

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Kaja Mežnar

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Kaja Mežnar

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV
TRG**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2005

ZAHVALA:

Hvala vsem, ki ste vztrajali z mano in niste obupali, čeprav sem sama skoraj že. Hvala tudi tistim, ki ste se v dolgem času, ki sem ga porabila za pisanje naloge jezili name in morda tudi že obupali nad mano misleč, da ne bom nikoli diplomantka. Ta naloga je dokaz, da tudi najpočasnejši polž pride do cilja in da pride čas, ko tudi največji otrok ugotovi, da mora odrasti.

KAZALO VSEBINE

KAZALO PRIKAZOV IN PREGLEDNIC	5
UVOD	6
1. MEDNARODNO TRŽENJE	7
1.1 ODHOD V TUJINO	9
1.2 ODLOČITEV O PROGRAMU TRŽENJA	10
1.3 ODLOČITEV O ORGANIZACIJI TRŽENJA	10
1.4 OCENJEVANJE TVEGANJA V TUJI DRŽAVI IN OVIRE PRI VSTOPU NA TUJE TRGE	11
1.4.1 OVIRE	11
1.4.2 POLITIČNA TVEGANJA	12
1.4.3 EKONOMSKA TVEGANJA	13
2. NAČINI VSTOPA NA TRG	14
2.1 POSREDNI IZVOZ	15
2.2 NEPOSREDNI IZVOZ	15
2.3 PODELITEV LICENCE	16
2.3.1 FRANŠIZING	16
2.4 SKUPNE NALOŽBE	16
2.4.1 KONZORCIJ (CONSORTIA)	17
2.5 NEPOSREDNA NALOŽBA	17
3. FRANŠIZING	18
3.1 IZVOR BESEDE FRANŠIZING IN DEFINICIJE FRANŠIZINGA	18
3.1.1 FRANŠIZING: LICENCA: ZASTOPANJE: EKSKLUZIVNA PRODAJA	20
3.2 RAZVOJ FRANŠIZINGA	21
3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA	21
3.4 VRSTE FRANŠIZINGA	22
3.5 POGODBA O FRANŠIZINGU	24
3.6 NAJBOLJŠI LASTNIKI FRANŠIZ VSEH ČASOV	24
3.7 RAZVOJ FRANŠIZINGA V SLOVENIJI	25
4. SLOVENIJA	26
4.1 SLOVENIJA V OKVIRU EU	26
4.2 ZAKONODAJA, KI UREJA TUJA VLAGANJA V SLOVENIJI	27
4.3 TRŽNA PRIVLAČNOST SLOVENIJE	28
4.3.1 MOŽNOSTI ZA DOLGOROČNO RAST	29
4.3.2 VELIKOST TRGA IN IZDATKI NA POSAMEZNIKA	30
4.3.3 POLITIČNO OKOLJE IN TRŽNA INFRASTRUKTURA	30
4.3.4 KONKURENČNO OKOLJE IN PRISOTNOST GLOBALNIH PODJETIJ	31
5. BLAGOVNA ZNAMKA A	32
5.1 VERIGA TRGOVIN BLAGOVNE ZNAMKE A V SLOVENIJI	37
5.2 SKUPINA A / BLAGOVNA ZNAMKA A IN FRANŠIZING	37
6. SKLEPI	39
LITERATURA	42
VIRI	43
PRILOGE	44
1. RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE A SKOZI LETA	44
2. PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A 31.1.2004	45
3. TABELA DRŽAV, V KATERIH JE SKUPINA A JANUARJA LETA 2003 POSLOVALA IZKLJUČNO FRANŠIZNO	47
4. EUROMONEYEVA OCENA TVEGANJA V DRŽAVAH, V KATERIH SKUPINA A POSLUJE FRANŠIZNO:	48

KAZALO PRIKAZOV IN PREGLEDNIC

PRIKAZ 1.1: NALOGE MEDNARODNEGA TRŽENJA.....	8
PRIKAZ 1.2: VPRAŠANJA, S KATERIMI SE PODJETJE SOOČA OB VSTOPU V TUJINO.....	9
PRIKAZ 1.3: CELOSTNI KONCEPT TRŽNIH POTI V MEDNARODNEM TRŽENJU.....	10
PRIKAZ 2.1: <i>PET NAČINOV ZA VSTOP NA NOV TRG</i>	15
PREGLEDNICA 5.1: <i>USPEŠNOST IN PRISOTNOST SKUPINE A V SVETU OD 1998 DO 2003</i>	32
PRIKAZ 5.1: PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A V EVROPI 31. JANUARJA 2003.....	33
PRIKAZ 5.2: PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A V AZIJI IN AMERIKAH 31. JANUARJA 2003.....	34
PREGLEDNICA 5.2: LASTNE IN FRANŠIZNE ENOTE SKUPINE A PO POSAMEZNIH DRŽAVAH JANUARJA 2003 (=PRED VSTOPOM V SLOVENIJO Z BLAGOVNO ZNAMKO A).....	35
PRIKAZ 5.3: ŠTEVILO PRODAJNIH MEST SKUPINE A OD 1996 DO 31. 1. 2004.....	36
PRIKAZ 5.4: ŠTEVILO DRŽAV V KATERIH POSLUJE SKUPINA A OD 1996 DO 31. 1. 2004.....	36
PREGLEDNICA 5.3: ŠTEVILO LASTNIH IN FRANŠIZNIH TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A 31. JANUARJA 2003.....	37
PREGLEDNICA 5.4: ŠTEVILO LASTNIH IN FRANŠIZNIH TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A 31. JANUARJA 2004.....	38
PRIKAZ 7.1: PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A V EVROPI 31. JANUARJA 2004.....	45
PRIKAZ 7.2: PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A V EVROPI 31. JANUARJA 2004.....	46
PREGLEDNICA 7.1: OSNOVNI PODATKI DRŽAV, V KATERIH JE SKUPINA A JANUARJA 2003 POSLOVALA IZKLJUČNO FRANŠIZNO.....	47
PREGLEDNICA 7.2: EVROMONEYEVA OCENA DRŽAVNEGA TVEGANJA V DRŽAVAH, V KATERIH SKUPINA A POSLUJE IZKLJUČNO FRANŠIZNO.....	48

UVOD

Z razvojem tehnologije in komunikacij svet postaja konglomerat prej ločenih trgov. Ne gre več za posamezne državne trge, ampak se formira svetovni, globalni trg. Trg, oziroma tržišče namreč definira

»Skupina posameznikov ali organizacij, ki jih družijo skupne potrebe ali problemi, imajo denar, ki so ga pripravljene porabiti za zadovoljitev potreb ali rešitev problemov in so pooblaščen za upravljanje z izdatki«, (Bearden, Ingram in Laforge, 1995, str. 54).

sodobna tehnologija transporta in komunikacij pa omogoča enostavno premagovanje razdalj. Ti dejavniki podjetja silijo v razmišljanje o širitvi na tuje trge, da bi se obdržala na tržišču. Na njihov lokalni trg namreč vztrajno vstopajo nova podjetja.

Dostopnost nove tehnologije je izboljšala komunikacijske in vodstvene možnosti mnogih podjetij in omogočila tudi manjšim podjetjem razvoj strategij za mednarodno širitev. Podjetja so se prisiljena naučiti, kako vstopiti na globalne trge in povečati svojo konkurenčnost, sicer tudi na lokalnem trgu ne morejo enakopravno konkurirati uveljavljenim mednarodnim/globalnim podjetjem, ki delujejo v isti panogi.

»Globalno podjetje je tisto, ki deluje v več državah in katerega prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, trženja, logistike in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu.« (Bearden, Ingram in Laforge, 1995, str. 54). Globalna podjetja tako lahko enako ali celo bolj kvalitetne izdelke prodajajo po nižjih cenah, saj jim prisotnost v mnogih državah omogoča doseganje nižjih proizvodnih stroškov.

Namen tega diplomskega dela je opredeliti možne načine širjenja podjetja na nove, tuje trge in podrobneje preučiti franšizing kot možnost vstopa na slovenski trg, ki jo je uporabila skupina A za vstop z verigo trgovin blagovne znamke A. Skozi diplomsko delo bo predstavljen franšizing kot možen način poslovanja, s poudarkom na ugotovitvi, ali je bila odločitev o vstopu s franšizo najboljša možna.

Prvi del naloge bo posvečen mednarodnemu trženju na splošno in pripravi podjetja za direktni vstop na nov trg ter problemom, s katerimi se podjetje pri tem sooča, v drugem delu so preučeni alternativni načini vstopa na nove trge, tretje poglavje pa je namenjeno franšizingu, od samih osnov, pa do opredelitve strank pri franšizingu in odnosov med njimi. Četrty del preučuje razmere na slovenskem trgu, predvsem odnos države do tujih vlaganj in odprtost le-te, varnost, primernost in privlačnost Slovenije za tuja vlaganja. V petem delu je poudarek na trgovski verigi blagovne znamke A in franšiznemu vstopu v Slovenijo preko franšizija A. Šesti del zaokrožuje diplomsko nalogo s sklepi, zbranimi na osnovi dostopnih podatkov. Pri skupini A niso pripravljene odgovoriti na vprašanje zakaj franšiza in ne direktni vstop (na vprašalnik niso odgovorili, saj vse informacije, ki niso objavljene na internetu smatrajo za poslovne skrivnosti), zato bo o razlogih za odločitev treba sklepati iz drugih virov. Vir podatkov o skupini A in blagovni znamki A so informacije, dostopne na internetu, torej finančna poročila do vključno leta 2003.

1. MEDNARODNO TRŽENJE

Cateora, Graham in Ghauri omenjajo pet trendov, ki najbolj vplivajo na oblikovanje mednarodnega poslovanja:

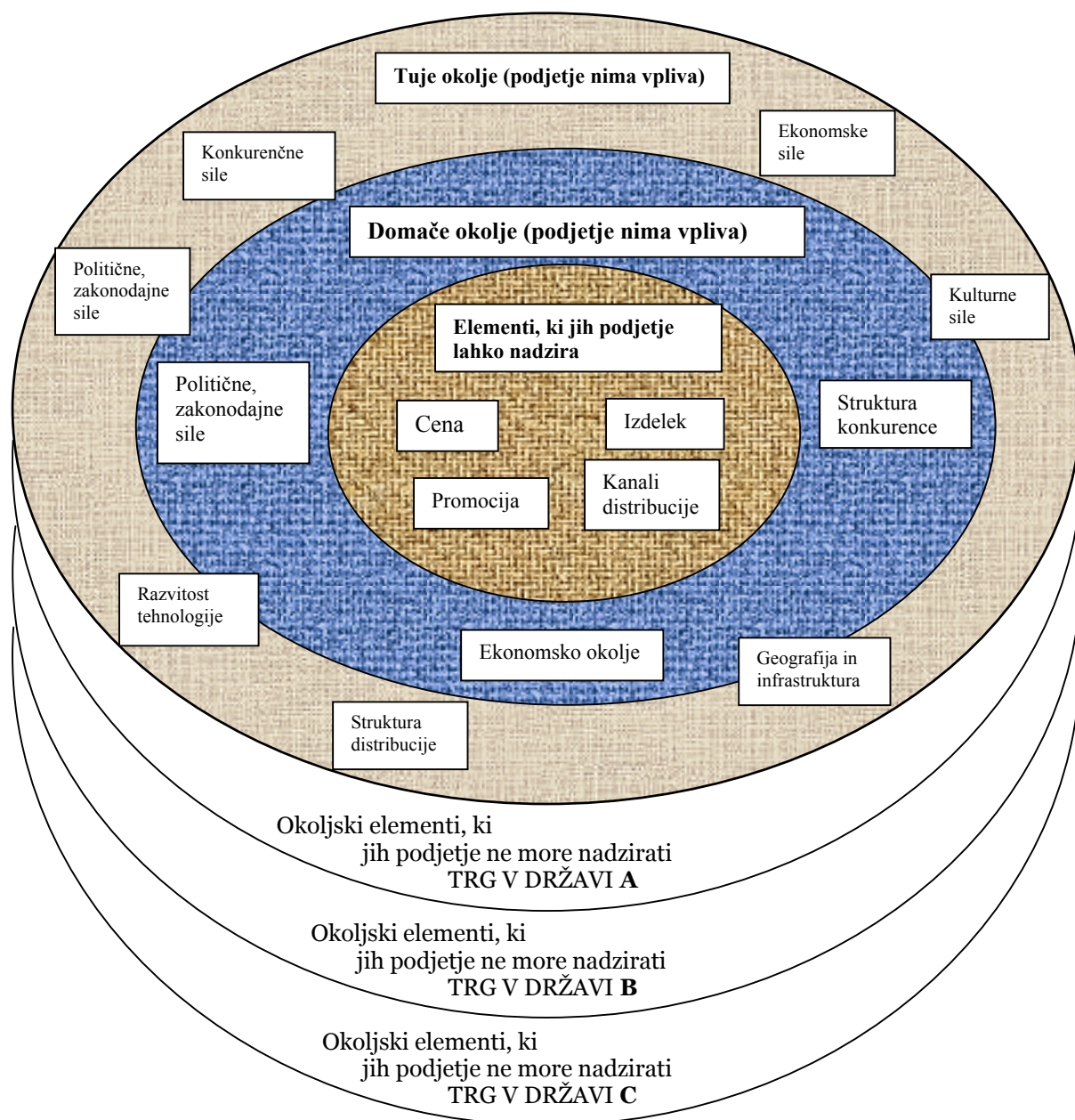
1. Soodvisnost svetovnih ekonomij.
2. Hitra rast regionalnih območij prostega trgovanja (na primer EU, NAFTA, ASEAN in APEC).
3. Povečanje bogastva in gospodarske rasti v večjem delu sveta povzroča povečano nakupno moč prebivalstva.
4. Razvoj velikih novih trgov (Argentina, Kitajska, Indija, Indonezija, Malezija, Rusija, Madžarska in Poljska).
5. Napredne metode komunikacije in transporta, ki so se razvile kot posledica razvoja informacijske tehnologije. (Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str 4).

Vse več podjetij se usmerja v mednarodno trženje, ki je »izvajanje poslovnih aktivnosti ki, z dobičkom, usmerjajo tok izdelkov ali storitev določenega podjetja k kupcem ali uporabnikom več kot ene narodnosti. Edina razlika med mednarodnim trženjem in domačim trženjem je, da se pri prvem tržne aktivnosti odvijajo v več kot eni državi«. (Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str 7).

Razlike med mednarodnim in domačim trženjem ne gre iskati v različnih tržnih konceptih, ampak v okolju, v katerem bomo tržne strategije izvajali. Podjetje, ki namerava začeti z globalnim poslovanjem naj bi bilo vodilno v panogi v svoji domači državi, kar mu daje trdno osnovo za širitev. Poleg tega je za mednarodno uspešnost pomembno, da se podjetje zaveda svoje osnovne prednosti, da je prilagodljivo, ima globalno kulturo in je pripravljeno na dolgoročno zavezanost.

Uspešen menedžer bo sestavil program trženja, ki bo omogočal optimalno prilagajanje negotovostim v poslovnem okolju. Elementi tržnega spleta, ki jih podjetje lahko nadzira, ter s tem prilagaja okolju, na katerega nima vpliva, sestavljajo marketinški splet 4P; ceno (price), izdelek (product), promocijo (promotion) in kanale distribucije oz. mesta prodaje (place). Tem elementom se že na domačem trgu pridružijo elementi, na katere podjetje ne more vplivati. Gre za elemente iz domačega okolja, ki imajo lahko neposreden vpliv na uspeh delovanja podjetja v tujini (politične/zakonodajne sile, ekonomsko okolje oz. spremembe v njem in struktura konkurence). Ob vstopu na tuj trg, se z domačimi zapleteno prepletejo še tuji elementi, na katere podjetje nima vpliva. Za razliko od domačega okolja, v katerem lahko podjetje s precejšno gotovostjo napove spremembe v poslovnem okolju in se jim prilagodi, gre v mednarodnem poslovanju vedno za določeno stopnjo presenečenja. Podjetje, ki posluje v mnogo tujih državah lahko naleti na velike razlike v politični stabilnosti, razredni strukturi in ekonomskem ozračju, torej v ključnih elementih poslovnih odločitev. Najpomembnejši med temi elementi so politične in zakonodajne sile, ekonomske sile, konkurenčne sile, razvitost tehnologije, struktura razdelitve, geografija in infrastruktura in kulturne sile. (Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str 6-10).

Prikaz 1.1: Naloga mednarodnega trženja.



Vir: Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str. 9.

Problem za nekatera podjetja, prilagojena enemu okolju, predstavlja nesposobnost lahkega prepoznavanja potencialnih vplivov določenih elementov, na katere nimajo vpliva, znotraj drugega okolja, na katerega se še niso navadili.

Mednarodno trženje sicer obljublja veliko ugodnosti, hkrati pa je zahtevnejše od domačega trženja, saj se tu, namesto z enim, tržnik srečuje z vsaj dvema nivojema negotovosti. Podjetje, ki posluje samo na domačem trgu se srečuje z enim samim spletom elementov na katere ne more vplivati, mednarodnemu podjetju pa vsaka nova država, v kateri posluje, doda svoj nov, edinstven splet.

1.1 ODHOD V TUJINO

Za odhod v tujino se podjetja odločajo iz različnih razlogov, najpogosteje pa je razlog bodisi premajhen domači trg, na katerem ni dovolj sredstev, vdror tujih globalnih podjetij na domače tržišče, tuji trg lahko ponuja večje možnosti za ustvarjanje dobička kot domači, novi trgi pomenijo večjo porabniško bazo, ki jo podjetje lahko potrebuje, da bi doseglo velike prihranke, lahko pa se podjetje želi rešiti odvisnosti od enega samega trga in tako zmanjšati tveganje. Pogost razlog za odhod v tujino je tudi odločitev vodilnih v podjetju za mednarodno poslovanje, katerega cilj je globalno podjetje.

Podjetje se pod vplivom enega od zgoraj naštetih razlogov odloči za odhod v tujino. Tako je prešlo prvo fazo vstopanja na nove trge, namreč odločanje ali sploh vstopiti na tuje trge ali ne.

Prikaz 1.2: Vprašanja, s katerimi se podjetje sooča ob vstopu v tujino.



Vir: Kotler, 1998, str. 411.

Ko se podjetje odloči vstopiti v tujino, mora določiti svojo politiko in cilje mednarodnega trženja (kako visok naj bo delež podjetja na tujem trgu, v koliko tujih državah bo prisotno, tip držav, ki mu ustreza...). Privlačnost države določajo izdelek, geografske okoliščine, prihodek, prebivalstvo, politično ozračje... Mnogo podjetij daje prednost sosednjim državam, ker jih bolje poznajo in zaradi bližine lažje nadzirajo svoje stroške. Države kandidatke je treba ocenjevati na osnovi tržne privlačnosti (BDP na prebivalca, delovna sila, uvoz, rast prebivalstva, ...), konkurenčne prednosti (ocena glede na dosedanje rezultate, možnost nizkih stroškov, ...) in tveganja (politična stabilnost, stabilnost valute, zakon o repatriaciji, ...).

Po končani analizi teh faktorjev je potrebna še finančna analiza (lahko se izkaže, da nobeden od trgov ne obeta zadostnega prihodka), torej ocenitev verjetne stopnje donosnosti naložb. Ne glede na to, ali podjetje v tujino vstopa prvič, ali pa gre za že uveljavljeno mednarodno podjetje, ki vstopa na nov trg, je načrtovanje pomemben faktor uspeha.

Informacija je ključna komponenta v razvoju uspešne tržne strategije. Bistvena razlika med domačim in mednarodnim tržnim raziskovanjem je širina področja raziskav. Mednarodne raziskave lahko na osnovi informacijskih potreb, razdelimo na splošne informacije o državi, področju in / ali trgu, informacije potrebne za napovedovanje prihodnjih tržnih zahtev in pa posebne tržne informacije, ki jih potrebujemo za izdelavo izdelka, promocije, za distribucijo in cenovne odločitve in za razvoj tržnega načrta. Globalno podjetje torej je, oziroma bi moralo biti, vključeno v najbolj zahtevne in obširne vrste raziskovalnih aktivnosti. (Kotler, 1998, str 410-415).

Ko podjetje zaključi to fazo strateškega načrtovanja, naj bi imelo informacije za oceno potencialov predlaganih državnih trgov, za prepoznavanje težav, ki so razlog, da se določeno državo izključi iz nadaljnjih razmišljanj, informacije o okoljskih elementih, ki jih je treba še analizirati, o delu tržnega spleta, ki ga je treba prilagoditi, da bo ustrezal lokalnim tržnim potrebam in o razvoju in implementaciji tržnega akcijskega načrta.

1.2 ODLOČITEV O PROGRAMU TRŽENJA

Podjetja, ki delujejo več kot na enem tujem trgu, se morajo odločiti, do kakšne mere bodo svoje strategije trženja prilagodila lokalnim razmeram. Dve skrajnosti, med katerima pa seveda obstaja še kup drugih možnosti, sta standardiziran tržni splet (standardizacija izdelka, oglaševanja, trgovskih poti in drugih sestavin tržnega spleta obljublja najmanjše stroške, saj ni treba uvajati nobenih večjih sprememb) in zamisel o prilagojenem tržnem spletu (proizvajalec prilagodi sestavine tržnega spleta vsakemu trgu posebej, kar sicer več stane, a obljublja večji tržni delež in večji dobiček). V tej fazi se podjetje odloči, ali oziroma do kakšne stopnje je pripravljeno prilagoditi svoj tržni splet posameznemu tržišču oziroma do katere stopnje lahko po celem svetu prodaja enake, standardizirane izdelke na enak, standardiziran način.

Ko je podjetje sprejelo odločitev o programu trženja, se začne faza razvijanja tržnega načrta, v kateri podjetje razvije načrt trženja za ciljni trg. Začne se z analizo situacije in doseže svoj višek v posebnem akcijskem programu za posamezno tržišče. Ta posebni načrt določa dejavnosti, ki jih je potrebno opraviti, osebe, načine in čas, ki je najprimernejši za opravljanje posamezne naloge. Vključuje tudi proračun, načrtovano prodajo in dobičke.

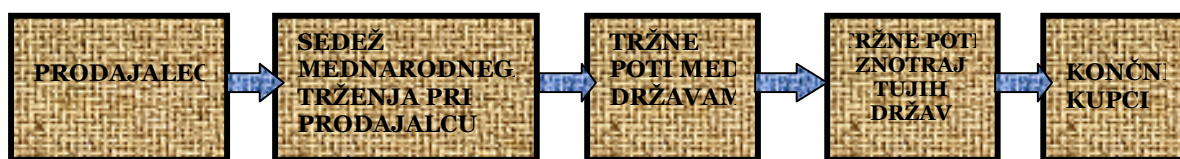
Strateško načrtovanje je dinamičen, nepretrgan splet medsebojno povezanih spremenljivk, kjer se med posameznimi fazami procesa ves čas oblikujejo nove informacije. Štiri faze samo označujejo pot, ki naj bi ji managerji sledili za uspešno, sistematično načrtovanje. Ponujajo tudi osnovo, da na vse državne trge in njihovo medsebojno povezanost, gledamo kot na integrirano globalno enoto. (Kotler, 1998, str. 419-424).

1.3 ODLOČITEV O ORGANIZACIJI TRŽENJA

V vsaki državi, ne glede na velikost in razvitost, gredo izdelki skozi določen distribucijski proces, ki vključuje distribucijo surovin, prenos lastništva in, iz vidika tržnega stratega najpomembnejše, pogajalske procese med proizvajalcem in posredniki. Vsaka država ima svojo specifično strukturo kanalov, skozi katere gre izdelek na poti od proizvajalca do končnega uporabnika.

Največje razlike v tržnih poteh so opazne v tipu in številu posrednikov, ki v neki državi delujejo, druga pomembna razlika pa je opazna pri velikosti in značilnostih prodajnih enot na drobno v tujini.

Prikaz 1.3: Celostni koncept tržnih poti v mednarodnem trženju.



Vir: Kotler, 1998 str. 425.

Mednarodno podjetje mora imeti celosten pogled na tržne poti, po katerih izdelki pridejo do končnih uporabnikov. Med samim proizvajalcem in končnim kupcem obstajajo trije glavni povezovalni členi.

Prvi člen je sedež za mednarodno trženje, izvozni oddelek ali mednarodna divizija, ki odloča o prodajnih poteh in drugih elementih tržnega spleta. Ko podjetje preide stopnjo mednarodne divizije, postane prava globalna organizacija. Poslovodni vrh in strokovne službe načrtujejo proizvodne enote, tržno politiko, finančne tokove in logistične sisteme v svetovnem merilu. Globalne operative enote so podrejene neposredno generalnemu direktorju ali pa izvršnemu odboru in ne več predstavniku mednarodne divizije. Vodstveno

osebje prihaja iz različnih držav; surovine in drugo blago kupujejo tam, kjer je najcenejše, v naložbe se spuščajo tam, kjer se obeta največji dobiček.

Drugi člen v povezavi med proizvajalcem in končnim potrošnikom, **tržne poti med državami**, prepelje izdelke do meja drugih držav. Na tej stopnji se odloča o tem, kakšne posrednike (trgovska podjetja in podobno) je treba najeti, katero vrsto prevoza uporabiti, preučiti pa je treba tudi načine financiranja in tveganje.

Zadnji, **tretji člen, tržne poti znotraj drugih držav**, pa poskrbi, da izdelki, ki so že na tuji meji, pridejo do končnega uporabnika. (Kotler, 1998, str. 424, 425).

Mednarodno podjetje se mora zavedati, da se bo na svetovnih trgih srečevalo z različnimi vzorci distribucije. Posploševanje je nevarno, saj obstajajo med trgi zelo velike razlike, ki se kažejo v različnih posredniških storitvah, širini linije posameznega posrednika, v stroških in maržah, dolžini kanalov, neobstoječih kanalih, blokiranih kanalih, v zalogah in v moči in konkurenci posrednikov.

1.4 OCENJEVANJE TVEGANJA V TUJI DRŽAVI IN OVIRE PRI VSTOPU NA TUJE TRGE

Tuji trgi predstavljajo novo okolje in s tem podjetju odpirajo nove priložnosti, pa tudi nove grožnje. Spremembe v tržnem okolju lahko tržišče povečajo, zmanjšajo ali pa ustvarijo popolnoma novo tržišče, lahko pa do novih priložnosti ali groženj pride tudi zaradi neposrednih vplivov na določene tržne aktivnosti. Mnogo podjetij se odloča za skeniranje okolja, da bi identificirali pomembne trende v njem in ugotovili, ali ti trendi lahko predstavljajo sedanjo ali prihodnjo priložnost ali grožnjo.

Strokovnjaki razlikujejo med dvema, pogosto prepletajočima se tipoma tveganj. Prvo je **politično tveganje**, povezano z zaščito premoženja oziroma povrnitvijo naložbe in odvisno od neposrednih ukrepov vlade oz. od ljudi, drugo pa je **ekonomsko tveganje**, ki je povezano z donosnostjo delovanja in denarnim tokom, ki izvira iz gospodarskih preobratov, padcev valute, stavk itd. (Nickels in Wood, 1997, str. 107-113).

Podjetja zaradi velikosti tveganj kupujejo različna poročila in ocene političnega tveganja (Business International's, Country Assessment Service, BERI in Frost&Sullivan's World Political Risk Forecasts), ki s pomočjo različnih tehnik merjenja in modelov določajo trenutno stopnjo tveganja v vsaki državi. Te ocene so sicer zanimive, vendar ne najprimernejše, saj se ukvarjajo z makro tveganjem vseh tujih podjetij na tem področju in ne z mikro tveganjem, ki bi zadevalo le določeno podjetje ali panogo. Podjetja morajo tako ta poročila dopolnjevati z drugimi metodami ocenjevanja poslovnih tveganj.

1.4.1 OVIRE

Države v razvoju so posebej zanimive za vstop mednarodno aktivnih podjetij, zato pogosto postavljajo ovire proti uvažanju in proti tujim podjetjem. Medtem ko je ideja ovir ekonomska ali politična, pa nastajanje ovir vzpodbuja lokalna industrija.

Glavne kategorije argumentov, ki jih vlade uporabljajo za utemeljevanje protekcije so naslednje:

1. Varovanje industrije v razvoju,
2. varovanje domačega trga,
3. denar naj ostane doma,
4. pospeševanje akumulacije kapitala,
5. vzdrževanje življenjskega standarda in realnih plač,
6. zaščita naravnih virov,
7. industrializacija narodov nizkih plač,
8. vzdrževanje stopnje zaposlenosti oziroma zniževanje nezaposlenosti,
9. obramba države,

10. porast poslovanja in
11. povračilo in trgovanje.

Ekonomisti kot veljavne priznavajo samo razloge varovanja industrije v razvoju, obrambo države in industrializacijo držav v razvoju. Tudi argument varovanja naravnih virov v času zavedanja pomembnosti varovanja okolja in pomanjkanja surovin postaja vse bolj pomemben. Začasno vzdrževanje stopnje zaposlenosti oziroma zniževanje nezaposlenosti je lahko smiseln argument, vendar pa takšna zaščita postane dolgoročna in prispeva k industrijski neučinkovitosti, medtem ko prikrajša državo za realno privajanje situaciji na svetu. Poleg tega pa ostaja še pogosto spregledano dejstvo, da v končni fazi potrošniki nosijo stroške tarif in drugih varovalnih ukrepov, saj so lokalne cene višje od svetovnih cen, čeprav za to ni zdravega ekonomskega razloga. (Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str. 42-47).

Države lahko trgovanje ovirajo s:

Tarifami (takse, ki jih določi vlada za dobrine, ki prihajajo vanjo čez mejo in se uporabljajo za davek za zbiranje dohodka, za odvrčanje uvoza dobrin ali zaradi obeh razlogov), **kvotami** (posebne omejitve vrednosti ali količine za določeno vrsto dobrin; postavijo absolutno zgornjo mejo količine določene dobrine, ki jo lahko uvozimo), **prostovoljnimi omejitvami izvoza** (podobne kvotam in pogoste v tekstilu, oblačilih, jeklu, agrikulturi in motornih vozilih; gre za dogovor med državo, ki uvažata in državo, ki izvažata, o omejitvi količine izvoza), **bojkotom** (absolutna vladna omejitev nakupov in uvozov določenih dobrin od drugih držav), **monetarnimi ovirami** (različne oblike nadzora menjave, ki jih uvede vlada da bi obdržala svojo pozicijo plačilne bilance ali pa za vzpodbudo posamezni industriji; blokirana valuta, razlikovalen / diferenciran menjalni tečaj in vladna odobritev varovanja tuje menjave) in **standardi** (standardi, ki skrbijo za varovanje zdravja, varnost in kvaliteto izdelkov). (Cateora, Graham, Ghauri, 2000, str. 47-50).

1.4.2 POLITIČNA TVEGANJA

Idealno politično okolje je stabilna in prijateljska vlada. Ker se odnosi držav do tujih podjetij ves čas spreminjajo in so zelo različni tudi od države do države, je spremljanje političnih trendov nujna praksa managerja, ki mu omogoča lažje napovedovanje in pripravo na spremembe, hkrati pa s tem pozna tudi meje, znotraj katerih lahko podjetje v določeni državi uspešno posluje.

Najresnejše politično tveganje za podjetje predstavlja **zablembo** – prilastitev premoženja podjetja brez plačila. Manj drastična a še vedno nevarna je **razlastitev**, pri kateri je potrebno delno povračilo za investicije, ki jih je zasegla vlada. Tretji način pa je **podomačenje** (domestikacija), do katerega pride, ko država gostiteljica s serijo ukrepov tuje investicije podvrže državnemu nadzoru in lastništvu. Končni cilj podomačenja je, prisiliti tuje vlagatelje da z domačini (podjetji in državljani) delijo večji del, kot so ga pred podomačenjem.

Tveganje zablembe in razlastitve se je v zadnjem desetletju zmanjšalo, saj se je izkazalo, da se je po podržavljenju uresničilo le malo zelenih koristi. Danes države, ki jih skrbi, da tuja vlaganja ne bodo v skladu z družbenimi in ekonomskimi cilji, pogosto zahtevajo od investitorjev deljeno lastništvo, lokalne zaposlene, delovne in vodstvene pogodbe in sodelovanje v izvozni prodaji kot pogoj za vstop na trg. (Cateora, Graham, Ghauri, 2000, str. 50, 51).

ZMANJŠANJE POLITIČNEGA TVEGANJA

Čeprav podjetje ne more neposredno vplivati na politično okolje v državi, v kateri posluje, pa obstajajo postopki, ki zmanjšajo stopnjo dovzetnosti posameznega poslovnega združenja za politična tveganja.

Glavni predsodek, ki se pojavlja v zvezi s tujimi podjetji je, da samo izkoriščajo bogastvo države na stroške prebivalcev, hkrati pa obstaja strah, da je interes multinacionalnega podjetja le v izkoriščanju delovne sile, trga in surovin. Takim in podobnim predsodkom se podjetje lahko izogne na več načinov in sicer lahko nastopa kot dober državljan, se odloči za združeno poslovanje ali pa razširitev investicijske baze. Poleg tega lahko podjetje nadzira

trgovanje in distribucijo, podeli licenco, prične z načrtnim podomačenjem ali pa se odloči za politična plačila. Vse to so načini, ki zmanjšajo tveganje, od podjetja pa je odvisno, za katerega se bo odločilo.

Ne glede na to, kako uspešno mednarodna podjetja z investiranjem in poslovnimi odločitvami zmanjšajo politično občutljivost, je pred njimi ves čas naloga vzdrževanja pozitivne javne podobe v državi, kjer poslujejo. Danes se večina podjetij trudi biti dober državljan, vendar pa zaradi občutkov nacionalizma ali političnih strank, ki si želijo publicitete ali iščejo grešnega kozla za svoje napake, negativne informacije o podjetju pogosto dosegajo ljudi. Edino orožje mednarodnega podjetja je, da vztrajno in aktivno sporoča svojo zgodbo. (Cateora, Graham, Ghauri, 2000, str. 51-54).

1.4.3 EKONOMSKA TVEGANJA

Čeprav zaplemba premoženja in razlastitev izgubljata svojo moč, vstop na nov, tuj trg za podjetja še vedno predstavlja določeno tveganje. Ekonomska tveganja predstavljajo pomemben del političnega okolja, ki se mu lahko izognejo le redka podjetja. Med pomembnejša tveganja spadajo:

- **Nadzor nad menjavo:** Izvira iz premajhnega obsega trgovanja države s tujino. Glavni problem tujih investitorjev je v tem primeru preliti dobiček in investicije v valuto domače države.
- **Zakoni o lokalni vsebnosti:** Države pogosto zahtevajo, da je določen delež izdelka, ki se ga prodaja v državi, proizveden v državi.
- **Omejitve uvoza:** Omejitve uvoza surovin, strojev in rezervnih delov so pogoste strategije, ki naj bi tuja podjetja prisilile, da surovine kupujejo v državi gostiteljici, s čimer ustvarjajo novo tržišče za lokalno industrijo.
- **Nadzor nad davki:** Davki predstavljajo politično tveganje kadar jih država uporablja kot sredstvo za nadzor tujih investicij. V takem primeru lahko pride do povišanja davkov brez predhodnega opozorila, kljub kršitvi formalnih dogovorov.
- **Nadzor nad cenami:** Bistveni izdelki, ki predstavljajo družbeni interes, na primer zdravila, hrana, bencin in avtomobili, so pogosto podvrženi cenovnemu nadzoru, s katerim država lahko nadzoruje stroške življenja.
- **Problemi z delavno silo:** V mnogih državah imajo sindikati veliko moč in uživajo visoko podporo vlade, ki jo uporabljajo za preprečevanje uvedbe posebnih koncesij. Lahko dosežejo prepoved odpuščanja delavcev, nujnost delitve dobička z njimi ipd. (Cateora, Graham, Ghauri, 2000, str. 55-57).

2. NAČINI VSTOPA NA TRG

Ko se podjetje odloči vstopiti na določen trg, mora najti najboljši način za vstop, določiti stopnjo vpletenosti na trgu in obveze, ki si jih je pripravljeno zadati. Do teh odločitev naj bi podjetje prišlo na osnovi mnogih raziskav ter analiz tržnega potenciala in zmožnosti podjetja.

Podjetja navadno dajejo prednost določenemu načinu vstopa na tuje trge, vendar vztrajanje pri enem samem načinu ni smiselno, saj morda nekatere države dopuščajo skupne naložbe, ne pa uvoza določenih izdelkov in neposrednih vlaganj tujih državljanov. Zato mora podjetje obvladati vse načine vstopa na tuj trg in se, kljub preferiranju določenega načina, prilagoditi trenutnim okoliščinam.

Izbor primerne načina vstopa na tuje tržišče je ključna strateška odločitev mednarodnih podjetij, saj so za vsak način vstopa potrebni določeni finančni in časovni viri. Načini vstopa predstavljajo alternativne poti oziroma sredstva, ki jih ima podjetje na voljo za transport od domače države do države gostiteljice. Podjetja izbirajo med različnimi načini, od uvažanja, licenciranja, zastopanja, lastne enote, nakupa in različnih oblik združenega poslovanja, poleg teh pa imajo na voljo še franšizing, pogodbe o ekskluzivni prodaji, ali združenja in konzorcij, ki se nahajajo v sivem območju med kratkoročnimi uvozi in popolnoma ali deloma tujimi poslovalnicami.

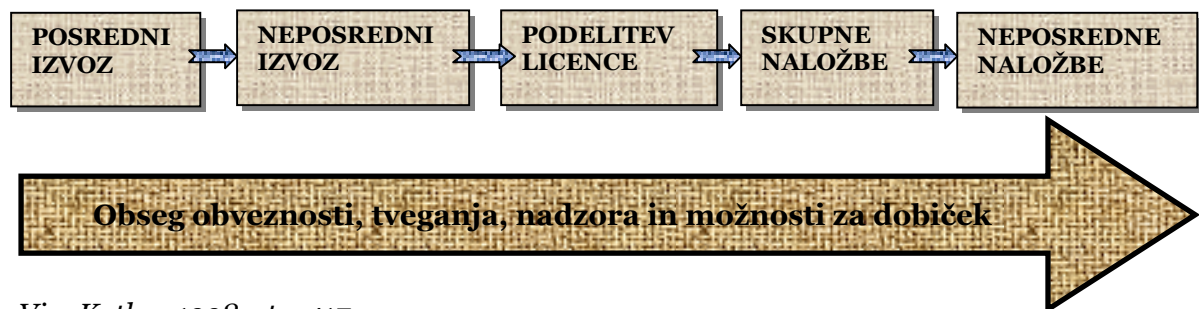
Pred vstopom na tuje tržišče naj bi podjetje, ne glede na to, ali na tuje trge vstopa prvič, ali pa gre za že uveljavljeno podjetje, preučilo naslednje točke:

1. Ustreznost – ali so koncept, izdelki, storitve in oblika primerni za ciljni trg?
2. Kaj so pokazale raziskave o povpraševanju, konkurenci, delovni sili in cenovnih zadevah?
3. Dobičkonosnost – ali lahko upravičeno pričakuje dobičke? Katere so posebnosti poslovnega načrta? Kakšni so stroški komunikacij, transporta in s tem povezani stroški?
4. Ciljni trgi – kakšna je zgodovina podobnih podjetij in tujih franšiz na izbranem trgu? Na tej točki je treba upoštevati tudi tržne karakteristike (ekonomsko rast, demografijo, jezik in življenjske stile).
5. Sposobnost – ali podjetje lahko izpolni svoje odgovornosti z obstoječo infrastrukturo in ne da bi ogrožal domače poslovanje?
6. Ali lahko franšizij izpolni svoje odgovornosti glede kapitala, razvoja, operacij in poznavanja trga?
7. Dobava – ocenitev potreb po in dostopnosti surovin. Kakšni so stroški uvažanja surovin v primerjavi z lokalnim nakupom le-teh?
8. Ali je potrebna prilagoditev izdelka ciljnemu trgu?
9. Ali obstajajo omejitve glede uvažanja opreme in operacijskih potrebščin?
10. Valuta – upoštevati je potrebno menjavo v domačo valuto, izvažanje dobičkov.
11. Konkurenca – ali je nedosegljiva? Če na trgu še ni konkurentov ali to pomeni velik potencial ali omejeno povpraševanje?
12. Mednarodni odnosi – upoštevati je treba politične odnose, tržne odnose, valuto in davčno strukturo.
13. Zakonske zadeve
14. Nepremičnine – ali se zemljišča lahko kupi? Ali so možni dolgoročni najemi? Kakšna je splošna praksa, kar zadeva nepremičnine?
15. Ali koncept franšize zahteva omejitev uporabe lastnine?
16. Delovna sila – upoštevati je treba zakone o delovni sili, sindikate in dostopnost kvalificiranih zaposlenih.
17. Davki – kakšne davke na dobiček, trošarine in transakcijske davke bo treba plačati domači državi in kakšne državi gostiteljici? (Roberta Maynard, 1995).

Na izbiro načina vstopa močno vpliva tudi narava znanj v podjetju, saj je pomembno, katera znanja bo podjetje preneslo v novo državo. Zaščita podjetju lastnih znanj pred grožnjo oportunitizma je pomembno vodilo pri izbiri načina vstopa. Ker je grožnja oportunitizma neposredno povezana z znanjem, ki predstavlja določeno prednost za podjetje, je pomembno, da dobro poznamo naravo znanj v podjetju. Pri ugotavljanju količine tveganja naj bi se podjetje predvsem osredotočilo na vrsto znanj, ki je vključena v ustvarjanje izdelka ali storitve, na tip znanj oziroma na to, kdo jih v podjetju ima in na način, na katerega ta znanja predstavljajo prednost za podjetje.

Vsako poslovanje podjetja na tujem trgu lahko uvrstimo v eno od različnih, vendar prekrivajočih se faz vpletenosti na mednarodnem tržišču. Te faze so: posredni in neposredni izvoz, podelitev licence, skupne naložbe in neposredno vlaganje.

Prikaz 2.1: Pet načinov za vstop na nov trg.



Vir: Kotler, 1998, str. 417.

2.1 POSREDNI IZVOZ

Najobičajnejši prodor na tuj trg je povezan z izvozom. Občasno izvažanje je pasivna stopnja, pri kateri podjetje izvažale sem ter tja, na lastno pobudo ali pa na podlagi spontanega naročila iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje proizvaja izdelke na domačem ozemlju. Izdelke lahko prilagodi tujemu trgu ali pa ne. Izvažanje pomeni najmanj sprememb v organizaciji, naložbah in proizvodnji. Podjetja ponavadi začnejo s posrednim izvozom in delujejo preko neodvisnega posrednika. Podjetje lahko izbira med štirimi tipi posrednikov; domačim izvoznim trgovcem (samostojni posrednik kupuje izdelke pri proizvajalcu in jih na svoj račun prodaja v tujino), domačim izvoznim agentom (išče tuje kupce in z njimi sklepa pogodbe o uvozu blaga, za svoje posredovanje pa dobi provizijo), kooperativnimi organizacijami (ukvarjajo se z izvoznimi posli več podjetij in so deloma pod njihovim administrativnim nadzorom) ali pa se odloči za podjetje za upravljanje izvoza (posrednik za ustrezno plačilo upravlja izvozne dejavnosti podjetja). (Kotler, 1998, str. 416).

Posredni izvoz ima dve prednosti: zahteva manjše naložbe, saj podjetju ni treba razviti lastnega izvoznega oddelka, ne potrebuje lastnega prodajnega osebja oz. neposrednih stikov, hkrati pa predstavlja manjše tveganje.

2.2 NEPOSREDNI IZVOZ

Podjetje se v tem primeru samo ukvarja s svojim izvozom. Navadno gre za prvi korak, ki ga podjetje napravi v smeri mednarodnega poslovanja, pogosto pa je tudi za zrela mednarodna podjetja. Naložbe in tveganje so sicer večji, vendar je večji tudi možni donos. Za neposredni izvoz se podjetja primarno odločajo, da bi pobrala smetano ali pridobila trge za prodajo domačih presežkov. Neposrednega izvoza se podjetje lahko loti preko domačega izvoznega oddelka ali divizije, preko prodajnih enot ali podružnic v tujini, neposredno lahko podjetje izvažata preko potujočega izvoznega zastopnika ali pa z v tujini zaposlenimi trgovci ali agenti.

2.3 PODELITEV LICENCE

Ta za proizvajalca pomeni enostaven način, da začne z mednarodnim trženjem. Podjetju omogoča, vstop na nov trg brez večjih finančnih vlaganj. Lastnik licence tujemu podjetju da dovoljenje, da uporablja patent, blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost in podobno, za to pa tuje podjetje plačuje pristojbino ali licenčnino. Prodajalec licence tako z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuje tržišče, kupec pa pridobi proizvodno znanje, znan izdelek ali ime in mu tako ni treba začeti od začetka. Licenciranje je priljubljena strategija manjših in srednje velikih podjetij.

Prednosti licence so očitne; ko ima podjetje premalo kapitala, ko uvozne omejitve onemogočajo ostale oblike vstopa, ko podjetje vstopa v državo, ki je občutljiva na tuje lastništvo ali pa kadar je treba zaščititi patente oziroma tržne znamke pred ukinitvijo zaradi neuporabe. Čeprav gre za verjetno najmanj dobičkonosen način vstopa na trg, pa so tveganja in naporji manjši kot pri neposrednem investiranju; licenciranje je legitimen način okoriščenja z intelektualno lastnino na tujem trgu.

Prodaja licence ima tudi določene slabosti, saj ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tujini postavilo lastne obrate. Če je kupec licence zelo uspešen, ima originalni lastnik premajhen dobiček, ko pa pogodba poteče ima v kupcu nevarnega tekmeca. Da bi se izognil bodočemu tekmecu, lastnik licence ponavadi proizvajalca sam oskrbuje s sestavino, ki je za ta izdelek nujna, najbolje pa je, da lastnik licence vseskozi razvija svoje izdelke, tako da je kupec vedno odvisen od njega.

Za vstop na trg obstajajo še drugi načini. Podjetje lahko sklene pogodbo o upravljanju tujega hotela, bolnice, letališča in drugih ustanov za ustrezno plačilo. V takem primeru podjetje izvaša svoje storitve, ne izdelkov. Pogodbe vključujejo le majhno tveganje in omogočajo vstop na tuj trg in dobiček že na začetku, vendar pa niso smiselne, če bi podjetje svoje sposobnosti lahko bolje izkoristilo ali pa če bi bil dobiček večji, če bi prevzelo celotno naložbo. Pogodba podjetju onemogoča, da bi začelo tekmovati s svojimi odjemalci.

Druga možnost je pogodbeno proizvodnja, kjer podjetje pooblasti lokalne proizvajalce, da izdelujejo njegov izdelek. Problem pri tem načinu vstopa je, da ima podjetje manj nadzora nad proizvodnjo in tvega izgubo možnega dobička pri proizvodnji. Kljub temu pa podjetju omogoči, da hitreje in z manj tveganja prične s celotnim postopkom in si morda pozneje omisli partnerstvo ali pa celo odkupi tamkajšnjega proizvajalca. (Kotler, 1998, str. 417 in Nickels in Wood, 1997, str. 114).

2.3.1 FRANŠIZING

Franšizing je hitro razvijajoča se oblika licenciranja, v kateri franšizor skrbi za standardno pakiranje izdelka, sisteme in vodenje, franšizij pa poskrbi za znanje o trgu, kapital in osebno vključenost v vodstvu. Kombiniranje veččin omogoča fleksibilnost v obravnavanju pogojev na trgu, kljub temu pa starševskemu podjetju dopušča precejšen nadzor nad poslovanjem. Franšizor lahko spremlja trženje izdelka do mesta končne prodaje. Gre za pomembno obliko vertikalne tržne integracije. Potencialno franšizni sistem omogoča učinkovito združevanje centralizacije veččin in decentralizacije operacij in je zato postal pomemben način mednarodnega trženja. (Nickels in Wood, 1997, str. 114).

2.4 SKUPNE NALOŽBE

Skupne naložbe oziroma združena podjetja so eden pomembnejših načinov sodelovanja in so močno pridobile na veljavi v zadnjih dveh desetletjih. Poleg tega, da služijo kot sredstvo zmanjšanja političnih in ekonomskih tveganj zaradi količine partnerjevega prispevka, ponujajo tudi manj tvegan način vstopa na trge, ki postavljajo zakonske in kulturne ovire. Tuji vlagatelji se povežejo z domačimi in ustanovijo skupno naložbo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Takšen dogovor je koristen tako iz političnih kot tudi gospodarskih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj finančnih, materialnih ali

vodstvenih virov, da bi se samo podalo v naložbo. Morda tuja vlada zahteva solastništvo kot pogoj za vstop na trg. Lokalni partnerji vodijo zunanje preko legalnih labirintov in jih oskrbujejo z informacijami, ki jim pomagajo razumeti kulturne specifičnosti novega okolja. Skupne naložbe so lahko zanimiv način vstopa na trg, če podjetju omogočajo uporabo specializiranih veščin lokalnega partnerja, če podjetju omogočajo dostop do lokalnega distribucijskega sistema, zanimive so, ko podjetje išče vstop na trg, kjer so eno-lastniška podjetja prepovedana, pa tudi zato, ker podjetju omogočijo vstop na trg, ki je sicer zaščiten s tarifami in kvotami, za takšno obliko vstopa na trg pa se bo najverjetneje odločilo tudi podjetje, ki nima dovolj kapitala ali zaposlenih da bi razširilo svoje mednarodne aktivnosti. Pomanjkljivosti skupnih naložb se kažejo predvsem v morebitnih sporih med partnerji glede naložb, upravljanja, ... Partnerstvo lahko mednarodno podjetje ovira pri proizvodnji in izvajanju tržne politike na svetovni ravni.

Skupne naložbe se od drugih tipov strateških združenj razlikujejo po tem, da gre za partnerstvo dveh ali več podjetij, ki so združila moči in ustvarila ločeno novo enoto. Značilnosti skupnih naložb so torej, da se pojavljajo kot, od obeh partnerjev ločene, zakonite celote, ki nagrajujejo sodelovanje partnerjev v vodstvu skupne naložbe; so partnerstva med zakonsko registriranimi enotami, na primer podjetji, posebnimi organizacijami ali vladami in ne med posamezniki, v katerih vsak od partnerjev zaseda pravičen položaj. (Kotler, 1998, str. 418 in Nickels in Wood, 1997, str. 114, 115).

2.4.1 KONZORCIJ (CONSORTIA)

Konzorcij ali sindikati so podobni skupnim naložbam in bi jih z izjemo dveh specifik lahko tudi klasificirali kot take. Razlike so vidne v tem da vedno vključujejo več udeležencev in da pogosto delujejo na tržišču, na katerem nobeden od udeležencev ni bil predhodno aktiven. Konzorcij stranke ustanovijo v želji, da bi združile finančne in vodstvene vire in zmanjšale tveganje. Vodilno vlogo v konzorciju lahko bodisi prevzame eno od udeleženih podjetij, ali pa konzorcij funkcionira popolnoma samostojno. Velika gradbena dela se navadno izvajajo s konzorcijsko pogodbo, s katero se združijo posamezna gradbena podjetja, katerih vsako je specializirano za določeno področje.

2.5 NEPOSREDNA NALOŽBA

Najvišja oblika tuje soudeležbe je lastništvo proizvodnega obrata v tujini. Tuje podjetje v tem primeru kupi del ali pa celo domače podjetje ali pa postavi lastne proizvodne enote. Ko podjetje pridobiva izvozne izkušnje in je tuji trg dovolj velik, predstavljajo lastne proizvodne enote veliko prednosti:

- Podjetje si zagotovi cenejšo proizvodnjo zaradi cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade, prihrankov pri transportu, ...
- Podjetje si ustvari boljšo podobo, ker odpira nova delovna mesta v državi gostiteljici.
- Podjetje razvija tesnejše stike z vlado, porabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu tržnemu okolju.
- Podjetje zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in tržno politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo.
- Podjetje si lahko zagotovi vstop na trg v primeru, da država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajani izdelki domače sestavine. (Kotler, 1998, str. 418).

Glavna slabost je ta, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo velikim tveganjem, recimo da bo valuta blokirana ali pa devalvirala, da se bo tržišče poslabšalo ali pa da bo prišlo do razlastitve. Ukinitvev ali zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, ker lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene. Podjetje mora vse to vzeti v zakup, če hoče samostojno delati v tuji državi.

3. FRANŠIZING

3.1 IZVOR BESEDE FRANŠIZING IN DEFINICIJE FRANŠIZINGA

Beseda franšizing izvira iz francoske besede »franc« oziroma »francher«, ki je pomenila osvoboditev vazalske službe. Vladarji so v srednjem veku mestom, krajem ali posameznikom dodeljevali »lettres des franchises«, v zameno pa zahtevali plačilo v različnih oblikah, na primer v obliki pristojbine. Sodobni franšizing je več kot samo izpopolnitev prvotnega. Za to obliko poslovnega sodelovanja ni enotne definicije, rečemo lahko, da gre za kakovosten, zaključen in na trgu preizkušen poslovni paket, ki ga dajalec franšize (franšizor) proti določeni pristojbini nudi pridobitelju franšize (franšiziju). V nadaljevanju so navedene posamezne definicije franšizinga.

»Franšizing pomeni obliko poslovnega sodelovanja med pravno neodvisnimi gospodarskimi subjekti. Franšizing je pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšizinga (franšizor) pridobitelju franšizinga odstopi pravico do uporabe zaščitene konkurenčne prednosti, ki jih je sam razvil. Pridobitelj franšizinga se vključuje v poslovni sistem franšizorja (mrežo, verigo poslovanja) tako, da od franšizorja pridobi pogodbene pravice (licence, navodila, know-how, trgovsko ime in blagovne znamke, poslovno formulo . . .), pridobitelj pa na tej podlagi sam neodvisno vodi posle, vendar pod pogodbeno kontrolo franšizorja. Franšizor na pridobitelja franšize prenese svoje znanje in izkušnje pri proizvodnji ali poslovanju, sam pa se s pogodbo zaveže, da se bo držal pogodbenih obveznosti pri svojem poslovanju«. (Mednarodno združenje za franšizing, International Franchising Association – IFA, v Pečenko, Podjetje in delo, 1991, # 2, str. 116).

»Franšizing je pogodbeno odobritev licence franšizorja franšiziju, ki:

- zahteva in dovoljuje da pridobitelj izkorišča paket v določenem poslovanju pod imenom ali uporabo imena, ki pripada dajalcu franšizinga ali je z njim povezano,
- pooblašča dajalca, da v času pogodbe neprestano nadzira pridobitelja, tudi na način, ki ga pridobitelj uporablja v poslovanju, ki ga pokriva paket,
- zavezuje dajalca da pridobitelju priskrbi oziroma daje pomoč pri poslovanju, ki ga pokriva paket,
- zavezuje pridobitelja, da v času pogodbe periodično plačuje dajalcu denarno nadomestilo za paket, blago ali storitev,
- ni posel med družbo materjo in odvisno družbo ali med odvisnimi družbami istega holdinga ali med posameznikom in družbo, ki jo ta posameznik nadzoruje«. (Britansko združenje za franšizing–British Franchise Association, BFA, v Grilc, 1988, str. 30).

»Franšizing je vertikalno kooperativno organizirani prodajni sistem pravno samostojnih podjetij, na podlagi pogodbenih trajnih dolžniških odnosov, ki na trgu nastopa samostojno in za katerega je značilna delitev programov in storitev, sistemskih partnerjev kot tudi usmerjevalna in kontrolna funkcija sistema, ki zagotavljajo sistemsko ustrezno ravnanje. Storitveni sklop združuje koncept nabave, prodaje in organizacije, uporabo zaščiteneh pravic, šolanje pridobiteljev franšizinga in obveznost dajalca franšizinga, da pridobitelja dejavno in tekoče podpira in nenehno razvija koncept. Pridobitelj franšizinga posluje v lastnem imenu in za svoj račun in ima pravico in dolžnost uporabljati paket franšizinga proti plačilu. Prispevati mora delo, kapital in informacije«. (Nemško združenje za franšizing–DFA, v Pečenko, Podjetje in delo, 1991, # 2, str. 116).

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

»Franšizing je tipična oblika poslovanja, ki vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, distribucijskega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Je praviloma trajnejša pogodbeno oblika, v kateri je vsebovana zamisel sodelovanja velikih organizacij in poslovnih sistemov za sodelovanje z majhnimi organizacijami in podjetniki, ki so se pripravljene kapitalno in osebno angažirati in posredovati blago ali storitve«. (Pečenko, Podjetje in delo, 1991, # 2, str. 116).

»Franšizni paket vsebuje:

- ponudbo, prodajo in distribucijo izdelkov in surovin,
- identifikacijo storitev z blagovno znamko ali v zvezi z njo, trgovskim imenom, reklamo ali drugim gospodarskim simbolom oziroma zahtevo po izpolnitvi standardov,
- nadzor operacije franšizinga in pomoč dajalca franšizinga in
- neposredno ali posredno začetno plačilo«. (Federal Trade Commission Rule, v Grilc, 1988, str. 125).

»Franšizing je pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve, v skladu z zaščitno znamko, ter sistem vodstvenih, organizacijskih, marketinških in drugih storitev. Sistemske storitve obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd., kar je skupaj franšizinski splet. Jemalec franšize priskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju«. (Hrastelj, 1995, str. 142).

Ekonomske karakteristike franšizinga so:

- delitev in specializacija dela,
- začasna združitev podjetij,
- ekonomska rast kot posledica večjega tržišča,
- začasni sistem ekonomskih odnosov na visoki ravni,
- oblika premoščanja razlik med proizvodnjo in prodajo,
- maksimalna racionalnost in specializacija ob istočasnem ustvarjanju edinstvenega, vzajemnega in čvrsto povezanega procesa, ki zajema proizvodnjo in prodajo,
- metoda vertikalnega povezovanja proizvodnje in prodaje,
- moderna integracija sistema distribucije,
- oblika poslovne organizacije,
- nov marketinški sistem in
- merchandising kot skupni pojem za ukrepe, ki jih proizvodno podjetje uvaja, da bi doseglo učinkovitejšo prodajo, kažejo pa se v predstavljanju izdelkov in ostalih naporih, ki pripomorejo k uspešnemu plasiranju izdelkov.

(Na www.comtrade.co.yu/maloprodaja/frans1.aspx).

Iz vseh teh definicij lahko povzamemo naslednje **temeljne značilnosti franšizinga**:

1. Partnerja, ki stopata v poslovno razmerje franšizinga, sta samostojni pravni osebi, podjetji.¹ Franšizij je samostojna oseba, ki nastopa kot samostojni podjetnik (= sam angažira svoj lastni kapital).
2. Predmet franšizinga je celoten paket pravic, ki jih dajalec odstopa prejemniku. Franšizni splet zajema uporabo zaščiteneh pravic, nabavni, prodajni in organizacijski koncept, oblikovanje enote, šolanje, nadaljnje razvijanje sistema, tekoče dejavno podpiranje nosilcev sistema, obvezno informiranje, poslovne skrivnosti in znanje ter izkušnje za uporabo zaščiteneh konkurenčnih prednosti. Paket torej vsebuje celotno aktivno in pasivno pomoč ter oporo za franšizija.

¹ Navadno gre za gospodarske organizacije in podjetja, ki se ukvarjajo s prometom blaga na veliko na eni in male trgovce - osebe, ki so bližje porabi in neposrednim porabnikom, na drugi strani.

3. Koncept vseh prejemnikov, vključenih v poslovni sistem franšizinga, zagotavlja enoten koncept poslovanja, ki temelji na skupni blagovni oziroma storitveni znamki, enotni pojavnosti in obliki, na skupni strategiji in konformnem ravnanju ter vključuje vse partnerje v enoten koncept razvoja. Vsem je zagotovljena enotna poslovna politika, ki terja tudi enotno izvajanje poslovnega programa. Takšna enotnost zahteva tudi ustrezno kontrolo in nadzor nad delom in poslovanjem.
4. Franšizij za storitve, ki jih ponuja franšizor, plačuje nadomestilo v obliki začetne pristopnine (fee) in (oziroma) v obliki rednega mesečnega nadomestila, v odvisnosti od ustvarjenega prometa (royalties).
5. Dajalec s prejemnikom franšizinga oblikuje pogodbeni odnos, ki je urejen s klasično pogodbo, sklenjeno praviloma za daljše obdobje. V pogodbi dajalec praviloma zagotavlja ekskluzivnost in daje ustrezne garancije glede možnega izkoriščanja franšiznega paketa, hkrati pa pridobitelju na določenem območju podeli možnost ekskluzivnega nastopanja in mu natančno določi tudi konkurenčne omejitve ter obveznosti poslovnega sodelovanja.

Pri franšizingu gre torej, gledano iz vidika franšizija za investiranje v sistem, ki omogoča uporabo blagovne znamke, operacijskega sistema in zagotavlja trajno podporo. Franšizij je še vedno lastnik aktive, ki jo je investiral v blagovno znamko, operacijski sistem in stalno podporo nekoga drugega. Je lastnik svojega premoženja, hkrati pa pooblaščen za uporabo poslovnega sistema nekoga drugega.

Iz vidika franšizorja, franšizing pomeni prenos franšizinskega spleta (znamka, ime, znak firme, produkcijski postopek, izkušnje) proti plačilu ustreznega nadomestila.

Franšizing torej pomeni dolgoročno poslovno sodelovanje franšizorja in franšizija, pri katerem gre za skupen trud vseh udeležencev za pridobivanje in ohranjanje strank z uporabo predpisanih tržnih in operacijskih sistemov franšizorja. Ostali franšiziji in ostale operativne enote znotraj skupine niso tekmeci, ampak ravno nasprotno, vsi udeleženci skupaj delujejo za uveljavitev blagovne znamke kot dominantne na vseh trgih, kjer se pojavlja in vzpodbujajo občutek domačnosti blagovne znamke pri kupcih. Gre torej za ekipno sodelovanje vseh članov sistema.

3.1.1 FRANŠIZING: LICENCA: ZASTOPANJE: EKSKLUZIVNA PRODAJA

»**Franšizing** po klasični opredelitvi velja za pogodbeno obliko sodelovanja med podjetji in za obliko navpičnih tržnih povezav, ki nadomeščajo kapitalske vezi med sodelujočimi podjetji in zmanjšujejo potrebo po finančnih sredstvih, ki naj bi jih franšizor vlagal pri širitvi s franšizingom v primerjavi s potrebnimi naložbami v lastne enote«. (Pavlin, 2000, str. 28). Gre za tipično obliko mešanega poslovanja, ki vsebuje prvine licence, zastopanja in ekskluzivne pogodbe, vendar pa ga ne smemo enačiti z nobeno od teh posameznih oblik, zato so v nadaljevanju predstavljene specifične vsake posamezne oblike.

Licenca je pogodbeno urejen odnos med dvema strankama, pri katerem ena od strank na drugo prenese pravico proizvodnje, prodaje ali opravljanja določene storitve v dogovorjenem času in na dogovorjenem področju. Od franšize se loči po globini in širini sodelovanja med poslovnima strankama. Licenca navadno ni vezana na celoten poslovni proces in ne daje nobenih garancij glede uspešnosti poslovanja. Stopnja neodvisnosti kupca licence je relativno visoka (za razliko od franšizija).

Zastopanje je pogodbeno opredeljeno razmerje med proizvajalcem in prodajalcem, ki je časovno omejeno in zastopniku praviloma daje tudi ekskluzivno pravico za prodajo nekega blaga na določenem območju. Zastopnik deluje v svojem imenu in na tuj račun, zastopani pa lahko pravico zastopanja prenese na več zastopnikov.

Ekskluzivna prodaja predstavlja odnos med proizvajalcem in trgovcem, ki se od zastopanja razlikuje po tem, da prodajalec prodaja svoje blago, v svojem imenu in na svoj račun.

3.2 RAZVOJ FRANŠIZINGA

Franšizing v sodobni obliki se je pojavil in razvil v poslovni praksi Združenih držav Amerike v petdesetih letih prejšnjega stoletja. zaradi naraščajoče potrošnje so franšizing intenzivno in masovno razvijali v različnih dejavnostih, posebno v hotelirstvu, restavracijah s hitro prehrano, na področju prodaje in servisiranja potniških vozil, prodaje bencina in drugih naftnih derivatov, v proizvodnji in prodaji brezalkoholnih pijač ter v trgovini na drobno.

V Evropi je franšizing pravi razcvet doživel nekoliko kasneje kot v ZDA (po letu 1960), danes pa, tako v Združenih državah Amerike, kot tudi v Evropi, bliskovito narašča, izredno hiter pa je tudi prodor ameriških franšizorjev na trge zunaj Združenih držav Amerike.

David J. Kaufmann, veteran franšizinga, ugotavlja, da je v zadnjih 25. letih franšizing dosegel velik napredek, v nekaterih industrijah predstavlja celo dominantno obliko širjenja (npr. prodaja nepremičnin, hotelirstvo in restavracije s hitro prehrano). Leta 1980 je trgovinska zbornica ocenila celoten bruto dohodek franšiznih podjetij na 350 milijard, leta 1985 že na 529 milijard, na začetku leta 2004 pa naj bi, tako mednarodno franšizno združenje (IFA), dosegala en trilijon na leto v prodaji na drobno v ZDA in tako obsegala kar 40% vseh maloprodajnih trgovin. (Kaufmann, Januar 2004).

Prednosti franšiznega poslovanja, ki poleg standardne, pričakovane kvalitete storitve prispevajo k njegovemu hitremu vzponu, se kažejo predvsem v trajnosti posamezne enote, ki je povezana z manjšim rizikom ustanovitve in rentabilnega poslovanja. Med tem ko v petih letih v povprečju propade 65% novih podjetij, je študija, ki jo je konec leta 2003 izvedla IFA pokazala, da samo pri 3 do 4 odstotkih franšiznih enot (n je odvisen od panoge) pride do reorganizacije v smislu zaprtja enote ali prodaje nefranšiznemu kupcu. Poleg tega je treba upoštevati, da so tudi te številke lahko previsoke, saj se včasih franšizne enote lahko zaprejo ali prodajo zaradi česa drugega kot neuspeha.

3.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA

V enem stavku povedano, so prednosti franšizinga kot sistema možnost hitrejšega odprtja, hitreje vidni uspehi, hitrejši razvoj baze kupcev, manjše tveganje in višji profiti. Bodoči franšizor, kot tudi franšizij, pa morata pred sprejemom odločitve o sodelovanju v tem sistemu dobro preučiti tako prednosti, kot tudi slabosti, tako na makro (nacionalno gospodarstvo), kot tudi na mikro nivoju (odnos med pogodbenima strankama). S podpisom franšizne pogodbe bosta namreč stopila v dolgotrajen poslovni odnos.

Prednosti franšizinga kot poslovnega sistema so predvsem zmanjševanje tendence koncentracije kapitala in veliko nižji stroški poslovanja kot posledica stroge delitve dela in standardizacije. Priključitev franšiznemu sistemu pomeni prihranek časa, uporabo razpoložljivih izkušenj in izogibanje napakam.

Prednosti za dajalca franšizinga

- Ni mu treba angažirati lastnega kapitala;
- hitra in učinkovita marketinška navzočnost, cenejša od tradicionalnih oblik marketinga in financiranja, povezana pa z dolgoročno navzočnostjo na trgu;
- tveganje je porazdeljeno med dajalca in prejemnika, dajalec pa večino sredstev lahko investira v razvoj franšiznega sistema ter koncentrira finančni kapital v razvoj, izobraževanje in pridobivanje novih kadrov;
- kadrovske težave so prenesene na prejemnika, kar omogoča kadrovsko fragmentacijo in kadrovsko razvojno koncentracijo;
- s povečano motivacijo pridobitelja kot lastnika in podjetnika se povečuje tudi konkurenčna prednost na lokalnih trgih in zaupanje potrošnikov;
- decentraliziran sistem omogoča koncentrirano preusmeritev na distribucijo in kontrolo distribucije ter lažje osredotočenje na strateško načrtovanje ekonomske rasti. Vse to omogoča večjo centralno organizacijo z večjim deležem znanja;

- primerna in predvsem cenejša oblika mednarodne ekspanzije;
- prodaja teče preko sistema bistveno širše, kot če bi to funkcijo zaupali neodvisnim trgovcem ali zastopnikom;
- boljši podatki s trga.

Prednosti za pridobitelja franšizinga

- Pridobitelj je neodvisen podjetnik, lastnik podjetja, kar mu omogoča osebni razvoj in razvijanje podjetniške iniciative. Vstop v utečen poslovni sistem mu zagotavlja uporabo poslovnega znanja, izkušenj in poslovnega ugleda ter prednosti dajalca franšizinga, kar povečuje njegovo konkurenčno prednost in zagotavlja večjo podjetniško varnost.
- vključevanje v poslovni sistem, izkoriščanje proizvodne in storitvene znamke, tržne informacije, razvojni koncept in nadzor mu omogočajo izjemno tržno prednost. Hkrati pa mu omogočajo, da se osredotoči na lastne podjetniške aktivnosti (= večja specializacija in osredotočanje zgolj na probleme poslovanja). Vse to omogoča večje dobičke;
- vključenost v distribucijski sistem dajalca mu omogoča hitrejši, lažji in cenejši dostop do produktov, in s tem znižanje stroškov;
- velike možnosti učenja in konzultacij;
- že na začetku so mu na voljo prednosti uveljavljene blagovne znamke, »good willa« in imidža.

Pomanjkljivosti za dajalca

- Stalno mora zagotavljati poslovno uspešnost sistema kot celote, skrbeti za nenehne inovacije in poslovne izboljšave ter ohranjati konkurenčno prednost;
- sistem gradi na pogodbeni osnovi in na medsebojnem zaupanju partnerjev, vsaka morebitna pogodbena kršitev s strani dajalca krni ugled celotnega poslovnega sistema;
- franšizor ustvarja morebitnega konkurenta;
- težko je zagotoviti primerno sodelovanje, izbrati pravega franšizija in pravilno komunicirati z njim;
- težko uvajanje sprememb.

Pomanjkljivosti za pridobitelja

- Pridobitelj je v podrejenem položaju, saj je vezan na navodila in kontrolo dajalca. S tem je omejena tudi podjetniška iniciativa v okviru pogodbene soodvisnosti od dajalca (teritorialne, količinske ali druge omejitve);
- pomanjkljivosti neuspešnega dajalca se neposredno kažejo na dejavnosti prejemnika, na uspešnost pa vplivajo tudi napake vseh prejemnikov v sistemu;
- franšizij mora imeti na voljo poslovne prostore, ves začetni kapital mora zagotoviti sam;
- franšizij je sicer lastnik podjetja, vendar je po izstopu iz pogodbe njegova tržna vrednost minimalna;
- ker za razvoj skrbi franšizor, franšizijevo raziskovalno delo pogosto upade, kar je lahko usodno, če se pogodba prekine;
- pridobitelj ni prost pri prodaji franšize, ker potrebuje soglasje dajalca.

3.4 VRSTE FRANŠIZINGA

Trend širjenja poslovanja s prodajo franšize je predvsem v mednarodnem trženju zelo močan. Vse večje zavedanje globalnega trga, sproščanje trgovskih ovir, zasičenost domačih trgov, večanje blaginje in povpraševanja po dobrinah v državah v razvoju in vse enostavnejše mednarodno poslovanje zaradi izboljšanih sistemov transporta in komunikacij so glavni faktorji, ki vodijo mednarodna podjetja na tuje trge.

Glavni izziv za franšizorja predstavlja ustanovitev trgovin na nepoznatih tržiščih daleč stran od domačega, na tržiščih, kjer vladajo drugačni zakoni, kulture in navade. Zaradi hitrega razvoja franšizinga v mnogih industrijah, se je razvilo več vrst tovrstnega poslovanja. Podjetja imajo pri sklepanju franšiznih pogodb na voljo več vrst franšizinga, izbira posamezne vrste pa je odvisna od same narave poslov. Poznamo izdelčni, čisti poslovni franšizing, franšizing podružnic, proizvodno licenco, kvazi franšizing, master franšizing, subfranšizing in področno razvojno pogodbo.

Izdelčni franšizing (Product Franchising) se ukvarja z distribucijo ene ali več vrst blaga franšizorja do poslovnih enot franšizija, kjer so na voljo končnemu potrošniku. Franšizor je navadno tudi proizvajalec, ki prek franšizijev širi svojo distribucijsko mrežo in s tem vpliv podjetja. Neposredna posledica te vrste je rast dobička zaradi povečanega tržnega deleža. Uporablja se predvsem pri prodaji avtomobilov in goriva.

Čisti poslovni franšizing (Business Format Franchising) se oblikuje s prenosom blagovne ali storitvene znamke in pripadajočim know-howom, kjer franšizij končnim potrošnikom nudi predvsem storitve z blagovno znamko in imenom franšizorja. Uporablja se predvsem v hotelirstvu in verigah restavracij s hitro prehrano.

Proizvodna licenca (Manufacturing – Franchising Licence) pomeni prenos patentne licence ali know-howa na proizvajalca in ni čista licenčna pogodba. Sodelovanje nastane, da bi se proizvodnja približala mestu porabe. Značilno za to vrsto sodelovanja je, da franšizij določeno surovino, bistveno za proizvodnjo vedno dobiva samo od franšizorja. Uporablja se na primer v proizvodnji osvežilnih pijač.

Franšizing podružnic (Filial) je prisoten v primeru, ko franšizor na tržišču, na katerega želi prodreti, ustanovi podružnico, ki stopa v pogodbeno razmerja namesto njega, vendar v njegovem imenu in na njegov račun. Tudi tveganje nosi franšizor. Uporablja se pri posredovanju nepremičnin, sklepanju zavarovalnih pogodb, finančnih in borznih storitev in storitev na domu.

Kvazi franšizing se kaže v šibkejši navezi partnerjev, ko na primer franšizor po izteku veljavnosti pogodbe obnovi le del storitev in franšizij na franšizni sistem ostane vezan le še z določeno dejavnostjo poslovanja. Viden je v hotelirstvu, pri verigi Holiday Inn.

Master franšizing (Master Franchise) pomeni posebno obliko večstopenjskega franšizinga. Master franšizor je posrednik med dejanskim nosilcem franšizne mreže in posameznimi jemalci. Master franšizor z nakupom franšize kupi pravico za razvoj novih enot v posamezni državi oziroma regiji. To obliko distribucije najdemo v oddaljenih področjih, ki so za franšizorje manj zanimiva ali pa bi pristop zahteval prevelika vlaganja zaradi razpršenosti. Gre za zelo obširne pogodbe, ki pa temeljijo na medsebojnem zaupanju.

Subfranšizing (Subfranchising) je oblika, pri kateri ima franšizor direktno razmerje le s podfranšizorjem, ta pa s končnim franšizijem. V okviru tega sistema franšizor nima nobenih stikov s končnimi franšiziji, ti namreč vse pristopnine in kasnejša plačila plačujejo subfranšizorju, ki je odgovoren za razvoj franšizinga na določenem področju.

Področna razvojna pogodba (Area Development Franchising) pomeni franšizorjevo jamstvo ekskluzivnih razvojnih pravic za določeno geografsko področje določeni skupini investitorjev. Končni franšizij nadomestila in pristojbino plačuje neposredno franšizorju. Posameznik, ki dobi ekskluzivno pravico za razvoj franšiznega sistema na določenem področju pa dobi plačilo od franšizorja.

Ne glede na to, za kateri pristop se podjetje odloči, za različna področja lahko uporablja različne pristope, je ključnega pomena previdnost, saj podjetje ne sme dopustiti prevelikega navdušenja nad tržnim potencialom, ki bi zasenčilo potrebo po raziskavah možnih franšizijev na posameznem trgu.

Izbira pravega partnerja je samo polovica bitke, druga polovica zajema izbor pravih trgov. Vsak koncept in vsako državo je treba preučiti ločeno v odnosu do različnih pogojev na trgu, potencialnih franšizijev, zakonskih zadev, splošne dovzetnosti za franšize in izvedljivosti izbranega koncepta.

3.5 POGODBA O FRANŠIZINGU

Najstarejša znana pogodba o franšizingu sega v leto 1893, ko jo je v ZDA podpisalo podjetje Singer Sewing Machine. Ker je franšizing oblika mešanega poslovanja, je pogodba o franšizingu sestavljena pogodba, ki združuje elemente pogodbe o licenci, pogodbe o know-howu, pogodbe o zastopanju, pogodbe o delu, pogodbe o prodaji, pogodbe o storitvah in pogodbe o zakupu. Gre za brezoblično, formalno, dvostransko zavezujočo in obremenilno pogodbo in pogodbo, ki določa dolgoročne načine obnašanja.

V ekonomskem smislu je pogodba o franšizingu pravno orodje, ki štiti franšizne odnose v smislu sodelovanja v dejavnostih komercializacije izdelkov v trgovinah na drobno in v dejavnostih storitvenega sektorja.

V pravni teoriji in poslovni praksi obstaja več **vrst pogodb o franšizingu**:

- Negibljiva ali gibljiva pogodba o franšizingu (delitev glede na sedež franšizija);
- Operativna pogodba o franšizingu (ne omogoča subfranšizinga);
- Teritorialna pogodba o franšizingu (franšiziju omogoča, da na svojem teritoriju z novimi pogodbami angažira nove franšizije);
- Tradicionalna pogodba o franšizingu;
- Pogodba o franšizingu novega tipa. (Na www.comtrade.co.yu/maloprodaja/frans1.aspx).

Evropski kodeks etike za franšizing določa, da naj bi pogodba o franšizingu določala pravice in obveznosti franšizorja, kot tudi franšizija, blago in storitve, ki jih bo franšizor nudil posameznemu franšiziju, plačilne pogoje za posameznega franšizija, trajanje pogodbe, ki mora posameznemu franšiziju omogočiti povrnitev sredstev, ki jih je na začetku vložil in variira glede na tip franšize, osnovo za kakršnokoli obnovitev oziroma podaljšanje pogodbe, pogoje pod katerimi posamezen franšizij lahko proda ali prenese franšizno podjetje in s tem povezane franšizorjeve predkupne pravice, pogoje pod katerimi posamezni franšizij lahko uporablja franšizorjeve razlikovalne znake (trgovsko ime, trgovsko znamko, storitveno znamko, označbo za posamezno franšizno enoto, logotip ali kakšno drugo razločevalno obliko prepoznavanja), franšizorjevo pravico, da prilagodi franšizni sistem z novimi ali spremenjenimi metodami, določbe, ki so povezane s prenehanjem pogodbe in določbe za pravočasno predajo kakršnekoli materialne ali nematerialne franšizorjeve lastnine franšizorju ali nekemu drugemu lastniku takoj po prenehanju veljavnosti pogodbe. (Evropski kodeks etike za franšizing). (Na www.comtrade.co.yu/maloprodaja/frans1.aspx).

3.6 NAJBOLJŠI LASTNIKI FRANŠIZ VSEH ČASOV

Naslednji seznam je sestavila revija Entrepreneur's Franchise 500 [R] na osnovi tega, kako pogosto se je med leti 1980 in 2004 podjetje pojavilo na njihovi lestvici 10 najuspešnejših podjetij:

1. McDonald's (lokali s hitro prehrano)
2. Subway (lokali s sendviči in solatami)
3. Burger King (lokali s hitro prehrano)
4. 7-Eleven (prodajalne s prehrabeni izdelki)
5. Domino's Pizza (picerije)
6. Hardee's (lokali s hitro prehrano)
7. The UPS Store (prej poznan kot Mail Boxes Etc.) (maloprodaja in distribucija)
8. KFC (lokali s piščančjimi jedmi in domačimi jedmi)
9. Jani-King (čistilni servis)
10. Baskin-Robbins (lokali s sladoledi)

Pri podjetjih je dopisana tudi panoga, oziroma dejavnost, ki jo opravljajo, in dejstvo, da so na vrhu lestvice podjetja s hitro prehrano ni naključno. Ta kategorija se namreč nahaja na vrhu lestvice najboljših petih franšiznih kategorij tako leta 1980 kot tudi leta 2004. Na osnovi števila delujočih franšiznih enot so pri reviji Entrepreneur's Franchise 500 [R]

ugotovili, da je bilo leta 1980 odprtih največ franšiznih enot s prehrano, sledile so jim storitve, pred avtomobilsko industrijo, maloprodajo in poslovnimi storitvami. Do leta 2004 se je lestvica zaradi razvoja novih tehnologij, oblik transporta in posledično drugačnih potreb spremenila, vendar prehrabene franšize še vedno ostajajo na prvem mestu. Na lestvici petih najboljših franšiznih kategorij leta 2004 so:

1. Prehrabena industrija
2. Vzdrževanje
3. Maloprodaja
4. Storitve
5. Poslovanje za otroke. (Kaufmann, 2004).

3.7 RAZVOJ FRANŠIZINGA V SLOVENIJI

Začetek franšizinga v Sloveniji pomeni prihod hotelskih verig (Holiday Inn, sledil mu je Austrotel) v 80. letih prejšnjega stoletja. V drugi fazi, konec 80. let, se je v Sloveniji začel razvoj domačega, predvsem distributerskega franšizinga. Nekaj, za slovenske razmere, velikih trgovcev na debelo, na področju gradbenega materiala in stanovanjske opreme, gospodinjstskih pripomočkov in strojev, inštalacijskega materiala in elektronskih aparatov je začelo širiti svoje prodajne mreže tudi s franšiznimi prodajalnami (predvsem na komercialno manj privlačna področja). V tretji fazi je nastal franšizing med malimi podjetji, katerega poglavitni motiv je bila gradnja poslovne mreže z vlaganji drugih posameznikov oziroma podjetij in njihovim sodelovanjem. V tej fazi so franšizorji iskali franšizije s podjetniškimi izkušnjami, ki bi bili pripravljene na sodelovanje in partnerstvo, hkrati pa bi dopuščali prevlado franšizorjevega podjetja. Četrto fazo razvoja franšizinga v Sloveniji zaznamuje prihod uglednih mednarodnih franšiznih verig (McDonald's, Dairy Queen, Bata, ...), peto pa spoznanje, da je velika večina franšizinga in znanja, povezanega z njim, pravzaprav razprostranjena drugod po svetu. V tej fazi gre za spoznavanje pomena učenja od tujine. Šesta in ostale faze bodo pomenile konsolidacijo franšizinga prek utrditve slovenskega franšiznega združenja. Pomenile bodo okrepitev za življenje sposobnih domačih franšiznih sistemov, prevzeme ali propade manj uspešnih domačih sistemov, prihod novih tujih sistemov ter več konkurence med franšiznimi sistemi. (Pavlin, Podjetnik, 1999, #6, str 30-32).

4. SLOVENIJA

4.1 SLOVENIJA V OKVIRU EU

V zadnjih treh desetletjih je naraslo zanimanje za regijsko integracijo. Globalizacija trgov, prestrukturiranje Vzhodne Evrope v samostojne kapitalistične ekonomije, razpad Sovjetske zveze v neodvisne države, svetovni trend ekonomske kooperacije in povečana globalna tekmovalnost omogočajo, da na tržni potencial gledamo v kontekstu svetovnih regij in ne več od države do države. Gre za skupine držav, ki iščejo skupne ekonomske koristi z znižanjem znotrajregijskih tarif in omejitev menjave. Organizacije posameznih povezav se med seboj močno razlikujejo, vendar je smisel vseh organizacij ekonomska korist za udeležence.

Evropska unija je bila ustanovljena z Maastrichtskim sporazumom, ki ga je ratificiralo 12 držav leta 1992. S podpisom so se članice zavezale ekonomski in politični integraciji. Ta sporazum zagotavlja prost pretok izdelkov, ljudi, storitev in kapitala med članicami, skupno valuto, skupno zunanjo in varnostno politiko (tudi obrambo), skupen pravni sistem in sodelovanje policije in drugih avtoritet na področju kriminala, terorizma in migracijskih zadev. Od vseh mednarodnih tržnih skupin je prav EU ekonomsko najbolj pomembna in varna. Za Slovenijo sta v povezavi z EU pomembni predvsem leti 2003 in 2004, ko:

- 2003 Ciper, Češka, Estonija, Madžarska, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija v Atenah podpišejo pogodbo o pristopu k EU.
- 2004 1. Maj: Državam članicam Evropske unije se pridružijo Ciper, Češka, Estonija, Madžarska, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Slovaška in Slovenija.

Resda je slovensko tržišče majhno, vendar pa je s priključitvijo EU postalo del velikega evropskega tržišča. Z vstopom v EU je namreč Slovenija sprejela **zunanjetrgovinski režim** EU. Njen notranji trg je tako postal trg EU, s pridružitvenim sporazumom z Evropsko Unijo, podpisanim 10.6.1996 v Luksemburgu (ratificiran je bil leto kasneje), pa se je Slovenija obvezala, da bodo podjetja iz EU obravnavana enako kot slovenska (nacionalni tretma). To velja za ustanavljanje in poslovanje podjetij, hčerinskih podjetij in podružnic.

V kontekstu evropske regije ima Slovenija, kljub majhnosti, zanimivo tržišče, saj omogoča vse vrste transporta (ladijski, zračni, cestni in železniški promet), hkrati pa odpira povezave do držav bivše Jugoslavije, torej do držav, ki še niso članice EU, o katerih ima, zaradi svoje zgodovine, tudi potrebna tržna znanja. Poleg tega gre za mlado tržišče, ki je na mnogih gospodarskih področjih še zelo v začetku razvoja in še ni zasičeno. Konkretno je to vidno tudi na področju množične mode, kjer je prostor še za mnogo verig trgovin.

Skupina A je z blagovno znamko A vstopila še pred vstopom Slovenije v EU, medtem ko je njen glavni konkurent, podjetje B, svojo prvo trgovino odprl v Sloveniji, članici Evropske Unije. Razlika med obema je vidna tudi v tem, da se je prva trgovina blagovne znamke A odprla v Ljubljani, v samem centru mesta,² podjetje B pa je prvo trgovino odprlo v Mariboru. Razlog za to je preprost; Sloveniji najbližja trgovina blagovne znamke A je bila šele na Dunaju (po odprtju v Sloveniji se je odprla tudi trgovina v Grazu), podjetje B pa ima trgovino v Celovcu, torej veliko bližje, in ga je tako večina Slovencev, predvsem pa Štajerci, že dobro poznala. To tudi deloma pojasni vstop blagovne znamke A še pred članstvom Slovenije v EU. Tako so si namreč ustvarili bazo potrošnikov še preden je prišla konkurenca.

² Pravilo blagovne znamke A je, da mora biti prva trgovina, ki jo odprejo v določeni državi na najboljši možni lokaciji, hkrati pa mora biti v trenutku odprtja najlepša od vseh trgovin blagovne znamke A.

4.2 ZAKONODAJA, KI UREJA TUJA VLAGANJA V SLOVENIJI

Zakonodajni okvir Republike Slovenije za tuja vlaganja sestavljajo:

1. Strategija Republike Slovenije do tujih vlaganj, kot podlaga za pripravo normativnih aktov;
2. Zakon o tujih vlaganjih;
3. Zakoni ali drugi predpisi, ki se neposredno ali posredno nanašajo na tuja vlaganja (delovnopravna zakonodaja, davčna zakonodaja, zakonodaja o gospodarskih družbah, zavodih, gospodarskih javnih službah, lastninskem preoblikovanju itd.);
4. Zakoni, ki urejajo posamezne dejavnosti, v katere vlagajo tujci;
5. Dvostranski in večstranski sporazumi ter protokoli, sklenjeni o tujih vlaganjih.

V Resoluciji o strategiji Republike Slovenije do tujih vlaganj je v uvodu o odnosu Republike Slovenije do tujih vlaganj zapisano:

»Republika Slovenija se želi s pozitivno opredelitvijo odnosa do tujih vlaganj in z njihovo zakonsko ureditvijo vključiti v evropska načela urejanja tujih vlaganj ter uskladiti z mednarodno priznanimi dokumenti, ki se nanašajo na vlaganje kapitala ter tako prispevati svoj delež k sodobnim procesom, ki potekajo v Evropi in svetu...

... Republika Slovenija je ob osamosvojitvi smiselno prevzela nekdanjo ureditev za tuja vlaganja, ki je bila dokaj liberalna. Tako do sedaj (6. 5. 1994, op. a.) Republika Slovenija ni imela lastnega, posebej opredeljenega odnosa do tujih vlaganj. Potreba po opredelitvi tega se kaže predvsem v zadnjem času, ko splet liberalnih pravnih predpisov, ki urejajo tuje vlaganje, omogoča raznovrstnost pravnih konstrukcij s tujimi vlaganji. V takem položaju smo samo pasivni opazovalci dejavnosti tujih vlagateljev, ki predvsem skrbijo za uresničevanje svojih interesov. Slovenija mora sama poskrbeti za uresničevanje svojih interesov, to pa lahko stori le z dejavnim pristopom in jasno oblikovanimi okvirnimi cilji, načini in metodami pri tujih vlaganjih. To je tudi namen te strategije«.

Slovenija se, kot je moč zaslediti v Resoluciji strategije Republike Slovenije do tujih vlaganj, zavzema za prost pretok blaga in kapitala in je odprta za tuja vlaganja. V zgoraj omenjeni strategiji so naštetih naslednji koraki Republike Slovenije, ki zadevajo njen odnos do tujih vlaganj:

- Republika Slovenija bo odprta za tuja vlaganja,
- Republika Slovenija bo še posebej naklonjena tujim vlaganjem, ki so v skladu z njenimi strateškimi cilji,
- Republika Slovenija bo podpirala "zelena" tuja vlaganja; v načelu ne bo omejevala tujih vlaganj; usmerjala bo tuja vlaganja na področja, ki ščitijo njene ključne interese ter bo omejevala tuja vlaganja na izrecno navedenih področjih,
- oblikovala bo pozitivno in liberalno zakonodajo ter si prizadevala za njeno dobronamerno razlago,
- pospešila bo sklepanje dvostranskih in večstranskih mednarodnih sporazumov, pomembnih za tuja vlaganja (izogibanje dvojnemu obdavčevanju, zaščita tujih vlaganj, zaščita pred nekomercialnimi tveganji),
- ščitila bo tuje vlagatelje pred morebitnimi kasnejšimi zakonskimi spremembami, ki bi jim omejevale z zakonom zajamčene pravice do prenosa dobička, povrnitve vloge oziroma deleža pri neto premoženju podjetja in prenosa vloge na drugo domačo ali tujo osebo,
- z zakoni bo zagotavljala uresničevanje vseh okvirnih načel, opredeljenih v tej strategiji (predvsem nacionalna obravnava), na podlagi česar bodo tujim vlagateljem v okviru vlaganja, ki ima slovensko pravno osebnost, zagotovljene nekatere pravice (npr. pravica, da lahko podjetja, katerih osnovni kapital je v delni ali celotni lasti tujih oseb, imajo, kupujejo in prodajajo nepremičnine v Republiki Sloveniji) oziroma bodo imeli določene obveznosti (npr. prednostno zaposlovanje domače delovne sile, uporaba slovenskega jezika kot uradnega jezika v podjetjih s tujim kapitalom, prednostno

vključevanje slovenskega menedžmenta in domačih razvojnih zmogljivosti). (Resolucija o strategiji Republike Slovenije do tujih vlaganj).

Republika Slovenija naj torej ne bi postavljala nobenih ovir za vlaganje tujih podjetij. Tuja vlaganja se po zakonu **obravnavajo nacionalno**,³ hkrati pa si Republika Slovenija pridržuje **pravico usmerjati tuja vlaganja na svojem ozemlju**, kar pomeni, da bo na določenih področjih spodbujala tuja vlaganja, na določenih jih bo usmerjala, določena pa bo v celoti zaprla za tuja vlaganja. V skladu z **načelom spodbujanja in pospeševanja tujih vlaganj** si bo Republika Slovenija prizadevala s predpisi ali drugimi administrativnimi ukrepi spodbuditi in pospešiti tista tuja vlaganja, za katera bo presodila, da so zanj strateško pomembna, pri čemer bo izrazila svoje želje in zahteve na način, ki bo zakonsko predpisan.

Resolucija je bila sprejeta že leta 1994, torej zakonsko gledano ni vidnih ovir za neposreden vstop tujega podjetja na slovensko tržišče. V oceni slovenskega tržišča za leto 2004 tako najdemo napisano, da slednje več let ni bilo naklonjeno prodaji ključne aktive tujcem. Med drugim piše tudi, da so bile tuje neposredne investicije skromne zaradi visoke stopnje birokracije in majhnosti samega tržišča, vendar pa je Slovenija leta 2001 odprla večino poslovnih aktivnosti tudi za tujce. Obstajajo le še posamezne omejitve na področju komunikacij, zavarovanj in železniškega in letalskega prometa. Kljub opaznemu izboljšanju pa opozarjajo, da še vedno obstajajo posamezne administrativne ovire za poslovanje.⁴ Stanje se torej na tem področju izboljšuje in Slovenija postaja vse bolj privlačna in tujim investitorjem prijazna država.

Upoštevanje predpostavko, da zakonskih ovir za neposreden vstop podjetja ni, ostaja vprašanje, zakaj je skupina A na slovenski trg vstopila kot franšiza. Možna odgovora ostajata dva; bodisi se jim slovenski trg zdi preveč tvegan oziroma kljub možnosti širitve na celotno področje bivše Jugoslavije premajhen ali pa ne obljublja zadostnih profitov, da bi se direkten vstop izplačal (upoštevajoč stroške raziskav neznanega trga, ki so znatno višji, saj je potrebnih več raziskav kot če gre za poznan trg, kot je to bilo v primeru franšize).

4.3 TRŽNA PRIVLAČNOST SLOVENIJE

Tržno privlačnost države določajo BDP na prebivalca, razpoložljiva delovna sila, količina uvozov, rast prebivalstva, ... Slovenija s svojo majhnostjo (skupaj z morjem obsega 20,273 km²), sicer ni zelo privlačen trg, vendar pa je protiarargument tej majhnosti dejstvo, da skozi Slovenijo vodijo poti do ostalih držav bivše Jugoslavije, v katerih skupina A še nima prodajnih enot. K privlačnosti Slovenije prispeva tudi njena lega v centralni Evropi, ki ima za posledico dejstvo, da ima Slovenija, kljub majhnosti, nadzor nad nekaterimi pomembnejšimi evropskimi tranzitnimi potmi. Poleg tega ima Slovenija relativno visok BDP na prebivalca, ki je leta 2003, ko je na trg vstopila skupina A znašal 12.977 EU oziroma 13900 USD. (http://www.stat.si/indikatori_preracun.asp). V nadaljevanju analize slovenskega tržišča bo za primerjanje z drugimi državami namesto podatka o BDP na prebivalca, zaradi lažje primerjave, uporabljen podatek PKM⁵ na prebivalca. Ta je za leto 2003 ocenjena na

³ Tuje vlaganje v Republiki Sloveniji si z vpisom v sodni register pridobi lastnost pravne osebe in s tem slovensko "državljanstvo", ki je upoštevano pri pridobivanju lastninske pravice na nepremičninah na območju Republike Slovenije, oblikovanju menedžerskih struktur v podjetjih z večinskim tujim kapitalom, zaposlovanju delovne sile, pri čemer naj bi imeli prednost slovenski državljani, obvezni uporabi slovenskega jezika kot uradnega jezika v Republiki Sloveniji.

⁴ Ocena slovenskega trga v Index of Economic Freedom na <http://cf.heritage.org/index2004test/country2.cfm?id=Slovenia>.

⁵ PKM= Pariteta kupne moči (angleško PPP=Purchasing power parity). Pariteta kupne moči je način izražanja vrednosti BDP ali dohodkov različnih držav (z običajno različno strukturo cen) prek uporabe skupnega imenovalca, kar omogoča mednarodne primerjave. Potreba po takem imenovalcu izhaja iz dejstva, da so razmerja cen različnih dobrin v košari potrošnje različne v različnih državah, torej pretvorba nacionalne valute v dolarje z uporabo standardnega menjalnega tečaja ne zadošča za izražanje dejanskih

19.000 \$ na prebivalca, kar Slovenijo, skupaj z Andoro in Kuvajtom, uvršča na 44. mesto na svetovni lestvici 231 držav. (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2004.html>).

V nadaljevanju sledi analiza faktorjev tržne privlačnosti ki bazira na kriterijih IGD⁶ ocenitve privlačnosti trga. K oceni posameznega tržišča na osnovi IGD ocenitve 35% prispeva ocena možnosti za dolgoročno rast, 25% prispeva velikost tržišča in količina izdatkov na posameznika, nadaljnjih 25% predstavljata politično okolje in tržna infrastruktura, zadnjih 15% pa konkurenčno okolje in prisotnost globalnih podjetij. IGD ocenitev privlačnosti tržišča upošteva tako kratkoročne, kot tudi dolgoročne faktorje, ki določajo privlačnost tržišča, poleg tega pa vsako tržišče umešča v kontekst globalne pomembnosti in tako sooča zunanje, makroekonomske zadeve posameznega tržišča z njegovimi individualnimi, notranjimi, mikroekonomskimi karakteristikami. (Na <http://www.careerchoices.org.uk/cir/ciritem.asp?Menuid=26&cirid=848>).

4.3.1 MOŽNOSTI ZA DOLGOROČNO RAST

Možnosti za dolgoročno rast na trgu so ključni faktor, ki globalna podjetja privabi na novo tržišče. O možnostih za dolgoročno rast podjetje presoja na osnovi rasti BDP-ja, števila prebivalstva, ocene realne in nominalne stopnje rasti BDP-ja in starostne strukture prebivalstva v državi, v katero namerava vstopiti.

Slovenija ima, deloma tudi zaradi zgodovinskih povezav z zahodno Evropo, v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi gospodarstvi osrednje Evrope, veliko višjo PKM na prebivalca⁷. Marca 2004 je Slovenija postala prva tranzicijska država, ki je pri svetovni banki prešla iz statusa izposojevalca na status dajatelja. Privatizacija ekonomije se je v letih 2002 in 2003 pospešeno odvijala in proračunski primanjkljaj je iz 3% BDP-ja leta 2002 padel na 1.6% BDP-ja leta 2003 (ocenjen na 36.82 milijard \$). Kljub ekonomskemu padcu v Evropi med leti 2001 in 2003 je Slovenija obdržala 3% letno rast BDP-ja. Strukturne reforme za izboljšanje poslovnega okolja omogočajo večjo participacijo tujcev v slovenskem gospodarstvu in s tem omogočajo zmanjševanje stopnje brezposelnosti, ki je bila za leto 2003 ocenjena na 11.2%. (Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>). Problematica na slovenskem trgu je še vedno previsoka stopnja inflacije (za leto 2003 ocenjena na 5.6%; maastrichtski kriterij je v letu 1998 določil letno inflacijo največ 2.1%), ki pa je značilna za vse tranzicijske države. Pomembno je, da je inflacija sedaj na ravni upravljivosti.⁸

Velikost slovenskega tržišča definirana skozi število prebivalstva, dela slovenski trg manj privlačen. Slovenski trg je namreč z 2,011,473 prebivalci (ocena za julij 2004, na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>) že tako majhen, upoštevajoč še stopnjo rasti prebivalstva, ki je bila za leto 2004 ocenjena na -0.01%, (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>). pa ugotovimo, da se, že tako majhno tržišče, še dodatno zmanjšuje.

Kljub temu pa je tržišče, gledano iz vidika starostne strukture prebivalstva, za tekstilno industrijo privlačno, saj se večina prebivalstva (70.6%), nahaja v skupini 15-64 let (14.3% prebivalstva je starih med 0 in 14 let, 15.1% prebivalcev pa je starejših od 65 let). (Ocena za leto 2004, na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>). Upoštevajoč popis prebivalstva Slovenije za leto 2002 je najštevilčnejša starostna skupina med 26 in 59 let, saj zajema kar 47,6% celotnega prebivalstva. (http://www.stat.si/popis2002/si/rezultati/rezultati_red.asp?ter=SLO&st=5). Prav ta skupina je za tekstilno industrijo zelo zanimiva. Skupino namreč sestavljajo tri, za modno industrijo

razlik v življenjski ravni med državami. Vrednost BDP, izražena v PPP\$, odraža realne prihodke, ki bi jih prebivalstvo imelo, če bi bila struktura cen podobna, kot v ZDA. Na http://mdgr.undp.sk/DOCUMENTS/MDG_Slovenia_SLO_9.pdf.

⁶ IGD (International Grocery Distributors)'s Market Attractiveness Rating

⁷ Za leto 2003 ocenjena na 19,000 \$.

⁸ Inflacija je obvladljiva, ne narašča eksponentno in ne upada.

zanimive podskupine; v prvi, od 26 do 36 let so posamezniki, ki so še sami dovzetni za vplive mode, v drugi podskupini (37-48) so posamezniki za modno industrijo zanimivi tudi kot starši, ki kupujejo oblačila za svoje otroke, v tretjem razredu (49-59) pa so poleg vsega zgoraj naštetega zanimivi še kot stari starši, ki kupujejo oblačila za vnuke.

Sama PKM na prebivalca je dovolj visoka, saj Slovenijo uvršča na 45. mesto med vsemi svetovnimi državami (236). (Ocena za leto 2004, na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/rankorder/2004rank.html>). Povprečna PKM na prebivalca med prvimi 100 državami, torej med tistimi bolj razvitimi, naj bi znašala \$18,676.99, torej je Slovenija ravno v povprečju, med tem ko je povprečna PKM na prebivalca, izračunana za vseh 236 držav 7,808.12 \$, (Ocena za leto 2003, na http://www.nationmaster.com/graph-T/eco_gdp_cap). kar Slovenijo uvršča visoko nad povprečje, ki pa za ta primer ni aktualno, saj so za proizvajalce mode za množice zanimivi le razviti trgi.

4.3.2 VELIKOST TRGA IN IZDATKI NA POSAMEZNIKA

Velikost trga in izdatki na posameznika sestavljajo naslednjih 25 odstotkov končne ocene. Velikost trga predstavlja razpoložljivi potencial določene države in razumljivo je, da večja podjetja preferirajo večje trge, ki lahko zadovoljijo njihove potrebe po rasti. Na privlačnost posameznega trga pa ne vpliva le njegova velikost, ampak k njej pomembno prispeva tudi ocena izdatkov na posameznika, ki je pokazatelj relativne premožnosti posameznega kupca. Za podjetje je namreč pomembno imeti dostop do tiste baze potrošnikov, ki si njihove izdelke lahko privoščijo.

Slovenija je sama po sebi premajhen trg, da bi bila zelo zanimiva, če pa gledamo na Slovenijo v okviru njene lege in pri tem upoštevamo še možnost širitve na trge bivše Jugoslavije, pa slovenski trg iz skromnih dveh milijonov zraste na več kot desetkrat toliko prebivalcev. Ostali trgi bivše Jugoslavije torej predstavljajo možno rast podjetja. Seveda bi bila širitev tja mogoča tudi brez prisotnosti v Sloveniji, vendar pa prisotnost v Sloveniji ostalim trgom predstavi samo blagovno znamko. Pred prihodom blagovne znamke A v Slovenijo je bila tem trgom najbližja trgovina šele na Dunaju in mnogim tako nepoznana; mnogi so se s to blagovno znamko prvič srečali prav v Ljubljani. Prisotnost v Sloveniji je torej pomembna za prepoznavnost obravnavane blagovne znamke v tem delu Evrope.

Leta 1999 so Slovenci 89,4 odstotka porabljenih sredstev na člana gospodinjstva (953.402 SIT) namenili za življenjske potrebščine, 9,1 odstotek tega denarja se je v povprečju prelil v oblačila in obutev. Podobno je bilo leta 2000, ko je posameznik v povprečju 90,4% od 1.006.690 SIT potrošil za življenjske potrebščine in 8,7 odstotkov denarja za življenjske potrebščine namenil za obleke in obutev. (<http://www.stat.si/letopis/2001/14-01.pdf>). Novejši podatki niso na voljo, vendar pa je glede na leti 1999 in 2000 mogoče sklepati, da povprečen Slovenec okoli osem odstotkov celotnih izdatkov nameni za oblačila. Povprečna slovenska neto mesečna plača je za mesec avgust 2004 znašala 167.904 SIT, (http://www.stat.si/doc/stat_urad/nk/komentarji_300904.doc). povprečen Slovenec tako vsak mesec za oblačila in obutev zapravi 13.432,32 SIT in mu je koncept modnih izdelkov po zmernih cenah zanimiv. Prav takšni pa so izdelki, ki jih nudijo globalne verige trgovin z modo za množice, kot je blagovna znamka A. Moda za množice je namreč namenjena tistim, ki bi bili radi v koraku z modo, ne morejo pa si privoščiti oblačil priznanih kreatorjev. Glede na dohodek gre torej za srednji sloj (povprečen Slovenec). V zadnjem času se vse bolj pojavlja trend kombiniranja izdelkov priznanih kreatorjev z izdelki množične mode, torej po izdelkih mode za množice posegajo tudi tisti iz višjega sloja, kar krog potrošnikov še poveča.

4.3.3 POLITIČNO OKOLJE IN TRŽNA INFRASTRUKTURA

Politično okolje in tržna infrastruktura sta tesno povezana z oceno tveganja, tako ekonomskega kot tudi političnega, na posameznem tržišču. Idealno tržišče je tisto, ki ima stabilno ekonomijo in politični režim, saj nestabilna tržišča predstavljajo preveliko tveganje

za investicijo. V nestabilno tržišče bo podjetje investiralo samo v primeru, da je stopnja povračila višja od ovir pri vstopu. Pri oceni političnega okolja in tržne infrastrukture, ki k končni oceni privlačnosti tržišča prispeva 25 odstotkovnih točk, je treba upoštevati tudi odnos vlade in odprtost države za tuje investicije.

O zakonih, ki definirajo odnos Slovenije do tujih investicij piše že poglavje 4.2, na kratko, Slovenija je bila že pred vstopom v Evropsko Unijo odprta za tuje investicije in tujim investitorjem ni postavljala ovir.

Kar se političnega okolja tiče, je Slovenija v zadnjem desetletju dokaj stabilna država. Politično tveganje v posamezni državi se v Euromoney-evi metodologiji razvrščanja držav meri glede na tveganje neplačevanja oziroma nevročitve plačil za dobrine ali storitve, posojila, menjalna razmerja in deleže pri dobičku in nerepatriacijo kapitala. Osnovna tveganja vključujejo vojne, državljanske nemire, nacionalizacijo, spremembe v pravilih glede odtoka denarja ali konvertibilnosti valut in pomanjkanja menjave s tujino.

Euromoneyevi analitiki vsaki državi namenijo od 0 do 10 točk (več ko jih ima, boljše je), nato pa državam po formuli: $A - (A / (B - C)) \times (D - C)$ ⁹ določijo ustrezne odstotkovne točke (od 25 možnih). Več točk ko ima določena država, manjše je v njej ocenjeno politično tveganje. Slovenija je v Euromoney-evi oceni političnega tveganja marca 2004 dosegla 19,64 odstotkovne točke. S tem rezultatom je bila, skupaj z Malto in Bermudi 25. politično najmanj tvegana država, skupno pa so Euromoneyevi analitični indikatorji Slovenijo marca 2004 uvrstili na 29. mesto (leta 1992 je bila na 74. mestu, jeseni leta 1995 na 50., septembra 1997 na 36., septembra 2002 in marca 2003 pa na 30. mestu).¹⁰

Ekonomska učinkovitost prav tako prispeva 25 odstotkovnih točk k končni oceni tveganja posameznega državnega trga. Na oceno ekonomske učinkovitosti vpliva BDP na prebivalca in Euromoneyeve ekonomske projekcije za prihajajoče leto. Vsak od tih dveh faktorjev prispeva 50 % končne ocene, ki mora biti čim višja. Sloveniji so ekonomski analitiki marca 2004 namenili 12,73 točk, kar jo uvršča na 36. mesto.

4.3.4 KONKURENČNO OKOLJE IN PRISOTNOST GLOBALNIH PODJETIJ

To zadnje merilo privlačnosti posameznega tržišča raziskuje prisotnost vodilnih globalnih in vodilnih mednarodnih konkurentov na obravnavanem tržišču. Obstaja namreč možnost prezasičenosti posameznega tržišča, zato ta faktor odraža stopnjo prisotnosti globalnih konkurentov, hkrati pa omogoča lažjo oceno prisotnosti konkurentov in stopnjo nujnosti vstopa na posamezno tržišče.

Blagovna znamka A je izbrala zelo primeren čas za vstop na slovensko tržišče, saj so bili tu med konkurenti prvi. Glavni konkurenti blagovne znamke A¹¹ so podjetje B, podjetje C, podjetje D, podjetje E in podjetje F. Trenutna situacija v Sloveniji je sledeča: tako blagovna znamka A kot tudi podjetje B imata odprti dve trgovini, eno v Mariboru in drugo v Ljubljani (podjetje B ima odprto trgovino v centru Maribora in v City-parku v Ljubljani, blagovna znamka A pa v centru Ljubljane in v Euro-parku v Mariboru), podjetje C ima eno prodajno mesto v ljubljanskem BTC-ju, blagovna znamka D je prisotna v okviru Emporiuma, v Ljubljani in Mariboru, blagovni znamki E in F pa še nimata lastnih prodajnih mest.

Vstop Slovenije v Evropsko unijo je odprl vrata tudi ostalim konkurentom, vendar pa si je blagovna znamka A, z zgodnjim vstopom zagotovila trenutno vodilno mesto, saj so jo

⁹ A = maksimalno število točk kategorije (25); B = najnižja vrednost v skupini (1-10); C = najvišja vrednost v skupini (1-10), D = individualna vrednost (med 1 in 10).

¹⁰ Euromoneyeve analize državnega tveganja na <http://www.euromoney.com/default.asp?Page=14&S=S&PUB=20&ISS=8592&SID=323598&Country=&SM=ALL&SearchStr=country%20political%20risk>, <http://www.euromoney.com/default.asp?Page=14&S=S&PUB=20&ISS=1181&SID=86676&Country=&SM=ALL&SearchStr=slovenia>, <http://www.euromoney.com/default.asp?Page=5&S=S&PUB=84&ISS=4953&SID=244630&Country=&SM=ALL&SearchStr=slovenia>.

¹¹ Poleg ostalih verig trgovin skupine A, ki pa v Sloveniji še niso prisotne.

prebivalci že imeli čas spoznati in se navaditi nanjo. Hiter vstop v državo, v kateri je viden tržni potencial, je zelo pomemben, saj v zadnjem času vsa globalna podjetja načrtujejo vstopne na trge tranzicijskih držav, ki se zato hitro zasičijo. Kdor vstopi prvi in se najhitreje širi ima torej veliko prednost. 3. septembra 2003, ko je na slovensko tržišče vstopila skupina A z blagovno znamko A, na njem še ni bilo nobenih globalnih konkurentov.

5. BLAGOVNA ZNAMKA A

Blagovna znamka A ponuja najnovejše mednarodne modne trende. Njene trgovine stojijo v glavnih trgovinskih področjih Evropskih, Ameriških in Azijskih mest. Vsaka teh trgovin je postavljena tako, da ustvari posebno vzdušje, ki kupcem nudi užitek v nakupovanju. Kljub posebnemu vzdušju v vsaki trgovini, pa naj bi bila vizualna podoba trgovin po vsem svetu enaka, vsaj kar zadeva izložbe in razpostavitve izdelkov po policah. K podobnosti svoj delež dodajo tudi uniforme prodajalcev v vseh trgovinah blagovne znamke A po svetu. Vse to prispeva k občutku domačnosti. Stranka, ki v domači državi kupuje oblačila blagovne znamke A, bo v tujini lahko pričakovala identično ponudbo, pa tudi prodajalce bo z lahkoto prepoznala.

Blagovna znamka A je del Skupine A, ene največjih modnih maloprodajnih skupin na svetu. Skupino A sestavlja skoraj 100 podjetij, ki se ukvarjajo z aktivnostmi, povezanimi s tekstilom, njegovim oblikovanjem, proizvodnjo in distribucijo, poleg blagovne znamke A pa ima še sedem drugih verig trgovin. Vizija mode, ki jo ima, namreč združeni kreativnost in kvaliteta, skupaj s hitrim odzivom na zahteve trga, omogočajo hitro mednarodno širitev in odlične reakcije na prodajni koncept in vse to uvršča skupino A med največje svetovne modne skupine.

Naslednja razpredelnica prikazuje uspešnost in prisotnost trgovin skupine A po svetu od leta 1998 do leta 2003:

Preglednica 5.1: Uspešnost in prisotnost skupine A v svetu od 1998 do 2003.

	2003	2002	2001	2000	1999	1998
NETO DOHODEK ¹	4598,9	3974	3250	2615	2035	1615
ŠTEVILO TRGOVIN	1922	1558	1284	1080	922	748
ŠTEVILO DRŽAV	48	44	39	33	30	21

Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

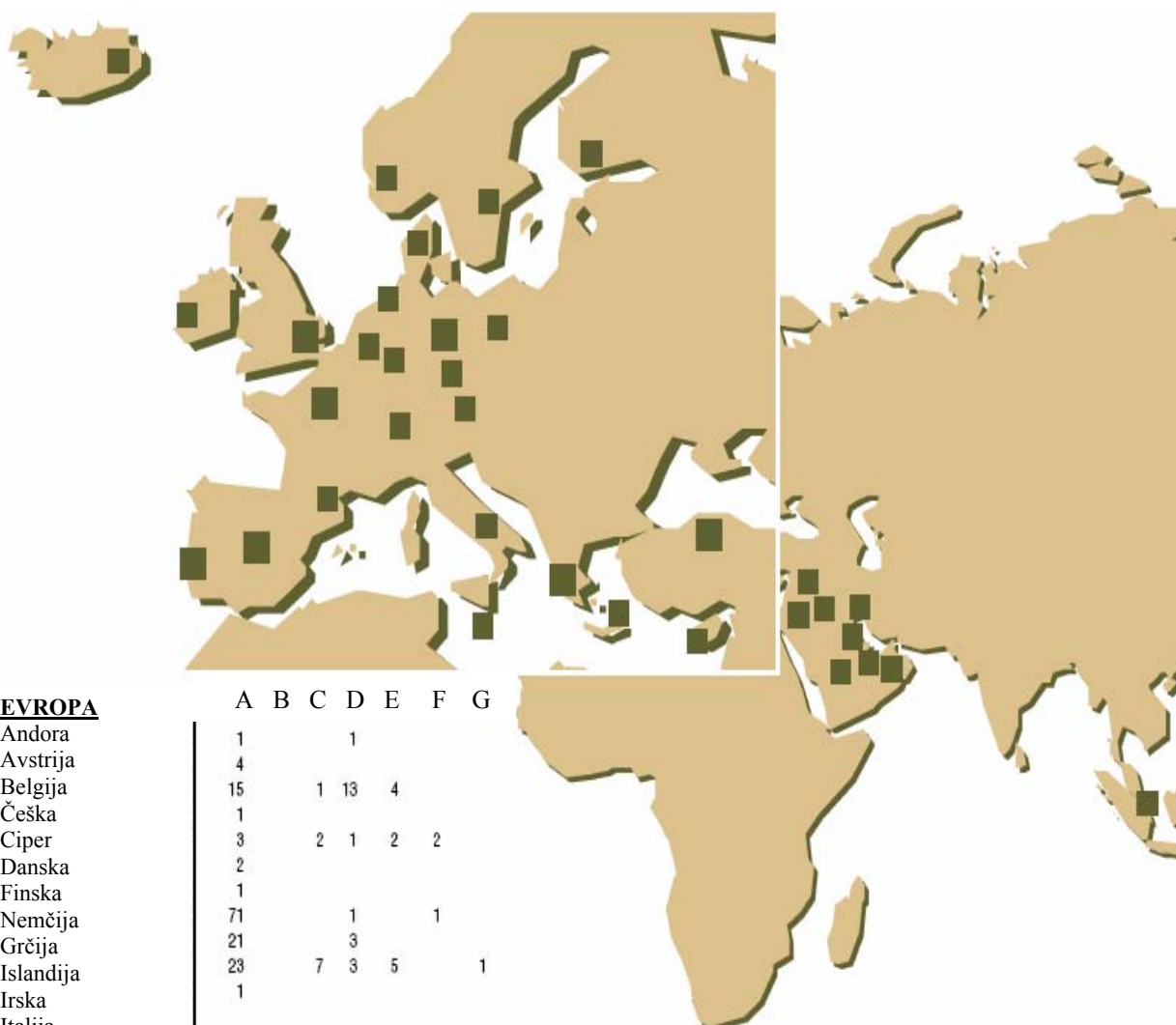
Blagovna znamka A je globalna blagovna znamka, torej znamka, pri kateri gre za »svetovno uporabo imena, znaka, simbola ali termina, oblike ali kombinacije vseh teh elementov, katere namen je identificirati dobrine in storitve enega proizvajalca in jih tako ločiti od izdelkov ali storitev konkurentov.« (Cateora, Graham in Ghauri, 2000, str. 289).

V prid njeni globalnosti govori samo dejstvo, da je v fiskalnem letu 2003 Skupina A odprla 95 novih prodajnih mest blagovne znamke A, s čimer je imela blagovna znamka A skupno 662 trgovin v 46 državah (v omenjenem fiskalnem letu se je odprlo 364 novih prodajnih mest celotne skupine, torej vsak dan v letu eno).

¹² Podan v milijonih evrov.

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

Prikaz 5.1: Prisotnost trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A v Evropi 31. Januarja 2003.



EVROPA

	A	B	C	D	E	F	G
Andora	1			1			
Avstrija	4						
Belgija	15		1	13	4		
Češka	1						
Ciper	3		2	1	2	2	
Danska	2						
Finska	1						
Nemčija	71			1		1	
Grčija	21			3			
Islandija	23		7	3	5		1
Irska	1						
Italija							2
Luksemburg	3						
Malta	2			1			
Norveška	1		3				
Poljska				1			
Portugalska	4						
Španija	35	7	38	32	20	14	9
Švedska	200	52	200	155	135	128	48
Švica				2	2		
Nizozemska	2			2	2		
Turčija	4			1			
Turčija	8						
Velika Britanija	17			2			

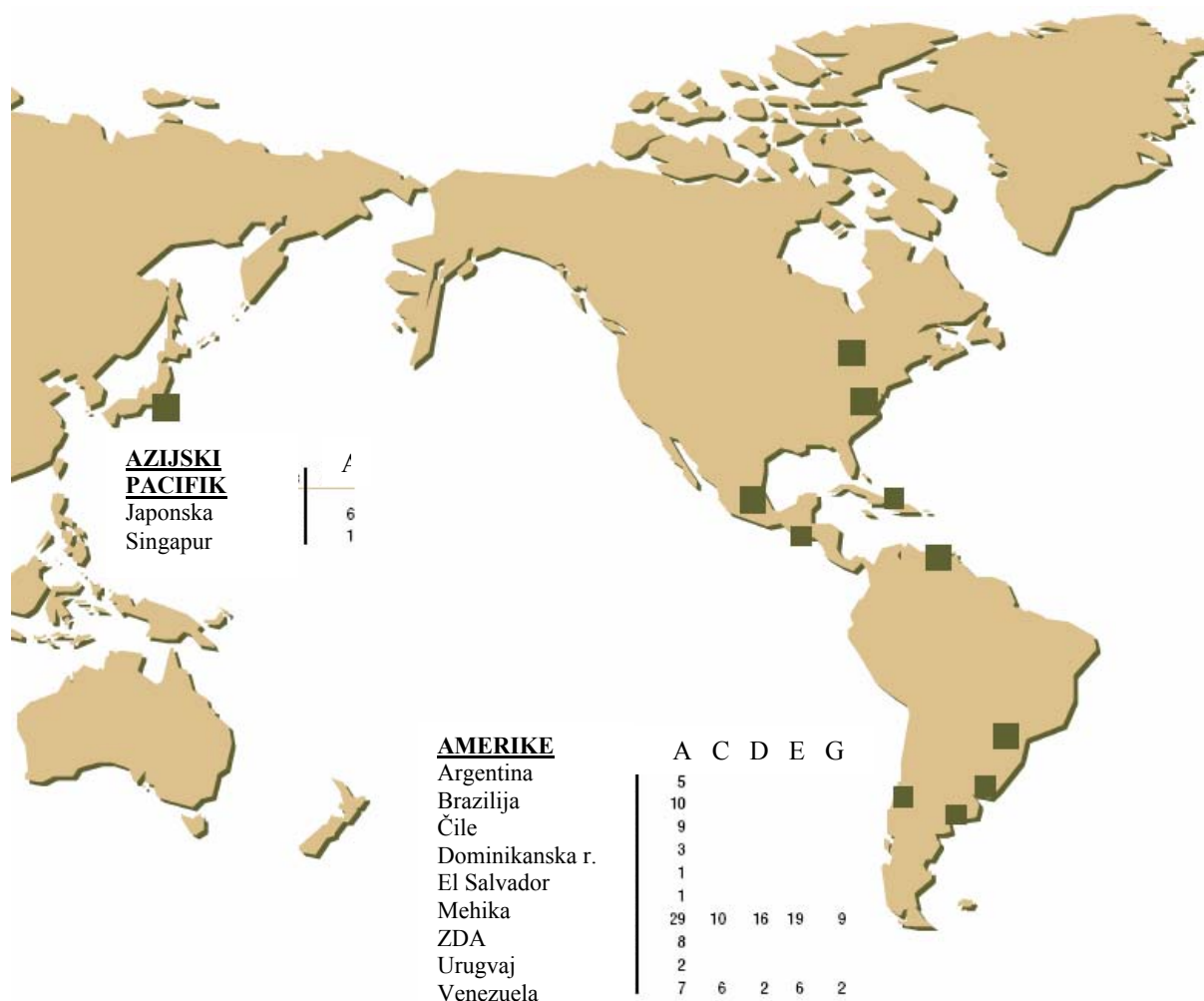
Middle East | Zara | P&B | MD | BSK | Strad | Oysho

DALJNI VZHOD

	A	C	D	E	F	G
Bahrajn	11	14				
Izrael		1	1			
Jordanija	3	2	1		1	1
Kuvajt	2	1	2			
Libanon	1	1	1		1	
Katar	8		4		3	
Savdska Arabija	4	4	4	4	2	
Združeni Arabski emirati						

Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

Prikaz 5.2: Prisotnost trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A v Aziji in Amerikah 31. Januarja 2003.



Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

Prva trgovina z blagovno znamko A je svoja vrata odprla leta 1975 v La Coruñi (Španija), mestu, v katerem se je razvoj skupine A začel in kjer je sedaj center njenega poslovanja. Danes se trgovine blagovne znamke A nahajajo na primer na peti Aveniji v New Yorku, Champs Elysées v Parizu, Regent Street v Londonu oziroma v Shibuya Shopping centru v Tokyu.

Po podatkih iz leta 2001 je imela skupina A odprtih skupno 2032 trgovin, od tega 652 trgovin blagovne znamke A (494 v Evropi). Blagovna znamka A je bila leta 2002 prisotna že na več kot 20 evropskih trgih in širitvi so začeli slediti tudi ostali koncepti znotraj skupine A. Morda je prav ta široka prisotnost blagovne znamke A razlog, da skupina A koncepta v nove tuje države ne trži več neposredno, ampak s franšizingom; najprej se je namreč koncept razširil na, za skupino A, bolj privlačne trge, sedaj pa, ko je blagovna znamka A prisotna že skoraj povsod, ostajajo nezasedena le še manj privlačna tržišča, ki jih podjetje ne pozna dovolj dobro, da bi na njih vstopilo neposredno, poleg tega pa se ta tržišča ne zdijo dovolj zanimiva, da bi se splačalo izvajati vse potrebne raziskave, torej je bolj primeren pristop franšizing. Da se podjetje za vstop s franšizingom odloča pri manj privlačnih trgih je

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

razvidno tudi iz naslednje preglednice držav, ki prikazuje, koliko lastnih in koliko franšiznih enot je imela skupina A v vsaki od držav, kjer je bila leta 2002 prisotna.¹³

Preglednica 5. 2: Lastne in franšizne enote skupine A po posameznih državah Januarja 2003 (=pred vstopom v Slovenijo z blagovno znamko A).

DRŽAVA	LASTNE	FRANŠIZNE	SKUPNO
Španija	884	34	918
Portugalska	122	33	155
Francija	73	0	73
Belgija	21	12	33
Nizozemska	4	1	5
Anglija	19	0	19
Nemčija	24	0	24
Švedska	2	0	2
Norveška	1	0	1
Andora	0	2	2
Avstrija	4	0	4
Danska	2	0	2
Luksemburg	2	1	3
Islandija	0	1	1
Irska	0	5	5
Finska	0	1	1
Italija	5	0	5
Švica	6	0	6
Poljska	0	4	4
Češka	1	0	1
Grčija	39	0	39
Malta	0	4	4
Ciper	0	10	10
Izrael	0	25	25
Libanon	0	5	5
Turčija	8	0	8
Kuvajt	0	8	8
Združeni Arabski emirati	0	18	18
Savdska Arabija	0	15	15
Bahrajn	0	3	3
Katar	0	4	4
Jordanija	0	3	3
Kanada	8	0	8
Združene države Amerike	9	0	9
Dominikanska Republika	0	1	1
Mehika	67	16	83
Venezuela	23	0	23
El Salvador	0	1	1
Brazilija	10	0	10
Argentina	5	0	5
Čile	3	0	3
Urugvaj	2	0	2
Japonska	6	0	6
Singapur	0	1	1
Skupno	1350	208	1558

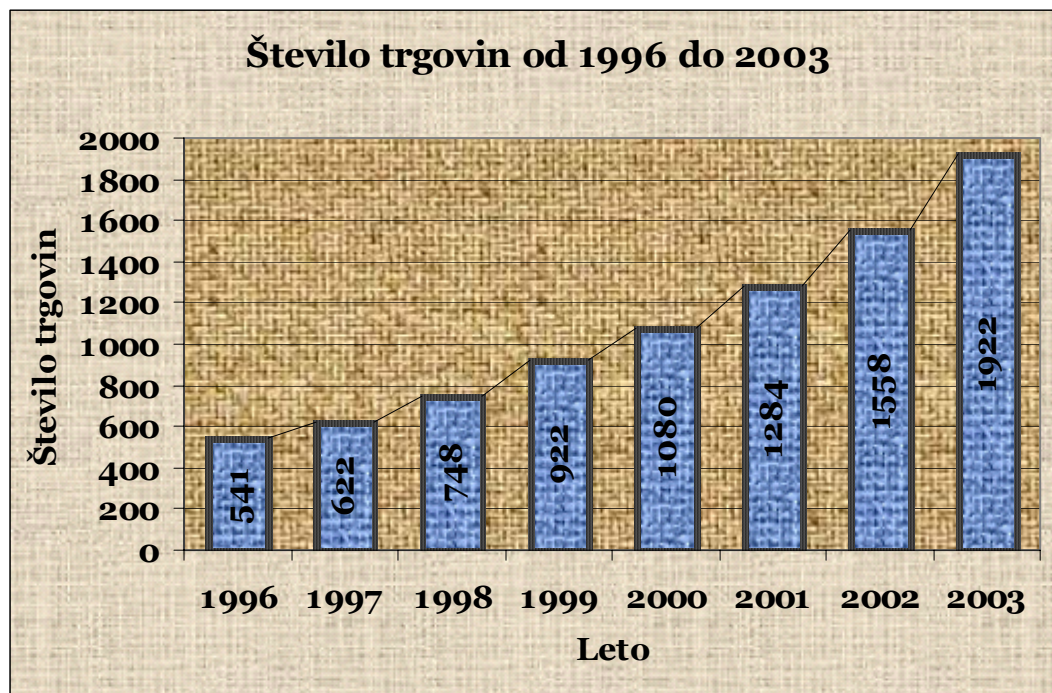
¹³ Države, v katerih je skupina A prisotna izključno franšizno so označene z rdečo barvo.

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

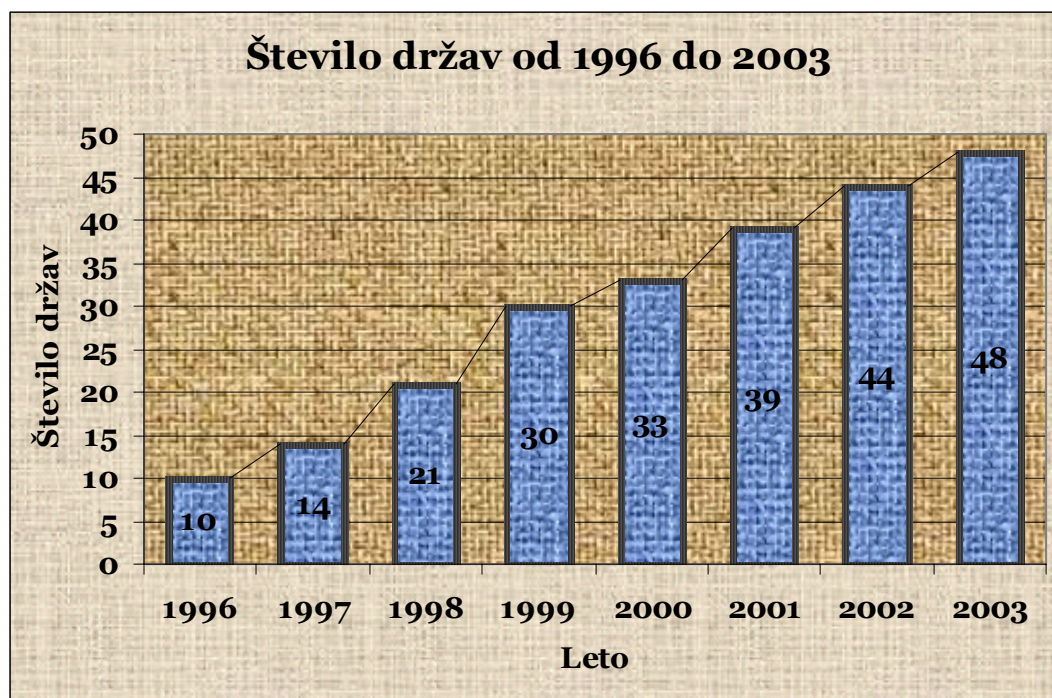
Kljub temu da število novo odprtih trgovin, kot tudi število držav, v katerih je moč kupiti izdelke skupine A strmo naraščata, kot je vidno v prikazih 7 in 8, pa se je 46% prodaje izdelkov skupine A še vedno odvijalo v Španiji.

Prikaz 5.3: Število prodajnih mest skupine A od 1996 do 31. 1. 2004.



Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

Prikaz 5.4: Število držav v katerih posluje skupina A od 1996 do 31. 1. 2004.



Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

Evropa predstavlja glavno področje širjenja skupine, saj se je na njenem področju odprlo 85% trgovin skupine A, ki so se odprle v letu 2002¹⁴. V fiskalnem letu 2002 se je odprlo 65 novih trgovin blagovne znamke A, 49 v Evropi, 9 v Amerikah in 7 na bližnjem vzhodu in v Azijsko-pacifiški regiji. 31. Januarja 2003 je imela blagovna znamka A 531 prodajnih mest (331 izven Španije), s skupno 561.800 m². Leto dni kasneje, 31. Januarja 2004 je bilo prodajnih mest blagovne znamke A že 626, na skupno 686.090 m². Od 95 prodajnih enot blagovne znamke A, ki so se odprle v fiskalnem letu 2003 jih je 68 v Evropi, 15 v Amerikah, 6 na srednjem vzhodu, 6 pa v Aziji in pacifiku. Evropa torej ostaja glavno področje širjenja skupine A.

5.1 VERIGA TRGOVIN BLAGOVNE ZNAMKE A V SLOVENIJI

Slovenija sodi v skupino držav z izključno franšiznimi enotami. Trenutno veriga blagovne znamke A v Sloveniji obsega dve prodajni mesti, eno v centru Ljubljane in drugo v Europarku v Mariboru, načrtujejo pa še odprtje tretje prodajalne v Ljubljanskem City-parku.

Trgovini Blagovne znamke A je v Sloveniji odprl franšizij A, ki je vodilni distributer tujih blagovnih znamk v Sloveniji z več kot tridesetletnimi poslovnimi izkušnjami. Franšizij A upravlja prodajni center z oblačili, ki je največji ponudnik blagovnih znamk oblačil v Sloveniji in franšizni trgovini blagovne znamke A v Mariboru in Ljubljani, poleg tega pa z različnimi blagovnimi znamkami oskrbuje vse trgovine z živili, blagovnice, hipermarkete, bencinske servise, tobačne kioske, gostinstva in diplomatska predstavništva.

Poleg prodajnih mest blagovne znamke A v mariborskem Europarku in centru Ljubljane, franšizij A načrtuje odprtje prodajnega mesta v Ljubljanskem Cityparku, v Celju in v Kopru, v skladu s franšizno pogodbo pa načrtujejo tudi prodajno mesto v Zagrebu.

5.2 SKUPINA A / BLAGOVNA ZNAMKA A IN FRANŠIZING

V Sloveniji je blagovna znamka A prisotna kot franšizing, kar pa ni glavni način vstopa te blagovne znamke na nove trge, saj glede na podatke objavljene v finančnem poročilu iz leta 2002 vidimo, da celotna skupina A na nove trge večinoma vstopa direktno.

Preglednica 5.3: Število lastnih in franšiznih trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A 31. Januarja 2003.

VERIGA TRGOVIN ¹⁵	LASTNE	FRANŠIZE	SKUPAJ
Blagovna znamka A	487	44	531
Blagovna znamka B	59	0	59
Blagovna znamka C	262	34	296
Blagovna znamka D	162	88	250
Blagovna znamka E	191	6	197
Blagovna znamka F	118	35	153
Blagovna znamka G	71	1	72
Skupaj	1350	208	1558

Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

¹⁴ Leta 2002 se je odprlo 274 novih prodajnih mest skupine A.

¹⁵ Število trgovin 31.1.2003.

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

Preglednica 5.4: Število lastnih in franšiznih trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A 31. Januarja 2004.

VERIGA TRGOVIN ¹⁶	LASTNE	FRANŠIZE	SKUPAJ
Blagovna znamka A	567	59	626
Blagovna znamka B	103	0	103
Blagovna znamka C	314	36	350
Blagovna znamka D	199	98	297
Blagovna znamka E	247	6	253
Blagovna znamka F	154	37	191
Blagovna znamka G	74	2	76
Blagovna znamka H	26	0	26
Skupaj	1684	238	1922

Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

V finančnem poročilu za leto 2002 je razmerje med številom lastnih in franšiznih trgovin celotne skupine A 1:6,5; na vsako franšizno trgovino se torej odpre 6,5 lastnih, ali drugače, franšizne trgovine predstavljajo le 13,35 odstotkov vseh prodajnih mest skupine A. Če gledamo samo blagovno znamko A je ta odstotek še nižji, samo 8,3 odstotka vseh trgovin je namreč franšiznih.¹⁷ Leta 2003 se je na vsako franšizno trgovino odprlo 6 lastnih prodajnih mest celotne skupine, od skupno 30 novih franšiznih prodajnih mest, ki jih je skupina A odprla v fiskalnem letu 2003 pa jih kar polovica pripada blagovni znamki A. Delež franšiznih prodajnih mest blagovne znamke A je v enem letu tako iz 8,3% narasel na 9,4%.

Na osnovi teh podatkov in podatkov, zbranih po letnem poročilu za leto 1999 je razvidno, da odstotek franšiznih trgovin pri celotni skupini A skozi leta ostaja podoben oziroma rahlo pada (leta 1999 je znašal 13,7, leta 2003 pa 12,4). Gledano samo blagovno znamko A je odstotek franšiznih trgovin do leta 2002 narasel za več kot polovico, v finančnem poročilu za leto 1999 namreč znaša 3,3%. Od skupno 364 novih prodajnih mest skupine A, ki so se odprla v fiskalnem letu 2003, jih je 30 franšiznih, ostala pa so podjetju lastne prodajne enote. Blagovno znamko A je po 31. 1. 2004 mogoče kupiti na 95 novih prodajnih mestih, od katerih je 15,8 odstotka franšiznih.

Veriga blagovne znamke A je vodilna v skupini A, kar je razvidno tudi iz zgornjih tabel prodajnih mest. Gre torej za znamko, katere širjenje je skupina A najbolj vzpodbujala, sedaj pa ji sledijo ostale verige (blagovna znamka D v Franciji, Švici in Angliji in blagovna znamka E v Belgiji, Švici, Franciji in na Nizozemskem).¹⁸ Manj razširjene koncepte skupina A širi neposredno, saj z njimi vstopa v države, katerih trge že pozna, na trge, kjer je že prisotna z blagovno znamko A in predvsem na najbolj perspektivne trge, koncept blagovne znamke A pa vstopa na vedno bolj oddaljene in manj zanimive trge. Posledično odstotek franšiznih trgovin celotne skupine skozi leta ostaja bolj ali manj enak, pri blagovni znamki A pa narašča.

¹⁶ Število trgovin 31.1.2004.

¹⁷ Podatki povzeti po letnem poročilu za leto 2002.

¹⁸ Letno poročilo skupine A za fiskalno leto 2002 na <http://www.Skupina A.com>.

6. SKLEPI

Bistvo globalnega podjetja je v njegovi svetovni prisotnosti. Široka prisotnost pomeni poslovanje tudi v manj privlačnih državah; državah, ki jih pretresajo notranji nemiri, državah z majhnim številom prebivalstva in posledično majhnim tržiščem, revnejših državah, zelo oddaljenih državah s popolnoma drugačno kulturo, državah, ki tujim podjetjem niso naklonjene... Podjetje se na začetku širi na najbolj perspektivne trge, in nato na zmeraj manj. Na bolj perspektivnih trgih je tveganje manjše in dobički večji, torej je smiselno imeti lastno enoto. Ko je podjetje prisotno že v 44 državah, zagotovo vstopa tudi na bolj oddaljene trge, ki jih ne pozna in so manj perspektivni. Na takšnih trgih je tveganje večje in obljubljeni dobički manjši, zato je neposreden vstop na tak trg manj smiseln. Ideálnih tujih trgov, ki obljublajo velike dobičke in majhna tveganja je malo, zato se hitro zasičijo. Prav zaradi različne privlačnosti trgov se je razvilo veliko načinov vstopa na trg; podjetje namreč način vstopa prilagodi posamezni državi.

V primeru skupine A, ki ima pod svojim okriljem 8 različnih blagovnih znamk iste stroke je način vstopa na določen trg pogojen tudi s specifičnimi lastnostmi posamezne blagovne znamke oziroma obsegom ponudbe. Sama lastnost blagovne znamke A je razlog, da skupina najbolj širi prav njo Blagovna znamka A namreč predstavlja najširšo izbiro različnih oblačil, saj obsega tako spodnje perilo, oblačila za moške, ženske, otroke in mladostnike, čevlje, od popolne elegancije do kavbojk in športnih oblačil; skratka celoten spekter oblačil za najširšo množico potrošnikov, medtem ko so ostale blagovne znamke ožje specializirane. Blagovna znamka B ponuja samo oblačila za otroke, blagovna znamka C potrošnikom nudi predvsem športno eleganco za moške in ženske, blagovna znamka D je namenjena zahtevnejšim potrošnikom, ki so za boljšo kakovost oblačil pripravljeni odšteti tudi višjo ceno, gre pa za bolj klasično eleganco, blagovna znamka G pa je specializirana za spodnje perilo. Mladostnikom sta namenjeni blagovni znamki E in F, pri čemer blagovna znamka E vsebuje tako moško kot tudi žensko kolekcijo, blagovna znamka F pa je namenjena samo potrošnicam. Najnovejša v okviru skupine A, blagovna znamka H, ponuja opremo za dom, predvsem dekorativne izdelke, na voljo pa je v okviru večjih trgovin blagovne znamke A.

Zaradi širokega asortimana ponudbe, ki obsega ponudbo vseh ostalih blagovnih znamk skupine A, je blagovna znamka A najbolj primerna za preizkušanje tržišča. Skupina A se torej na novem tržišču najprej predstavi z blagovno znamko A. V primeru, da se na izbranem tržišču pokaže veliko povpraševanje po specializiranem sektorju oblačil bo podjetje razmislilo o lansiranju blagovne znamke, specializirane za to področje. Blagovna znamka A je tako najbolj razširjena v skupini (predstavlja 70% dobička celotne skupine)¹⁹, kljub prisotnosti v 46 državah pa nima največjega deleža franšiznih trgovin. Ta namreč pripada blagovni znamki D, katere tretjina prodajnih mest je franšiznih. Z 19,4% franšiznih prodajnih enot je na drugem mestu blagovna znamka F, blagovna znamka A pa je z 9,4% šele na tretjem mestu. Vendar sam odstotek franšiznih prodajnih enot ne pove veliko, saj imata blagovni znamki D in F prodajo močno skoncentrirano na Španijo in sosednjo Portugalsko²⁰ in sta prisotni le v 23 oziroma 18 različnih državah. Tako tudi velik delež franšiznih trgovin tih dveh blagovnih znamk zasedajo franšizne trgovine na manj privlačnih trgih v Španiji in na Portugalskem, ostale franšize pa so odprte večinoma v državah, ki postavljajo zakonske omejitve. Blagovna znamka A ima, za razliko od zgoraj omenjenih, pri prisotnosti v 46 državah, le 260 od 626 trgovin, torej le 41,5% prodajnih mest odprtih na področju Španije in Portugalske. Ta blagovna znamka je torej prisotna tudi na manj

¹⁹ www.skupina A.com, letno poročilo za 2003.

²⁰ Blagovna znamka D 221 od skupno 297 trgovin, torej 74,4%, blagovna znamka F pa 289 od 350 trgovin, torej 82,6%.

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

privlačnih tržiščih. Na najbolj tvegana tržišča pa seveda vstopa posredno, bodisi v obliki skupnih naložb ali pa franšizno²¹.

Načini vstopa na trg se razlikujejo glede na stopnjo vpletenosti na trgu in obveze, s tem povezano količino tveganja in potrebnih sredstev (finančnih ali časovnih) in posledično z večjimi ali manjšimi obljubljenimi dobički. Trend širjenja poslovanja podjetij s franšizingom je močan, kar je še posebej vidno v naraščajoči internacionalizaciji franšizinga. Franšizing je, kljub temu da spada med manj dobičkonosne načine vstopa na trg, zelo primeren način vstopa na bolj tvegane oziroma manj perspektivne trge, saj podjetju ob minimalnem tveganju zagotovi prisotnost in s tem tržni delež. Ta oblika hkrati zagotovi razmeroma hiter vstop na nov trg, ki s strani franšizorja zahteva minimalno vloženi sredstev in predstavlja zelo majhno tveganje, predvsem pa je zelo primerna oblika vstopa na trge, ki tujim podjetjem postavljajo določene ovire (uvozne omejitve, prepoved odprtja lastne enote,...). Večino stroškov odprtja nove enote nosi franšizij, ki je svojo aktivo investiral v blagovno znamko, operacijski sistem in stalno podporo franšizorja. Franšizij poleg tega prispeva tudi potrebna znanja o trgu, ki jih franšizor, kot tuje podjetje, nima. To pomeni prihranek denarja in časa, ki bi ga franšizor sicer porabil za potrebne raziskave o trgu. Glavno tveganje za franšizorja predstavlja propad enote v tujini, kar meče slabo luč na vse franšizorjeve enote, tako lastne kot franšizne, povsod po svetu. Pri franšizingu gre namreč za identificiranje operacijskega sistema z blagovno znamko, torej za popolnoma enake metode zadovoljevanja kupcev, ki rezultirajo v skupnem ugledu. Poudarek je v popolni strategiji imena in s tem povezanega slovesa franšizorja. Franšizor mora biti sposoben svoje znanje in izkušnje prenesti na franšizija (učenje/trening zaposlenih), saj lahko zaradi popolne enakosti poslovanja, napake ene enote, franšizne ali lastne, negativno vplivajo na celotno blagovno znamko. Zaradi enakih metod zadovoljevanja kupcev ti med podjetju lastno enoto v tujini in franšizno enoto ne vidijo razlike.

Poleg zmanjšanja tveganja na manj privlačnih trgih je franšizno poslovanje v razširjenem sistemu kot ga ima skupina A²² nujno, saj poleg vseh omenjenih prednosti omogoča tudi enostavnejše in hitreje odpiranje novih prodajnih mest. S podpisom franšizne pogodbe podjetje namreč večino dela, ki zadeva odprtje nove lokacije preloži na franšizija (iskanje ustrezne lokacije, izbiranje zaposlenih,...). med tem ko franšizij odpira prodajno mesto v državi, za katero je podpisal pogodbo, se franšizor lahko posveča drugi, bolj perspektivni lokaciji in v istem času se tako lahko odpreta dve novi prodajni mesti. Uporaba franšizinga je torej tako rekoč nujna za obdržanje konkurenčnosti, saj bi brez franšizinga podjetje samo trošilo čas za odpiranje prodajalnih na manj perspektivnih lokacijah, oziroma bi jih zapostavljalo in tako izgubljalo boj s konkurenti, ki bi uporabljali franšizing.

Predpostavko da skupina A franšizing uporablja kot način vstopa na manj privlačne trge podpira pogled na skupino držav, v katerih skupina posluje izključno franšizno. Gre za države, ki so v preglednici 2 na strani 36 označene z rdečo in katerih osnovni podatki, potrebni za analizo trga so povzeti v preglednicah 4 in 5 prilogah.

V letnem poročilu za 2002 je vidno, da je bila skupina A izključno s franšiznimi enotami prisotna v Andorji, Islandiji, na Irskem, Finskem, Poljskem, v Cipru, Izraelu, Libanonu, Kuvajtu, Združenih arabskih emiratih, Savdski Arabiji, Bahrajnu, Katarju, Jordaniji, Dominikanski Republiki, El Salvadorju in Singapurju. Pri hitrem pregledu teh držav je mogoče ugotoviti, da gre za države, ki so bodisi preveč oddaljene, imajo majhno število prebivalstva in posledično (pre) majhnen trg, prenizek BDP/ prebivalca, močno drugačno kulturo, države so morda rizične iz političnega vidika (nestabilna vlada, pogosti nemiri ...), ali pa postavljajo ekonomske oziroma politične ovire, ki tujim podjetjem onemogočajo odprtje lastne enote.

²¹ Vsi podatki so povzeti po letnem poročilu za leto 2003, ki je najnovejše dostopno. Število trgovin je danes drugačno.

²² Skupno število trgovin skupine A je 31.3.2005 znašalo 2330. Vir: www.skupina.A.com

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

Slovensko tržišče je tržišče, na katerega je bilo z blagovno znamko A smiselno vstopiti. Slovenska zakonodaja omogoča tudi neposreden vstop, vendar pa se je skupina A, verjetno predvsem zaradi majhnosti samega tržišča, odločila za vstop s franšizingom, hkrati pa je pustila odprto možnost, da na tem področju odpre tudi lastno enoto. V pogodbi o franšizingu, ki jo je skupina A podpisala s franšizijem A je namreč določeno, da mora slednji v dveh letih odpreti določeno število trgovin blagovne znamke A, niti pogodba, niti slovenski zakon pa skupini A ne prepovedujeta odprtja lastne enote področju, na katerem naj bi franšizne enote odpiral franšizij A.

Za vstop podjetja na tuje trge je bistveno, da je vodilno v svoji državi, kar mu daje trdne temelje za širitev. Blagovna znamka A je v Španiji gotovo vodilna na svojem področju, saj je v letu 2002, kljub prisotnosti v 44 tujih državah, 46% celotnega dobička ustvarila v Španiji. V letnem poročilu skupine A za fiskalno leto 2002 je opazno, da je v tem letu odprla 13 novih franšiznih enot blagovne znamke A in imela tako 31.1.2003 skupno 44 franšiznih enot. Ta podatek kaže na veliko porast franšiznega poslovanja. Skupina A je namreč v letu 2002 odprla kar 30 odstotkov vseh svojih franšiznih enot. To je znak, da skupina A franšizing uporablja kot obliko širjenja poslovanja na manj privlačne trge. Tako podjetje z majhnim tveganjem zagotovi hitro širjenje in s tem globalno prisotnost in vzdržuje oziroma povečuje svojo konkurenčnost, s čimer se utrjuje na vodilnem mestu kar zadeva proizvajalce množične mode. O hitrem širjenju blagovne znamke A zgovorno priča podatek o številu prodajnih mest. Slednje je namreč iz 626, 31.1.2004 v enem letu zraslo na 732, od konca Januarja 2005 pa do danes pa je prodajnih mest že 742. Povečalo se je tudi število držav, v katerih je skupina a prisotna; takih je bilo 31.3.2005 že 54, ob hitrosti širjenja pa je številka že danes lahko veliko večja.

LITERATURA

1. Bearden, Ingram and Laforge: Marketing: Principles and Perspectives. Chicago [etc.]: Irwin, 1995.
2. Buckley, Reka C. V. and Gundle, Stephen: Fashion & Glamour. v Nicola White and Ian Griffiths: The Fashion Business, Theory, Practice, Image. Berg, 2000.
3. Cateora, Philip R., Graham, John L. and Gauri, Pervez N.: International Marketing, European Edition. McGraw-Hill Publishing Company, Copyright, 2000.
4. Hrastelj, Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana 1995.
5. Kovač, Matej: Tuje investicije – gre zdaj zares?. Gospodarski vestnik, Marec 2001, #11, str. 11.
6. Kotler, Philip: Marketing Management – Tržno upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, 1998.
7. Nickels, William G. and Wood, Marian Burk: Marketing Relationships, Quality, Value. Worth Publishers, inc., 1997.
8. Pahor, Nives: Če razmišljate o franšizi – Vprašanja, ki jih morate nujno zastaviti sebi in ponudniku franšize. Podjetnik, 2004, #6, str. 66-67.
9. Pahor, Nives: BHS: Izvoz po načelu »master franšize«. Podjetnik, 2004, #8, str. 52.
10. Pavlin, Igor: Franšizing v Sloveniji. Podjetnik, 1999, #6, str 30-32.
11. Pavlin, Igor: Franšizing – Razvoj in trendi: Slovensko članstvo v Evropski franšizni federaciji je znanilec sprememb tudi pri nas. Podjetnik, 2000, #6, str. 25-29.
12. Pavlin, Igor: Raziskava o franšizingu v Sloveniji. Podjetnik, 1999, #6, str. 33-37.
13. Pečenko, Bojan: Načrtovanje sistemov franšizing. Podjetje in delo, 1991, #2, str. 115-122.
14. Povalej, Marko: Franchising – zanesljiva pot v poslovno uspešnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992, str. 57-60.
15. Poročilo k pobudi državnega svetnika Jožefa Jeraja za dopolnitev kriterijev za imenovanje predstavnikov RS na diplomatskih in konzularnih predstavništveh RS v tujini, na http://www.ds-rs.si/dejavnost/komisije/kmoez/porocila/kmoez11_por4.htm
16. Turk, Dejan: Franšizing zaživel tudi v Sloveniji. Podjetnik, 1999, #6, str. 38-39.
17. Urbanija, Anamarija: Iluzija svetovnega podjetja. Gospodarski vestnik, Januar 2001, #3, str. 52.
18. Craig, Amanda, Jones, Charlese and Nieto, Martha: BLAGOVNA ZNAMKA A: Fashion Follower, Industry Leader. Philadelphia University, April 2004, na http://www.philau.edu/SBA/News/Blagovna_znamka_AReport.pdf
19. Chun, Janean: Franchise frenzy – 1997 franchising trends. 1997, na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0DTI/is_n1_v25/ai_19128572.
20. Gappa, Robert: What is Franchising. na http://franchising.com/fuadmin/articles/article_WhatisFranchising3.shtml.
21. Kaufmann, David J. : The big bang: how franchising became an economic powerhouse the world over – Franchise 500®. 2004, na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0DTI/is_1_32/ai_112166776
22. Malhotra, Namrata: The nature of knowledge and the entry mode decision. 2003, na http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_6_24/ai_105918456.
23. Maynard, Roberta: Why franchisors look abroad – opening franchises in foreign countries. 1995, na http://www.findarticles.com/p/articlesmi_m1154/is_n10_v83/ai_17474145.
24. Wallace, C. Everett: The Future of Franchising: Taking Advantage of the Changing Complexion of the American Economy. na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_2_32/ai_77482651.
25. Whittemore, Meg: Changes ahead for franchising – franchisors managing operations more closely. 1990, na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n6_v78/ai_9096497.
26. Whittemore, Meg: Four avenues to franchising – franchising penetrates market and reduces financial risk.1991, na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n6_v79/ai_10826657.

27. Whittemore, Meg: New directions in franchising. 1995, na http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_n1_v83/ai_16007621.

VIRI

1. <http://strategis.ic.gc.ca>.
2. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>.
3. <http://www.comtrade.co.yu>.
4. <http://www.euromoney.com>.
5. <http://www.europa.eu.int>.
6. <http://www.franchising.com>.
7. <http://www.franchising.de>.
8. <http://www.franchiseportal.de>.
9. <http://www.skupina A.com>.²³
10. <http://www.ius.info>.
11. <http://www.magistratint.si>.
12. <http://www.mg-rs.si>.
13. <http://www.revijakapital.com>.
14. <http://www.stat.si>.
15. [http://www.blagovna znamka A.com](http://www.blagovna_znamka A.com).²⁴
16. http://www.zrs_kp.si.

²³ »Skupina A« označuje skupino Inditex, naslov spletne strani je tako www.inditex.com.

²⁴ Pod oznako »blagovna znamka A« se skriva blagovna znamka Zara, naslov spletne strani je tako www.zara.com.

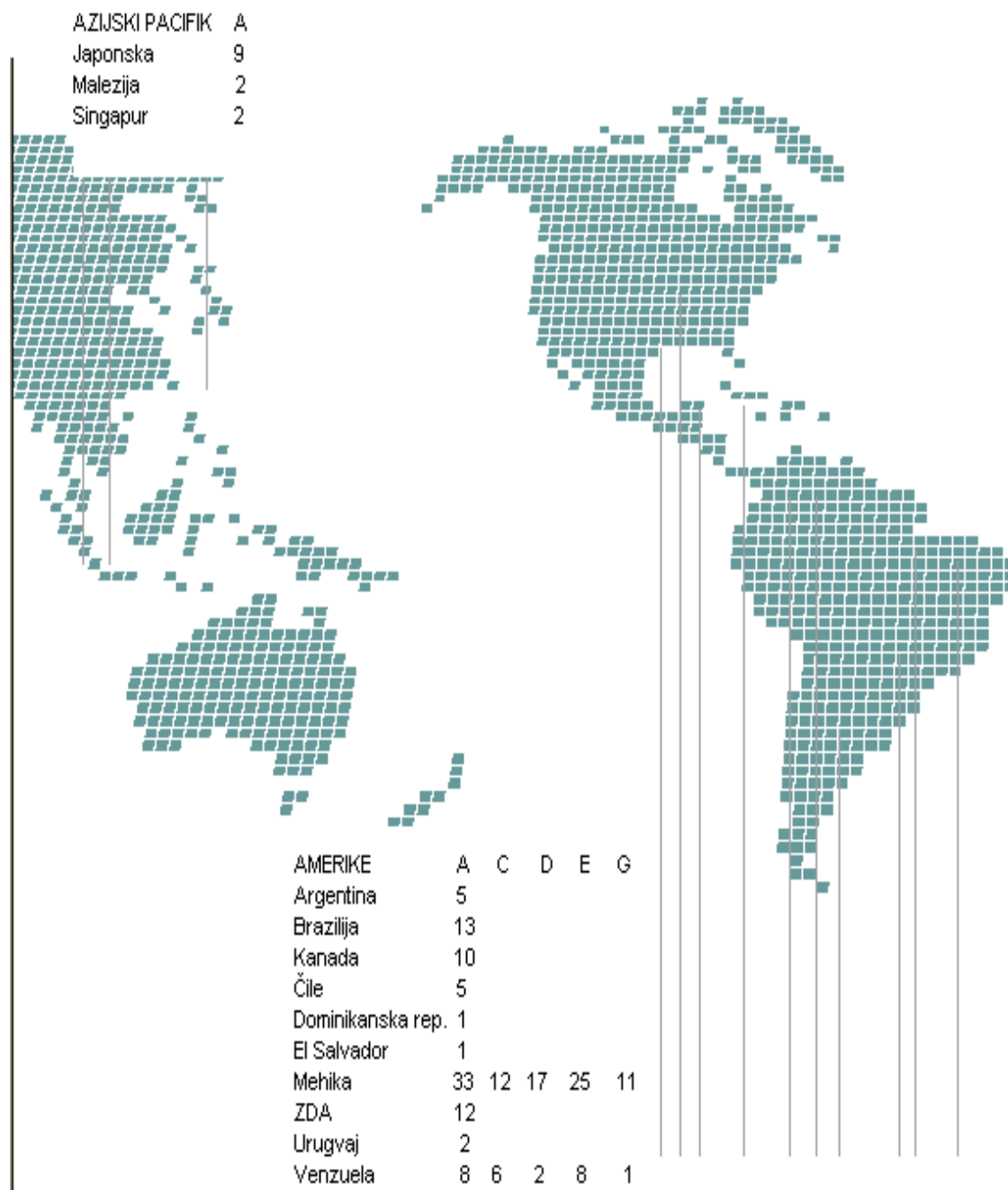
7. PRILOGE

RAZVOJ BLAGOVNE ZNAMKE A SKOZI LETA

- 1975** Odpre se prva trgovina v La Coruñi, začetki skupine A pa segajo že v leto 1963, ko je ustanovitelj skupine, začel poslovati.
- 1976 Nove trgovine blagovne znamke A v Španiji.
- 1985 Ustanovitev skupine A kot glave skupine.
- 1988** Odprtje prve trgovine blagovne znamke A trgovine zunaj meja Španije (december 1988 v Portu na Portugalskem).
- 1989-1990 Odprtje trgovin v Ameriki (New York) in Franciji (Pariz).
- 1992-1994 Širitev na nove trge; Meksiko 1992, Grčija 1993 in Švedska in Belgija 1994.
- 1995-1996 1995 prva trgovina na Malti in 1996 še na Cipru.
- 1997 Norveška in Izrael se pridružita skupini držav, v katerih ima blagovna znamka A trgovine.
- 1998 Odprtje trgovin v Argentini, Veliki Britaniji, Venezueli, Libanonu, Združenih Arabških Emiratih, Kuvajtu, Turčiji in na Japonskem.
- 1999 Blagovna znamka A razširi svoje poslovanje na Nizozemsko, Nemčijo, Poljsko, Savdsko Arabijo, Bahrajn, Kanado, Brazilijo, Čile in Urugvaj.
- 2000 Otvoritev v štirih novih državah: Avstrija, Danska, Katar in Andora.
- 2001 Blagovna znamka A se razširi še na področje Puerto Rica, Jordanije, Irske, Islandije, Luksemburga, Češke in Italije.
- 2002 Začne se gradnja novega logističnega centra v Zaragozi, odprejo se nove trgovine v El Salvadorju, Dominikanski republiki, Singapurju, Švici in na Finskem.
- 2003 Skupina A odpre drugi distribucijski center v Zaragozi, ki se imenuje Plataforma Europa in je zadolžen za distribucijo za vse trgovine blagovne znamke A v evropskih državah in tako dopolnjuje aktivnost distribucijskega centra v La Coruñi.
- Odprejo se tudi prve Zarine trgovine v Rusiji, Maleziji, Sloveniji in na Slovaškem.
- 3.9.2003** Blagovna znamka A je odprla prvo trgovino v Ljubljani – Slovenija. Nova trgovina, ima površino 1200 m², z njenim odprtjem pa skupina A zajema že več kot 1700 trgovin v 47 državah.
- 1.3.2004 Skupina A je leta 2003 vsak dan odprla eno trgovino.

PRISOTNOST TRGOVIN POSAMEZNIH BLAGOVNIH ZNAMK SKUPINE A 31.1.2004

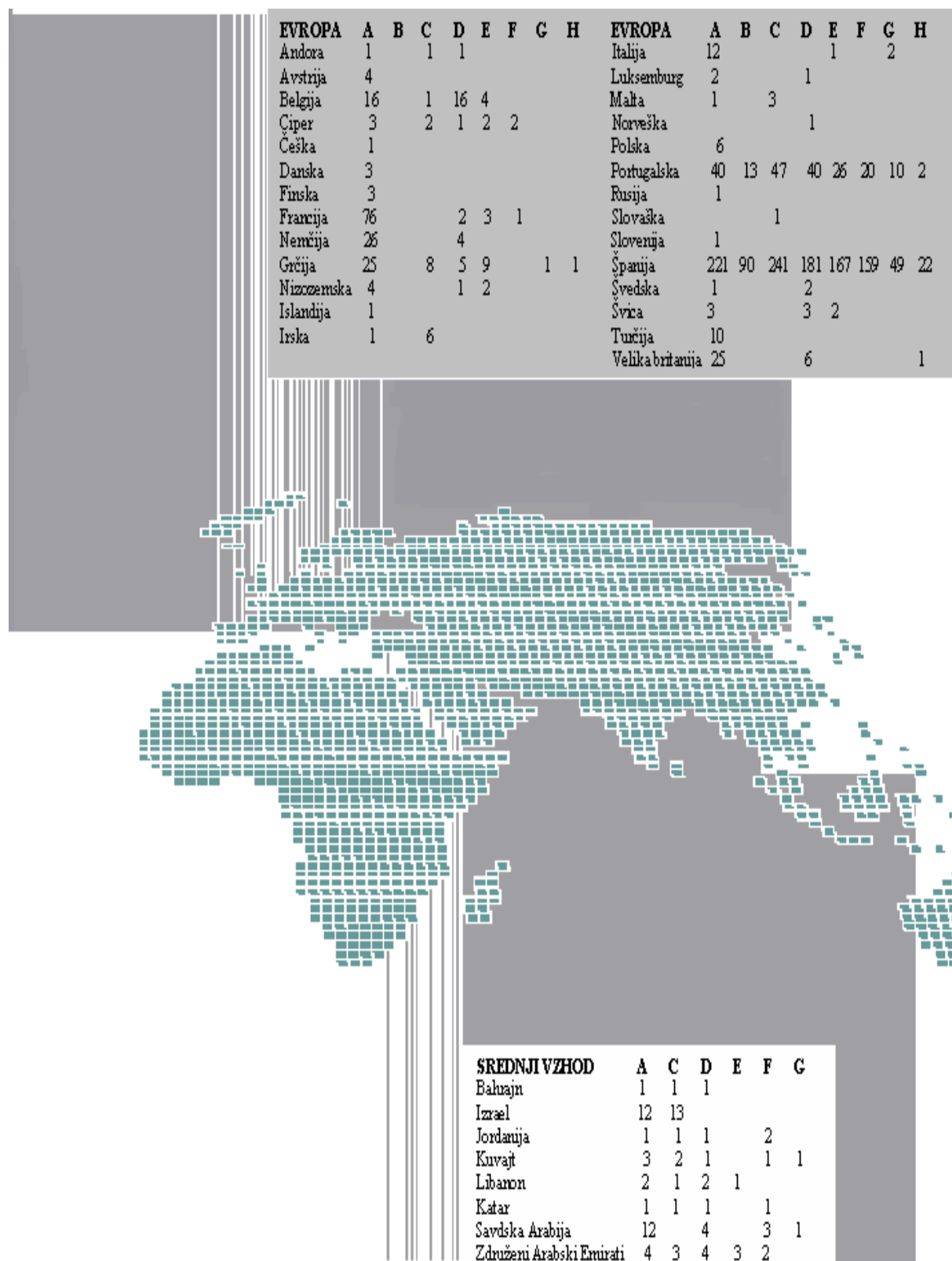
Prikaz 7.1: Prisotnost trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A v Evropi 31. Januarja 2004.



Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

FRANŠIZING KOT NAČIN VSTOPA NA NOV TRG

Prikaz 7.2: Prisotnost trgovin posameznih blagovnih znamk skupine A v Evropi 31. Januarja 2004.



Vir: <http://www.skupina A.com/english/home.htm>.

TABELA DRŽAV, V KATERIH JE SKUPINA A JANUARJA LETA 2003 POSLOVALA IZKLJUČNO FRANŠIZNO²⁵

Preglednica 7.1: Osnovni podatki držav, v katerih je skupina A januarja 2003 poslovala izključno franšizno.

DRŽAVA	Število prebivalstva ²⁶	Stopnja pismenosti ²⁷	BDP ²⁸	PKM/prebivalca ²⁹	Uvozi ³⁰	Zadolženost v tujini ³¹
Andora	69.865	100,0%	1,3	19.000,0	1,077	Ni podatkov
Bahrajn	677.886	89,1%	11,29	16.900,0	5,126	4,682
Ciper	775.927	97,6%	16,03	24.800,0	305,637	8,85
Dominikanska republika	8.833.634	84,7%	52,71	6.000,0	7,911	6,567
El salvador	6.587.541	80,2%	30,99	4.800,0	5,466	6,575
Finska	5.214.512	100%(1980 est.)	142,2	27.400,0	37,35	30
Islandija	293.966	99,9%(1997 est.)	86,78	30.900,0	2,590	2,6
Irska	3.969.558	98% (1981 est.)	116,2	29.600,0	57,54	11
Izrael	6.199.008	95,4%	120,9	19.800,0	32,27	70,97
Jordanija	5.611.202	91,3%	23,64	4.300,0	4,946	7,683
Kuvajt	2.257.549	83,5%	41,46	19.000,0	9,606	12,18
Libanon	3.777.218	87,4%	17,82	4.800,0	6,073	20,79
Poljska	38.626.349	99,8%	427,1	11.100,0	63,65	86,82
Katar	840.290	82,5%	17,54	21.500,0	5,711	17,5
Savdska arabija	25.795.938	78,8%	287,8	11.800,0	30,38	39,16
Singapur	4.353.893	92,5%	109,4	23.700,0	121,6	15,06
Slovenija	2.011.473	99,7%	36,82	19.000,0	12, 63	11,33
Združeni Arabski emirati	2.523.915	77,9%	57,7	23.200,0	37,16	20,71
Belgija	10.348.276	98,0%	299,1	29.100,0	173	28, 3
Luksemburg	462.690	100,0%	25,01	55.100,0	11, 61	Ni podatkov
Nemčija	82.424.609	99% (1977 est.)	2271	27.600,0	585	Ni podatkov

Vir: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields>.

²⁵ Za primerjavo so na koncu tabele še podatki za Belgijo in Luksemburg (približno tretjina prodajnih enot je franšiznih) in Nemčija, kjer je prisoten izključno z lastnimi enotami.

²⁶ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2119.html> ocena za julij 2004.

²⁷ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2103.html>, odstotek starejših od 15 let, ki znajo brati in pisati, leta 2003, razen kjer je v oklepaju druga letnica

²⁸ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2001.html>, ocena za 2003 v milijardah \$.

²⁹ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2004.html>, v \$, ocena za 2003.

³⁰ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2087.html>, v milijardah \$.

³¹ Na <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/fields/2079.html>, v milijardah \$.

EUROMONEYEVA OCENA TVEGANJA V DRŽAVAH, V KATERIH SKUPINA A POSLUJE FRANŠIZNO:³²

Preglednica 7.2: Evromoneyeva ocena državnega tveganja v državah, v katerih skupina A posluje izključno franšizno.

DRŽAVA	OCENA DRŽAVNEGA TVEGANJA											
	Uvrstitev		Skupno točk	Politično tveganje	Ekonomska učinkovitost	Indikatorji dolga	Neplačani in prerezporejeni dolgovi	Kreditna sposobnost	Dostopnost bančnih financ	Dostopnost kratkoročnega financiranja	Dostopnost trga kapitala	Zmanjšanje zaplenitev
	Mar 04	Sep 03	100	25	25	10	10	0	5	5		5
Bahrajn	41	36	65.73	15.83	12.19	10	10	5.04	5	5.33	.33	0
Belgija	18	15	89.34	21.34	19.23	10	10	9.38	5	5		4.39
Ciper	32	29	73.21	17.87	13.82	10	10	7.08	5	5.33	.67	3.43
Dominikanska republika	98	101	38.9	12.37	5.74	8.46	10	5	5	5.33		0
El Salvador	69	70	49.23	12.76	8.56	9.25	10	5.96	5	5.33	.33	0
Finska	13	7	91.58	22.39	19.61	10	10	0	5	5		4.59
Irska	11	11	92.24	23.23	19.46	10	10	0	5	5		4.54
Islandija	19	19	88.85	20.21	20.12	10	10	5.54	5	5		4.98
Izrael	42	37	65.7	14.54	13.05	10	10	5.46	5	5	.25	2.4
Jordanija	81	84	45.27	11.22	6.76	8.75	9.35	5.13	5	5.92	.5	2.61
Katar	28	27	79	18.55	18.76	10	10	5.25	5	5.33	.75	3.36
Kuvajt	31	30	75.81	18.29	16.3	10	10	7.5	5	5.33	.25	3.15
Libanon	111	98	36.96	7.97	6.09	7.55	10	5.83	5.16	5.33	.5	1.5
Luksemburg	2	1	97.79	22.98	24.82	10	10	0	5	5		4.98
Nemčija	12	16	91.69	23.63	18.07	10	10	0	5	5		4.98
Poljska	47	45	62.76	15.65	9.77	8.95	10	5.04	5.97	5.33	.35	3.66
Savdska Arabija	40	43	65.93	14.99	10.94	10	10	5.94	5	5.17	.75	3.14
Singapur	16	18	89.63	23.13	18.4	10	10	0	5	5	.75	4.35
Slovenija	29	28	76.73	19.64	12.73	10	10	7.5	5	5	.29	3.57
Združeni Arabski Emirati	33	33	72.53	19.04	15.77	10	10	5.88	5	5.67		3.18

Vir:

<http://www.euromoney.com/default.asp?Page=14&S=S&PUB=20&ISS=8592&SID=323598&Country=&SM=ALL&SearchStr=country%20political%20risk>.

³² Za primerjavo so na koncu tabele še podatki za Belgijo in Luksemburg (približno tretjina prodajnih enot je franšiznih) in Nemčija, kjer je prisoten izključno z lastnimi enotami; Evromoneyeva ocena ne vsebuje podatkov za Andoro.