilom denarja.

Domače trgovine si izbor LBZ izdelkov in OLIMP izdelkov določijo same, vendar se morajo držati predpisanih cen.

Franšiza Tuš in Domača trgovina ne sme imeti izdelkov konkurenčnih trgovskih znamk.

### *Oglaševanje*

Podjetje Engrotuš, d. d. oglašuje preko različnih medijev (letaki, radio, televizija, SMS, internet, zunanje plakatne površine ...). Na osnovi tega imajo korist od oglaševanja tudi Franšize Tuš, za katere je oglaševanje brezplačno. Redno se oglašuje ponudba v trgovinah in ostali projekti, ki se izvajajo v podjetju (dobrodelni projekti, lojalnostni program ...). Najboljša oglaševalska kampanja ta trenutek v Tušu je Teja Stuša, katera je v službi managementa podjetja in skrbi za nadzor kakovosti na vseh ravneh poslovanja. Teja Stuša je sedaj že nepogrešljiva oseba in z njo je podjetje doseglo veliko prepoznavnost. Tako ima podjetje naslednje cilje komuniciranja:

- prepoznavnost lika – Teja Stuša,
- kupce opozoriti o novi usmeritvi,
- razložiti kupcu: cena več ni tako pomembna, sedaj se osredotočajo na kakovost,
- visoki standardi kakovosti, katerim sledijo a se jih kupci še ne zavedajo in
- ustvariti percepcijo kupcev.

Podjetje Engrotuš se je udeležilo 17. slovenskega oglaševalskega festivala marca 2008 in slovenska oglaševalska zbornica je podjetju Engrotuš podelila prestižno nagrado Oglaševalec leta 2007. komisija je upoštevala predvsem kriterije inovativnosti, izvirnega nastopa na trgu, kreativnosti in komunikacijske odličnosti, s katerimi je podjetje v komunikacijskem smislu na svojevrsten način zaznamovalo leto 2007. to so osvojili s sklopom oglaševalskih akcij v kateremu predstavljamo tudi nadzornico kakovosti, Tejo Stušo, ki skrbi, da so v Tuševih trgovinah izdelki vedno sveži in kakovostni. Prejeta nagrada pa predstavlja za podjetje čast in potrjuje velik uspeh blagovne znamke Tuš, s katero tudi uresničujejo svojo zavezo »Vedno boljši«. Tako

tudi v prihodnosti sledijo nove zgodbe s Tejo Stuša. Zraven tega pa lahko pričakujemo v letu 2008 tudi veliko novosti.

#### *Odgovorna oseba za marketing*

Za lažjo izvedbo in koordinacijo marketinških aktivnosti naj bi vsaka franšiza imela odgovorno osebo za marketing, katera je zadolžena za celostno grafično podobo in izvedbo vseh marketinških aktivnosti. Odgovorno osebo se javi ob podpisu pogodbe.

Dela in naloge odgovorne osebe za marketing:

- skrb za izpostavitve in promocijske materiale v skladu s CGP (plakati, akrobatki, letaki, kuponi nagradnih iger, zvezdice, promocijsko stojalo na blagajni ...),
- spremljanje marketinških aktivnosti podjetja Engrotuš, d. d. in reševanje tekoče problematike,
- komunikacija med Franšizo Tuš in marketingom podjetja Engrotuš, d. d.,
- obveščanje zaposlenih o marketinških dejavnostih (nagradne igre, nagrade ...),
- kontrola izvajanja obveščanja strank na blagajni o marketinških aktivnostih,
- pravočasno pošiljanje zahtevanih fotografij v marketing podjetja Engrotuš, d. d.

### **5.5 Zaposleni**

V vsaki organizaciji morajo kader obravnavati kot potencial, poslovni vir in naložbo v katero je treba kar naprej vlagati. Zaposleni v organizaciji so dragoceno sredstvo in predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacijo. Najpomembnejše je motiviranje, planiranje, kadrovanje, razvijanje in samo usposabljanje. Vsaka organizacija se mora zavedati, da so zaposleni poslovna naložba in ne strošek.

Raziskave kažejo, da večina podjetij propade zaradi nepravilnega ravnanja z zaposlenimi in ne zaradi pomanjkanja kapitala. Kadrovska dejavnost ima v organizaciji poslovanja enakovredno mesto med drugimi poslovnimi področji ali funkcijami.

Vsaka dejavnost je v veliki meri odvisna od notranjih kadrovskih virov, s katerimi razpolaga. Zunanost zaposlenih je določena s standardom CGP. Ta standard je obvezen za vse zaposlene v Trgovini in Franšizi Tuš.

Poleg zunanosti je zelo pomembno, da so zaposleni ustrezno usposobljeni. Zadovoljen kupec je bistvo dela, zato morajo vsi zaposleni upoštevati Tušev kodeks, ki opredeljuje odnos do kupca. Vsi zaposleni morajo biti seznanjeni z njim in ga tudi nenehno upoštevati pri svojem delu.

Da bi dosegli usposobljenost zaposlenih v Franšizi Tuš na enaki ravni kot v trgovini Tuš, se morajo vsi zaposleni udeležiti izobraževanja za trgovce. Stroške izobraževanja krijejo Franšize Tuš.

## **5.6 Finance in informatika**

### *Finance*

Ključnega pomena je likvidnost Franšize Tuš in njena boniteta. Od Franšize Tuš se zahteva bančna garancija za poplačilo morebitnih neporavnanih obveznosti. Podjetje Engrotuš, d. d. prizna Franšizi Tuš del bančnih stroškov v višini 50 % od zneska garancije.

Pomembno je, da se Franšiza Tuš drži postavljenih rokov plačil. V primeru nepravočasnega plačila dolga je dolžnik dolžan plačati zakonsko določene zamudne obresti in stroške izterjave (stroške opominov, sodne takse, stroške službe za izterjavo).

Blokade ob nepravočasnem plačilu računa:

- blokada glede na limit,
- blokada glede na toleranco na plačilni rok (do največ 20 dni po plačilnem roku).

Franšiza Tuš je dolžna podjetju Engrotuš, d. d. posredovati letne bilance do 30.4. vsako leto in polletne bilance najkasneje do 31. julija. Prav tako mora upoštevati navodila in nasvete zaposlenih v podjetju Engrotuš, d. d., v kolikor se lahko s spremembami dosega boljše in učinkovitejše poslovanje.

Tudi za Domačo trgovino se zahtevajo enaki standardi: zavarovanje, redno plačevanje, uvedba blokad, dostavljanje bilančnih podatkov.

Leto 2007 je podjetje Engrotuš ocenilo kot izredno uspešno, doseženi so bili vsi cilji, razen deleža stroškov dela v čistih prihodkih, saj so bile številne otvoritve kar pa seveda prinaša usposabljanje deleža novih ljudi.

### *Informatika*

V zadnjem letu so v sistemu Engrotuš, d. d. izvedli centralizacijo. Poenotili so programe na nivojih veleprodaje, C&C centri, maloprodaja in bencinske črpalke.

Tudi v Franšizah je bilo uvedeno veliko novosti:

- prenos dobavnic preko FTP strežnika,
- priprava akcij,
- prenos zaloge v program za prednaročila,
- izpis in prenos dekadnih tranzitnih računov,
- avtomatski premiki.

Novosti, katere so prispele so tudi sama sprememba naročanja in poenotenje internih šifer.

Franšizam so ponudili možnost izbire med določenimi programi. Poleg sedanjega programa ponudnika SIING franšize lahko uporabljajo programski paket podjetja Adamsoft. Podjetje uporablja za naročanje akcijskih izdelkov program »kocka«, pri kateri se je v RPT dogradil modul, kateri prenese zalogo artiklov v obliko, ki jo zna kocka prebrati in uvoziti. Tako kocka uvozi podatke o zalogah za izdelke preden prejme podatke o akciji.

Funkcije bonitetnih strežnikov v franšizah:

- sinhronizacija podatkov (naročila, dobavnice, akcijski artikli),
- delovanje bonitet on line (pogoj: najmanj ADSL povezava),
- vzdrževanje strežnika vključeno v paket,
- UPS za varovanje v primeru izpada elektrike,
- komunikacijski router (omogočanje varnosti komunikacije med franšizo in upravo Tuš – uporaba zaščitene VPN kanala).

V prihodnosti pa naj bi se v podjetju spremenile še druge stvari, kot so možnost vklopa internega Tuš radia (znižanje stroškov RTV naročnin), možnost gostovanja poštnih predalov, gostovanje lastnih spletnih strani ter možnost varovanja podatkov trgovinskega poslovanja ali drugih podatkov po želji.



## 6 RAZISKAVA

### 6.1 Načrtovanje in izvedba raziskave

Na podlagi raziskave organiziranosti v Tuševih franšiznih organizacijah sem poskušala zbrati podatke, s katerimi naj bi ugotovila ali so zaposleni seznanjeni oziroma zadovoljni s poslovanjem in organizacijo podjetja. Anketa je razdeljena na več področij, saj sem hotela ugotoviti zadovoljstvo posameznikov z različnih vidikov, kot z vodstvom organizacije, s sodelavci, z možnostjo napredovanja, s plačo, z delovnimi pogoji ... Na začetku pa sem pridobila demografske značilnosti o anketirancih.

#### *Anketiranci:*

V raziskavi je sodelovalo 54 zaposlenih na več nivojih organizacije Engrotuš, d. d. V anketi je sodelovalo 19 oseb moškega in 35 ženskega spola. Največji odstotek anketirancev je bil med 30 in 40 letom in sicer kar 50 %. 24,07 % anketirancev je bilo starih do 30 let, 14,81 % jih je bilo med leti 40 in 50 ter 11,11 % jih je bilo starejših in sicer nad 50 let.

V anketi je največji delež oseb predstavljalo poslovodstvo – kar 51,85 %, 29,63 % anketirancev je bilo zaposlenih na več področjih v organizaciji, 18,5 % pa je bilo namestnikov poslovodje.

Največji odstotek anketirancev je imelo srednje šolsko izobrazbo in sicer 51,85 %, zaposleni z poklicno izobrazbo so predstavljali 29,63 % anketirancev, 14,81 % jih je bilo z višjo izobrazbo in 3,7 % z visoko ali več.

#### *Čas izvedbe*

Anketo sem izvedla v marcu in aprilu leta 2008, aprila leta 2008 pa sem, po prejemu odgovorov na anketo podatke obdelala. Udeležila sem se tudi sestanka v Celju in sicer »srečanja franšiz« na katerem sem pridobila odgovore na par vprašalnikov.

#### *Namen ankete*

Anketo sem izvedla z namenom, da bi dobila čim več podatkov o zadovoljstvu zaposlenih, organiziranosti podjetja ter samim počutjem pri delu.

#### *Udeležba anketirancev*

Menim, da se je na vprašalnik odzvalo dosti oseb in sem tako od 60 anketnih vprašalnikov prejela odgovore od 54 oseb, kar je 90 %. Nekaj sem jih poslala po internetni pošti, veliko pa sem jih razdelila na samem sestanku, katerega sem se udeležila in sem tako s pravim načinom predstavila in obrazložila pomen ankete, na katero so se večina odzvali.

*Podatki o vprašalniku*

Vprašalnik je razdeljen na več področij in sicer na odnos zaposlenih do samega podjetja, na zadovoljstvo, odnose med zaposlenimi ter samo počutje pri delu. Izbrala sem si dokaj preprost vprašalnik in sicer Likertovo lestvico, pri kateri anketiranci ocenjujejo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo s pomočjo 5- ali 7- stopenjske Likertove lestvice in na ta način posredno ocenijo organizacijo podjetja.

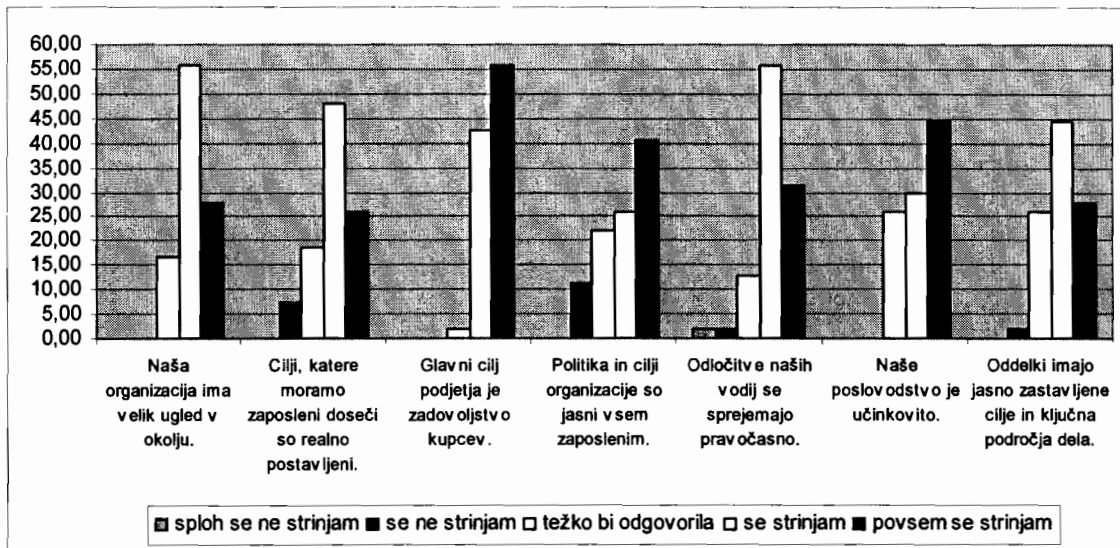
**6.2 Interpretacija ankete »Organizacija franšiznega sodelovanja«**

*Prvi sklop trditev se je nanašal na odnos zaposlenih do podjetja (1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – težko bi odgovorila; 4 – se strinjam; 5 – povsem se strinjam).*

**Tabela 6.1** Odnos zaposlenih do podjetja (v %)

<i>Merilo</i>	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>težko bi odgovorila</i>	<i>se strinjam</i>	<i>povsem se strinjam</i>
Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	0,00	0,00	16,66	55,56	27,78
Cilji, katere moramo zaposleni doseči so realno postavljeni.	0,00	7,41	18,51	48,15	25,93
Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	0,00	0,00	1,85	42,60	55,55
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	0,00	11,11	22,22	25,93	40,74
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1,85	1,85	12,96	55,55	31,49
Naše poslovanje je učinkovito.	0,00	0,00	25,93	29,63	44,44
Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	0,00	1,85	25,93	44,44	27,78

Graf 6.1 Odnos zaposlenih do podjetja



Pri sklopu trditev glede na odnos zaposlenih do podjetja lahko opazimo, da imajo zaposleni dobro mnenje o organizaciji ter jo uvrščajo kar visoko v okolju, saj se 83,34 % anketirancev strinja, da ima organizacija velik vpliv v okolju in lepo je videti, da so cilji za 74,08 % anketirancev realno postavljeni in jih ni tako težko doseči.

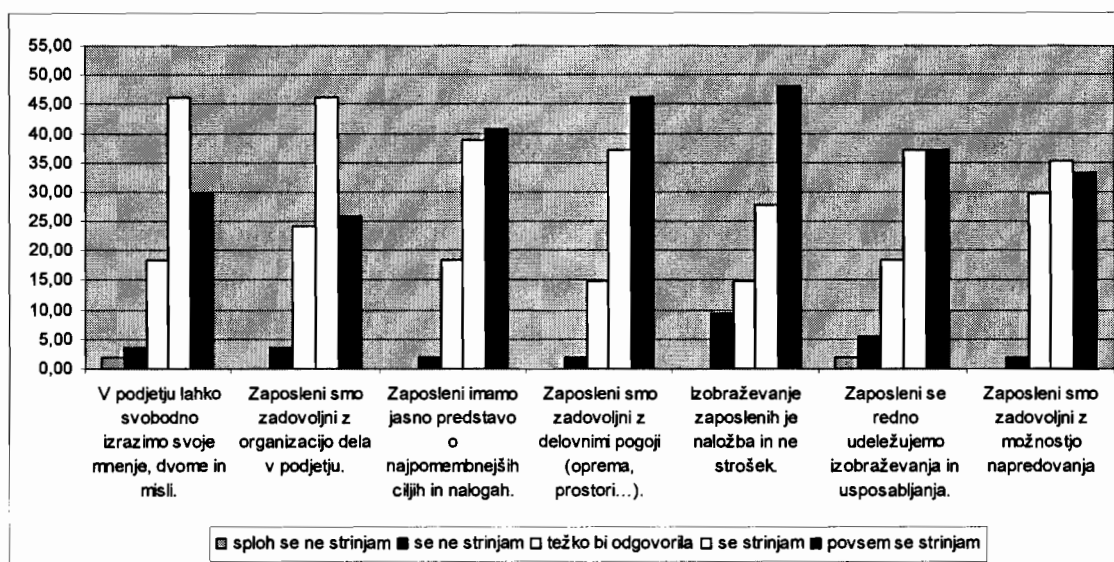
Zanimivo pa je, da je skoraj vsem v podjetju pomembno zadovoljstvo kupcev in s tem tudi glavni cilj organizacije, s to trditvijo pa se strinja 98,15 % anketirancev. 66,67 % jih je seznanjenih z politiko in cilji podjetja, kar pa je tudi razumljivo, da imajo zaposleni v višjem nivoju večji pogled nad cilji in samo politiko in so tako bolje seznanjeni z tekočimi podatki. Da se odločitve vodij sprejemajo pravočasno meni kar 87,04 % anketirancev in 74,07 % jih verjame v učinkovitost. V podjetju je delo razdeljeno na več ključnih področij in sledeča dela, oddelki pa imajo jasno zastavljene cilje in naloge, potrditev temu pa sledi 72,22 % anketirancev. Podjetje se mora zavedati, da je vsaka še tako majhna stvar pomembna in seveda cilji in strategija, saj bo z natančno opredeljenimi strategijami lažje sledilo potrebam kupcem, kar pa je tudi glavni cilj podjetja.

## Drugi sklop trditev zajema zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji

Tabela 6.2 Zadovoljstvo zaposlenih (v %)

Merilo	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	težko bi odgovorila	se strinjam	povsem se strinjam
V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome in misli.	1,85	3,70	18,52	46,30	29,63
Zaposleni smo zadovoljni z organizacijo dela v podjetju.	0,00	3,70	24,07	46,30	25,93
Zaposleni imamo jasno predstavo o najpomembnejših ciljnih in nalogah.	0,00	1,85	18,52	38,89	40,74
Zaposleni smo zadovoljni z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	0,00	1,85	14,81	37,04	46,30
Izobraževanje zaposlenih je naložba in ne strošek.	0,00	9,26	14,81	27,78	48,15
Zaposleni se redno udeležujemo izobraževanja in usposabljanja.	1,85	5,55	18,52	37,04	37,04
Zaposleni smo zadovoljni z možnostjo napredovanja	0,00	1,85	29,63	35,19	33,33

Graf 6.2 Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji



V drugem sklopu trditev sem želela ugotoviti ali so zaposleni zadovoljni z organizacijsko strukturo, ali poznajo svoj položaj in če so zadovoljni z možnostjo napredovanja. Menim, da se zaposleni počutijo v podjetju dovolj samostojno, svobodno izražajo mnenja, ter so zadovoljni z organizacijo dela, kar tudi vidimo v tabeli 2, kjer se procent strinjanja giblje nad 72 %. Za ostali odstotek, ki se ne strinja pa predvidevam,

da so posamezniki, ki v organizaciji zasedajo mesta v več različnih oddelkih, opravljajo več del različnih strok in ne vedo kakšen je njihov realni položaj v organizaciji.

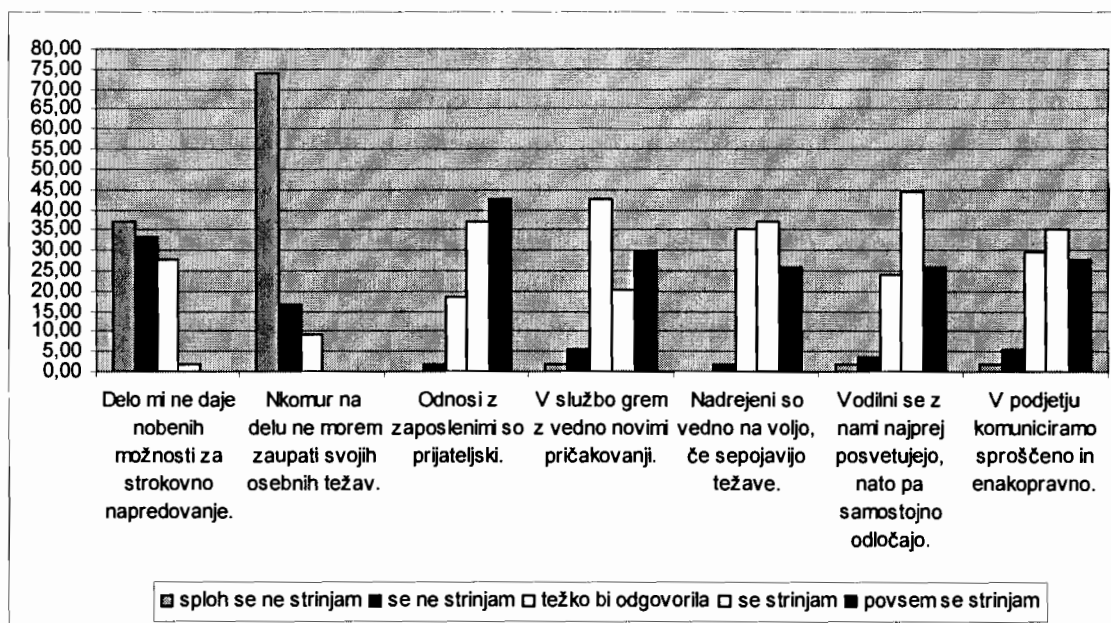
Glede napredovanja, izobraževanja in motiviranja menim, da podjetje daje vedno več pozornosti, temelji na medsebojnem kontaktu in svoje zaposlene vedno opozarja na to, da naj svoje delo opravljajo izredno profesionalno in kakovost stalno izboljšujejo. Zaposlene znajo v delo primerno uvesti in jim na primeren in razumljiv način posredovati informacije. Anketiranci se strinjajo z trditvami okoli 70 %, menim pa da bi se ta odstotek lahko še povečal z še večjim informiranjem predvsem srednjega in nižjega nivoja v organizaciji z vpeljavo rednih trimesečnih sestankov kot obvezno metodo dela in individualne letne razgovore vodij z zaposlenimi.

*Tretji sklop trditev zajema odnose med zaposlenimi v podjetju*

**Tabela 6.3** Odnosi med zaposlenimi (v %)

<i>Merilo</i>	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>težko bi odgovorila</i>	<i>se strinjam</i>	<i>povsem se strinjam</i>
Delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje.	37,04	33,33	27,78	1,85	0,00
Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	74,07	16,66	9,27	0,00	0,00
Odnosi z zaposlenimi so prijateljski.	0,00	1,85	18,51	37,04	42,60
V službo grem z vedno novimi pričakovanji.	1,85	5,56	42,59	20,37	29,63
Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave.	0,00	1,85	35,18	37,04	25,93
Vodilni se z nami najprej posvetujejo, nato pa samostojno odločajo.	1,85	3,70	24,08	44,44	25,93
V podjetju komuniciramo sproščeno in enakopravno.	1,85	5,56	29,63	35,18	27,78

Graf 6.3 Odnosi med zaposlenimi



Tretji sklop trditev se nanaša na odnose med zaposlenimi za katere vemo, da so zelo pomembni in lahko bi rekli, da so zelo povezani z učinkovitostjo ter uspešnostjo podjetja zunaj in znotraj organizacije.

Napredovanje je pomembno v vsaki organizaciji pa naj bo še tako malo. V ljudeh je v različnih odstotkih prisotna motivacija, katera je naraven proces, ki poteka po naravnih zakonitostih. Oseba, katera je motivirana in ima svoj cilj, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar in z dovolj močno željo in motivacijo menim, da lahko vsakdo to doseže. Podjetje Engrotuš, d. d. daje dosti na napredovanje in s tem se strinja 70,37 % anketirancev. Pozitivni rezultati se opazijo, lahko pa bi podjetje dalo pogled v tej smeri še malo bolj in tako z lepo besedo ali pohvalo dosegli še večji rezultat ki pa seveda prispeva k uspehu celotnega podjetja. Znano pa je, da mora seveda vsak kateri želi doseči dobre rezultate imeti v sebi lastnosti, kot so znanje, motivacijo in sposobnosti. S takšno osebo po organizacija tudi raje sodelovala in bila pripravljena vanjo vlagati.

Odnosi med zaposlenimi so prijateljski, kar je mnenja skoraj 80 % anketirancev, med njimi temelji zaupanje (90,73 %), lahko pa bi to še izboljšali z načinom skupinskih delovnih nalog, tako bi dosegli večje zadovoljstvo med sodelavci. Odnosi so zelo pomemben dejavnik uspešnosti in menim, da je treba obvladovati komuniciranje, medsebojne povezave, zaupanje, sprejemanje in potrjevanje ter na koncu konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosi.

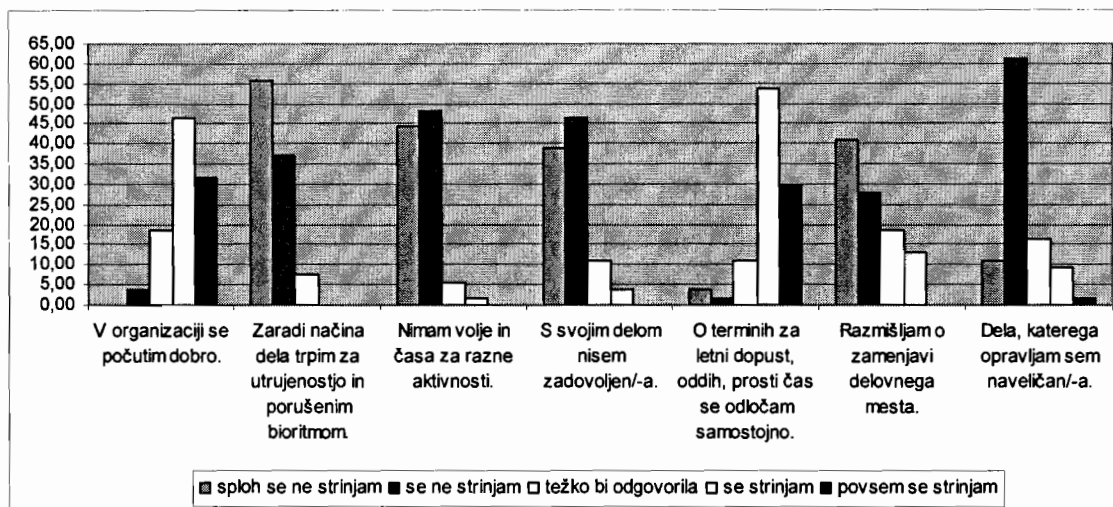
Vsakdo si želi sprememb in vedno nova pričakovanja in tukaj je treba v podjetju narediti nekaj več, saj je odstotek strinjanja samo 50 %. Vsako delo postane po določenem času rutinsko in enolično zato menim, da bi bilo potrebno stalno uvajanje novosti, katere bi popestrile tako delo zaposlenih, kot boljšo učinkovitost in nove ideje.

Nadrejeni v podjetju so vedno na voljo in so pripravljeni prisluhniti raznim težavam ali nesporazumom, kar se strinja 62,97 % anketirancev in zato bi morali biti včasih bolj aktivni pri uvajanju ali odpravljanju nekaterih nerazumevanj, ki se občasno pojavljajo, saj vemo, da nekaterim gre bolj od rok kot drugim. Zaposlene je treba vedno znova informirati v zvezi z rezultati poslovanja podjetja in cilji za prihodnost ter se z njimi posvetovati o možnosti uresničitve le-teh. da se vodilni v podjetju posvetujejo z zaposlenimi je mnenja 70,73 % anketirancev. Komuniciranje poteka dokaj sproščeno (62,96 %) in sem mnenja, da ukazovalno vodenje počasi izginja, pa čeprav je pri nekaterih stvareh treba na pravi in včasih tudi na ukazovalen način razložiti stvari, da bo potekalo vse po navodilih.

*Četrty sklop trditev pa se nanaša na osebno počutje v organizaciji*

**Tabela 6.4** Osebno počutje zaposlenih (v %)

<i>Merilo</i>	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>se ne strinjam</i>	<i>težko bi odgovorila</i>	<i>se strinjam</i>	<i>povsem se strinjam</i>
V organizaciji se počutim dobro.	0,00	3,70	18,52	46,30	31,48
Zaradi načina dela trpim za utrujenostjo in porušenim bioritmom.	55,56	37,04	7,40	0,00	0,00
Nimam volje in časa za razne aktivnosti.	44,44	48,15	5,56	1,85	0,00
S svojim delom nisem zadovoljen/-a.	38,89	46,30	11,11	3,70	0,00
O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam samostojno.	3,70	1,85	11,11	53,71	29,63
Razmišljam o zamenjavi delovnega mesta.	40,74	27,78	18,52	12,96	0,00
Dela, katerega opravljam sem naveličan/-a.	11,11	61,11	16,67	9,26	1,85

**Graf 6.4** Osebno počutje zaposlenih v organizaciji

Delovno počutje pri delu v podjetju je razmeroma kar dobro, saj se odstotki gibljejo okoli 80 %, kar je razvidno tudi iz Tabele 4. Med občutenja pri delu spadata dve stvari in sicer delovno zadovoljstvo in pripadnost pri delu. Kako se zaposleni počuti pri delu je odvisno od dejanskega opravljenega dela, od osebnosti posameznika in od situacije v kateri se znajde. Pri delu so zelo pomembne tudi delovne vrednote, zaradi teh stvari pa lahko prihaja tudi do odhajanja sodelavcev iz podjetja, oziroma se jim poraja misel na odhod. Vendar je v podjetju teh zelo malo in sicer 12,96 %, kar pomeni da je počutje pri delu zadovoljivo in ne prihaja do fluktuacije. V podjetju se trudijo, da prihajajo na dan z vedno novimi izzivi, pohvalami in tako preprečijo odhod zaposlenih in nasprotno privabljajo nove ljudi.

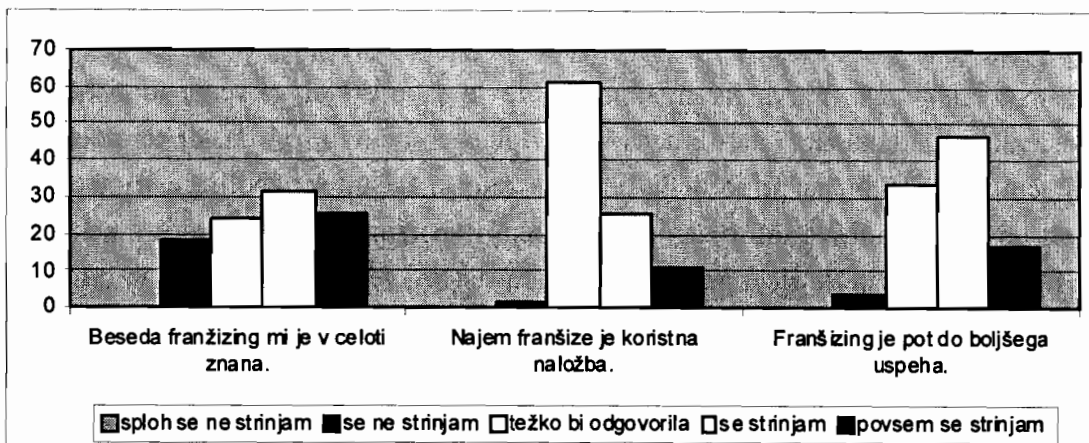
*Zadnji, peti sklop pa se nanaša na razumevanje poslovne logike podjetja*

**Tabela 6.5** Mnenje o franšizingu (v %)

Merilo	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	težko bi odgovorila	se strinjam	povsem se strinjam
Beseda franšizing mi je v celoti znana.	0	18,52	24,07	31,48	25,93
Najem franšize je koristna naložba.	0	1,85	61,11	25,93	11,11
Franšizing je pot do boljšega uspeha.	0	3,7	33,33	46,3	16,67



Graf 6.5 Mnenje o franšizingu



Franšizing je eden izmed načinov kako najlažje začeti svojo poslovno pot, v nekaterih primerih tudi brez kakršnegakoli vložka. Zanimanje za sisteme franšizinga v svetu se vedno bolj povečuje in to se občuti tudi v Sloveniji kot tudi v podjetju Engrotuš.

Družba Engrotuš deluje v eni izmed najbolj konkurenčnih in dinamičnih panog na slovenskem trgu, ki jo je v preteklih letih zaznamoval tudi komunikacijsko agresiven vdor tujih diskontnih verig. Kot odziv na obstoječo in porajajočo se konkurenco je Engrotuš v začetku leta 2007 nastopil z novo komunikacijsko kampanjo, s katero je izbrani ciljni javnosti predstavil svojo strateško preusmeritev iz cenovno orientiranega trgovca v ponudnika visoko kakovostnih izdelkov po ugodnih cenah. Podjetje je tako na učinkovit način povežalo strateško in komunikacijsko raven ter se uspelo v percepciji ciljne javnosti pozicionirati z želenim primarnim atributom kakovosti. Nov korporativni slogan »vedno boljši« na jasn način prevzema nenehno prizadevanje podjetja a dvig kakovosti.

Menim, da je franšizna mreža poslovno dobra možnost in tudi raziskave potrjujejo, da kar 96 odstotkov franšiznih mrež po petih letih delovanja posluje dobičkonosno. Prav tako menijo anketiranci, saj iz ankete ni razvidno nikakršno nezadovoljstvo z vstopom v to poslovno verigo. Tisti mali odstotek tako imenovanega nezaupanja pa so tisti, kateri menim, da so bila razna nerazumevanja oziroma neposlušnost določenih navodil, priporočil in nepravilno ravnanje. Verjamem, da na začetku obstaja strah oziroma ni denarnih sredstev. Vsak franšizodajalec ima svoje zahteve in prav tako podjetje Tuš. Glede na to, da se podjetje v zadnjem času zelo širi, temelji na drugačnosti in spremembah, zato pa ob vstopu potrebujemo določeno vsoto finančnih sredstev, znano pa je, da je vsak začetek težak. Izkušnje so seveda dobrodošle, niso pa potrebne, odveč ni ocenitev osebnih ter finančnih prednosti in slabosti, izoblikovati si je treba svoje kratkoročne in dolgoročne cilje ter tako priti do svoje zelene potencialne franšizne

mreže. Podjetje pa temelji na obojestranskem lojalnem sodelovanju in spoštovanju dobrih poslovnih običajev.

V anketi je razvidno, da nekaterim ta poslovna veriga ni povsem znana. Ni jim povsem znan potek trgovanja, menim pa, da je ta odstotek nevednosti tistih nižje zaposlenih v prodajalnah, kateri imajo točno določeno delo in se s postopkom delovanja ne srečujejo. Bilo bi pa priporočljivo, da bi tudi ta odstotek izboljšali in tako tistim podali nove in zanimive informacije s področja franšizinga. Po pogovoru z nekaterimi sem ugotovila, da jim je sicer nekako poznan ta sistem, vendar nimajo dovolj informacij in bi si jih želeli imeti, zato izobraževanje v tej smeri ne bi bilo odveč.

## 7 SKLEP

Franšizing kot strategija rasti se je v preteklih letih v svetu in tudi pri nas pokazala za zelo uspešno. Razvijala se je v skladu s potrebami podjetij in ne sme biti nerazumljivo področje. Je način trgovanja, proizvodnje in prenosa storitev, pri čemer je cilj franšizorja povečanje tržnega deleža in s tem obsega poslovanja in dobiček. Glavna prednost predvsem za mala podjetja je relativno hitro povečanje tržnega deleža, obsega poslovanja in tudi dobička.

Podjetje, katero se odloči za način poslovanja v franšiznem sistemu pridobi standardiziran paket s potrebnim znanjem in izkušnjami, ki so ključnega pomena za uspeh franšizija in posledično celotne verige. Ta priprava pa lahko traja dlje časa in zahteva precejšnja sredstva. Poleg tega pa potrebujemo spremembo poslovne filozofije podjetja in s tem posledično njegove organiziranosti. Zavedati se je potrebno, da pogoj za najem franšize ni le denar, temveč veliko poslovnih izkušenj, pripravljenost na razočaranja v poslovnem svetu ter še veliko drugih lastnosti, ki jih potrebujemo za obstoj na trgu.

V zadnjem času smo priča vse večjemu prodoru tujih, zahodnih dajalcev franšiz na slovensko tržišče. Vpliv tujih franšiznih sistemov je na razvoj slovenskega gospodarstva kar pozitiven, saj so k nam prinesli znanje, zaposlujejo našo delovno silo, iščejo dobavitelje med slovenskimi podjetji in spodbujajo konkurenco. V Sloveniji je opazen hiter porast podjetij, ki delujejo kot jemalci franšize. Tukaj lahko vidimo, da ljudje velikokrat nimajo lastnih idej, franšizing pa nam postreže s celo paleto že izoblikovanih in preverjenih zamisli. Prednost je tudi v tem, da podjetnik, ki začne poslovati, že ima širok krog kupcev, ki s svojo lojalnostjo uresničujejo želje podjetnika.

V letu 1989 pa se je tudi podjetje Engrotuš, d. d. odločilo za franšizni način poslovanja, kateri je bil pravi odgovor na vse večje težnje po širitvi poslovanja. Navkljub pomanjkanju nekaterih pomembnih izkušenj se je odločitev za franšizni sistem izkazal kot prava priložnost. Pomembno je vedeti tudi to, da podjetje temelji na spremembah in vedno znova išče nove strategije na področju franšizinga, na to nas opozarjajo že doseženi rezultati v razmeroma kratkem času. Mnogi verjamejo, da je uspeh nekaj, kar lahko dosežejo samo izbranci, vendar ob dolgoletnih izkušnjah in ob upoštevanju določenih pravil je tudi podjetje prišlo v sam vrh. Upoštevati je bilo potrebno razne etapne cilje in tako so vedno bližje končnemu velikemu cilju. Trajni uspeh pa seveda temelji na predhodnih naporih, zaupanju v cilj in v sodelavce. Saj je odnos zaposlenih do podjetja pomemben za vsakršno spremembo na področju franšiz, z njihovim sprejemanjem oziroma odstopanjem. Tako, kot se gradi uspeh posameznika, se gradi tudi uspeh podjetja. V Skupini Tuš imajo tako jasno postavljene cilje in natančno vedo, kaj želijo doseči v naslednjih petih letih, desetih in celo v petnajstih letih.

V diplomski nalogi sem z raziskavo poskušala ugotoviti odnos zaposlenih do podjetja, osebno počutje, ter razumevanje franšiznega sistema, pri čemer sem dobila kar zadovoljiv pregled in cilji, katere sem si jih zadala sem skoraj v popolnosti dosegla

Danes posluje v sistemu franšizinga že kar veliko poslovalnic.. Razlogi nekaterih za vstop v franšizni sistem sedaj je blagovna znamka, s katero je podjetje zavihtelo v vrh slovenskih podjetij tako, kot po ugledu kot tudi po dobičku. Odnos med franšizorjem in franšizijem poteka usklajeno, saj je podpora bistven element za uspeh celotne verige. Izbira franšizijev je v podjetju ključnega pomena, saj jemalec franšize predstavlja podjetje kot celoto in je ves čas na očeh kupcev. Posamična odstopanja se lahko hitro prenesejo na celotno verigo, s tem pa posledično izgublajo na ugledu ostali franšiziji in seveda franšizor. V vseh poslovalnicah je nek predpisan standardiziran postopek, po katerem poteka izbira. Res pa je, da imajo za vstop v franšizni sistem prednost notranji sodelavci, ki so že dovolj seznanjeni s poslovanjem podjetja, njegovo usmeritvijo in filozofijo. Zraven tega pa s tem izkazujejo spoštovanje in nagrajujejo dotedanje delo.

Podjetje daje veliko pozornosti na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, organizira razne tečaje, seminarje in druge oblike izobraževanja. Za medsebojne stike pripravljajo razna srečanja ter druženja, kjer sledi pogovor o nadaljnjih spremembah, za katere je pozitiven odziv obeh strank še kako potreben. Pomembno vlogo v sodelovanju franšizorja in franšizija ima področni vodja, kateri predstavlja komunikacijsko vez med obema partnerjema. V podjetju sta zaenkrat dva področna vodja, katera sta razdeljena na različni regiji. Ena izmed nalog področnega vodja je tudi nadzor poslovanja franšizija in tako z rednimi obiski nadzira poslovanje in spremlja standardizacijo, saj je namen in težnja k temu, da bi se kupec v vsaki Tuševi poslovalnici počutil enako. S tem je omenjena kakovost, izbira blaga ter postrežba na enak način. Menim pa, da bi bilo potrebno večje število področnih vodij ter s tem večji pregled nad standardizacijo in razbremenitev sedanjih vodij.

Po opravljeni raziskavi sem mnenja, da je mogoče premajhna osveščenost nižje zaposlenih glede samega franšiznega poslovanja in bi v ta namen predlagala tovrstno izobraževanje. Tako bi razpravljali o prednostih in slabostih, ki jih prinaša franšizni sistem za zaposlene in prispevali k boljšemu zadovoljstvu.

Podjetje ne kaže svoje odličnosti samo s strani poslovnih uspehov ampak predvsem s svojo prijaznostjo in strokovnostjo, ki jo nenehno nadgrajujejo z internimi izobraževanji. Leta poslovanja in sprememb so prispevala k temu, da je danes znamka Tuš dobro poznana in uveljavljena, potrjeno tudi s prejeto nagrado »oglaševalec leta 2007«. Tako se je blagovna znamka po najboljših močeh utrdila v psihološko zavest potrošnika in diferencirala od drugih ponudnikov znotraj panoge.

## LITERATURA

- About.com. 2008. *Franchising*. [Http://franchises.about.com](http://franchises.about.com) (januar 2008).
- Bradach, Jeffrey L. 1998. *Franchise organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Franchise portal.de. 2007. *Master franchising*. [Http://www.franchiseportal.de/virtuelle-franchise-messe/master-franchising.htm](http://www.franchiseportal.de/virtuelle-franchise-messe/master-franchising.htm) (januar 2008).
- Franchise UK. B.1. *History of Franchising in the UK*. [Http://www.franchise-uk.co.uk/franchise-in-the-uk.htm](http://www.franchise-uk.co.uk/franchise-in-the-uk.htm) (januar 2008).
- Franchising.com. 2008. *Franchising opportunities*. [Http://www.franchising.com](http://www.franchising.com) (januar 2008).
- Hall, Peter in Rob Dixon. 1989. *Franchising*. London: Pitman.
- JAPTI. 2006. *Franšizing na pohodu*. [Http://test.japti.si/content.aspx?docid=827](http://test.japti.si/content.aspx?docid=827) februar 2008).
- Pavlin, Igor. 2000. Novi izzivi za franšizing v Sloveniji. *Franšizing*, 2: 4-7.
- Povalej, Marko. 1992. *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjak in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rebernik, Miloslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tullis, Graham in Tonya Trappe. 2004. *New insights into business: student's book*. Harlow: Longman.

## VIRI

- Tuš. 2007. *O tušu*. [Http://tus.si/index.php?NivoId=1](http://tus.si/index.php?NivoId=1) (februar 2008).
- Tuš. 2006. *Organigram podjetja*. Interni dokumenti, Tuš, d. d.



## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Pogodba o poslovnem sodelovanju (franšiza)





Spoštovani gospod ali gospa!

Moje ime je Katja Kovačič in sem absolventka Fakultete za management v Kopru. Vljudno Vas prosim, da si vzamete par minut časa in izpolnite vprašalnik, ki sem ga pripravila v okviru diplomske naloge »Organizacija franšiznega poslovanja« na primeru podjetja Engrotuš, d. d.

Pred vami so vprašanja, katera mi bodo v resnično pomoč pri analiziranju zelenih podatkov v diplomski nalogi. V vprašalniku so navedene trditve, katere se nanašajo na različne vidike vašega dojetanja organizacije in njenega delovanja. Da bi Vam omogočila kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, v namen diplomskega dela, anketa pa bo tudi anonimna.

### ANKETNI VPRAŠALNIK

**1. Spol**

moški

ženski

**2. Starost**

do 30 let

od 40 do 50 let

od 30 do 40 let

nad 50 let

**3. Nivo v organizaciji**

poslovodja

zaposleni

namestnik poslovodje

drugo \_\_\_\_\_

**4. Stopnja izobrazbe**

dveletna srednja šola ali manj

višja

poklicna

visoka ali več

srednja

## Priloga 1

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami.

1	2	3	4	5
<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Težko bi odgovoril/a</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Povsem se strinjam</i>

### 1. ODNOS DO PODJETJA

Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Cilji, katere moramo zaposleni doseči so realno postavljeni.	1	2	3	4	5
Glavni cilj podjetja je zadovoljstvo kupcev.	1	2	3	4	5
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
Oddelki imajo jasno zastavljene cilje in ključna področja dela.	1	2	3	4	5

### 2. ZADOVOLJSTVO V ORGANIZACIJI

V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome in misli.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z organizacijo dela v podjetju.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo jasno predstavo o najpomembnejših ciljih in nalogah.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z delovnimi pogoji (oprema, prostori...).	1	2	3	4	5
Izobraževanje zaposlenih je naložba in ne strošek.	1	2	3	4	5
Zaposleni se redno udeležujemo izobraževanja in usposabljanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z možnostjo napredovanja.	1	2	3	4	5

### 3. ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Delo mi ne daje nobenih možnosti za strokovno napredovanje.	1	2	3	4	5
Nikomur na delu ne morem zaupati svojih osebnih težav.	1	2	3	4	5
Odnosi z zaposlenimi so prijateljski.	1	2	3	4	5
V službo grem z vedno novimi pričakovanji.	1	2	3	4	5
Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave.	1	2	3	4	5
Vodilni se z nami najprej posvetujejo, nato pa samostojno odločajo.	1	2	3	4	5
V podjetju komuniciramo sproščeno in enakopravno.	1	2	3	4	5

### 4. OSEBNO POČUTJE

V organizaciji se počutim dobro.	1	2	3	4	5
Zaradi načina dela trpim za utrujenostjo in porušenim bioritmom.	1	2	3	4	5
Nimam volje in časa za razne aktivnosti.	1	2	3	4	5
S svojim delom nisem zadovoljen/-a.	1	2	3	4	5
O terminih za letni dopust, oddih, prosti čas se odločam samostojno.	1	2	3	4	5
Razmišljam o zamenjavi delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Dela, katerega opravljam sem naveličan/-a.	1	2	3	4	5

### 5. MNENJE O FRANŠIZINGU

Beseda franšizing mi je v celoti znana.	1	2	3	4	5
Najem franšize je koristna naložba.	1	2	3	4	5
Franšizing je pot do boljšega uspeha.	1	2	3	4	5

Hvala lepa za sodelovanje.

**POGODBA O POSLOVNEM SODELOVANJU (FRANŠIZA)**



# POGODBA O POSLOVNEM SODELOVANJU (franšiza)

ŠT. \_\_\_\_\_

sklenjena med :

**Engrotuš d.o.o Cesta v Trnovlje 10a, 3000 Celje,**

**ki ga zastopa direktorica Tanja Tuš, dipl.oec.**

davčni zavezanec z davčno št.: SI87927497 - Matična št.: 5494516 - Okrožno sodišče: CELJE –  
Srg: 2006/02044 Osnovni kapital: 5.424.803,87 EUR – TRR št. 06000 0064833741

**kot prodajalec in dajalec posebnih marketinških ugodnosti in logistične podpore,  
skrajšano franšizodajalec**

in

---

(Polni naziv podjetja)

---

(Točen naslov)

---

(Ime in priimek osebe, ki zastopa podjetje)

---

(Transakcijski račun)

---

(ID za DDV)

**kot kupec in koristnik posebnih ugodnosti iz naslova tesnejšega sodelovanja,  
skrajšano franšizojemalec**

### **1. Predmet pogodbe**

Pogodbeni stranki ugotavljata, da ima franšizojemalec trgovino(e) z živili in neživili z vsemi potrebnimi dovoljenji za obratovanje po priloženem seznamu, ki je sestavni del Pogodbe o poslovnem sodelovanju (v nadaljevanju: Pogodbe).

Franšizojemalec mora franšizodajalcu pred sklenitvijo Pogodbe predložiti na vpogled uporabno dovoljenje za poslovni prostor, v katerem opravlja oziroma namerava opravljati svojo trgovinsko dejavnost.

Franšizodajalec je razvil enoten sistem prodaje, ki vključuje prepoznaven zunanji in notranji izgled, standarde urejenosti in standard prodajnih aktivnosti.

Namen pogodbe je poglobitev sodelovanja in povečanje prodaje blaga franšizodajalca pod ugodnimi komercialnimi pogoji z marketinško in logistično podporo.

### **2. Oprema prodajaln in njihova označitev**

Pogodbeni stranki se dogovorita, da franšizodajalec idejno sodeluje pri opremljanju franšizojemalčeve prodajalne ali njeni prenovi v smislu svetovanja postavitve opreme v trgovino, pri načrtovanju logističnih poti, idealnem pozicioniranju blaga ter asortimanu. Navedeno je opredeljeno v Priročniku celostne grafične podobe podjetja Engrotuš d.o.o. za trgovine in franšize Tuš (v nadaljevanju: Priročnik CGP), ki opredeljuje standarde urejenosti posamezne poslovalnice.

Pogodbenika se sporazumeta, da bosta ime trgovine franšizojemalca in logotip franšizodajalca na skupni tabli oblikovani in postavljeni po standardih franšizodajalca.

### **3. Obveznosti franšizodajalca**

Franšizodajalec:

- se obvezuje dobavljati blago po konkurenčnih cenah, v določenih primerih tudi s posebnimi stimulacijami, ki so natančno opredeljene v aneksih k Pogodbi;
- se obvezuje z letaki in s pomočjo ostalih medijev oglaševati določene proizvode, ki jih dobavlja franšizojemalcu in na tak način pospeševati njihovo prodajo;
- v dogovoru s franšizojemalcem in v odvisnosti od višine realizacije pri prodaji blaga (v primerjavi z ostalimi franšizojemalci), v njegovi trgovini organizira predstavitve in akcije pospeševanja prodaje določenih proizvodov, katerih prodajo želita obe pogodbeni stranki še posebej povečati

### **4. Obveznosti franšizojemalca so:**

- da zagotovi minimalno 250 m<sup>2</sup> neto prodajne površine, merjene do konca blagajn
- da zagotovi primeren dostop za dostavo in ustrezne skladiščne prostore

- da v svoji trgovini zagotovi primeren prostor za prodajo kruha in peciva z možnostjo dopeke; mesnico in prodajo delikatese s primernimi oskrbovalnimi prostori; hlajene prodajne vitrine za prodajo mesnih izdelkov, perutnine, mlečnih izdelkov in globoko zamrznjenih izdelkov; oddelek sadja in zelenjave
- da v okviru svojega poslovanja poenoti elemente celostne grafične podobe po navodilih franšizodajalca oz. Priročnika CGP;
- da pri pozicioniranju blaga na prodajnih policah v trgovini upošteva navodila s strani franšizodajalca oziroma njegovega predstavnika;
- da najmanj 50% svoje nabave pridobi preko podjetja Engrotuš d.o.o.;
- da na prodajnih policah omogoči pozicioniranje blaga blagovne znamke franšizodajalca in blaga, ki ga uvaža franšizodajalec ter da so v skladu z dogovorom o prisotnosti proizvodov na prodajni polici razpoložljivi v zadostni meri;
- v primeru, ko franšizodajalec nudi franšizojemalcu iz svojega asortimana določene proizvode iz lastnega uvoza, franšizojemalec ne sme nabavljati takšnih ali sorodnih uvoženih proizvodov pri konkurenčnih podjetjih. Franšizojemalec lahko nabavlja pri konkurenčnih podjetjih le proizvode slovenskih proizvajalcev;
- da nameni ustrezen dodatni prodajni prostor za prodajo blaga, čigar prodaja je v določenem terminu marketinško podprta (prostor za akcijsko prodajo);
- da bo imel v času, ko v franšizodajalčevi trgovini poteka marketinško podprta prodaja določenih proizvodov (letaki), na zalogi celoten asortiman blaga, ki je oglaševan in to po cenah iz letaka;
- da pri prevzemu blaga, ki mu ga dostavi franšizodajalec, pisno sporoči morebitne manjke in viške blaga v obliki komisijskega zapisnika;
- da pred prodajo blaga, ki ga uvaža franšizodajalec, preveri ustreznost deklaracij na blagu; v primeru, da na proizvodu ni deklaracije ali pa je le - ta neustrezna, je o tem takoj dolžan obvestiti franšizodajalca, sam pa umakniti proizvod iz prodaje. V primeru izrečene kazni s strani uradnih inšpekcijskih služb, prevzema vse posledice izrečenega ukrepa odgovorna oseba franšizojemalca;
- da aktivno sodeluje pri uvajanju novih artiklov ali blagovnih znamk, ki jih priporoča franšizodajalec, s tem da upošteva njegova navodila in priporočila;
- da obvešča franšizodajalca o morebitnem povpraševanju po proizvodih, ki niso v njegovem asortimanu, so pa tržno zanimivi;
- da v svojem asortimanu nima izdelkov konkurenčnih trgovskih blagovnih znamk

## **5. Naročanje in dostava blaga**

Franšizodajalec se obvezuje dostavljati blago dvakrat tedensko za suho blago in zmrznjen program; za sadje in zelenjavo, delikateso, meso in mesne izdelke je dostava dnevna (razen sobote in nedelje ter praznikov). V primeru povečane prodaje franšizojemalca se dostava v dogovoru obeh pogodbenih strank naknadno uskladi.

Franšizodajalec izdobavlja blago na podlagi prejetega naročila. Dinamika dobav se ureja na podlagi prejetih naročil preko elektronskih medijev (interneta).

Blago se dostavlja fco skladišče franšizojemalca razloženo na transportnih vozičkih, EUR ali CHEP paletah, albatros zabojih, Olivo termovozičkih ali v menjalnih kontejnerjih.

Količinski in kvalitetni prevzem se opravi takoj in v skladišču kupca. Franšizojemalec je dolžan blago reklamirati takoj ob prevzemu blaga. Reklamacija se evidentira na komisijški zapisnik ali drug ustreznih dokument., ki ga podpišeta obe pogodbeni stranki.

V primeru reklamacije franšizojemalec vrne blago franšizodajalcu na podlagi franšizodajalčevega soglasja. Za osebno prevzeto blago franšizodajalec količinskih reklamacij ne priznava, glede kakovosti pa le skrite napake. Skrajni rok za reklamacije količinskih in vidnih kvalitetenih napak ter ostalih nepravilnosti je 24 ur od prevzema, skritih pa v roku 8 dni od prevzema.

Najmanjša količina naročanja blaga je osnovna komercialna enota pakiranja proizvajalca za določen proizvod.

Franšizojemalec je dolžan za akcijske artile poslati (pred)naročilo na osnovi prejetega seznama akcijskih artiklov. (Pred)naročene količine so dokončne. Artikli, ki so v režimu akcijskih cen se prodajajo po dogovorjeni ceni (objavljena na letaku).

Franšizojemalec je dolžan franšizodajalcu dostaviti vso prejeta dokumentacijo takoj po prevzemu oz. najkasneje naslednji dan, sicer se mu nepravočasno oddana dokumentacija ne šteje v trimesečno realizacijo.

## **6. Embalaža**

Prodajalec in kupec se sporazumeta o kombiniranem načinu evidentiranja kavcijske in transprotne embalaže, vozičkov in palet.

EVIDENČNI NAČIN se uporablja v primerih, ko kupec ob dobavi blaga skupaj z embalažo, embalažo tudi vrne. Vrniti je sme največ toliko, kolikor jo je prevzel, pri tem pa mora biti embalaža iste vrste. Na spremljajočih dokumentih se embalaža obračuna evidenčno (količinsko). Vozički in palete se lahko vrnejo ob vsaki dobavi, ne glede na to koliko jih kupec prejme.

FINANČNI NAČIN se uporablja v primerih, ko gre za razlike nevrnjenih oz. preveč vrnjenih količin. V takih primerih izstavi prodajalec kupcu dekadni račun (2x mesečno, t.j. od 1. do 15. dne v mesecu in od 16. do zadnjega dne v mesecu) z rokom plačila, ki velja tudi za blago (10. točka).

Dobropis za vrnjeno embalažo izstavi prodajalec kupcu s takojšnjim rokom plačila.

## **7. Tranzitno blago**

Pogodbeni stranki se dogovorita, da bo franšizojemalec prejemal tranzitno blago, navedeno v Aneksu 1 k Pogodbi, neposredno od franšizodajalčevih dobaviteljev. V času akcijskega oglaševanja artikla, ki ga franšizodajalec ne bo uvrstil v redni asortiman artiklov, se lahko izjemoma po predhodnem pisnem dogovoru, vrši distribucija direktno preko dobavitelja v tranzitu.



Franšizojemalec se zavezuje, da bo blago na dan prevzema evidentiral v računalniškem programu, ki je last franšizodajalca. Takoj po vnosu v računalnik (isti dan kot prevzem blaga) bo izpisal tudi račun, ki pomeni obremenitev oz. prodajo blaga franšizodajalca franšizojemalcu.

### **8. Cene blaga in storitev**

Vse cene blaga so v EUR, neto brez DDV. Pogodbenika se v aneksih k Pogodbi dogovorita o bonitetah, ki jih prodajalec priznava kupcu.

### **9. Plačilo blaga**

Dolžniško upniško razmerje (v nadaljevanju: DUR) nastane z dnem dobave blaga oz. izstavitve računa.

Franšizojemalec se zavezuje, da bo znesek računa plačal v tridesetih (30) dneh od dneva nastanka DUR. V kolikor franšizojemalec ne poravna svojih obveznosti do navedenega roka, je dolžan plačati tudi zakonsko določene zamudne obresti. Obračunane zamudne obresti franšizodajalec enostransko pobota s priznanim superrabatom, ki ga franšizojemalec zaračuna franšizodajalcu.

Za prvo polnitev novo odprte trgovine iz centralnega skladišča se lahko dogovori podaljšani rok plačila. Plačilni pogoji za tranzitno blago so opredeljeni v aneksih k Pogodbi..

Franšizojemalec zagotovi franšizodajalcu zavarovanje terjatev z bančno garancijo ali zastavno pravico na nepremičninah v višini ocenjene vrednosti povprečne nabave trgovskega blaga v obdobju 40 dni. To vrednost skupaj ocenita pooblaščenca predstavnika obeh pogodbenih strank na podlagi podatkov za preteklost in ocene prihodnjega poslovanja v franšizojemalčevi trgovini. Franšizojemalec je dolžan franšizodajalcu dostaviti novo bančno garancijo najkasneje 30 dni pred potekom stare bančne garancije ali dostaviti izjavo banke, da bo izdala novo garancijo oziroma podaljšala obstoječo.

Franšizodajalec v primeru zavarovanja terjatev z bančno garancijo franšizojemalcu prizna del bančnih stroškov (nadomestilo in provizijo za izdano garancijo) v višini 50% od zneska garancije. Pogodbenika sta sporazumna, da gre za neposredne stroške bančne garancije in da so stroški morebitnih pogodb (npr. zastavnih in drugih), overitve notarskih listin ter drugi stroški, ki bi jih imel franšizojemalec s tem, da bi si pridobil možnost zavarovanja z bančno garancijo pri banki, izvzeti iz zgoraj omenjenih stroškov in jih plača franšizojemalec v celoti sam.

Franšizojemalec je dolžan vsako leto po zaključnem računu, najkasneje pa do 31.3., dostaviti bilanco stanja in bilanco uspeha za preteklo leto, prav tako pa najkasneje do 31.7. polletne podatke (bilanco stanja in bilanco uspeha).

Bonitet za takojšnje plačilo ni.

V primeru, če franšizojemalec ne poravna vseh zapadlih terjatev do franšizodajalca tudi po 5. (petih) dneh od pisnega obvestila, lahko upnik unovči bančno garancijo oz. hipoteko in hkrati ustavi dobavo blaga, v primeru morebitnega presežka dolga nad tako plačanimi terjatvami pa zaseže zaloge blaga v dolžnikovi prodajalni. Vse stroške izterjave krije franšizojemalec sam.

Pogodbenika sta sporazumna, da je blago, dokler ni plačano, izključno last franšizodajalca. Franšizojemalec prav tako soglaša, da v primeru neporavnave dolga franšizodajalec zaseže blago in embalažo v višini dolga. V tem primeru prizna franšizojemalec z dobropisom franšizodajalcu 7% nižje cene, kot so bile na računu pri dobavi blaga.

V primeru kompenzacije medsebojnih obveznosti z drugim blagom potrebuje franšizojemalec izrecno soglasje franšizodajalca. O izboru blaga, ponujenega v kompenzacijo, odloča franšizodajalec. Franšizojemalec prizna z dobropisom franšizodajalcu rabat na ponujeno blago, o višini rabata se dogovorita pogodbeni stranki sporazumno. Cene blaga ne smejo bistveno odstopati od tržnih cen.

## **10. Prehodne in končne določbe**

Vsa medsebojna razmerja glede ostalih ugodnosti in skupnih aktivnostih se določajo v aneksih, ki so sestavni del Pogodbe (komercialni pogoji in druge bonitete, marketing, informatika, ...).

Pogodba je sklenjena za obdobje 5 let. Pogodba lahko vsak čas sporazumno preneha, enostransko pa lahko pogodbenika odstopita od nje s šestmesečnim odpovednim rokom.

Franšizodajalec sme po predhodnem pisnem obvestilu odstopiti od Pogodbe tudi brez odpovednega roka, če franšizojemalec grobo krši pogoje iz predmetne Pogodbe ali aneksov k Pogodbi; za grobo kršitev se šteje neredno poravnavanje svojih finančnih obveznosti iz naslova poslovanja med obema pogodbenima strankama, neupoštevanje členov 2, 6 in 10, kršitev drugega odstavka 7. člena Pogodbe in tudi v primeru izdajanja poslovnih tajn v zvezi s poslovanjem obeh pogodbenih strank.

V primeru prekinitve Pogodbe na način, kakor izhaja iz 3. odstavka te točke, si franšizodajalec iz naslova izgube posla obračuna nadomestilo v višini 20% od izdane garancije franšizojemalca + DDV.

Če se Pogodba prekine, franšizojemalec izgubi pravico do uporabe računalniškega programa za trgovino na drobno; prav tako mora odstraniti vse oznake v njegovem poslovnem prostoru, ki kažejo na to, da poslovno sodeluje (je posloval) s franšizodajalcem.

Vsi dodatki k Pogodbi morajo biti pisni in obojestransko podpisani, sicer se ne štejejo za veljavne.

Pogodba je sestavljena v dveh (2) izvodih, od katerih vsaka stranka prejme en (1) izvod. Pogodba stopi v veljavo z dnem, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki in velja za poslovno tajno.

Vse spore, ki bi izhajali iz te pogodbe, bosta stranki skušali reševati sporazumno, v kolikor to ne bo mogoče, je za reševanje sporov pristojno stvarno pristojno sodišče v Celju. Vsa razmerja, ki niso posebej urejena s to Pogodbo, se presojujejo po Zakonu o obligacijskih razmerjih.

Celje, \_\_\_\_\_

Franšizodajalec:  
ENGROTUŠ d.o.o.  
Direktorica: Tanja Tuš, dipl.oec.

Franšizojemalec:  
\_\_\_\_\_