

Univerza v Ljubljani  
Ekonomska fakulteta

Magistrsko delo

**Hotelski franšizing v Sloveniji:  
Primer družbe Metropol Group Portorož**

Ljubljana, december 2005

Dušanka Eferl

## IZJAVA

Študentka Dušanka Eferl izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek. Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

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

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

# KAZALO

Kazalo tabel.....	iii
Kazalo slik.....	iii
1. UVOD .....	1
2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI FRANŠIZINGA.....	3
2.1. Opredelitev franšizinga .....	3
2.2. Zgodovinski razvoj franšizinga.....	5
2.2.1. Poslovna oblika franšizinga .....	6
2.2.2. Novejše oblike poslovnega franšizinga.....	7
2.3. Kriteriji razvrščanja poslovnih oblik franšizinga .....	9
2.4. Ekonomski učinki franšizinga.....	10
3. FRANŠIZING V HOTELIRSTVU.....	12
3.1. Opredelitev osnovnih pojmov, povezanih s hotelirstvom.....	12
3.2. Ustanavljanje prvih hotelskih franšiznih sistemov.....	14
3.3. Poslovne oblike hotelskega franšizinga .....	16
3.4. Osnovne storitve hotelskih franšiznih sistemov.....	17
3.5. Praktični primeri hotelskih franšiznih sistemov.....	19
4. USTANAVLJANJE FRANŠIZNEGA SISTEMA.....	20
4.1. Poznavanje prednosti in pomanjkljivosti franšizinga.....	20
4.2. Postopki ustanavljanja franšiznega sistema .....	21
4.3. Osnovna dokumenta franšiznega sistema .....	22
4.3.1. Priročnik poslovanja.....	22
4.3.2. Franšizna pogodba.....	23
4.4. Možnosti preživetja franšiznih sistemov.....	24
4.5. Najpogostejše napake franšizijev .....	26
5. VPLIV MEDSEBOJNIH ODNOSOV NA PREŽIVETJE FRANŠIZNIH SISTEMOV .....	29
5.1. Osnovne značilnosti medsebojnih odnosov .....	29
5.1.1. Pozitivni vplivi medsebojnih odnosov v hotelirstvu .....	29
5.1.2. Spoznanja uspešnih medsebojnih odnosov .....	29
5.2. Faze razvoja medsebojnih odnosov.....	31
5.3. Reševanje sporov.....	33
6. METODOLOGIJA RAZISKAVE FRANŠIZNEGA SISTEMA PODJETJA METROPOL GROUP .....	34
6.1. Metodologija raziskave .....	34
6.2. Zgodovina poslovnega povezovanja Metropola .....	39

<b>7. RAZISKAVA OSNOVNIH ZNAČILNOSTI, USTANAVLJANJA IN DELOVANJA FRANŠIZNEGA SISTEMA METROPOL .....</b>	<b>43</b>
7.1. Osnovne značilnosti pogodbeno opredeljenih franšiznih odnosov .....	43
7.2. Postopki ustanavljanja franšiznega sistema Metropol .....	46
7.3. Delovanja franšiznega sistema Metropol .....	52
7.4. Analiza pridobljenih informacij .....	56
7.4.1. Analiza osnovnih značilnosti pogodbeno opredeljenih franšiznih odnosov .....	56
7.4.2. Analiza postopkov ustanavljanja franšiznega sistema Metropol .....	57
7.4.3. Analiza delovanja franšiznega sistema Metropol .....	58
7.5. Povzetek raziskave .....	60
<b>8. RAZISKAVA UPRAVLJANJA FRANŠIZNIH ODNOSOV .....</b>	<b>62</b>
8.1. Analiza pridobljenih informacij .....	62
8.1.1. Predpodjetniško obdobje in poznavanje franšizinga .....	62
8.1.2. Medsebojni odnosi .....	64
8.2. Povzetek raziskave .....	70
<b>9. RAZISKAVA UČINKOV FRANŠIZNEGA SISTEMA METROPOL NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH, GOSTOV .....</b>	<b>73</b>
9.1. Analiza pridobljenih informacij .....	73
9.1.1. Spremembe poslovanja in vzroki za propad franšiznega sistema .....	73
9.1.2. Spremembe medsebojnih odnosov .....	76
9.2. Povzetek raziskave .....	77
<b>10. SKLEPNE UGOTOVITVE .....</b>	<b>79</b>
10.1. Priporočila prihodnjim franšiznim podjetnikom .....	80
10.1.1. Priporočila za franšizorje .....	80
10.1.2. Priporočila za franšizije .....	81
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>82</b>

## Kazalo tabel

Tabela 1: Najpogosteje uporabljena kriterija razvrščanja poslovne oblike franšizinga.....	10
Tabela 2: Največje hotelske franšizne verige.....	19
Tabela 3: Osnovne prednosti in pomanjkljivosti franšiznih sistemov .....	20
Tabela 4: Deset najpogostejših področij nastanka napak, storjenih s strani franšizijev v začetnem obdobju franšiznega sodelovanja .....	28
Tabela 5: Struktura vzorca franšizijev .....	38
Tabela 6: Struktura vzorca zaposlenih v podjetjih franšizijev .....	38
Tabela 7: Kronologija statusnih sprememb in oblik poslovnega povezovanja Metropol .....	40
Tabela 8: Doseženo število nočitev v razpoložljivih hotelskih kapacitetah Metropol.....	42
Tabela 9: Enote franšiznega sistema Metropol v letu 1994 .....	43
Tabela 10: Velikost franšiznih enot .....	44
Tabela 11: Primer mesečnih franšiznih pristojbin podjetja Hoteling v letu 1995 (v sit) .....	46
Tabela 12: Povzetek sprememb delovanja franšiznega sistema Metropol.....	52
Tabela 13: SWOT analiza franšizne oblike sistema Metropol.....	61
Tabela 14: Pomembnost osnovnih razlogov propada FSM .....	72
Tabela 15: Fizični pokazatelji uspeha poslovanja franšizne enote Hotel Lucija .....	74

## Kazalo slik

Slika 1: Sociološki model franšizinga - kriteriji razvrščanja različnih opredelitev .....	4
Slika 2: Nastanek in razvoj različnih oblik franšizinga.....	6
Slika 3: Oblike franšizinga pri vstopu na tuje trge .....	8
Slika 4: Strategija raziskave .....	35
Slika 5: Ključne aktivnosti in dejavniki, ki so vplivali na ustanovitev FSM.....	49



# 1. UVOD

**Osnovni namen** magistrskega dela je v tem, da analiziramo dejavnike, ki so vplivali na propad prvega in doslej edinega hotelskega franšiznega sistema, ustanovljenega v Sloveniji.

S tem želimo opozoriti in hkrati aktivno poseči na popolnoma zapostavljeno področje raziskovanja neuspešnih primerov franšiznega povezovanja slovenskih hotelirjev. Prepričani smo, da lahko na ta način prispevamo k preprečevanju številnih negativnih vplivov, ki se najpogosteje odražijo v:

- Posplošenih in prezgodnjih ocenah o tem, da je franšizing za naše okolje neprimerna oblika dolgoročnega povezovanja hotelskih podjetij,
- slabitvi zaznavanja pozitivnih učinkov franšiznega povezovanja in s tem upočasnitvi njegovega nadaljnje razvoja,
- povečanih možnostih ponavljanja enakih ali podobnih napak franšiznih podjetnikov, ki se bodo v prihodnje odločali za pridružitve ali ustanovitve lastnih sistemov.

Prav tako želimo, da bi izsledki magistrskega dela koristili strokovnjakom s področja hotelskega franšizinga in podjetnikom, ki se bodo v prihodnje odločali za franšizno obliko dolgoročnega povezovanja hotelskih podjetij.

Za doseg osnovnega **cilja raziskovalnega dela** naloge, identifikacijo in analizo dejavnikov, ki so vplivali na propad obravnavanega primera, smo zastavili naslednja **raziskovalna izhodišča**:

1. Ključne probleme propada franšiznega sistema Metropol so povzročile spremembe upravljanja franšiznih odnosov, ki so nastale z zamenjavo lastništva.
2. Hitrost izvedbe postopkov ustanavljanja franšiznega sistema Metropol ni značilno povezana s propadom sistema.
3. Spremembe v medsebojnih odnosih zaposlenih in načinu poslovanja franšiznih enot niso povezane s propadom franšizega sistema Metropol

Delo je **strukturirano** v dva dela. V prvem delu (drugo, tretje, četrto, peto poglavje) smo posebno pozornost posvetili predstavitvi osnovnih pojmov in znanstvenoraziskovalnih prispevkov s področja franšizinga s poudarkom na hotelskem franšizingu, pomenu poznavanja franšizinga in razvoja medsebojnih odnosov franšiznega partnerstva.

V drugem poglavju smo se najprej posvetili problematiki, povezani z različnim strokovnim opredeljevanjem franšizinga, in nato nekoliko podrobneje obrazložili osnovne značilnosti in vrste sodobnih oblik franšiznega povezovanja.

Zaradi boljšega razumevanja problematike obravnavanega primera sestavljajo tretje poglavje osnovne opredelitve pojmov, povezane z dejavnostjo hotelirstva, s poudarkom na posebnostih hotelskega franšizinga.

Četrto poglavje smo namenili tematiki, ki se nanaša na pomen poznavanja prednosti in pomanjkljivosti franšizinga, postopkov ustanavljanja in nujnosti izdelave osnovnih dokumentov franšiznega povezovanja. V tem delu naloge smo opozorili tudi na napake, ki jih v postopku pridruževanja najpogosteje zagrešijo franšiziji. Poznavanje in obvladovanje omenjenih področij s strani obeh zvrsti franšiznih podjetnikov (franšizorja in franšizijev) namreč v veliki meri vpliva na nadaljnji razvoj, medsebojne odnose in uspeh novoustanovljenih sistemov.

V petem poglavju smo poudarili pomen in osnovne značilnosti franšiznih odnosov ter predstavili običajne načine reševanja morebitnih sporov.

V drugem, empiričnem delu naloge (šesto, sedmo, osmo, deveto poglavje) smo pridobljena teoretična in izkustvena spoznanja smiselno uporabili v raziskovalnem modelu, oblikovali sklepne ugotovitve (deseto poglavje), nakazali možnosti nadaljnjega raziskovanja na področju slovenskega franšizinga in podali uporabna priporočila za prihodnje hotelske franšizne podjetnike.

**Metodološki pristop**, uporabljen v kvalitativni študiji konkretnega primera, temelji na preizkušenem modelu (Vestermark, Öhman, 2001), katerega značilnost je v podrobnem opredeljevanju in utemeljevanju razlogov za izbiro v raziskavi uporabljenih metodologij, pristopov, podatkovnih osnov, vzorcev, analiz in meril kakovosti rezultatov. Ker smo za dosego raziskovalnega cilja uporabili kombinirano metodo dveh načinov zbiranja podatkov in informacij iz treh različnih virov, raziskavo sestavljajo ločene medsebojno povezane študije raziskovalnega primera. Podrobneje je metodološki pristop predstavljen v drugem delu magistrskega dela (glej str. 34 - 39)



## 2. OSNOVNE ZNAČILNOSTI FRANŠIZINGA

### 2.1. Opredelitev franšizinga

Franšizing lahko opredelimo kot (Giacomelli, 1995) najuspešnejši trženjski koncept širokega obsega oziroma edinstven mehanizem, ki temelji na **pogodbenem razmerju med franšizorjem** (dajalcem franšize) **in franšizijem** (jemalcem franšize). V slednjem franšizij ohrani pravno, finančno in kadrovsko samostojnost in si pridobi koristi franšiznega paketa: trg in blagovno znamko, izvirno znanje, visoko kakovostne izdelke ali storitve oziroma tehnologijo za njihovo proizvodnjo in izvedbo ter tako ohranja podjetništvo kot enega temeljnih dejavnikov kakovostnega gospodarskega razvoja. Z ekonomskega stališča gre torej za (Gauzente, 2002) **privlačen poslovni sistem**, v katerem so podjetniki prepoznali, da se v primeru samostojnega poslovanja soočajo z številnimi negotovimi situacijami velikih tveganj, ki se jim lahko izognejo s povezovanjem v organizacijsko razvite franšizne mreže. Franšizing nadalje tako s tržnega kot tudi s pravnega vidika ne moremo opredeliti kot popolnoma novo metodo, čeprav se je kot taka (Bian, Allon, 2003) pojavila v državah v razvoju šele v poznem obdobju dvajsetega stoletja. Tem državam običajno nudi večje možnosti stimulativnega razvoja podjetništva in ima določen vpliv na spremembe njihovega socialnega okolja.

V dejavnosti hotelirstva (Knowles, 1996, str. 261) se franšizing pojavlja kot oblika poslovanja, za katero je značilen neprekinjen medsebojni odnos med franšizorjem in franšizijem, ki ne vključuje samo proizvoda, storitve in blagovne znamke, temveč celoten koncept poslovanja; trženje, strategijo in plane, priročnik poslovanja in standarde, kontrolo kakovosti in nenehno dvosmerno komunikacijo. Predstavlja (Preble, Riechel, Hoffman, 2000) zvezo med najmanj dvema organizacijama, v kateri vsaka pridobi ugodnosti, ki se kažejo v strokovnem znanju in virih, s katerimi razpolaga druga stran. Neodvisni hotelirji (franšiziji) najpogosteje pridobijo ugodnosti, ki jih prinaša blagovna znamka uveljavljene hotelske verige in rezervacijski sistem. Način (Rushmore, 2001, str 1) pridobivanja uveljavljene blagovne znamke, ob tem, da lastniki hotelov ohranijo kontrolo poslovanja podjetja, je vplival na to, da je postal franšizing v svetovnem merilu **najprepoznavnejša metoda povezovanja hotelskih podjetij**. Po drugi strani se prednosti ustanoviteljev (franšizorjev) franšiznih hotelskih sistemov odražajo v večjih možnostih nadaljnje rasti podjetja in njihovega vstopa na nove trge. Slednje običajno dosega brez dodatnega tveganja povezanega z lastništvom hotelov, pri čemer združujejo inovativne partnerje, ki poleg tega, da običajno veliko bolje obvladujejo in sledijo spreminjajočim se potrebam končnih kupcev, veliko hitreje in bolje zaznajo vplive sprememb lokalnega območja, na katerem se nahaja hotel. Franšizing tako predstavlja za vse udeležence (Baillieu, 1994, str. 174) izreden način poslovanja, a le pod pogojem, da obe strani opravljata dogovorjene obveznosti korektno in etično. Ob tem je (Morrison, 1997) dolgoročno preživetje franšiznih sistemov odvisno tudi od franšizijeve pripravljenosti sledenja določenim odnosom s franšizorjem. Management franšiznih odnosov je zato pomembno področje delovanja franšiznih sistemov, ki se prične s franšizijevo odločitvijo o nakupu franšiznih storitev.

Različne opredelitve pojma franšizing, ki se pojavljajo v strokovni literaturi o franšizingu in definicijah številnih franšiznih združenj, predstavljajo posebno problematiko in ustvarjajo določeno zmedo na področju franšizinga. Da je temu res tako, potrjujejo tudi izsledki raziskave, ki sta jo opravila Stanworth in Curran (Stanworth, Curran 1999, str. 323-344). Avtorja sta zagovarjala tezo, da je pri opredeljevanju franšizinga le tega potrebno obravnavati z različnih vidikov in ne samo z vidika distribucijskih poti. Obravnavati ga je potrebno tako znotraj področja managementa kot tudi drugih področij, na katera posega: področje zakonodaje, trženja, gospodarstva, podjetništva, upravljanja s človeškimi viri, psihologije, sociologije in organizacijske teorije. Na osnovi raziskave sta izdelala teoretičen model franšizinga, v katerem je poudarjen sociološki pristop (slika 1). Z metodo analiziranja sta ugotovila, da franšizing lahko glede na različne definicije, ki že obstajajo v strokovni literaturi, razvrstimo in obravnavamo z vidika petnajstih dejavnikov, ki znotraj nivoja določene družbe (države), organizacije in nivoja posameznika vplivajo na njegov nadaljnji razvoj.

Slika 1: Sociološki model franšizinga - kriteriji razvrščanja različnih opredelitev

<p><b>Franšizing na družbenem nivoju. Vidiki:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kulturni,</li> <li>- gospodarski,</li> <li>- politični.</li> </ul>
<p><b>Franšizing na organizacijskem nivoju. Vidiki:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hitrosti prodora na trg,</li> <li>- prednosti ekonomije obsega,</li> <li>- možnosti dolgoročnega povezovanja,</li> <li>- upravljanja medsebojnih odnosov,</li> <li>- propada franšiznih razmerij.</li> </ul>
<p><b>Franšizing na nivoju posameznika: Vidiki:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- možne poti do samozaposlitve,</li> <li>- osebne zaposlitvene rasti,</li> <li>- prednosti samozaposlovanja,</li> <li>- različnih motivatorjev franšizijev,</li> <li>- temeljnih in postranskih ciljev,</li> <li>- možnosti sodelovanja v inovativnih sistemih,</li> <li>- izbire sodobnih oblik poslovanja.</li> </ul>

Vir: Povzeto po Stanworth, Curran, 1999, str. 343

## 2.2. Zgodovinski razvoj franšizinga

Zaradi lažjega razumevanja franšizinga ga bomo zgodovinsko umestili in ob koncu podali v obliki shematičnega prikaza (slika 2, str. 6). Na ta način želimo opredeliti osnovne oblike franšizinga, ki so se sčasoma spreminjale, dopolnjevale in ustrezno prilagajale nenehnim spremembam okolja. Ob tem bi opozorili na dejstvo, da je velika večina začetnih poslovnih oblik franšizinga še vedno prisotna v današnjem času, kljub temu da bomo med definicijami franšizinga najpogosteje zasledili tiste, ki opredeljujejo današnjo poslovno obliko.

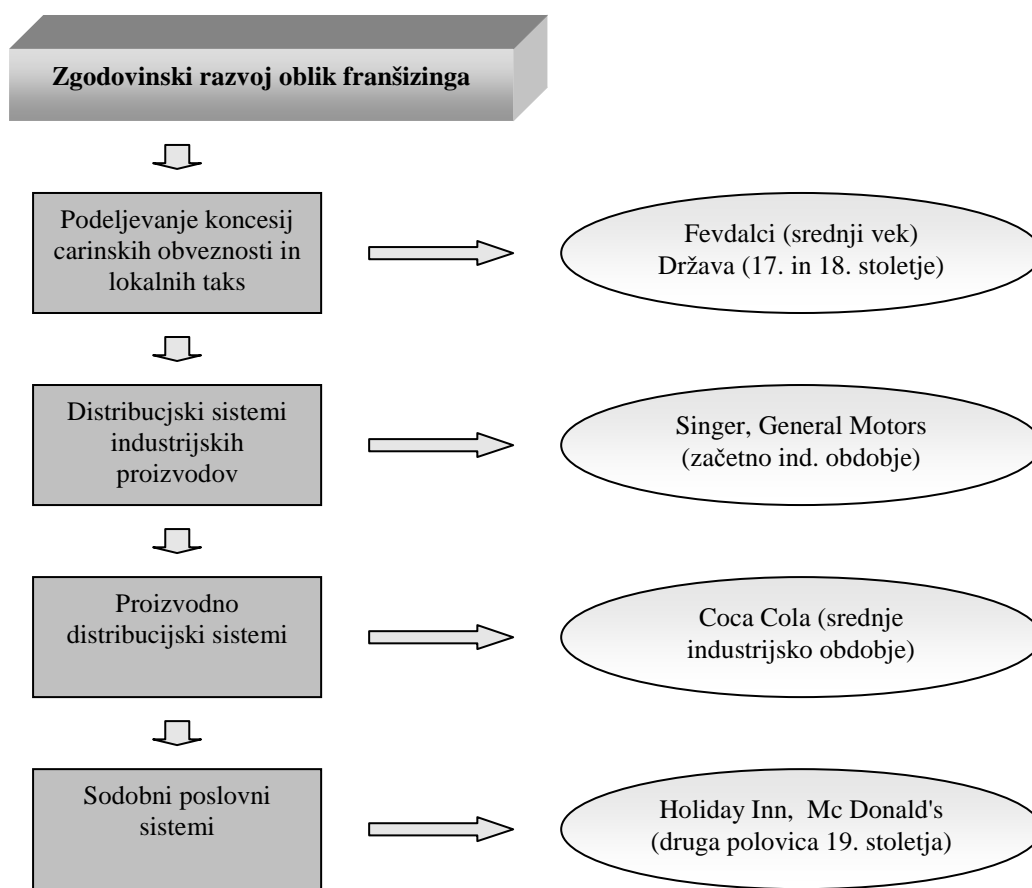
Na osnovi vrste strokovnih opredelitev o izvoru besede franšizing lahko zaključimo, da se je beseda franšizing prvič uporabila v Franciji in Veliki Britaniji v srednjem veku, ko so fevdalci svojim podložnikom podeljevali koncesije za carinske obveznosti in lokalne takse. S tem si je določen krog vplivnežev kupil pravico do **pobiranja carinskih obveznosti in lokalnih taks**. Kasneje so to pravico pridobili tudi obrtniki in trgovci. Omenjene pravice je nato, v sedemnajstem in osemnajstem stoletju, podeljevala država.

Prvi poslovni franšizni sistemi so se pojavili v začetnem industrijskem obdobju. Med začetniki tovrstnih sistemov se najpogosteje omenjata podjetje šivalnih strojev Singer in izdelovalec avtomobilov General Motors. Ti podjetji sta potujočim trgovcem oziroma trgovcem na drobno podeljevali pravico do prodaje in vzdrževanja svojih proizvodov. Začetna oblika poslovnega franšizinga se je, kot lahko zaključimo, razvila predvsem zaradi potrebe franšizorja po učinkovitem **distribucijskem sistemu**.

Šele nekoliko kasneje, v srednjem industrijskem obdobju, se je kot vodilna oblika franšizinga takratnega časa razvil **proizvodno distribucijski franšizing**. Najbolj znan primer te oblike je uveljavilo podjetje Coca Cola. Vključeval je franšizijevo pravico do proizvodnje (nakupa tehnološke licence) in prodaje osvežilne pijače posebnega okusa, ki so jo franšiziji lahko prodajali na dogovorjenem geografskem območju pod skupno blagovno znamko.

Današnja poslovna oblika, pogosto imenovana klasična ali preprosto **poslovna oblika franšizinga**, je nastajala v ZDA v drugi polovici devetnajstega stoletja, od koder se je nato širila v druge države sveta. Kot primer prvih tovrstnih oblik, se običajno omenjata prehrabena veriga Mc Donald's in hotelska veriga Holiday Inn. Operedelimo ju lahko kot obliki (Hrastelj, 1995, str 143) sodobnega poslovno-sistemskega franšizinga, za katerega je značilno trajno celovito razmerje, ki ne obsega le blaga, temveč tudi storitve, blagovno znamko, poslovni sistem s strategijami in politikami, priročnikom in standardi, kontrolo kakovosti in komunikacije. V zadnjem desetletju prejšnjega stoletja je poslovna oblika franšizinga doživljala številne različice, na kar sta v veliki meri vplivala procesa internacionalizacije in globalizacije in ki bosta tudi v (Jones, Pizam, 1995, str. 87) prihodnje povzročala spremembe in dopolnitve že uveljavljenih oblik franšizinga.

Slika 2: Nastanek in razvoj različnih oblik franšizinga



Vir: Lastno delo

Glede na današnjo splošno razširjenost poslovne oblike franšizinga, ki v dejavnosti hotelirstva predstavlja osnovno obliko franšiznega povezovanja, jo bomo v nadaljevanju, vključno z njenimi različicami, opredelili nekoliko podrobneje.

### 2.2.1. Poslovna oblika franšizinga

Pri opredeljevanju poslovne oblike franšizinga se v svetovni strokovni literaturi o franšizingu najpogosteje uporabljata predlagani definiciji franšiznih združenj franšizorjev Velike Britanije (British Franchise Association - BFA) in Amerike (International Franchise Association - IFA). Po definiciji BFA je franšizing pogodbeno razmerje, v katerem franšizor podeljuje franšiziju določene pravice in v katerem oba sprejemata dogovorjene obveznosti. Osnovne značilnosti njunega razmerja sestavljajo naslednji elementi (Knowles, 1996, str. 259 - 261):

- Dovoljenje franšiziju, da opravlja dogovorjeno poslovno dejavnost in pri tem uporablja določeno ime, ki pripada ali je kakorkoli drugače povezano s franšizorjem. Uporaba tega dovoljenja je omejena na čas trajanja franšiznega razmerja,

- pooblastilo franšizorju, da v času franšiznega pogodbenega razmerja izvaja nadzor nad izvajanjem poslovne dejavnosti franšizija,
- obvezo franšizorja, da franšiziju ves čas trajanja franšizne pogodbe zagotavlja pogodbeno dogovorjeno pomoč na posameznih področjih poslovanja (izobraževanja zaposlenih, prodajne politike, managementa in podobno),
- obvezo franšizija, da bo v času franšiznega pogodbenega razmerja franšizorju plačeval vse dogovorjene prispevke (pristojbine) za uporabo poslovnega koncepta, proizvodov in vseh storitev, ki mu jih zagotavlja franšizor,
- razmerje, pri katerem ne sme priti do tovrstnega pogodbenega sodelovanja med podružnicami istega matičnega podjetja, kot tudi ne med posameznikom in podjetjem, ki ga nadzoruje.

Bistvena razlika med tako opredeljeno definicijo BFA in definicijo IFA je v tem, da v definiciji BFA ni vsebovana zahteva po franšizijevih vlaganjih lastnih sredstev v franšizno enoto. IFA namreč franšizing opredeljuje kot pogodbeno razmerje med franšizorjem in franšizijem, v katerem mora franšizij vložiti v sistem bistven del lastnega kapitala. Knowles ugotavlja, da sta obe definiciji zapisani precej zapleteno in da jih lahko v celoti razumejo le tisti posamezniki, ki imajo že nekaj znanja o franšizingu. Ob tem je nesporno, da obe združujeta osnovne značilnosti, ki bi jih morala vsebovati poslovna oblika franšizinga.

### 2.2.2. Novejše oblike poslovnega franšizinga

Poslovna oblika franšizinga se je sčasoma razvijala v skladu z razvojnimi strategijami franšizorjev. To je povzročilo nastanek veliko bolj zapletenih poslovnih oblik franšizinga, ki omogočajo hitrejši razvoj obstoječih franšiznih sistemov. **Temeljijo na prerazporeditvi pravic in obveznosti** ter zniževanju stroškov obeh poslovnih partnerjev (World Franchising, 2002). Njihova osnovna značilnost je v delnem prenosu franšizorjevih pravic in obveznosti na izbranega franšizija, ki posluje na določenem geografskem območju. S tem franšizij prevzame delno vlogo franšizorja pri nadaljnjem trženju osnovnega koncepta poslovanja. Osnovne oblike tovrstnega franšizinga so:

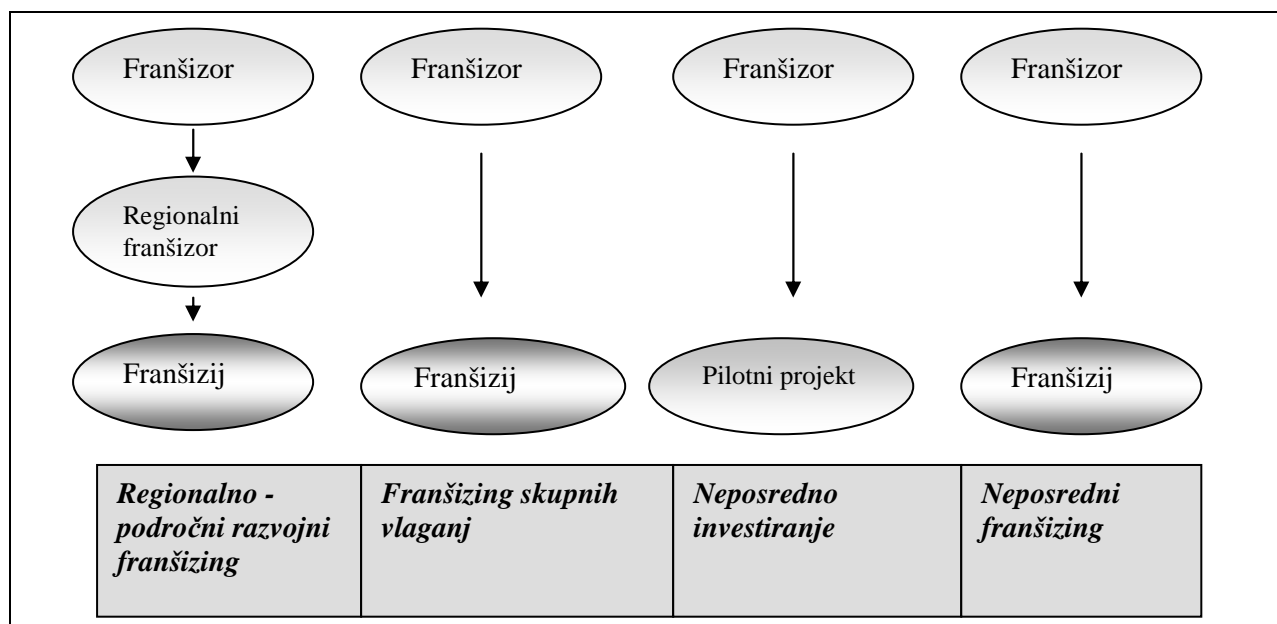
- **Regionalni razvojni franšizing**; obstoječemu franšiziju je s strani franšizorja dodeljena pravica iskanja in nadaljnega praktičnega izobraževanja novih franšizijev v različnih državnih regijah. Za začetno izobraževanje franšizijev je običajno odgovoren franšizor. Novi franšiziji plačujejo vse franšizne pristojbine franšizorju. Ta poplača delo regionalnega razvojnega franšizorja v skladu z dogovorjenim deležem franšiznih pristojbin, ki jih pridobi na osnovi novih franšiznih pogodb od franšizijev, ki jih je priskrbel regionalni razvojni franšizij.
- **Podfranšizing**; nastane, ko franšizor podeli regionalnemu franšiziju poleg pravice pridobivanja novih franšizijev na točno določenem teritoriju tudi večji del odgovornosti do novih franšizijev. Franšizij tako postane podaljšana roka franšizorja oziroma

podfranšizor. Vse pogodbene franšizne pristojbine novi franšiziji plačujejo podfranšizorju, ki nato dogovorjen delež tako pridobljenega prihodka izplača franšizorju.

- **Franšizno predstavništvo**; v tem primeru franšizor dodeli franšiziju manjše pravice kot v predhodno opredeljenih oblikah. Običajno se franšizij obveže, da bo na določenem območju privabljal in pridobival nove franšizije. Nove franšizne enote lahko ustanavlja tudi v svojem imenu in s širitvijo lastnih franšiznih enot. Vse pogodbene obveznosti v teh primerih franšiziji plačujejo franšizorju. V zameno za opravljeno delo franšizni posrednik od franšizorja ne dobi plačila v nekem dogovorjenem deležu od franšiznih prispevkov, ki jih plačujejo novi franšiziji. Za svoje delo je poplačan tako, da mu franšizor odobri določen popust pri plačilu franšiznih prispevkov, ki jih je dolžan poravnati za lastne franšizne enote.

Na razvoj številnih novejših različic poslovne oblike franšizinga je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja v največji meri vplival prenos ameriških franšiznih sistemov na druge kontinente. S tem so se izoblikovale oblike in načini (Vestermark, Öhman, 2001, str.2) **franšizorjevega vstopa na tuje trge**; regionalno-področni razvojni franšizing, franšizing skupnih vlaganj, neposredno investiranje in neposredni franšizing (slika 3)

Slika 3: Oblike franšizinga pri vstopu na tuje trge



Vir: Povzeto po Vestermark, Öhman, 2001, str. 2

Prihod ameriških franšiznih sistemov v druge države sveta je imel pomemben vpliv (Preble, Riechel, Hoffman, 2000) na nastajanje in nadaljnji razvoj lastnih franšiznih sistemov gostujočih držav in s tem posredno na krepitev pravilnega razumevanja različnih oblik franšizinga.

Kot lahko ugotovimo, je današnja jasna smer razvoja franšizinga internacionalizacija, ki znotraj ciljnih strategij franšiznih sistemov tem nudi večje možnosti nadaljnjega obstoja, razvoja in širitve na tuje trge. Pri tem je poslovna oblika franšizinga sčasoma (Pavlin, 1997) postala mnogo prožnejša pri upoštevanju mnenj franšizijev, zlasti pri odločitvah, ki zadevajo trženje, reševanje problemov in informiranje, kot tudi pri vključevanju franšizijev v proces tehničnega in managerskega razvoja. Tako mnogi franšizorji (Hoy, Shane, 1998, str. 91) pričakujejo, da bodo franšizijeve izkušnje tako dobre, da bodo vplivale na njihovo inovativnost in s tem na zagotavljanje konkurenčne prednosti in uspeh celotnega sistema. Opredeljevanje poslovne oblike franšizinga v dokumentih številnih franšiznih združenj je zagotovo zadosten dokaz njihove današnje svetovne prevlade.

### ***2.3. Kriteriji razvrščanja poslovnih oblik franšizinga***

Glede na **višino lastnih sredstev**, ki jih je potrebno investirati v določen franšizni sistem s strani franšizija, razvrščamo poslovno obliko franšizinga na (Knowles, 1996, str. 261):

- **Delovno franšizo**; značilno zanjo je, da je potrebno s franšizijeve strani zagotoviti minimalna lastna sredstva, ki običajno ne presegajo vrednosti dostavnih avtomobilov. Franšizij si v tem primeru pravzaprav "kupi" zaposlitev. Običajno dela sam. Za končne kupce je dosegljiv na svojem domu. Delo opravlja v prostorih ali na sredstvih, ki so last kupca franšiznih storitev. Idealna področja dela delovne franšize so varovanje hiš, mobilni servisi in podobno.
- **Poslovno franšizo**; je oblika franšizinga, za katero je potrebno s strani franšizija zagotoviti večji obseg lastnih sredstev, kot so začetne zaloge, oprema in poslovni prostor. Delo, ki ga opravlja, ne more izvršiti sam in mora zato najeti dodatno delovno silo. Področja poslovanja te oblike so najpogosteje fotokopirnice, pralnice, dostava hitre prehrane na dom, računovodske storitve, razne poslovne storitve, pravne storitve in podobno.
- **Investicijsko franšizo**; značilnost te oblike so relativno visoka lastna sredstva, ki jih mora v začetno poslovanje franšizne enote investirati franšizi. Običajno presegajo vrednost 200.000 dolarjev. Najpogostejši primeri te oblike franšize se pojavljajo v hotelirstvu. Pri tem ne gre toliko za obliko franšizijevega samozaposlovanja, temveč bolj za zaslužke, ki jih prinašajo v hotel vložena sredstva.

Poslovno obliko franšizinga nadalje razvrščamo tudi po **kriteriju števila franšiznih enot**. Glede na to, koliko franšiznih enot lahko pridobijo franšiziji določenega sistema, poznamo franšizing enote/podružnice in franšizing večjega števila enot. Pri tem v obeh primerih franšiziji pridobijo enoten koncept franšizorjevega poslovanja. Zaradi večje preglednosti različnih poslovnih oblik franšizinga jih bomo strnili in prikazali v nekoliko preglednejši obliki (tabela 1, str.10).

Tabela 1: Najpogosteje uporabljena kriterija razvrščanja poslovne oblike franšizinga

Kriterij	Vrste poslovne oblike franšizinga
1. Obseg potrebnih sredstev, ki jih mora zagotoviti franšizij <ul style="list-style-type: none"> <li>• majhen ( 5 mio SIT)</li> <li>• večji ( 10 mio SIT)</li> <li>• velik ( 45 mio SIT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delovna franšiza</li> <li>• poslovna franšiza</li> <li>• investicijska franšiza</li> </ul>
2. Število franšiziju dodeljenih enot <ul style="list-style-type: none"> <li>• ena</li> <li>• dve ali več</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• franšizing podružnice</li> <li>• franšizing večjega števila enot</li> </ul>

Vir: Lastno delo

## 2.4. Ekonomski učinki franšizinga

Gledano z zgodovinskega vidika nastanka in razvoja franšizinga, lahko trdimo, da se njegova moč in pomembnost nagiba na stran franšiznih sistemov. Prenos ameriških franšiznih sistemov na druge celine je vsekakor zadosten dokaz, da njegov nadaljnji razvoj ne bo nazadoval zaradi ekonomskih učinkov, med katerimi so najpogosteje omenjeni naslednji:

- **Zaposlovanje;** v svetu, pa tudi pri nas, je glede na novonastale politične in gospodarske okoliščine v zadnjih letih močno porasla želja ljudi po samozaposlovanju. Najpogosteje je povezana z različnimi vzroki, med katerimi je zagotovo beg pred frustracijami, ki jih doživljajo ljudje s statusom zaposlenega. Vsekakor ne gre spregledati dejstva, ki ga na tem področju ponuja ravno franšizing. S tem, ko franšizor ponudi franšizijem, ki so običajno podjetja v ustanavljanju ali manjša uspešna podjetja, možnost poslovanja po že uveljavljenem poslovnem konceptu, jim na poseben način omogoči ali podaljša samozaposlitev. Prednost omenjenega načina samozaposlovanja je tudi v tem, da v določenih primerih franšiznih sistemov niti ni nujno, da imajo bodoči franšiziji potrebne izkušnje in znanja s področja dela in dejavnosti, v kateri želijo aktivno sodelovati. Druga prednost franšizinga na področju zaposlovanja je zagotovo v tem, da vzporedno z njegovo nenehno rastjo narašča potreba po **vse večjem zaposlovanju delavcev** na različnih delovnih mestih, področjih poslovanja in praktično v vseh gospodarskih in negospodarskih dejavnostih.
- **Organizacija trženja;** nove oblike povezovanja poslovnih aktivnosti imajo naraščajoč in učinkovit vpliv na povečevanje konkurenčnih prednosti podjetij. Velika inovacijska moč



novjših oblik poslovanja po drugi strani vpliva tudi na spremembe načinov trženja. Bistvena značilnost trženja franšizinga je v tem, da je celoten trženjski koncept franšizorja usmerjen v zadovoljevanje želja in **potreb dveh skupin ciljnih kupcev**, to je franšizijev in končnih potrošnikov. Ti imajo odločilen vpliv na uspešnost poslovanja franšizorjevega podjetja kot tudi celotnega franšiznega sistema. Pri tem so uspešni franšiziji tisti podjetniki, ki uspejo zadovoljiti potrebe in pričakovanja kupcev končnih proizvodov in storitev.

- **Konkurenčne prednosti**; bistveno vplivajo na vlogo in ohranjanje celotnega franšiznega sistema kot tudi na obstoj in rast malih in srednje velikih podjetij. Konkurenčne prednosti, ki se pojavljajo v franšiznih sistemih, so **rezultat razumne delitve nalog**, v kateri vsaka stran prispeva svoje lastno znanje in moč. Njihovi pozitivni učinki se odražajo na razvoj celotnega sistema. Osnovna konkurenčna prednost poslovnih oblik franšizinga je tesno povezana s celovitim obvladovanjem kakovosti poslovanja, ki (Končar, 1998) franšiziju omogoča uporabo tržno uveljavljenih prednosti na ekskluzivnem trgu, ki mu ga je dodelil franšizor.
- **Razvoj podjetništva**; nastanek kot tudi razvoj franšizinga je zagotovo tesno povezan s podjetništvom. V osnovi ga je potrebno obravnavati z vidika dveh različnih (Tajnikar, 1997, str. 84 - 85) vrsti podjetnikov, v kateri se prvi pojavlja v vlogi prodajalca in drugi v vlogi kupca franšize. V prvem primeru gre za podjetnika, ki lahko s svojo poslovno usmeritvijo iz malega podjetja preraste v velikega. Zanj franšizing predstavlja enega izmed najučinkovitejših načinov, ki mu omogoča znano blagovno znamko in poslovni koncept razširiti na nove trge, brez kapitalske povezave, zgolj s prodajo pravic, ki jih dodeli franšizijem. V drugem primeru pa gre za najpreprostejšo podjetniško obliko, ki običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje in nesposobnosti podjetnika, da bi sam začel s poslovanjem, in ima pri tem izpolnjene določene pogoje za to, da ustanovi podjetje ali da z novim poslom razširi že obstoječe podjetje. Ta si (Rubin, 1978) zaradi prednosti, ki mu jih zagotavlja franšizor, ne želi vloge popolnoma samostojnega podjetnika. Ugotovimo lahko, da franšizing **vpliva na hitrejši razvoj podjetništva**, saj predstavlja način poslovanja (Pavlin, 1997a), ki nudi veliko poslovno priložnost tistim, ki šele razmišljajo o podjetništvu, kot tudi uspešnim podjetnikom, ki želijo svoj posel razširiti.

### 3. FRANŠIZING V HOTELIRSTVU

#### 3.1. *Opredelitev osnovnih pojmov, povezanih s hotelirstvom*

Ko govorimo o turizmu, o njem nikakor ne moremo govoriti ločeno in brez povezave z drugimi gospodarskimi in negospodarskimi dejavnostmi določene države in ločeno od svetovnih turističnih trendov. To pa zato, ker **turizem** sestavlja (Kasavana, Brooks, 1998, str. 4) obširna skupina raznovrstnih dejavnosti; nastanitveno gostinstvo, prevoznništvo, nudenje hrane in pijače, trgovskega blago ter storitev drugih dejavnosti, povezanih z različnimi aktivnostmi, kot so rekreacija, kongresi, zabava, zborovanja, študijska potovanja, igre na srečo, doživetja na športnem in kulturnem področju in podobno, katerih skupni cilj je zadovoljevanje potreb in želja ljudi, ki potujejo in se nahajajo izven kraja stalnega bivanja.

Vrsta različnih dejavnosti, povezanih s turizmom, vpliva na zapletenost turistične ponudbe in s tem težavnost enotnega opredeljevanja turizma (Lackwook, Medlik, 2001, str. 297), medsebojne povezanosti pojmov turizem in gostinstvo kot tudi (Lackwook, Medlik, 2001, str. 4) določanja splošnih meril merjenja turističnih učinkov. Z omenjenimi problemi se srečuje tudi naša država, ki je najprej opredelila osnovne slabosti globalnega informacijskega sistema v slovenskem turizmu (Ministrstvo za gospodarstvo - Vlada Republike Slovenije, 2002, str. 13) in nato spejela določene ukrepe in aktivnosti (Ministrstvo za gospodarstvo, 2003, str. 5) za pripravo metodologije spremljanja uresničevanja strateških ciljev in vrednotenja pomena turizma.

**Gostinstvo** kot del turistične dejavnosti naša zakonodaja opredeljuje (Zakon o gostinstvu, 1995, 1999) kot dejavnost, ki obsega nastanitev gostov in pripravo ter strežbo jedi in pijač. Opravljajo jo lahko pravne ali fizične osebe, sobodajalci, kmetje in društva v nastanitvenih in prehrabnih gostinskih obratih ali zunaj njih v premičnih objektih oziroma z objekti, sredstvi in napravami, ki so prirejene za ta namen.

Raznovrstnost in različnosti ponudbe hotelskih podjetij vpliva na to, da je **hotelirstvo** najpogosteje opredeljeno (Abbott, Lewry, 1999, str. 77) kot proces prepoznavanja in zadovoljevanja celovitih potreb hotelskega gosta. Številna hotelska podjetja današnjega časa svojim gostom, poleg v preteklosti nudene nastanitve, zagotavljajo vrsto drugih izdelkov in ugodnosti (rekreacija, zdravstveni in sprostitveni programi, možnosti nakupa in podobno), ki vplivajo na povečevanje njihovega zadovoljstva. Po naši zakonodaji (Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin, 1997, 1998) mora hotelsko podjetje zadostiti precej podrobno predpisanim minimalnim tehničnim pogojem glede opremljenosti kot tudi vrste storitev, ki jih je potrebno zagotoviti hotelskim gostom. S tem je hotelirstvo izenačila z opredelitvijo gostinstva, saj (Mihalič, 1997, str. 182) podjetje, ki nudi samo prenočevanje, ni hotelsko podjetje.

Kljub temu, da si hotelirstva ne moremo predstavljati brez ustrezno zgrajene in opremljene hotelske zgradbe, pa hotelska podjetja (Kasavana, Brooks, 1998, str. 19) ne poslujejo le zato, da bi prodajala samo otipljive izdelke, kot so udobne postelje in zdrava prehrana. Enako pomemben kot otipljivi del in ga pri **hotelskem izdelku** ne moremo spregledati, je njegov **neotipljivi del**. Ta je tesno povezan z gostovim doživetjem gostoljubnosti. Sestavljata ga tako ambient prostorov kot tudi obnašanje zaposlenih in s tem način nudenja hotelskega izdelka. Hotelsko osebje tako predstavlja odločujoč element ustvarjanja podobe hotelskega izdelka v očeh gosta. Bill Marriott (Kotler, 1996, str. 23), predsednik hoteske verige Marriott, zatrjuje, da mora hotelsko podjetje najprej poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je od tega odvisno zadovoljstvo hotelskih gostov. Zato mora management najprej zagotoviti ustrezno obliko notranjega trženja<sup>1</sup> oziroma uspešnega zaposlovanja, izobraževanja in motiviranja sposobnih delavcev, tako da le-ti lahko bolje strežejo hotelskim gostom. Pri tem je potrebno notranje trženje izvesti pred zunanjim<sup>2</sup>, saj bi bilo popolnoma nesmiselno na trgu ponujati odlične hotelske izdelke, preden so jih zaposleni sposobni zagotoviti. S tem postaja storitveni del (Powers, Barrows, 2002, str. 590) hotelskih izdelkov odločujoč del, po katerem se znotraj določenega segmenta dejavnost ti razlikujejo v največji meri in zaradi katerega praktično enak hotelski izdelek (Mawson, 2000, str. 55) ne more imeti popolnoma enake vrednosti za vse goste.

**Hotelske verige** sestavlja večje število hotelskih enot, ki so lahko nameščene znotraj določenega ali različnih geografskih območij določene države ali na območjih različnih držav po svetu. Njihove prednosti (Medlik and Ingram, 2001, str. 53 -57) na področjih financiranja, trženja, nabave, upravljanja in poslovnega tveganja so predvsem odraz njihove velikosti. Hotelske verige se med seboj razlikujejo po izoblikovani strategiji povezovanja in lastništva hotelov. Izrazi, kot so (Crotts, Buhalis, March, 2000. str.1) svetovne strateške povezave, medsebojni odnosi in strateška partnerstva, tako označujejo premišljene odločitve organizacij, ki se povezujejo in združujejo zaradi določenih, strateško pomembnih učinkov medsebojnega sodelovanja. Po svojem nastanku, nadaljnji širitvi in vstopu na tuje trge lahko hotelske verige razporedimo v štiri skupine in s tem v današnjem času prevladujoče **oblike hotelskega povezovanja**, ki temeljijo na formalnem sklepanju:

- **Management pogodb**; pogodba med podjetjem za hotelski management in lastnikom hotela, s katero podjetje za hotelski management prevzame odgovornost upravljanja in vodenja hotela. Lastnik, ki je lahko država, individualno podjetje, sindikalna organizacija, finančna institucija ali zavarovalnica, v tem razmerju skrbi za celotno premoženje in prevzema zakonsko in finančno odgovornost poslovanja hotelskega podjetja in ne sprejema odločitev o poslovanju hotelskega podjetja. Prvo hotelsko premoženje (Knowles, 1996, str 230), na osnovi katerega so se kasneje razvile hotelske

---

<sup>1</sup> Notranje trženje je proces, v katerem podjetje ustvarja pogoje, zaradi katerih zaposleni izpolnjujejo obljube, ki so bile dane odjemalcem. Njegov namen (Grönoos, 1990, str. 8) je ustvarjanje notranjega okolja organizacije, ki zaposlenim omogoča, da svoje znanje in sposobnosti usmerijo v trženje storitev.

<sup>2</sup> Zunanje trženje predstavljajo različni instrumenti tržnega komuniciranja, s katerim podjetje ustvarja pričakovanja pri odjemalcih pred izvedbo obljubljenih storitev.

verige na osnovi management pogodb, je bilo premoženje hotela Hilton iz Portorika. Leta 1949 je država, ki je bila lastnica omenjenega hotela, sklenila pogodbo s Hiltonom, takratnim podjetjem za hotelski management.

- **Franšiznih pogodb;** hotelske franšizne pogodbe, ki so pravzaprav vplivale na nastanek hotelskih verig, so (Gee, 1994, str. 242) pogodbe med hotelsko verigo (franšizorjem) in lastnikom hotela (franšizijem), s katero hotelska veriga dovoli lastniku hotela uporabo imena in njenih storitev, za kar se lastnik hotela obveže k plačilu pristopne pristojbine in različnih franšiznih nadomestil za opravljene storitve. Lastnik hotela lahko v tem primeru hotel upravlja sam ali pa se odloči in sklene posebno management pogodbo z drugim podjetjem.
- **Pogodb o skupnih vlaganjih;** so pogodbe (Gray, Liguori, 1994, str. 24), ki opredeljujejo naslednja medsebojna razmerja: partnerstvo dveh podjetij, partnerstvo podjetja in posameznika ali dveh posameznikov. Njihov osnovni namen je razvoj in sodelovanje na vnaprej določenem projektu, v katerem ena stran zagotavlja potrebna investicijska sredstva, druga pa dober management in druga strokovna znanja.
- **Pogodb, sklenjenih z drugimi udeleženci turističnega proizvoda;** poleg raznovrstnih oblik strateškega povezovanja znotraj hotelske dejavnosti obstajajo tudi možnosti povezovanja z drugimi turističnimi podjetji in podjetji drugih dejavnosti, ki jih združuje turistična dejavnost. Gre za oblike povezovanja, katerih osnovne prednosti so tudi v tem, da poleg v hotelirstvu prevladujočega franšizinga in povezovanja na osnovi management pogodb nudijo izbiro drugačnih možnosti povezovanja. Večina turističnih držav na različne načine spodbuja tovrstne oblike strateškega povezovanja, ki so (Knowles, Diamantis, Bey El-Mourhabi, 2001, str. 212) znane pod imenom grozdi, v hotelirstvu tudi pod imenom konzorcij.

### ***3.2. Ustanavljanje prvih hotelskih franšiznih sistemov***

Prvi franšizni sistemi na področju gostinstva so se pojavili v Ameriki leta 1954 z ustanovitvijo hotelskega franšiznega sistema Holiday Inn, ki mu je nato leto dni kasneje sledila ustanovitev prehrabnega sistema McDonald's. Osnovna značilnost obeh sistemov je v tem, da sta razvila novo poslovno obliko franšizinga, ki je temeljila na uspešni realizaciji podjetniške ideje in preizkušene koncepta poslovanja.

Vzrok ustanovitve prvega franšiznega hotelskega sistema (Shook, 1993, str. 93 - 95) je bilo splošno nezadovoljstvo Kemmonsa Wilsona glede ponujenega mu hotelskega izdelka pri preživljanju družinskih počitnic v Washingtonu. Nastanitvene kapacitete v takratnih motelih so bile glede na njegovo doživetje in kasnejše pričevanje umazane, utesnjene, precenjene, poleg tega, da so v njih ponujali skromno in slabo pripravljene jedi. Zato se je po vrnitvi v domač kraj Memphis, v državi Tennessee, odločil, da bo v domačem kraju zgradil hotel. S pomočjo bančnega kredita je svoj načrt leta 1952 realiziral z otvoritvijo hotela Holiday Inn in nato z izgradnjo dodatnih hotelov ob mestnih vpadnicah Memphisa. S svojimi hoteli je dosegal izredne

poslovne uspehe, zato se je usmeril k novemu cilju, izgradnji štiristotih hotelov, ki naj bi se nahajali v vseh večjih mestih Združenih držav Amerike. Za doseg zastavljenega cilja je potreboval visoka investicijska sredstva, zato je pristopil k zapolnitvi vrzeli na način, ki je vodil v ustanovitev prvega hotelskega franšiznega sistema. Najprej si je s pomočjo novega poslovnega partnerja, ki je bil strokovnjak na področju gradbeništva, izbral ljudi, ki so imeli dovolj denarja in so bili pripravljene s svojimi lastnimi sredstvi graditi hotele po tipiziranih arhitekturnih načrtih. Ti hoteli so se odlikovali po čistosti, udobnosti, privlačnosti hotelskih sob, klimatizaciji prostorov, plavalnih bazenih, standardizirani ponudbi prehrane, konferenčni dvorani, brezpačnih parkirnih prostorih, otroških posteljicah, organiziranem varovanju otrok in nenazadnje primerni ceni. Izgradnja hotela kljub vsemu ni bila edini pogoj, ki mu je moral zadostiti izbrani poslovnež - franšizij. Drugi pogoj izbire franšizijev je bil odvisen od njihove pripravljenosti glede upravljanja hotelov. Po tem kriteriju sta tako izločala vse investitorje, ki niso želeli aktivno sodelovati in se vključiti v dejavnost hotelirstva. Prav tako sta izbranim poslovnim partnerjem v začetnem obdobju zagotavljala paket storitev in s tem potrebno pomoč pri izdelavi gradbenih planov, pridobivanju gradbenih dovolenj in izobraževanju njihovih managerjev. Slednje jim je zagotavljalo enakost hotelske ponudbe tudi na storitvenem delu hotelskega izdelka.

Pomembna značilnost nastanka prve poslovne oblike hotelskega franšizinga je bila torej v tem, da je nastala z izgradnjo popolnoma novih, sodobnih hotelov, ki so lahko zagotavljali standardizirano obliko, izvedbo in kakovost celotnega hotelskega izdelka. V začetnem obdobju izgradnje hotelov Holiday Inn (Knowles, 1996, str. 272 - 273) je bila sama izgradnja zelo poceni in je predstavljala le del potrebnih finančnih sredstev običajne izgradnje novega hotela. To je bil tudi razlog veliko večje naklonjenosti bančnega okolja in s tem lažjega zagotavljanja potrebnih finančnih sredstev za njihov dokaj preprost način izgradnje hotelov, katerih amortizacijska doba ni bila daljša od dvajsetih let. V takratnem času je tako hotelska veriga Holiday Inn postala tudi vodilno nacionalno podjetje za izgradnjo hotelov.

Nastanek prvega hotelskega franšiznega sistema, ki ga je ustanovil Kemmons Wilson, je lep primer podjetniškega procesa, ki je nastal na osnovi lastnih potreb posameznika, v katerih je ta zaznal poslovno priložnost, identificiral potrebna sredstva in zapolnil vrzel na inovativen podjetniški način.

Glede na izredne uspehe, ki jih je dosegla hotelska veriga Holiday Inn z novim načinom poslovnega povezovanja, tako ni minilo dosti časa, da so se na trgu z enako ponudbo pričele pojavljati tudi druge hotelske verige. Med prvimi sta bili hotelski verigi Hilton in Sheraton. Z razvojem hotelskega franšizinga se je torej sčasoma pričela povečevati konkurenca med hoteli in hotelskimi verigami, ki je bila po letu 1990 veliko večja od konkurence, ki je se je pojavljala v petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Vpliv novega konkurenčnega okolja je bilo čutiti v veliko bolj agresivnih metodah trženja franšiznih sistemov, katerih vzrok je postajala tudi naraščajoča zasičenost ameriškega tržišča. Tako se je pričel franšizing širiti v Evropo, na kar je v določeni meri vplivala zamenjava lastništva franšizne hotelske verige Holiday Inn. Leta 1990 je

namreč dvesto let staro podjetje Bass PLC iz Londona kupilo hotelsko verigo Holiday Inn in jo preimenovalo v Holiday Inn Worldwide. Nato je leta 2001 (Hotel News Resource, 2001) sledilo njeno ponovno preimenovanje v današnje podjetje Six Continents PLC. Danes to podjetje (Six Continents Hotels, 2003) v letnem merilu oskrbi več kot 150 milijonov hotelskih gostov, ki prenočijo v katerem izmed v verigo vključenih hotelov, prepoznavnih pod naslednjimi hotelskimi znamkami: InterContinental Hotels and Resorts, Crowne Plaza Hotels and Resorts, Holiday Inn, Holiday Inn Select, Holiday Inn SunSpree Resort, Holiday Inn Express, Holiday Inn Garden Court, Holiday Inn Family Suites Resorts in Stanybridge Suites by Holiday Inn.

### **3.3. Poslovne oblike hotelskega franšizinga**

V hotelirstvu se pojavljata dve temeljni obliki franšiznega povezovanja:

- Sistem **klasične poslovne oblike** hotelskega franšizinga. Vanjo so uvrščene hotelske verige, katerih oblika povezovanja temelji izključno na franšizingu, in tiste, katerih povezovanje poleg franšizinga temelji tudi na osnovi pogodb o upravljanju ali drugih oblikah dolgoročnega povezovanja.
- Sistem **nove organizacijske oblike** povezovanja temelji na medsebojni pomoči v verigo vključenih hotelov, ki nastopajo pod skupno blagovno znamko. Tipičen in v svetovnem merilu najbolj uveljavljen predstavnik tovrstnega povezovanja je hotelska veriga Best Western Hotels. V strokovni literaturi je kljub temu, da je obravnavana v povezavi s hotelskim franšizingom, običajno označena z opombo (Rushmore, 2001a), s katero želijo avtorji opozoriti na posebnost te oblike, ki ne zadošča vsem osnovnim kriterijem klasične poslovne oblike hotelskega franšizinga. Opredeljena je kot **franšizing blagovne znamke ali pretvorbeni franšizing**. Njena osnovna značilnost je v tem (Ličen, 1998, str. 21), da postane podjetnik (lastnik določenega podjetja) prevzemnik pravice v franšizni mreži, ki ima enako dejavnost, kot jo opravlja njegovo podjetje, ob tem da njegova odločitev o tovrstnem sodelovanju temelji na uresničitvi želje v članstvu mreže, ki mu nudi priznano ime, blagovno znamko in/ali referenčno listo kupcev.

Osnovna razlika med klasično poslovno obliko hotelskega franšizinga in franšizingom blagovne znamke (Knowles, 1996, str. 282 - 283) je v tem, da franšizijem pri klasični poslovni obliki ni omogočena izbira storitev znotraj osnovnega paketa. Zanje je uporaba franšizorjevega rezervacijskega sistema, v nasprotju s franšizijem franšizinga blagovne znamke, obvezna. Prav tako se omenjeni obliki razlikujeta tudi v strategiji trženja. Za razliko od franšizinga blagovne znamke je za poslovni franšizing značilen razvoj številnih blagovnih znamk in s tem prilagajanje hotelske ponudbe potrebam določenega segmenta končnih uporabnikov. Poslovni franšizing je usmerjen v oblikovanje in prodajo hotelskega izdelka, zato so stroški ustanavljanja, nadaljnjega vzdrževanja sistema in potrebnih investicij v obnovo ali rekonstrukcijo hotelskega objekta visoki. Zagotovo je franšizing blagovne znamke cenejša in s tem veliko primernejša oblika

povezovanja za tiste lastnike hotelov, ki nimajo zadostnih sredstev za oblikovanje celovitega standardiziranega hotelskega izdelka ali pa si morda želijo pridobiti le ugodnosti blagovne znamke in ob tem ohraniti podjetniško neodvisnost.

### **3.4. Osnovne storitve hotelskih franšiznih sistemov**

Osnovne storitve (Gray, Liguori, 1994, str. 308 -310) hotelskih franšiznih sistemov so:

- **Način poslovanja;** ugled franšizorja se utrjuje z uveljavitvijo uspešne metode poslovanja in s tem poslovnih postopkov, ki jih nato franšizij uporabi pri svojem poslovanju in so sestavni del priročnika poslovanja. Franšizij se pred pričetkom poslovanja franšizne enote pogosto srečuje s problematiko pomanjkanja ustrezno usposobljene delavne sile. Zato način izobraževanja in nadaljnega usposabljanja franšizijevih delavcev pomenita pomembno področje franšiznega sodelovanja. Izobraževalni programi franšizorja morajo biti naravnani tako, da zaposlene pri franšiziju seznanijo z delovnimi procesi, ki jih uporabljajo v celotni hotelski verigi. Franšizor si mora ob tem zagotoviti ustrezne kontrolorje franšizijevega poslovanja, ki lahko istočasno predstavljajo franšizijeve svetovalce in pomočnike. Storitve franšizorja so v veliki večini franšiznih sistemov standardizirane in vključene v osnovni pristojbini.
- **Tehnična podpora;** veliko franšizorjev nudi franšizijem različne oblike tehničnih storitev. Odločitev o njihovem nakupu je franšiziju pogosto dana na izbiro in je tako obveznost plačila predmet njunega dodatnega dogovora. Običajna tehnična podpora se nanaša na franšizorjevo pomoč pri gradnji, izbiri lokacije, pomoči pri pridobivanju potrebnih finančnih sredstev in arhitekturnih rešitvah. Holiday Inn je v ta namen v okviru hotelske verige ustanovil lastno podjetje, katerega dejavnost je usmerjena v zagotavljanje pomoči pri iskanju arhitekturnih rešitev. Naslednja oblika tehnične pomoči posega na področje nabave pohištva, drobnega inventarja (posteljnina, posoda, kozarci, jedilni pribor ...), hrane, pijače in podobno. Zaradi tega imajo hotelske verige na materialih in proizvodih, ki so sestavni del njihovega hotelskega izdelka, pogosto vgrajeno blagovno znamko.
- **Trženje;** bistvena sestavina franšizne pogodbe je trženje. Franšizorjeve testirane in vpeljane trženjske tehnike morajo zagotavljati uporabno vrednost prodaje franšizijevih hotelskih kapacitet. Pri tem je blagovna znamka najpogosteje opredeljena kot ključni element trženja. **Pomen blagovne znamke** je za franšizno obliko poslovanja zelo jasno opredelil Tajnikar (Tajnikar, 1997, str. 85), ki pravi, da je prodaja franšize pravzaprav prodaja obvezno patentno zaščitene blagovne znamke, pri čemer ta ni povezana zgolj z enim proizvodom, temveč s celotnim proizvodnim in poslovnim konceptom. Povezana je z vprašanjem (Petrov, 2002) upravljanja z blagovno znamko, ki vključuje dejavnosti na

strateški in operativni ravni, za katero mora stati oseba z vizijo in močjo odločanja. Osnovni pomen blagovne znamke je zagotovo v dobičkonosnosti, ki jo zagotavlja franšiznim podjetnikom, pri čemer mora ta prvenstveno opravičiti zaupanje kupca. Končnemu kupcu hotelskih izdelkov in franšiziju mora zagotavljati izdelek, ki presega njuna pričakovanja glede ohranjanja kakovosti in drugih vrednosti izdelka. Ker franšiziji uporabljajo blagovno znamko franšizorja (Turk, 1996, str. 30), si franšizor nikakor ne sme in ne more privoščiti neuspeha franšizijev. Poleg pomena blagovne znamke je uspešno trženje hotelskih verig v največji meri odvisno od **rezervacijskega sistema**, ki mu hotelski strokovnjaki pogosto pripisujejo celo večji pomen kot blagovni znamki. Ustrezen rezervacijski sistem namreč zagotavlja porast rezervacij in s tem povečevanje obsega prodaje (števila nočitev) posameznega hotela. Franšiziji z njegovo pomočjo sprejemajo rezervacije, pri katerih posredujejo vsi, ki so kakorkoli vključeni v franšizorjevo rezervacijsko mrežo. Večje število v sistem vključenih franšizijev zato za vsakega izmed njih predstavlja večje možnost pridobivanja dodatnih gostov. Hotelski franšizorji tako tudi sami priznavajo, da samo blagovna znamka ne zadošča današnjim konkurenčnim zahtevam. Zavedajo se, da franšiziji od njih pričakujejo, da jih bodo obskrbeli z dobrim rezervacijskim sistemom. Ti so v zadnjih letih doživeli bistvene spremembe in dopolnitve, ki jih je omogočil razvoj sodobne tehnologije. Poleg uporabnejših informacij za kupca današnji rezervacijski sistemi nudijo tudi hitrejše in boljše oblikovanje informacij za hotelski management. Te imajo pomembno vlogo pri sprejemanju trženjskih odločitev in vplivajo na povečevanje stopnje zasedenosti hotelskih sob in doseganje prihodkov. Omogočajo uspešno in učinkovito upravljanje z gosti, ki ga lahko opredelimo kot (Horvat, 2001, str. 50 -52) nov koncept in način vodenja, ki povezuje nove, drugačnim potrebam strank prilagojene trženjske aktivnosti, ki so odvisne in povezane s skrbno preišljeno in pravilno usmerjeno uporabo sodobnih informacijskih tehnologij. Upravljanje z gosti po drugi strani (Skinner, 2001) vpliva na povečevanje gostovih potreb, zaupanja in zvestobe blagovni znamki, kar se odraža v povečanem uspehu in konkurenčnih prednosti posameznih hotelov in s tem celotnega franšiznega sistema. Prvo in danes naj sodobnejšo računalniško podprto rezervacijsko omrežje je razvila družba Six Continent (Holiday Inn). Poimenovala ga je Holidex in ga že od samega začetka njegovega nastanka opredeljuje kot osnovno konkurenčno prednost. Naslednja zelo pomembna trženjska sestavina, ki jo franšizijem zagotavlja franšizor, so **programi oglaševanja**. To so tako imenovani skupni programi oglaševanja celotne hotelske verige in posameznih blagovnih znamk, pri čemer je oglaševanje posameznih hotelov izvzeto. Gre torej za tiste programe, ki v očeh javnosti ohranjajo in krepijo ime hotelske verige.

Na osnovi dogovorjene vsebine ugodnosti in storitev, ki jih zagotavlja franšizor, se določa višina franšiznih pristojbin, ki za (Raleigh, 1999) večino hotelskih franšizijev predstavljajo tisti del stroškov, ki se v strukturi celotnih stroškov poslovanja podjetja uvrščajo na drugo mesto, takoj za stroški zaposlovanja delavcev. Primerjalne tabele o višini franšiznih pristojbin že uveljavljenih



hotelskih verig objavlja (Rushmore, Lee, 2001, str. 2 - 9) ameriško podjetje HVS International - Global hospitality Consulting v publikaciji Hotel Franchise Fees Analysis Guide.

### **3.5. Praktični primeri hotelskih franšiznih sistemov**

Glede na to, da v **empiričnem delu naloge** analiziramo primer podjetja, ki je razvijal poslovno obliko lastnega franšiznega sistema, predstavljamo hotelska podjetja (tabela 2), ki se po kriteriju največjega števila pridruženih jim hotelov uvrščajo med v svetu vodilne hotelske franšizne verige. Ob tem želimo poudariti, da se po objavljenih podatkih (Wolchuk, Lerner, 2002) v rang tristotih največjih uvrščajo tudi hotelske verige, ki vključujejo manjše število hotelov (od 10 do 20 hotelov). Med njimi poleg novejših ameriških verig zasledimo tudi hotelske verige iz držav, kot so Italija, Avstrija, Francija, Portugalska, Češka, Velika Britanija, Nemčija, Turčija, Nova Zelandija, Izrael, Japonska, Singapur, Kitajska, Tajska, Egipt, Zimbabve.

Na tej osnovi lahko zaključimo, da bi bilo popolnoma zmotno razmišljanje o tem, da je širitev hotelskega franšizinga značilna le za velike in že uveljavljene franšizne sisteme. Razpoložljivost in uporaba novih tehnologij namreč (Wallace, 2001) na mnogih področjih poslovanja omogoča splošno izboljševanje komunikacijskega povezovanja in s tem povečevanje managerskih sposobnosti, ki dopuščajo tudi manjšim podjetjem razvoj strategij širitve in vstopa na tuje trge.

Tabela 2: Največje hotelske franšizne verige

<b>Podjetje</b>	<b>Država</b>	<b>Skupno štev. hotelov</b>	<b>Franšizni hoteli</b>
Cendant	ZDA	6.315	6.258
Choice Hotels International	ZDA	4.248	4.248
Bass Hotels & Resorts	Velika Britanija	2.886	2.563
Hilton Hotels Corporation	ZDA	1.700	1.357
Marriott International	ZDA	1.880	998
Carlsson Hospitality Worldwide	ZDA	616	581
Accor	Francija	6.234	568
US Franchise Systems	ZDA	400	374
Société du Louvre	Francija	990	372
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	ZDA	716	299

Vir: International Labour Organization, 2001, str. 40 - 41

## 4. USTANAVLJANJE FRANŠIZNEGA SISTEMA

### 4.1. Poznavanje prednosti in pomanjkljivosti franšizinga

Oba, tako franšizor kot franšizij, se morata pred dokončno odločitvijo o ustanovitvi franšiznega sistema oziroma o priključitvi k franšiznemu sistemu seznaniti in podrobno proučiti prednosti in pomanjkljivosti franšiznega načina poslovanja.

Tabela 3: Osnovne prednosti in pomanjkljivosti franšiznih sistemov

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
<b>FRANŠIZOR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zniževanje stroškov zaposlovanja,</li><li>• povečevanje strokovne usposobljenosti zaposlenih,</li><li>• nižje tveganje nadaljnje širitve poslovanja,</li><li>• hitrejše zagotavljanje kapitala, potrebnega za širitev sistema,</li><li>• boljše poznavanje in zadovoljevanje potreb končnega kupca,</li><li>• oblikovanje sodobnih raziskovalnih metod in trženjskih strategij s pomočjo informacij, pridobljenih od franšizija,</li><li>• hitro prepoznavanje novih trženjskih trendov.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Težavnost izbire ustreznih franšizijev,</li><li>• težave pri vzpostavljanju in opredeljevanju medsebojnih odnosov,</li><li>• nižji dobiček kot posledica nižje tveganosti širitve poslovanja,</li><li>• upravljanje s konflikti različnih interesov,</li><li>• vplivi v primerih prenehanja pogodbe s posameznimi franšiziji.</li></ul>
<b>FRANŠIZIJ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nižja tveganost poslovanja,</li><li>• povečan ugled podjetja, ki ga zagotavlja blagovna znamka franšizorja,</li><li>• pomoč pri oblikovanju konkurenčnih prednosti,</li><li>• pomoč pri ustanavljanju podjetja,</li><li>• pridobivanje potrebnega znanja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Franšizorjeve zahteve glede strokovne usposobljenosti franšizijev,</li><li>• ocenjevanje franšizorjevih sposobnosti</li><li>• prevzemanje obveznosti do franšizorja,</li><li>• izguba popolne samostojnosti poslovanja lastnega podjetja,</li><li>• omejitve pri vzpostavitvi ponovnih odnosov po preteku pogodbenega razmerja.</li></ul>

Vir: Lastno delo

Poznavanje prednosti in pomanjkljivosti je za franšizna podjetnika pomembno predvsem zato, ker preprečuje izoblikovanje njihovih prevelikih in kasneje neuresničenih pričakovanj, ki se pogosto odražajo na poslabševanje začetno vzpostavljenih dobrih medsebojnih odnosov.

## ***4.2. Postopki ustanavljanja franšiznega sistema***

Podjetnik, ki želi ustanoviti franšizni sistem, s tem posega na novo področje - upravljanja poslovnih sistemov. Zato se mora zavedati, da bo potreboval dodatna znanja, finančna sredstva in čas, v katerem bo sprejeto odločitev uresničil. Ta bo zagotovo bistveno krajši, možnosti uspeha pa veliko večje, če bodo postopki ustanavljanja potekali ob strokovni pomoči najetih strokovnjakov (svetovalci, pravniki, računovodje), katerim poznavanje franšizinga ni tuje.

Proces ustanavljanja franšiznih sistemov sestavljajo zaporedna časovna obdobja, v katerih je potrebno za dokončno in uspešno uresničenje zagotoviti:

- **Testiranje uspešne metode poslovanja;** uresničevanje izvedbenega dela postopkov ustanavljanja franšizne mreže se prične s pilotnim projektom. Gre za testiranje podjetnikove uspešne metode poslovanja v drugi poslovni enoti, ki se običajno nahaja na popolnoma novi lokaciji. Proces izbire ustrezne lokacije, najemanje nove delovne sile in organizacije nalog, ki so povezane z ustanavljanjem in delovanjem nove poslovne enote, predstavljajo bistven preizkus sposobnosti prihodnjega franšizorja. Potreba po ustanovitvi testne enote je povezana s poslovno etiko franšiznega poslovanja. To potrjujejo sprejeta načela Evropskega franšiznega združenja (European Franchise Federation, 2003) po katerih mora franšizor preiskusiti uspešnost svojega koncepta poslovanja v testni enoti pred začetkom franšiznega poslovanja. Ob tem se je v praksi razvila tudi druga možnost testiranja uspešne metode poslovanja, na katero opozarjata Morrison in Macmillian (Lashley, Morrison, 2000, str. 121) in po kateri lahko za ta namen franšizor uporabi obstoječo poslovno enoto svojega podjetja.
- **Izdelavo osnovnih dokumentov,** na katerih temelji franšizno poslovanje; osnovna dokumenta sta priročnik poslovanja in franšizna pogodba. Praviloma se prične z izdelavo priročnika že v testni enoti.
- **Trženje poslovnega koncepta;** v tem obdobju franšizor objavi sprejeto poslovno usmeritev in prične z iskanjem ustreznih poslovnih partnerjev. Pri izbiri franšizijev je zelo pomembna vzpostavitev obojestranskega zaupanja med bodočima partnerjema. Od njunega začetnega zaupanja je nenazadnje odvisna nadaljnja učinkovitost in uspešnost medsebojnih odnosov. Če je njuno (Možina, 1998, str. 79) medsebojno zaupanje trdno, bodo postali odtenki v komuniciranju manj usodni, saj bodo na pomembnosti pridobivali predvsem; točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost in korektnost v poslovanju. S postopki izbire franšizijev, ustanavljanjem franšiznih enot in doseganjem uspešnosti poslovanja le-teh se zaključi projekt ustanavljanja franšiznega sistema. S tem

pa se ne zaključijo postopki uspešnega trženja franšiznega sistema. Ti predstavljajo nenehen proces prilagajanja in spreminjanja franšizorjevega poslovnega koncepta, ki v osnovi temelji na zadovoljevanju najnovejših potreb in želja končnega potrošnika.

Ugotovimo lahko, da mora franšizor pred izvedbo ustanovitvenih postopkov franšiznega sistema razpolagati z uspešno metodo poslovanja lastnega podjetja. Pri tem se mora zavedati, da bo izbrana strategija rasti poleg korenitih sprememb na področju nadaljnega trženja in prodaje zahtevala tudi spremembe na področju kadrovanja in organizacijske strukture njegovega podjetja. Zato lahko rečemo, da (Carter, Jones-Evans, 2000, str. 210) le nevednost ali preveliko navdušenje franšizorja nad uresničitvijo novega poslovnega sistema lahko privedeta do njegove prezgodnje in s tem velikokrat neuspešne uresnitve.

### ***4.3. Osnovna dokumenta franšiznega sistema***

#### **4.3.1. Priročnik poslovanja**

Priročnik poslovanja je dokument, v katerega franšizor zapiše vse napotke in informacije, ki so potrebne pri vodenju franšizne enote. Vsebovati mora precej natančno opredeljene poslovne procese, postopke in naloge, ki jih morajo opraviti franšiziji v svoji enoti. Predstavlja bistven del franšiznega sistema, saj z njim franšizor na franšizija prenese svoje znanje, ki je nujno potrebno pri vodenju franšizne enote.

Po drugi strani je to dokument, ki služi kot osnova za izvajanje različnih kontrol s strani franšizorja glede pravilnosti izvedbe franšiziju zaupanih standardnih poslovnih procesov poslovanja, na osnovi katerih temelji kakovost proizvodov, storitev in ugled franšiznega sistema.

Priročnik običajno vsebuje navodila glede izbire lokacije, nabave opreme, izobraževanja, delovanja enote, zaposlovanja, sistema oglaševanja, knjigovodstva. Priloženi so mu različni obrazci in vzorci pogodb, ki jih franšizij potrebuje pri svojem poslovanju. Priročnik poslovanja (Gray and Liguori, 1994, str. 308) mora franšizor nenehno dopolnjevati, če izboljšuje in spreminja postopke poslovanja.

Sestavni del hotelskega franšiznega priročnika so zagotovo hotelski standardi, ki jih pogosto sestavljata dve splošni vrsti standardov, in sicer:

- Standardi glede fizičnih lastnosti hotelskega proizvoda; velikost in opremljenost hotelske sobe, velikost postelje, število restavracij in točilnic, čas poslovanja hotela, ureditev parkirišč, bazenov in podobno.

- Standardi izvedbe hotelskih storitev; čistoča, vljudnost zaposlenih, kakovost storitev, način sprejemanja naročil, postopki prijave in odjave hotelskega gosta, zamenjava posteljnega perila in podobno.

Ustreznost izpolnjevanja predpisanih standardov kontrolirajo franšizorji s pomočjo obiskov in poročil, ki jih opravijo njihovi področni managerji ali inšpektorji. Uporaba enakih standardov zagotovo vodi v prepoznavnost hotelskega proizvoda določenega franšiznega sistema in prepoznavnost njegove blagovne znamke.

Sam priročnik poslovanja običajno ni dejavnik poslabševanja medsebojnih odnosov med franšizijem in franšiziji. Razloga, ki lahko v povezavi s priročnikom poslovanja vplivata na poslabševanje medsebojnih odnosov in ki lahko privedeta do prekinitve pogodbenega odnosa, sta najpogosteje naslednja:

- Franšizor ni izdelal in franšiziju posredoval priročnika poslovanja; določila o franšizorjevi obvezi glede roka izročitve priročnika poslovanja franšiziju so praviloma zajeta v franšizni pogodbi.
- Kršitev standardov poslovanja in s tem neupoštevanja napotkov in informacij, zajetih v priročniku poslovanja s strani franšizija.

#### **4.3.2. Franšizna pogodba**

Franšizna pogodba izhaja iz dogovora med dvema pravnima osebama, ki vsebuje (Rubin, 1978) določeno število standardnih določb, pri čemer franšizor predstavlja matično podjetje, ki je razvilo določen tržni proizvod ali storitev, franšizij pa podjetje, ki je za določeno vsoto denarja kupilo pravico trženja franšizorjevega izdelka na določenem trgu. Čeprav lahko govorimo o določenem številu standardiziranih določb, je pravzaprav vsaka franšizna pogodba prilagojena in odvisna od posebnosti določenega franšiznega sistema.

Ker franšizna pogodba lahko pomeni tudi potencialni vir nesporazumov med franšizorjem in franšiziji, se franšizor temu lahko izogne tako, da izdelata standardno pogodbo, v kateri omeji pogajanja o točkah, ki predstavljajo bistvo franšiznega sistema.

Sestavljanje franšiznih pogodb ne pomeni enostavnega dela, saj mora dobro pripravljena pogodba temeljiti na ustvarjanju medsebojnega zaupanja obeh pogodbenikov in njuni skupni želji po doseganju uspeha poslovanja. Zato je za franšizorja in franšizija (Franchise Show Room, 2002) zelo pomembno pravilno razumevanje osnovnih pogodbenih določil in izrazov, saj pomenijo osnovo njunih začetnih in prihodnjih odnosov. Zaradi slednjih je zato priporočljivo, da si franšizor in franšizij pred podpisom pogodbe zagotovita ustrezno pomoč in mnenja od pravnih

in drugih strokovnjakov in svetovalcev. Pri tem je zaželeno, da imajo ti določene lastne izkušnje s področja franšizinga.

Prav tako je v Evropskem kodeksu etike za franšizing (European Franchise Federation, 2003) franšizni pogodbi posvečeno posebno poglavje. V njem so opredeljena osnovna pogodbeno določila. Skladno s to opredelitvijo je potrebno v franšiznih pogodbah natančneje določiti naslednje elemente:

- Pravice franšizorja in pravice franšizija,
- proizvod ali storitev, ki jo bo franšizor zagotavljal franšiziju,
- obveznosti franšizorja in franšizija,
- plačilne pogoje,
- trajanje pogodbe, ki mora biti vsaj tako dolgo, da dobi franšizij povrnjena začetna vlaganja v franšizno enoto,
- osnovne pogoje sprememb in podaljšanje pogodbe, na osnovi katerih franšizij lahko proda ali prenese franšizno podjetje in po katerih ima možnost predkupne pravice franšizor,
- pogoje, pod katerimi franšizij lahko uporablja franšizijeve zaščitne znamke, kot so na primer blagovna znamka, ime trgovine, razni logotipi,
- franšizorjevo pravico po prilagajanju franšiznega sistema, ki nastane kot posledica novih ali spremenjenih načinov delovanja,
- postopke, po katerih mora franšizij takoj po prenehanju pogodbe franšizorju vrniti vse materialne in nematerialne pravice, ki niso njegova last.

Franšizna pogodba je torej dokument, s katerim franšizor in franšizij dokončno opredelita njune medsebojne odnose. Predstavlja zaključno dejanje predhodnih dogovarjanj, ki so odvisna od številnih dejavnikov, med katere lahko uvrstimo tudi razvitost in poznavanje franšizinga v državi, v kateri določen franšizni sistem nastaja.

#### ***4.4. Možnosti preživetja franšiznih sistemov***

Z ameriško raziskavo (Shane, 1995) o možnostih preživetja novoustanovljenih franšiznih sistemov, ki je temeljila na vzorcu 138 izbranih podjetij in spremljanju sprememb njihovega desetletnega poslovanja (1983 - 1993) je bilo ugotovljeno naslednje:

- Večja možnost preživetja novoustanovljenih franšiznih sistemov je značilna za starejša in večja podjetja (imela so več lastnih poslovalnic), katerih franšizne pristojbine in zahteve po investicijskih sredstvih so bile višje od franšiznih sistemov, ki niso preživel.

- Po zaključku opazovanega desetletnega obdobja je preživel nekaj manj kot četrtnina novih franšiznih sistemov.
- Za prvo četrtletno obdobje je bila značilna 14,4 odstotna povprečna letna stopnja propada franšiznih sistemov, ki se je nato upočasnila in je bila v naslednjem šestletnem obdobju znatno nižja, saj je v povprečju znašala le 3 odstotke.
- Franšizorjev zanos glede širitve franšiznega sistema, prenosa znanja na franšizija kot tudi širitve lastnih poslovalnic je bil značilen predvsem za prvi leti delovanja franšiznih sistemov.
- Preživetje franšiznih sistemov je bilo v največji meri odvisno od stopnje rasti franšizinga v posamezni dejavnosti in cene franšizne enote.

Ugotovimo lahko, da franšizing ni za vsakogar, ki si želi s to obliko poslovanja uspeti, ne glede na to koga imamo pri tem v mislih, franšizorja ali franšizija. Da je temu res tako, potrjujejo tudi druge, kasneje izvedene raziskave. Tako je bilo z raziskavo (Kirby, Watson, Waites, 1998), v kateri so proučevali izkušnje malih podjetnikov, ki so se odločali za franšizno obliko poslovanja, ugotovljeno, da franšizing sicer vpliva na rast podjetništva, s tem ko znižuje določen obseg poslovnega tveganja, da pa nikakor ne more biti pojmovan kot "zdravilo" za vse probleme, povezane s podjetništvom. Na to nakazujejo tudi novejši ameriški raziskavi, na osnovi katerih je bilo ugotovljeno, da so (Bates, 1998) možnosti preživetja pridruženih podjetij in sistemov pogosto različne tudi znotraj posameznih dejavnosti, kot tudi, da imajo pri tem začetni franšizni sistemi (Lafontaine, Shaw, 1998) v določenih primerih celo slabše možnosti kot podjetja popolnoma samostojnih podjetnikov.

Za ustanovitelje in pridružene člane novoustanovljenih sistemov je morda najpomembnejše zavedanje o tem, da so se v preteklosti in da se bodo tudi v prihodnje pojavljala tako neuspešna franšizna pridruževanja kot tudi propadi franšiznih sistemov. Ti bodo zagotovo v največji meri posledica franšizorjevega neprilagodljivega odnosa do sprememb v zunanjem okolju, pri čemer imajo odločilen pomen spremenjene potrebe končnih kupcev. Ob tem velja omeniti razmišljanje priznane hotelske verige Six Continents glede zapuščanja oziroma prekinitve franšiznih pogodb s franšiziji. Te so najpogosteje pogojene z organizacijskimi spremembami celotnega franšiznega sistema. Franšizije (Shook, 1993, str.104), ki ne morejo slediti novim zahtevam sistema glede izvajanja storitev in kakovosti hotelskega izdelka, enostavno izločijo. Pravijo, da je to tako zanje kot tudi za franšizije veliko bolje. Nenazadnje franšiziju s tem omogočijo prilagoditev hotelskega izdelka drugi blagovni znamki. Ali kot pravi Marsan (Marsan, 2002), vsaka nesrečna situacija prinaša priložnosti, ki jih je potrebno poiskati v sicer vedno bolj nestanovitem političnem in ekonomskem okolju. Spremembam novega globalnega okolja se prilagajajo tudi druge dejavnosti in sistemi, zato je popolnoma razumljivo, da franšizing pri tem ni nikakršna izjema.

#### 4.5. Najpogostejše napake franšizijev

Tudi v državah, kjer je franšizing že uveljavljena oblika poslovanja, so napake, ki jih storijo franšiziji v obdobju pred sklenitvijo franšizne pogodbe precej pogoste. Te lahko **vplivajo na poslabševanje medsebojnih odnosov**, uresničevanje skupno opredeljenih ciljev in nenazadnje lahko celo ogrozijo obstoj franšiznega sistema. Zato različna franšizna združenja, strokovnjaki in svetovalci s področja franšizinga na različne načine (strokovna literatura, članki, internetne strani) opozarjajo potencialne franšizije na najpogostejše napake (Rule, 2000), ki so odraz:

- **Nerazumevanja, površnosti in nezainteresiranosti pri pregledovanju zaključnega dokumenta<sup>3</sup> in pogodbenih določil**; priporočljivo je, da si franšiziji vse nejasnosti, na katere naletijo pri pregledovanju omenjenih dokumentov, skrbno zapišejo in si nato najprej priskrbijo dodatne obrazložitve franšizorjevih predstavnikov in zatem še mnenja ustreznih strokovnjakov s področja franšizinga, zakonodaje, prava in računovodstva. Posebno pozornost je pri tem potrebno posvetiti navedenim pogodbenim določilom glede prevzema nalog, obveznosti in odgovornosti obeh pogodbenih partnerjev.
- **Nerazumevanja oziroma zmotnega tolmačenja določil franšizne pogodbe**; če franšizij in njegov pravni zastopnik naletita na določene nejasnosti oziroma možnosti različnega tolmačenja in s tem dvomov, je le-te potrebno predhodno razrešiti s franšizorjem. Ne glede na to, da imajo običajno posamezni franšizni sistemi izdelane tipske pogodbe, je zelo priporočljivo dodatna tolmačenja podati v pisni obliki kot dodatek k pogodbi. S tem se poslovna partnerja izogneta dvomom, ki bi lahko negativno vplivali na že doseženo stopnjo medsebojnega zaupanja.
- **Zanemarljivega odnosa do področja pravnega svetovanja**; priporočljivo je, da si franšizij pravočasno poišče in najame pravnega zastopnika, za katerega je zaželeno, da ima izkušnje na področju franšizinga.
- **Sprejemanja obljub s strani franšizorja**; temu se lahko franšizij izogne na dva načina. Franšizorja lahko zaprosi za dovoljenje o tem, da njun razgovor posname. Druga možnost, ki jo ima na izbiro, pa je, da vodi zapise, ki jih kasneje podpišeta oba.
- **Nezainteresiranega odnosa glede navezovanja stikov z drugimi franšiziji**; v stiku z nekdanjimi, sedanjimi in bodočimi franšiziji si lahko pridobi dragocene informacije, na osnovi katerih lahko razreši marsikatero nejasnost v svojem odnosu z bodočim franšizorjem že pred podpisom pogodbe. V krog vprašanih je zato potrebno vključiti čimvečje število franšizijev. Pri tem mora upoštevati posebnosti njihovega poslovanja; različnost lokacij, vodenje ene ali več franšiznih enot, časovno obdobje poslovanja, uspešnost poslovanja in podobno. Pri razgovorih s franšiziji, ki jih obišče na pobudo

---

<sup>3</sup> Zaključni dokument (angl. Uniform Franchise Offering Circular - UFO) je (Franchise Information Company, 2003) obvezen, obširen, javnosti dostopen predpisan obrazec, ki ga izpolnjujejo in pri ustreznih državnih organih registrirajo franšizorji, ki poslujejo na območju ZDA. Nastal je predvsem zaradi potrebe po določeni zaščiti franšizijev in lažjega reševanja potencialnih nesporazumov in sporov v medsebojnih partnerskih odnosih. Zaradi njegove obširnosti predstavlja pomemben podatkovni vir številnih raziskovalnih projektov.



franšizorja, mora biti še posebej previden, saj jih franšizor lahko načrtno izbira in uporablja kot spodbujevalce pri pridobivanju novih franšizijev. Zato je priporočljivo, da si franšiziji odgovore na zastavljena vprašanja priskrbijo v obliki zapisa.

- **Nezadostnega proučevanja vzrokov, ki so privedli do propada posameznih franšiznih enot;** posebej pozorno je potrebno proučiti franšizne enote, ki so prenehale poslovati, so bile prodane ali pa so zamenjale lastništvo, in ugotoviti vzroke za nastale spremembe. Do lastnih ugotovitev lahko pridejo tako, da najprej navežejo stike s prvotnimi lastniki, prisluhnejo njihovim zgodbam in ugotovitvam ter si nato pridobijo tudi franšizorjevo različico glede sprememb, ki so se dogajale v franšiznem sistemu.
- **Nezadostnega začetnega kapitala;** potrebno je, da si franšizij zagotovi ustrezno višino začetnega kapitala za pokrivanje vseh stroškov, povezanih s poslovanjem, vključno s stroški, potrebnimi za ustanovitev enote in zagotavljanjem družinskega proračuna.
- **Nepoznavanja področja financ in računovodstva;** v tem primeru je potrebno, da si franšizij zagotovi pomoč dobrih strokovnjakov omenjenih področij.
- **Napačnega vzpostavljanja predhodnih stikov s ključnim managementom in lokalnim predstavnikom franšizorja na področju njegove enote;** precej pogosto se namreč dogaja, da franšizorjev predstavnik, zadolžen za prodajo, tako dobro opravlja svoje delo, da bodoči franšizij pred podpisom franšizne pogodbe enostavno ne čuti potrebe po vzpostavitvi predhodnih stikov s ključnim managementom franšizorja. S tem stori napako, saj ne preveri točnost informacij, ki jih dobi od franšizorjevega predstavnika.
- **Negativnega pristopa o nujnosti predhodne izdelave analize trga;** franšizor sicer lahko pomaga pri izbiri ustrezne lokacije franšizne enote, vendar je za končno odločitev o izbiri odgovoren franšizij. Njegova odločitev bo vsekakor lažja, bolj utemeljena in ciljno usmerjena, če bo temeljila na dodatni, skrbno izdelani analizi tržišča in strategiji lokalnega trženja ter zagotavljanju lastnih sredstev za promocijo in pospeševanje prodaje. Če na osnovi analize tržišča ugotovi, da so tržne možnosti na njegovem območju poslovanja obetajoče, je priporočljivo, da se s franšizorjem dogovori tudi o njegovi prednosti pri ustanavljanju novih franšiznih enot na tem področju. V nasprotnem lahko zamudi izredno priložnost bodoče širitve poslovanja lastnega podjetja.

Ker bomo v raziskovalnem delu naloge ugotavljali dejavnike propada konkretnega franšiznega sistema, bomo opisane napake franšizijev (zaradi njihovega vpliva na kasnejše medsebojne partnerske odnose) podali v nekoliko bolj strnjeni obliki (tabela 4, str. 28)

Tabela 4: Deset najpogostejših področij nastanka napak, storjenih s strani franšizijev v začetnem obdobju franšiznega sodelovanja

Področje nastanka napak	Razlog za napako	Rešitev
<ul style="list-style-type: none"> <li>pregledovanje zaključnega dokumenta in pogodbenih določil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nerazumevanje, površnost in nezainteresiranost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skrbno vodenje zapisov glede nejasnih določil, pridobitev dodatnih obrazložitvev s strani franšizorja in mnenj širšega kroga različnih strokovnjakov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>tolmačenje franšizne pogodbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>različno tolmačenja pogodbenih določil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>usklajevanje mnenj s franšizorjem; dodatek k pogodbi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>priskrba pravne pomoči</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zanemarjanje področja pravnega svetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pravočasna priskrba in najem pravnega zastopnika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pretirano zaupanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sprejemanje obljub s strani franšizorja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>snemanje/zapisi opravljenih razgovorov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>način pridobivanje dodatnih informacij o delovanju sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezadostna priskrba dodatnih informacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pridobivanje dodatnih informacij od čim večjega števila bivših, sedanjih in bodočih franšizijev</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ugotavljanje vzrokov propadlih franšiznih enot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezadostna preučitev dejavnikov propada franšiznih enot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pridobivanje informacij od bivših franšizijev in franšizorja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>zagotavljanje razpoložljivega kapitala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>premajhna višina začetnega kapitala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pravočasna zagotovitev zadostne višine kapitala</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>obvladovanje področja financ in računovodstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nepoznavanje področja financ in računovodstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zagotovitev ustrezne strokovne pomoči</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>preverjanje pridobljenih informacij franšizorjevega predstavnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nezaznavanje potrebe po preverjanju informacij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzpostavitev stikov z managementom franšizorja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>sprejemanje odgovornosti na področju trženja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>odklonilno stališče do izdelave predhodne analize tržišča</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>financiranje in izdelava podrobne analize in strategije lokalnega trženja</li> </ul>

Vir: Lastno delo

## 5. VPLIV MEDSEBOJNIH ODNOSOV NA PREŽIVETJE FRANŠIZNIH SISTEMOV

### 5.1. Osnovne značilnosti medsebojnih odnosov

#### 5.1.1. Pozitivni vplivi medsebojnih odnosov v hotelirstvu

Po ugotovitvah raziskave (Cornel Unievesity News Service, 2002) o medsebojnih odnosih med franšiziji in strokovnimi službami franšizorja imajo dobri odnosi ključen vpliv na zadovoljstvo kupcev in na povečevanje dobička. Ugotovili so, da se dobri odnosi na področju trženja hotelskih izdelkov odražajo na povečanje naslednjih fizičnih, finančnih in standardiziranih kakovostnih meril uspešnosti:

- Stopnje zasedenosti hotelskih kapacitet v primerjavi z neposredno konkurenco,
- povprečne zasedenosti hotelskih sob v primerjavi z neposredno konkurenco,
- bruto dobička iz poslovanja v primerjavi z neposredno konkurenco,
- kakovosti hotelskih izdelkov v primerjavi z drugimi hoteli v verigi,
- zadovoljstva hotelskih gostov v primerjavi z drugimi hoteli v verigi.

Spoznali so, da je za dosego dobrih medsebojnih odnosov najbolje, da franšizorji svoje franšizije obravnavajo kot poslovne partnerje in ne kot nujno zlo, od katerega so odvisni njihovi uspehi, saj jih to lahko vodi v preveliko popuščanje in s tem slabitev franšizne mreže.

#### 5.1.2. Spoznanja uspešnih medsebojnih odnosov

Uspešni franšizni odnosi temeljijo na (Franchise Classroom, 2002a):

- **Delitvi skupne vizije;** zagotavlja franšizorju uresničitev dolgoročnega koncepta izbrane strategije, katere sestavni del so tudi franšiziji. Slednjim ta zagotavlja novo poslovno priložnost in uspeh.
- **Strokovnosti;** oba, tako franšizor kot tudi franšizij, morata biti strokovnjaka na svojem področju delovanja. Ta morajo biti urejena s pogodbeno dogovorjeno delitvijo pooblastil in odgovornosti.
- **Medsebojni pomoči;** praviloma vključuje vsestransko pomoč vseh udeležencev sistema, in sicer tako v odnosu med franšizorjem in franšiziji kot tudi v medsebojnem odnosu med franšiziji.

- **Komunikaciji;** vzpostavitev uspešnega sistema medsebojnega komuniciranja stimulatивно vpliva na kreativnost franšizorjev, ki se odrazi v hitrejši rasti in povečevanju uspešnosti sistema.
- **Skupnem oglaševanju;** zajema tisti del lokalnega in nacionalnega oglaševanja, ki ga posamezni franšiziji ne morejo zagotoviti iz lastnih sredstev, a imajo precejšen vpliv na povečevanje ugleda blagovne znamke.
- **Programih usposabljanja;** predstavljajo pomemben del medsebojnih odnosov. Poleg začetnih je zelo pomembno, da franšizor organizira obnovitvene in nove programe usposabljanja in izobraževanja, katerih vpliv se odrazi na povečano strokovnost pri opravljanju dela tako franšizijev kot tudi pri njih zaposlenih delavcev.
- **Sposobnosti poslušanja;** pozitivni učinki medsebojnega poslušanja se odrazijo v povečani uspešnosti medsebojnega komuniciranja.
- **Planih razvoja;** obojestransko zadovoljstvo in želja po nadaljnji širitvi franšizne mreže sta tesno povezana z uresničitvijo franšizorjevih in franšizijevih načrtov in s tem prizadevanju obeh po ohranjanju in krepitvi medsebojnih odnosov.
- **Donosnosti franšiznih enot;** bistveno vpliva na njune medsebojne odnose in ugled franšiznega sistema. Če določene franšizne enote pri svojem poslovanju, kljub običajni pomoči franšizorja, niso donosne, mora franšizor tem franšizijem nuditi dodatno pomoč.
- **Pomembnosti franšizijev;** franšizor lahko s svojim ravnanjem bistveno vpliva na njune medsebojne odnose tako, da franšiziju nudi pomoč pri doseganju ugleda na lokalnem območju, v katerem posluje franšizna enota. To lahko stori z raznimi objavami v lokalnih časopisih. S tem neposredno vpliva na utrjevanje ugleda celotne franšizne mreže.

Našteta spoznanja so težko uresničljiva brez določene stopnje **medsebojnega zaupanja**, ki predstavlja temelj dobrih odnosov med franšizorjem in franšiziji in s tem krepitev moči in poslovnih uspehov vseh udeležencev franšiznega sistema.

Za dolgoročen uspeh franšiznega sistema, ki ga lahko opredelimo tudi kot mešanico osebnih in poslovnih odnosov med franšizorjem in franšiziji, je nadvse pomembno franšizorjevo uspešno **upravljanje medsebojnih odnosov**. Franšizor, ki tega ni zmožen, lahko pričakuje, da se bo v odnosu s franšiziji srečeval z naraščajočo problematiko nezadovoljstva franšizijev. Zato je zanj zelo pomembno razumevanje bistveno različnih vlog obeh zvrsti franšiznih podjetnikov, medsebojne odvisnosti in medsebojnih odnosov kot nenehno spreminjajočega se procesa.

Razumeti mora, da (Stanworth et al, 2003) franšiziji, ki niso popolnoma neodvisni podjetniki v smislu tradicionalne oblike podjetništva, sebe kljub temu ne vidijo v vlogi zaposlenega delavca in da imajo številna pričakovanja glede sodelovanja v procesih, katerih sestavni del so tudi oni sami. Zato mora franšizor svojo pozornost v veliki meri usmerjati v ugotavljanje in uresničevanje njihovih pričakovanj, saj neuresničevanje slednjih običajno vpliva na poslabševanje zadovoljstva franšizijev. To začne naraščati nekako po drugem letu poslovnega

sodelovanja oziroma v obdobju, ki ga je Nathan Greg (Wiley, 2003) v raziskavi, v kateri je proučeval vpliv naraščajoče samozavesti franšizijev na zadovoljstvo sprejetih odločitev glede izbrane oblike podjetništva, poimenoval z izrazom "mi". Ugotovil je, da se v tem obdobju zadovoljstvo franšizijev poslabšuje zaradi prepričanja, da je uspeh poslovanja franšiznih enot predvsem rezultat njihovega dela. Zaradi tega se začnejo spreševati o smiselnosti nadaljnega sodelovanja in poravnavanja dogovorjenih franšiznih obveznosti. V primerjavi s prvim obdobjem, ki traja približno leto dni po podpisu franšizne pogodbe in v katerem je v povprečju 80 odstotkov v sistem vključenih franšizijev zadovoljnih, se ta odstotek v tem obdobju zniža in znaša le še 47 odstotkov.

Prav tako se mora franšizor zavedati, da je uspeh franšiznih odnosov odvisen od (Mahesh, 2002) pripravljenosti sprejemanja tveganj, delitve skupnih uspehov in neuspehov ter sprejemanja skupnih odločitev. Prve skupne odločitve sprejemata s podpisom franšizne pogodbe, v kateri opredelita delitev skupnega dela, s katerim želita ustvariti uravnoteženo poslovno okolje, ki jima bo omogočalo doseganje osebnih in podjetniških interesov ob naraščajoči kvaliteti opravljenih proizvodov in storitev. Pri tem bodo zastavljeni dolgoročni cilji uresničljivi le, če jih bosta tudi v prihodnje usklajevala, preverjala in pri tem izpolnjevala sprejete obveznosti. Pomembno vlogo pri tem imajo franšizorjevi izobraževalni programi, nadzor nad izvajanjem poslovanja franšiznih enot in predvsem način razreševanja medsebojnih nesoglasij.

## ***5.2. Faze razvoja medsebojnih odnosov***

Značilnost franšiznih odnosov je njihovo nenehno spreminjanje. Z vidika življenjskega ciklusa lahko nastajanje in postopno izoblikovanje medsebojnih odnosov razporedimo na štiri prepoznavna obdobja - faze (Franchise Classroom, 2002b):

- **Uvajanje/predstavitev;** od poslovnega odnosa, ki ga vzpostavita ob prvem srečanju, običajno oba pričakujeta vzajemno spoštovanje, zaupanje in željo po skupnem uspehu. Franšizor se skuša franšiziju predstaviti v kar najboljši luči, pri čemer prvo srečanje izkoristi tudi za oceno ustreznosti potencialnega franšizija. V nasprotju z njegovo premišljenostjo je za potencialnega franšizija to običajno faza njegovega izjemnega optimizma, v kateri je morda tudi nekoliko zaslepljen.
- **Rast;** po podpisu franšizne pogodbe nastopi faza rasti medsebojnih odnosov. Začetni izobraževalni programi in priprave na otvoritev nove franšizne enote zahtevajo veliko medsebojnega sodelovanja med partnerjema. Kritično stanje in prvi problemi v medsebojnih odnosih se lahko pojavijo nekoliko kasneje, če franšizij ugotovi, da mu franšizor ne nudi zadostne podpore. Da bi se temu izognil, bi moral franšizij svoje

nezadovoljstvo nemudoma predstaviti franšizorju, katerega naloga bi morala biti v tem primeru usmerjena predvsem v primerno reševanje in nudenje ustrezne pomoči franšiziju.

- **Zrelost;** je obdobje, v katerem se franšizor in franšizij že dobro spoznata in vesta, kaj lahko pričakujeta drug od drugega. Praviloma na tej stopnji vzpostavita odnos, ki temelji na zadovoljstvu njunega poslovnega sodelovanja kot tudi medsebojni pomoči in podpori, ki jo nudita drug drugemu. V tem obdobju so njuni medsebojni odnosi v veliki meri odvisni od ustreznega načina komuniciranja. Osnovni problem, ki se lahko pojavi, je spoznanje franšizija, da mu franšizor ne zagotavlja dodatne podpore pri reševanju specifične problematike njegovega poslovanja. Običajno se pojavi v obdobju med drugim in petim letom poslovanja franšizne enote.
- **Upadanje/ponovni zagon;** zaključna faza medsebojnih odnosov med franšizorjem je faza, v kateri se njun odnos konča ali pa doživi ponoven vzpon. Vzrok prenehanja je pogosto iskati v zmanjševanju poslovnih uspehov in razočaranju franšizija, ki lahko nastanejo zaradi neustrezne podpore franšizorja kot tudi zaradi neuresničenih in morda prevelikih pričakovanj franšizijev. Običajno v teh primerih franšizij išče poti, ki bi ga razbremenile določenih pogodbenih obveznosti, in prične kršiti predpise, usmeritve in standarde. Poslovati prične v smeri, ki lahko neugodno vpliva na poslovanje in zmanjševanje ugleda celotnega sistema. Če franšizor zazna omenjene probleme, je njegova osnovna naloga pri razreševanju te problematike izboljšanje medsebojne komunikacije. Prav tako mora biti pripravljen zagotavljati franšiziju povečano in zanj koristnejšo pomoč. To lahko stori tako, da razvije in franšiziju ponudi dodatne promocijske, trženjske in svetovalne programe, s katerimi naj bi mu zagotovil povečane poslovne priložnosti in uspeh njegovega podjetja.

Uresničitev dobrih medsebojnih odnosov zahteva veliko sodelovanja in dodatnega npora vseh udeležencev franšiznega sistema. Vsekakor je ob tem zelo pomembno spoznanje franšizijev, da pri opravljanju svojega dela niso popolnoma samostojni. Ta spoznanja v veliki meri vplivajo na to, da so franšiziji pri razreševanju morebitnih problemov, ki nastanejo v medsebojnih odnosih s franšizorji, veliko strpnejši. Uspešen franšizij se mora (Urbanija, 1995) kot najemnik franšize naučiti sprijazniti se s stvarmi, ki jih ne more spremeniti, in imeti pogum, da spreminja stvari, ki jih je mogoče spremeniti in s tem razviti modrost njunega razlikovanja.

Ne glede na to, da si tako franšizor kot tudi franšiziji želijo in temu primerno trudijo, da bi dosegli zadovoljivo stopnjo dobrih medsebojnih odnosov, se bomo zagotovo strinjali z Levittovo ugotovitvijo (Levitt, 2002), da so v stvarnosti popolnoma neuresničljiva razmišljanja o obstoju kakršnegakoli franšiznega sistema brez problemov, ki nastaja v medsebojnih odnosih franšizor - franšiziji.

### 5.3. Reševanje sporov

Odnos med franšizorjem in franšizijem strokovnjaki na področju franšizinga pogosto primerjajo z odnosom (Levitt, 2002; Pavlin, 1995), ki nastane med partnerjema s sklenitvijo zakonske zveze oziroma s poroko. Tehtnost te primerjave je precej umesna. Obe zvezi se običajno sklepata na osnovi prostovoljnih odločitev dveh partnerjev, ki postaneta z njeno sklenitvijo medsebojno odvisna. Prav tako je za oba odnosa značilna delitev odgovornosti, obveznosti in združevanje naporov pri doseganju skupnih ciljev. Za doseg slednjih morata partnerja v obeh primerih zgraditi dobre odnose, v katerih prevladuje zaupanje, spoštovanje in obojestransko pripravljenost razreševanja problemov.

Slabitev začetno vzpostavljenih dobrih franšiznih odnosov se običajno pojavi takrat, ko poslovna partnerja naporov in prizadevanj ne želita ali nista sposobna usmeriti v postopke in načine razreševanja nastale problematike. Takrat lahko postanejo odnosi med njima celo tako zapleteni, da se začnejo pojavljati nova čustva, ki se pogosto sprevržejo v sovražnost in neizmerno željo po prekinitvi medsebojnega odnosa.

V teh primerih lahko franšizni podjetniki nastalo situacijo razrešijo s pomočjo naslednjih zakonitih metod (Franchise Classroom, 2002c):

- **Sprava** s pomočjo posrednikov; naloga posrednika je pridobitev ločenih mnenj obravnavane problematike od obeh v spor vpletenih strani in celotne dokumentacije, ki se nanaša na obravnavano problematiko. Pridobljene podatke in informacije mora posrednik korektno analizirati in izdelati predloge za razrešitev problema. Predloge možnih rešitev predstavi franšizorju in franšiziju in jih da v razpravo. Po zaključeni razpravi poda predlog dokončne rešitve, ki pa zanj ni obvezujoča in jo lahko zavrneta.
- **Arbitraža**; osnovna razlika med postopkom sprave s pomočjo posrednikov in arbitražo je v tem, da je končna rešitev arbitra tudi dokončna rešitev in jo morata sprejeti obe strani, saj na dokončno odločitev arbitra nimata možnosti pritožbe.
- **Sodni postopek**; značilnost tega postopka je, da je na rabsodbo sodišča možna pritožba. Zato je ta metoda nepriljubljena in redko uporabljena.

Načini reševanja sporov praviloma predstavljajo sestavni del franšizne pogodbe. Najpogosteje se kot dokončna metoda uporablja arbitraža, kljub temu da je za njene kot za sodne postopke značilno, da so pogosto zelo dragi, dolgotrajni in zelo nepredvidljivi. Ti metodi prav tako ne izključujeta možnosti sočustvovanja rabsodnikov s franšizijem ter v tej zvezi prevelikemu poudarjanju pomena ekonomske premoči franšizorja.

## 6. METODOLOGIJA RAZISKAVE FRANŠIZNEGA SISTEMA PODJETJA METROPOL GROUP

V raziskovalnem delu magistrske naloge obravnavamo študijo primera prvega slovenskega hotelskega franšiznega sistema, ki je deloval od druge polovice leta 1994 do začetka leta 2003. Ker je bilo v preteklosti podjetje Metropol Group (v nadaljevanju Metropol) pridruženo različnim poslovnim sistemom, ki so kasneje propadli, smo v nadaljevanju podali pregled njegovega dosedanjega poslovnega povezovanja. Dejavnikov propada teh sistemov, morda tudi zato, ker so običajno sovpadali s korenitimi spremembami širšega družbeno političnega okolja, doslej ni preučeval nihče. Tako smo kot prvi z izbrano metodologijo raziskali dejavnike, ki so vodili v ustanovitev in propad zadnje oblike povezovanja podjetja, ki so ga prav tako zaznamovale velike spremembe zunanjega okolja. Pri tem smo razloge propada primerjali s teoretičnimi izhodišči, ki smo jih glede na obravnavano problematiko podali v prvem delu naloge. V sklepnih ugotovitvah smo del rezultatov raziskave, ki sicer temeljijo na konkretnem primeru, v želji po širši uporabni vrednosti našega dela, smiselno posplošili.

### 6.1. Metodologija raziskave

Metodologija in potek raziskovalnega dela izhaja iz primera E. Vestermark in A. Öhman (2001). Značilnost njunega modela je v strokovni opredelitvi in utemeljitvi izbranih metodologij, ki jih lahko (Vuk, 1998, str. 60) definiramo kot smotrno zaporedje aktivnosti postopkov in načinov, kako priti do določenega raziskovalnega rezultata. Pri tem sta avtorja večino metodoloških opredelitev raziskave povzela od drugih svetovno priznanih raziskovalcev, ki so na osnovi lastnih izkušenj objavili teoretično utemeljene predloge načinov in postopkov, ki zagotavljajo uspešno organizacijo, vodenje in izvedbo tovrstnih raziskav.

Opisan metodološki pristop smo prilagodili ciljem in s tem potrebam naše raziskave. V nadaljevanju bomo najprej opredelili raziskovalni namen, pristop in strategijo raziskave. Podrobneje bomo utemeljili izbrane metode pridobivanja podatkov, izbire vzorcev in analiziranja pridobljenih podatkov in si s tem zagotovili veljavnost in zanesljivost raziskave.

Kateri vrsti določena raziskava pripada, je v veliki meri odvisno od vrste podatkov, potrebnih za dosego **raziskovalnega namena**, ki je lahko (Yin v Tellis, 1997) preiskovalen, pojasnjevalen in opisen. Ker je bil osnovni namen naše raziskave usmerjen v ugotavljanje dejavnikov propada franšiznega sistema Metropol (v nadaljevanju FSM) je naša raziskava v največji meri pojasnjevalna. Temelji na osnovi predstavitve splošnih teoretičnih in znanstvenoraziskovalnih spoznanj in primarno pridobljenih podatkov in informacij. Glede na to, da smo raziskovalne hipoteze preverjali na osnovi poglobljenih spoznanj in razumevanja vpliva različnih neekonomskih dejavnikov, je naša raziskava tudi opisna. Pri tem nismo uporabili vzorčnih primerjav z drugimi hotelskimi podjetji.

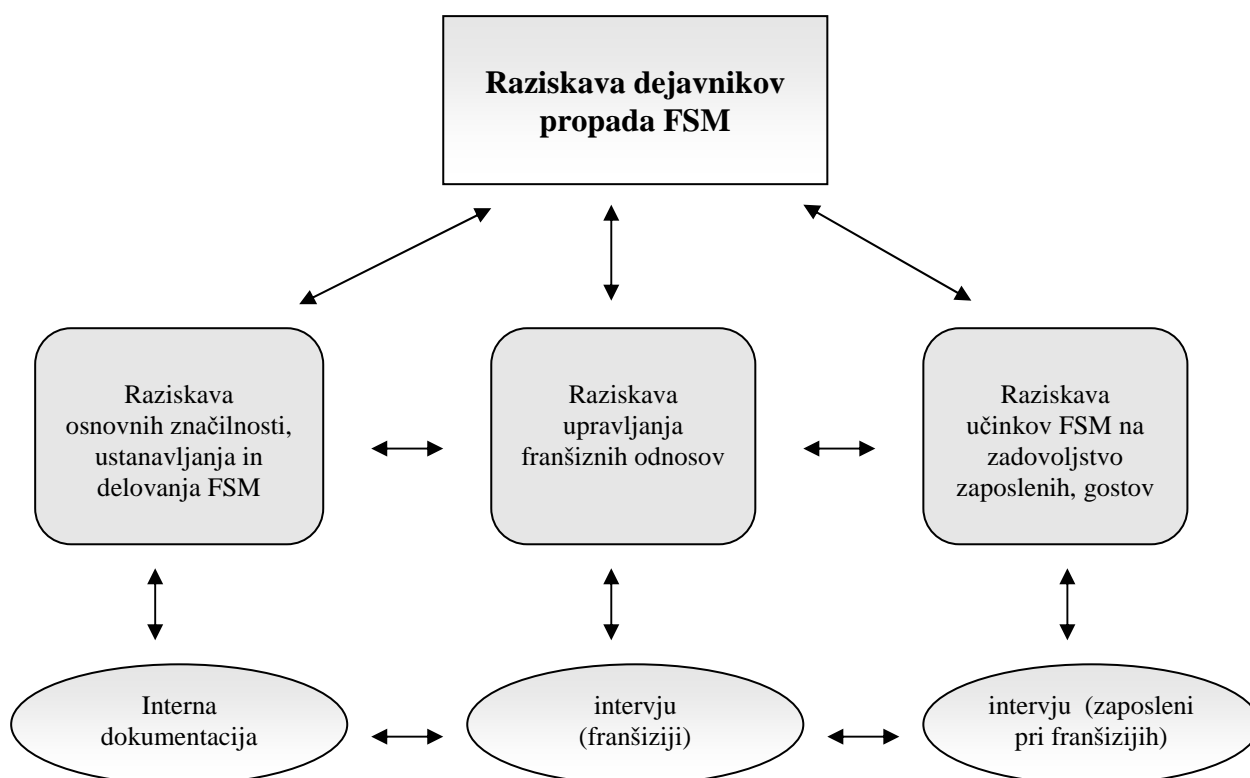


Za doseg raziskovalnega cilja smo uporabili kvalitativen **raziskovalni pristop** in s tem manj strukturirane tehnike načina pridobivanja podatkov in informacij. Z njimi smo si za razliko od kvantitativnih metod pridobili (Fink, 2000) odgovore na vprašanja kaj, kako, zakaj.

Pri oblikovanju zaključnih ugotovitev smo uporabili **deduktivno metodo**, ki se uporablja v primerih sklepanja na osnovi splošnih teoretičnih ugotovitev k posameznemu primeru. Franšizing je namreč v svetu precej razširjena in podrobno raziskana oblika povezovanja podjetij, ugotovitve katerih uporabljajo številni raziskovalci tudi v primerih, ko raziskujejo franšizing v državah, kjer ima le-ta, tako kot pri nas, krajšo zgodovino. Zato smo lahko izhajali iz že pridobljenih teoretičnih in znanstvenoraziskovalnih spoznanj.

**Strategija raziskave**, študija konkretnega primera hotelskega franšiznega sistema Metropol je bila med osnovnimi raziskovalnimi strategijami (Yin v Vestermark, Öhman, 2001, str. 20 - 21), kot so: eksperiment, meritve, analiza arhiva in zgodovinska raziskava, izbrana že z opredelitvijo namena in cilja magistrskega dela. Raziskovalna vprašanja smo preverili na osnovi dokumentiranega zbiranja podatkov (pogodb, poslovnih zapisov, poročil, raziskav) in intervjuvanja dveh različnih vzorčnih skupin aktivnih udeležencev FSM. Celotna študija primera tako temelji na treh ločenih in medsebojno povezanih delnih študijah (slika 4).

Slika 4: Strategija raziskave



Vir: Lastno delo

Glede možnosti **pridobivanja primarnih podatkov**, primernih za študije primera, ki jih Yin (Yin v Tellis, 1997) razvršča v šest skupin: zbiranje dokumentacije, arhivskega gradiva, intervjuvanje, neposredno opazovanje, opazovanje udeležencev raziskovalnega primera in odpravljanje negotovosti, smo v naši raziskavi uporabili zbiranje dokumentacije in intervjuvanje. Pri tem smo podatke, ki smo jih potrebovali za prvo študijo (poglavje sedem), pridobili na osnovi interne dokumentacije podjetij, združenih v FSM. Za drugo in tretjo študijo raziskovalnega primera smo informacije zbrali na osnovi intervjuvanja dveh različnih skupin aktivnih udeležencev FSM, ki smo jih interpretirali v osmem in devetem poglavju.

Intervjuji so tudi sicer najpomembnejši in najpogosteje uporabljen način pridobivanja informacij v raziskavah konkretnih primerov. V strokovni literaturi so najpogosteje razvrščeni po naslednjih kriterijih:

- Številu intervjuvanih oseb in sočasnosti njihovega izvajanja; individualni in skupinski intervjuji,
- v raziskavi uporabljenih sredstev; dopisni, osebni in telefonski (Eriksson, Wiedersheim v Vestermark, Öhman, 2001, str. 22) intervjuji,
- uporabljenih pripomočkov; najpogosteje uporabljajo vprašalnike. Te po kriteriju oblikovanja in namenu uporabe pridobljenih podatkov razvrščajo na (Oka, Shaw, 2000, str 6):
  - o **Strukturirane intervjuje**; imenovane tudi standardizirani intervjuji, ki jih večinoma uporabljajo v kvantitativnih raziskavah. V njih se strukturiran intervju uporabljajo predvsem v primerih, ko želi raziskovalec primerjati različne odgovore, ki jih pridobi od intervjuvancev na enako postavljeno vprašanje in v primerih, ko je v raziskavo in proces intervjuvanja vključeno večje število raziskovalcev.
  - o **Delno strukturirane intervjuje**, imenovane tudi vodeni poglobljeni intervjuji. Ti so najpogosteje uporabljen način kvalitativnega intervjuvanja, pri katerem je potrebno pripraviti vprašalnik. Ta je sestavljen iz vrste vprašanj, ki tvorijo zaokrožena tematska področja, oblikovana skladno z osnovnim namenom raziskovalnega primera. Sestava delno strukturiranega vprašalnika omogoča intervjuvancu (Aaker, Day, Kumer, 1999, str. 199) večjo svobodo pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja, s čimer lahko raziskovalec pridobi tudi nepričakovana mnenja in stališča o problematiki, ki jo raziskuje. Pogosto ta način intervjuvanja, ki ga raziskovalec opravi s ciljnim osebami, imenujemo tudi globinski intervju.
  - o **Nestrukturirane intervjuje**; njihova značilnost je v tem, da pogovor med intervjuvancem in spraševalcem poteka svobodno, brez vnaprej oblikovanih vprašanj, zaradi česar ga pogosto označujejo z izrazom pogovorni intervju.

Najpogosteje ga uporabljajo sočasno s pridobivanjem podatkov na osnovi opazovanja.

Za obe raziskavi, ki temeljita na pridobivanju informacij po metodi intervjuvanja, smo izbrali individualne globinske interjuje. To pa zato, ker ti v nasprotju s skupinskimi intervjuji nudijo večjo svobodo pri odgovarjanju in s tem pridobivanju kvalitetnejših informacij o izkušnjah, vedenju, občutjih in drugih stališčih intervjuvancev. Poleg tega intervjuvancem pri tem niso dane možnosti podajanja komentarjev na izjave drugih. Prav tako sta nam delno strukturirana vprašalnika omogočala oblikovanje dodatnih vprašanj, s katerimi smo pridobili podrobnejša pojasnila na odgovore v samem postopku izvajanja intervjujev. Intervjuji, ki smo jih izvedli za potrebe raziskave upravljanja franšiznih odnosov, so trajali približno eno uro, medtem ko smo za intervjuje raziskave o učinkih FSM na zadovoljstvo zaposlenih in gostov potrebovali pol ure.

**Izbiri vzorcev** naše raziskave bi lahko označili kot odločilen proces raziskovalnega primera, v katerem je bila odločitev o izbiri odvisna od postopka uresničevanja raziskovalnega cilja. Pri oblikovanju vzorčnih skupin smo (Hancock, 2002, str. 13) določili osnovne kriterije izbire v vzorec vključenih oseb.

Za vzorec franšizijev (tabela 5, str. 38), ki smo ga uporabili v raziskavi upravljanja franšiznih odnosov, smo se odločili zaradi dveh razlogov. Prvi je ta, da so franšiziji le redko vključeni v raziskave, ki obravnavajo problematiko neuspešnih franšiznih povezovanj, medtem ko je drugi povezan z dejstvom, da so doslej v drugih hotelskih franšiznih sistemih, ki so delovali v našem okolju, slovenski hotelirji prevzemali vlogo pridruženih podjetij (franšizijev). Pri izbiri vzorca smo upoštevali dodatne kriterije. Tako smo vanj vključili le franšizije, ki so sodelovali v procesu nastajanja in propada franšiznega sistema Metropol in ki danes nadaljujejo samostojno pot podjetništva. S tem smo iz vzorca izločili tiste, ki so v času njegovega delovanja to pot prekinili in se ponovno zaposlili v Metropolu. Ocenili smo, da bi bili njihovi odgovori glede na trenutne okoliščine za našo raziskavo neprimerni, saj bi bili oblikovani pod vplivom vrste neprijetnih psiholoških dejavnikov. Ti bi lahko vplivali na izkrivljanje njihovih resničnih stališč in pogledov na medsebojne odnose z bivšim franšizorjem, saj ta danes v večini primerov ponovno predstavlja njihovega delodajalca. Tudi po mnenju Frazerjeve, ki pogosto raziskuje neuspehe franšiznih sistemov, v katerih se posveča problematiki propada in izstopa franšizijev iz franšiznih sistemov, je (Lim, Frazer, 2003) za tovrstne primere raziskav zelo težko pridobiti franšizije, ki so pripravljeni o svojih izkušnjah neuspeha govoriti odkrito. Mnogi med njimi svoje izkušnje pravzaprav ne želijo revidirati tudi zato, ker se bojijo ogroziti presojo kakršnegakoli zakonitega delovanja. Vendar kljub temu Frazerjeva zagotavlja, da so raziskave s področja franšiznega neuspešnega povezovanja pomembne, saj lahko prispevajo k bodočemu preprečevanju ponavljanja že storjenih napak. V svoji novejši raziskavi (Frazer, 2004) tako priporoča izvedbo nadaljnjih poglobljenih raziskav ugotavljanja različnih dejavnikov (pogodbenih popravkov, nezadovoljstva, stopnje odvisnosti in pričakovanj medsebojnih odnosov, medsebojnega

neujemanja), ki vplivajo na medsebojne odnose med franšizorjem in tistimi franšiziji, ki so izstopili iz sistema in se odločili za nadaljevanje samostojnega podjetništva.

Tabela 5: Struktura vzorca franšizijev<sup>4</sup>

Zap. št.	Ime in priimek	Delovno mesto - podjetje
1	Silvana Šparemblek	pomočnica direktorja Hotelinga
2	Boris Butinar	direktor / Hoteling, d.o.o., Portorož
3	Gorazd Jereb	direktor / Jercom, d.o.o., Portorož
4	Marino Belac	pomočnik direktorice - Aurora, d.o.o., Portorož
5	Marjan Jeretič	direktor - J&J, d.o.o., Portorož

Vir: Lastno delo

Drugi vzorec (tabela 6), v katerega so vključeni zaposleni v franšiznih podjetjih, smo izbrali za potrebe tretje delne študije raziskovalnega primera. Za vzorec zaposlenih smo se odločili zato, ker ti zelo hitro občutijo številne spremembe v načinu vodenja podjetja, jih znajo oceniti in se jim znajo zelo hitro in ustrezno prilagoditi. Poleg tega zaposleni v dejavnosti hotelirstva predstavljajo eno izmed bistvenih in pogosto odločilnih konkurenčnih prednosti podjetij. Dodaten kriterij, ki smo ga določili pri oblikovanju vzorca zaposlenih, je bil njihova dotedanja zaposlitev. Vanj smo vključili le zaposlene, ki so bili pred in v obdobju FSM zaposleni v istih poslovnih/franšiznih enotah Metropol.

Tabela 6: Struktura vzorca zaposlenih<sup>5</sup> v podjetjih franšizijev

Zap. št.	Ime in priimek	Naziv delovnega mesta	Podjetje zaposlitve
1	Marinka Degen Botter	receptorka	Hoteling, d.o.o., Portorož
2	Nevija Gržinič	vodja recepcije	J&J, d.o.o., Portorož
3	Branko Katava	vodja gostinstva	Jercom, d.o.o., Portorož

Vir: Lastno delo

Stopnji pridobivanja podatkov je sledila (Hancock, 2002a, str. 16) naslednja stopnja razskovalnega procesa, to je sistematično **analiziranje pridobljenih podatkov**. Način analiziranja je (Mathers, Fox, Hunn, 2002, str. 16) odvisen predvsem od tega, ali so bili podatki prvenstveno zbrani za kvantitativne (osnova številke) ali kvalitativne namene (osnova tekst). Ne glede na izbrano metodo (Yin v Vestermark, Öhman, 2001, str. 23), analiziranje vključuje proučevanje, razporejanje in urejanje podatkov v tabelarične in druge oblike združevanja pridobljenega gradiva. V primeru kvantitativne raziskave študije primera ali manjšega števila

<sup>4</sup> Vsi franšiziji so tudi lastniki podjetij.

<sup>5</sup> Danes so vsi ponovno zaposleni v Metropolu.

primerov in s tem pridobljenih podatkov na osnovi manjšega vzorca, ki jih tako kot mi raziskovalec ne namerava obdelati s statističnimi metodami, se običajno uporabljata načina analiziranja podatkov, ki se opirata na teoretična dognanja. To sta analiza znotraj primera in primerjalna analiza, ki smo ju uporabili tudi v naši raziskavi. Pravilnost zastavljenih raziskovalnih izhodišč smo podali v sklepnih ugotovitvah.

**Veljavnost in zanesljivost** kot bistvena elementa, ki ju je potrebno zagotoviti v kvalitativnih raziskavah (Lacey, Luff, 2001, str. 22) zagotavljajo postopki, ki vplivajo na zniževanje napak in s tem pristranskega tolmačenja končnih ugotovitev raziskave. Veljavnost naše raziskave smo si prvenstveno zagotovili z uporabo različnih načinov in virov pridobivanja podatkov in informacij. Ob tem smo intervjuvance predhodno seznanili z namenom raziskovalnega dela in razlogi za njihovo vključitev v raziskovalni proces ter si od njih pridobili predhodno strinjanje o sodelovanju. Pred izvedbo intervjuja smo jim posredovali delno strukturiran vprašalnik, tako da so se lahko pripravili na obravnavana tematska področja. Prav tako smo si pred intervjujem pridobili njihovo privolitev za snemanje opravljenih razgovorov. V delnih raziskavah nismo upoštevali izrazito nasprotujočih si mnenj intervjuvancev. To pa zato, ker so bila najpogosteje podana s strani franšizijev, ki so po propadu franšiznega sistema ohranili poslovni odnos z Metropolom. Pomen zanesljivosti kvalitativnih raziskav se po mnenju številnih raziskovalcev zagotavlja z opisnim dokazovanjem ustreznosti izbranih pristopov in načinov v raziskavi uporabljenih metod in tehnik, ki so ponovljive, kar pomeni, da jih lahko uporabijo tudi drugi raziskovalci. Ta kriterij smo si v naši raziskavi zagotovili že z izbranim metodološkim modelom in predvsem pojasnjevanjem izbranih tehnik in postopkov, uporabljenih v izvedbenem delu raziskave.

## ***6.2. Zgodovina poslovnega povezovanja Metropol***

Zgodovino hotelskega podjetja (Filipovič, 1992, str. 39 - 42) Metropol Group, d.d., Portorož, ustanovljenega leta 1965, so poleg povečevanja nastanitvenih in prehrambnih objektov in s tem širitve poslovanja, kot smo že omenili, zaznamovala številna pridruževanja in nato izstopi iz različnih oblik poslovnih sistemov, ki so v preteklosti nastajali z združevanjem v turistično dejavnost povezanih podjetij. Združevalni in razdruževalni procesi so postali ena izmed osnovnih značilnosti podjetja in s tem z veljavno zakonodajo usklajenih formalnopравnih sprememb statusa podjetja. S tem se je pogosto spreminjal uradni naziv podjetja, kar je vplivalo na to, da se je med zaposlenimi in v večjem delu javnosti pojavilo in ohranilo njegovo prepoznavno ime hotel Metropol, ki ga smiselno in v njegovi skrajšani obliki Metropol, uporabljamo tudi sami. Kronologijo, v nadaljevanju opisanih, statusnih sprememb in oblik poslovnega sodelovanja Metropol smo povzeli v tabeli na naslednji strani (tabela 7, str. 40).

Tabela 7: Kronologija statusnih sprememb in oblik poslovnega povezovanja Metropola

Obdobje	Mejniki
1965	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanovitev podjetja Metropol</li> </ul>
1974	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanovitev sistema Turistično hotelsko Podjetje (THP Portorž), ki je združeval hotelska, kongresno-prireditveno, igralniško podjetje (igralnica, letališče, marina) občine Piran</li> <li>• Pridružitvev Metropola k sistemu THP Portorož</li> </ul>
1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pridružitvev sistema THP Portorož, ki se je leta 1984 preimenoval v Turistično organizacijo Portorož (TOP Portorož), k sistemu Timav Koper, ki je združeval hotelska, turistična, kmetijska, prehrabena in trgovska podjetja obalno-kraške regije</li> <li>• Pridružitvev hotelskih podjetij občine Izola, Koper in Sežana k sistemu TOP Portorož</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izstop sistema TOP Portorož iz sistema Timav</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izstop Metropola iz sistema TOP Portorož</li> <li>• Propad sistema TOP Portorož</li> </ul>
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoblikovanje Metropola v delniško družbo</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preoblikovanje Metropola v poslovni sistem, ki je združeval enajst delniških družb (01.03.1993)</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanovitev franšiznega sistema Metropol (01.09.1994)</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastninsko preoblikovanje Metropola (ustanovitev nepremičninskega in podjetja za upravljanje hotelov - vpis v sodni register 01.09.1998)</li> </ul>
1999 - 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Združevanje "Metropolovih" podjetij, ustanovljenih v procesu lastninskega preoblikovanja Metropola</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propad franšiznega sistema Metropol</li> </ul>

Vir: Lastno delo

Leta 1974 se je Metropol pridružil številnim turističnim podjetjem s področja hotelirstva, igralništva, kongresno-prireditvene in letališke dejavnosti, ki so poslovala na območju današnje občine Piran, pri ustanavljanju skupnega podjetja, imenovanega organizacija združenega dela Turistično hotelsko podjetje Portorož (THP Portorož). S tem dejanjem so njegove soustanoviteljice prenesle večji del poslovnih funkcij na novoustanovljeno podjetje in pri tem ohranile dotedanjo formalnoppravno samostojnost. Leta 1984 se je podjetje THP Portorož preimenovalo v Turistično organizacijo Portorož (TOP Portorož). Preimenovanje je bilo posledica v letu 1982 izvedenega združevanja večjega števila hotelskih, turističnih, kmetijskih, prehrabnih in trgovskih podjetij s širšega obalno-kraškega območja v takratno višjo obliko povezovanja podjetij, sestavljeno organizacijo združenega dela Timav Koper (SOZD Timav). S tem združitvenim procesom so se podjetju THP Portorož pridružila številna turistična podjetja s sedežem v Izoli, Kopru in Sežani. SOZD Timav je posloval do leta 1988, ko je najprej iz njega izstopilo podjetje TOP Portorož in kasneje, leta 1990, iz slednjega skupaj z drugimi turističnimi podjetji tudi Metropol.

Popolnoma samostojno družbeno podjetje Metropol se je nato leta 1991 v skladu z novo zakonodajo države Slovenije in umeritvami novega managementa preoblikovalo v delniško družbo, katere lastnik je postala država. Takratne velike spremembe političnega in ekonomskega okolja slovenskega gospodarstva so imele ključen vpliv na preoblikovanje notranjega poslovnega okolja podjetij. Hitrost, zapletenost in izrazitost nastalih sprememb po osamosvojitvi Slovenije so bili osnovni elementi, ki so vplivali na precej negotovo in v veliki meri tvegano poslovanje podjetij, katerih uspešnost je bila v največji meri odvisna od sprememb poslovne miselnosti managementa in zaposlenih.

Pravzaprav se je celotni slovenski turizem v začetku prejšnjega desetletja znašel v hudo nezavidljivem položaju. Sočasno se je moral soočiti z najmanj tremi izjemno napornimi vplivi okolja, to je procesom lastninskega preoblikovanja podjetij, pojavom tuje konkurence in izgubo tujih trgov, ki jih je slovenski turizem skoraj v celoti izgubil sredi leta 1991. Kljub naštetim težavam so si morala gostinska podjetja kaj kmalu priznati, da izgubo tujih trgov ni povzročil samo razpad nekdanje države in s tem vpliv izgubljenega dejavnika varnosti bivanja v naši državi, temveč in predvsem zastarel gostinski izdelek (Bizjak, 1997, str. 9).

Skladno z novimi spoznanji je popolnoma prenovljeno vodstvo Metropol v začetku leta 1992 izdelalo strategijo razvoja podjetja, na osnovi katere se je Metropol v začetku leta 1993 preoblikoval v poslovni sistem (holding) z matično in desetimi hčerinskimi delniškimi družbami ter nato kot prvo hotelsko podjetje na Obali in nasploh v Sloveniji pričel z dokaj smelo in premišljeno izvedbo posodobitve osnovnih izdelkov. Matična družba je opravljala večino poslovnih funkcij za hčerinska podjetja, ki so nastala iz desetih samostojnih poslovnih enot (hotelov, restavracij in avtokampa), katerih funkcijo vodenja so prevzeli direktorji, zaposleni v novoustanovljenih hčerinskih delniških družbah. Posodobitev gostinskih izdelkov hčerinskih družb Metropol je temeljila na arhitekturni prenovi objektov. Leta 1994 je management Metropol dotedanjo strategijo dopolnil s strategijo franšizinga.

Z uresničitvijo programa lastninskega preoblikovanja podjetja, ki je bil zaključen v drugi polovici leta 1998, sta bili ustanovljeni dve novi družbi; družba za upravljanje s turističnimi naložbami in finance Metropol Group, d.d., Portorož in družba Grand Invest, d.d., hoteli in turizem. Družba Metropol Group, d.d., Portorož je nastala iz matične delniške družbe, medtem ko družba Grand Invest, d.d., nastala z združitvijo devetih od desetih hčerinskih družb pred tem ustanovljenega poslovnega sistema Metropol. V tem letu je bila prav tako zaključena (Metropol Group, 1999a, str. 10, 26) osnovna prenova hotelskih, restavracijskih objektov in poslovnih prostorov (Grand Hotel Metropol, Hotel Roža, Hotel Barbara, Hotel Lucija, Villa Vesna, Restavracija Lucija, Restavracija Taverna, Restavracija Amfora in poslovni prostori krovne družbe) v skupni vrednosti 3.409.326 tisoč sit. Potrebna finančna sredstva so se zagotavljala v okviru razpoložljivih lastnih (postopno dezinvestiranje) in tujih virov (bančni krediti, krediti izvajalcev). Z odprodajo premoženja (delnice dveh družb, zemljišče Športni park Lucija, Restavracija Lucija, Villa Vesna) je Metropol pridobil 1.309.418 tisoč sit.

Nove priprave na izvedbo ponovnega procesa združevanja, so se v Metropolu pričele takoj po uspešno izvedenem programu lastninskega preoblikovanja. S sprejetjem Programa ukrepov za povečanje učinkovitosti družbe Metropol Group (Metropol Group, 1999) je bilo podjetju Metropol Group, d.d., Portorož konec leta 1999 pridruženo podjetje Grand Invest, d.d., Portorož. Skupna vrednost kreditov največjih upnic preoblikovanega podjetja je v začetku leta 2000 znašala 2.268.697 tisoč sit oziroma 33 odstotkov celotnih virov podjetja (Metropol Group, 2000c).

Sredi leta leta 2001 je bila Metropolu pridružena še hčerinska družba Camp Lucija, d.d., ki je bila do takrat še vedno v 100 odstotni lasti družbe Metropol Group, d.d., Portorož, s čimer je Metropol ponovno postal enovita organizacija. Sledile so postopne prekinitve franšiznih pogodb in nato v začetku leta 2003 dokončen propad franšiznega sistema Metropol (v nadaljevanju FSM).

Opisane spremembe so se odrazile na dosežene rezultate poslovanja Metropol. Zaradi številnih statusnih sprememb Metropol, sprememb računovodskih standardov in nove zakonodaje po osamosvojitvi Slovenije ocenjujemo, da imajo največjo analitično vrednost fizični pokazatelji rezultatov poslovanja Metropol, ki jih za obdobje od leta 1990 podajamo v naslednji tabeli.

Tabela 8: Doseženo število nočitev v razpoložljivih hotelskih kapacitetah Metropol

Leto	Štev. ležišč	Nočitve skupaj	Nočitve Metropol	Nočitve FSM
1	2	3 = (4+5)	4	5
1990	1.110	193.186	193.186	0
1991	1.110	78.280	78.280	0
1992	942	95.576	95.576	0
1993	942	119.368	119.368	0
1994	942	149.052	110.212	38.840
1995	942	145.013	0	145.013
1996	942	125.598	0	125.598
1997	942	160.051	41.822	118.229
1998	820	138.458	73.846	64.612
1999	712	129.021	68.224	60.797
2000	712	143.793	75.168	68.625
2001	712	153.495	81.946	71.549
2002	712	151.853	92.356	59.497
2003	712	140.306	140.306	0

Vir: Lastno delo

Predstavljeni rezultati poslovanja nazorno ponazarjajo vplive zunanjega (osamosvojitve Slovenije) in notranjega okolja (zastarel izdelek) na bistven upad obsega poslovanja Metropol v letu 1991 in 1992 kot tudi postopnega dezinvestiranja od leta 1992 do leta 1998 (število ležišč). Razvidno je tudi obdobje trajanja (od leta 1994 do začetka leta 2003) in prvih sprememb v delovanju FSM, ko je Metropol 1. julija 1997 ponovno prevzel vodenje dveh hotelov (Grand Hotel Metropol, Hotel Roža) po prekinitvi franšiznega odnosa z enim izmed franšizijev.



## 7. RAZISKAVA OSNOVNIH ZNAČILNOSTI, USTANAVLJANJA IN DELOVANJA FRANŠIZNEGA SISTEMA METROPOL

V tem delu raziskovalne naloge smo na osnovi pridobljene interne dokumentacije podjetij poslovnega in franšiznega sistema Metropol izoblikovali informacije o osnovnih značilnosti pogodbeno dogovorjenega odnosa med franšiznimi podjetniki, postopke ustanavljanja kot tudi spremembe v kasnejšem delovanju sistema in jih v enakem zaporedju nato analizirali. Na ta način smo želeli ugotoviti, ali med dejavnike propada franšiznega sistema Metropol lahko uvrstimo pogodbeno opredelitev medsebojnih odnosov, prehitre postopke ustanavljanja franšiznega sistema in spremembe, ki so se odrazile v spremenjenem načinu upravljanja franšiznih odnosov, ki so nastali po zamenjavi lastništva Metropol.

### 7.1. Osnovne značilnosti pogodbeno opredeljenih franšiznih odnosov

Prve franšizne pogodbe sistema Metropol so bile sklenjene z osmimi franšiziji, ki so upravljali hotelske, restavracijske in druge gostinske enote (tabela 9). Pri tem je franšizorja zastopal predsednik uprave Metropol, Vojko Starovič (v nadaljevanju direktor Metropol) in franšizije direktorji novoustanovljenih podjetij, ki so bili pred tem zaposleni v Metropolu<sup>6</sup> na položajih direktorjev hčerinskih podjetij.

Tabela 9: Enote franšiznega sistema Metropol v letu 1994

Zap. št.	Franšizna enota	Franšizno podjetje
1	Plaža Metropol	Nino Franchi International, d.o.o., Portorož
2	Restavracija Taverna	Nino Franchi International, d.o.o., Portorož
3	Hotel Barbara	Nino Franchi International, d.o.o., Portorož
4	Grand Hotel Metropol	Fimar, d.o.o., Portorož
5	Hotel Roža	Fimar, d.o.o., Portorož
6	Hotel Lucija	Hoteling, d.o.o., Portorož
7	Hotel Vesna	Hoteling, d.o.o., Portorož
8	Hotel Marita	J & J, d.o.o., Portorož
9	Nočni bar v Grand Hotelu Metropol	Aurora, d.o.o., Portorož
10	Restavracija Lucija	Pivnica M & M, d.o.o., Portorož
11	Kamp Lucija	Jercom, d.o.o., Portorož
12	Restavracija Baron	Wratny, d.o.o., Portorož
13	Restavracija Grič	Wratny, d.o.o., Portorož

Vir: Lastno delo

<sup>6</sup> Izjema je bil le franšizij Marino Belac, ki je bil tudi pred ustanovitvijo FSM zaposlen v lastnem podjetju Aurora, ki je že pred tem Metropolu zagotavljalo storitve nočnozabavnega hotelskega programa.

Vodenje franšiznih enot so franšiziji prevzeli 1. septembra leta 1994. Zato smo obseg poslovanja in s tem velikost franšiznih enot prikazali za prvo celoletno poslovanje pridruženih podjetij. Pri tem smo dosežene bruto prihodke (promet) iz naslova dejavnosti franšiznih enot v letu 1995 (Metropol Hoteli Portorož, 1996e) uporabili kot kriterij razvrščanja njihove velikosti.

Tabela 10: Velikost franšiznih enot

Zap. št.	Franšizna enota	Promet (v sit)	Rang velikosti enot
1	Plaža Metropol	35.454.618	11
2	Restavracija Taverna	54.192.434	8
3	Hotel Barbara	89.939.887	5
4	Grand Hotel Metropol	502.045.598	1
5	Hotel Roža	59.400.071	9
6	Hotel Lucija	212.689.525	2
7	Hotel Vesna	22.566.920	12
8	Hotel Marita	57.660.061	8
9	Nočni bar v Grand Hotelu Metropol	89.740.515	6
10	Restavracija Lucija	134.869.657	4
11	Kamp Lucija	138.449.555	3
12	Restavracija Baron	12.475.270	13
13	Restavracija Grič	40.994.240	10

Vir: Lastno delo

Franšizne pogodbe niso bile popolnoma tipske, zato bomo v nadaljevanju podali v njih opredeljene skupne značilnosti in opozorili na posebnosti, po katerih so se medsebojno razlikovale. Pogodbeno opredeljena razmerja franšiznih udeležencev so vsebovala naslednje elemente:

- Dovoljenje franšiziju, da opravlja dogovorjeno poslovno dejavnost in pri tem uporablja ime in blagovno znamko Metropol Hoteli, na način in v skladu s standardi, ki jih je določal franšizor.
- Izjavo franšizija, da imajo v najemu primerno nepremičnino, da razpolaga s primernimi finančnimi sredstvi in ima zagotovljene ustrezne človeške vire za začetek poslovanja franšizne enote<sup>7</sup>.
- Obvezo franšizorja, da bo poleg standardiziranih postopkov poslovanja, zajetih v priročniku poslovanja in nudenja ustrezne informacijske tehnologije, franšizijem zagotavljal še storitve trženja, hotelske prodaje, promocije, stikov z javnostjo, usposabljanja in izobraževanja zaposlenih, operativne kadrovske podpore in druge

<sup>7</sup> Izjave franšizijev so temeljile na predhodno udejanjenih skupnih dogovorih in odločitvah franšizorja in franšizijev, na osnovi katerih so franšiziji najeli gostinske objekte, v katerih so pred tem gostinsko dejavnost opravljala hčerinska podjetja poslovnega sistema Metropol.

pomoči potrebne pri vodenju franšizne enote. Prav tako se je obvezal nuditi dodatne storitve na področju financiranja, poslovne informatike, nabave in vodenja investicij<sup>8</sup>.

- Obvezo franšizija, da bo mesečno plačeval dogovorjene prispevke za uporabo poslovnega koncepta in drugih storitev (glej tabelo 11, str. 46), zagotovljenih s strani franšizorja. S tem so franšiziji poleg plačevanja osnovnega nadomestila (uporaba blagovne znamke, standardov poslovanja) prevzeli še obveznost plačevanje prispevkov za promocijo, izobraževanje zaposlenih in operativno kadrovske podpora. Nadomestilo za storitve organizirane prodaje hotelskega proizvoda turističnim agencijam so plačevali le franšiziji, ki so opravljali nastanitveni hotelski del gostinske dejavnosti. Franšizne pogodbe za restavracijske in druge enote niso vsebovale določil, s katerimi bi se franšizor obvezal, da bo za njih opravljal storitve prodaje. Prav tako so si franšiziji na osnovi posebne pogodbe, ki so jo sklenili s strokovnimi službami franšizorja, zagotovili le storitve poslovne informatike, ki je vključevala računovodske in storitve informacijske tehnologije. Med njimi je bil za hotelske enote pomemben recepcijski program Fidelity.
- Dano pooblastilo franšizorju glede opravljanja nadzora nad izvajanjem dogovorjene poslovne dejavnosti franšizija.
- Izrecno prepoved franšiziju glede opravljanja konkurenčne dejavnosti (neposredno ali preko tretjih fizičnih oseb), ki bi škodovala drugim franšizijem in franšizorju na območju njihovega delovanja.
- Obvezo franšizija, da bo v času trajanja pogodbe franšizorja tekoče informiral in nanj brezplačno prenašal pridobljena znanja in izkušnje.
- Franšizijevo možnost, da med trajanjem pogodbe predlaga spremembe standardiziranih postopkov, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu poslovanju. Za njihovo uresničitev je franšizij potreboval soglasje franšizorja.
- Franšizijevo obvezo, da bo uporabljal in skladno s franšizorjevim izobraževalnim programom skrbel za nadaljnje usposabljanje lastnega kadra.
- Franšizijevo prepoved kakršnekoli spremembe lastništva franšizijevega podjetja brez njegovega predhodnega soglasja. Slednjega so si morali franšiziji pridobiti zaradi izrecno opredeljenega osebnega zaupanja, na katerem je temeljil medsebojni odnos franšiznih udeležencev.
- Franšizijevo prepoved o prenašanju informacij, vsebovanih v franšiznem priročniku, kot tudi vseh drugih informacij z značajem poslovnih skrivnosti.
- Franšizijevo obvezo o izključni uporabi informacijske tehnologije gostinskega poslovanja, ki je bila v lasti franšizorja. Ob tem so franšiziji hotelskih franšiznih enot prevzeli obvezo o vodenju rezervacijskega sistema.
- Način reševanja morebitnih medsebojnih nesoglasij in sporov. Dogovorila sta se, da bosta medsebojne nesporazume reševala sporazumno. Če sporazumnega dogovora ne bi dosegla, je bila za nadaljnje razreševanje nastale problematike pristojna Stalna arbitraža pri Gospodarski zbornici Slovenije.

---

<sup>8</sup> Odločitev o izbiri dodatne pomoči je bila odvisna od franšizija oziroma njegovih potreb po tovrstnih storitvah, za kar je bilo potrebno s franšizorjem skleniti posebne pogodbe.

Franšizne pogodbe so bile sklenjene za nedoločen čas, z enoletnim odpovednim rokom in jih v prvem letu ni bilo moč prekiniti.

Tabela 11: Primer mesečnih franšiznih pristojbin podjetja Hoteling v letu 1995 (v sit)

Vrsta pristojbine	Osnova za izračun pristojbine	December	Avgust
Osnovno nadomestilo	Dogovorjen odstotek od mesečnega prometa <sup>9</sup>	164.543	1.220.520
Promocijski prispevek	Dogovorjen odstotek od mesečnega prometa	118.472	878.774
Prodajni prispevek	Dogovorjen odstotek od mesečnega prometa	131.634	976.416
Prodajni prispevek	Doseženo štev. nočitev x dogovorjena vrednost <sup>10</sup>	64.177	406.736
Izobraževanje zaposlenih	Število zaposlenih x dogovorjena vrednost	181.500	216.292
Storitve poslovne informatike	Posebna pogodba	382.107	360.487
<b>Skupaj pristojbine<sup>11</sup></b>		<b>1.042.433</b>	<b>4.059.225</b>

Vir: Lastno delo

Višina mesečnih nadomestil in prispevkov, ki so jih franšiziji plačevali franšizorju, je bila, kot lahko ugotovimo iz zgornje tabele, odvisna od doseženih rezultatov poslovanja franšiznih enot, pri čemer so bili dogovorjeni odstotki in vrednosti enaki za vse hotelske franšizije.

## 7.2. Postopki ustanavljanja franšiznega sistema Metropol

Procesa ustanavljanja franšiznega sistema Metropol zagotovo ne moremo obravnavati mimo prepoznavanja zastavljenih ciljev, predhodno izoblikovanih programov in strateških odločitev novega vodstva Metropol. Ti so bili posledica procesov prilagajanja novim, korenito spremenjenim zunanjim pogojem poslovanja, sodobnim trendom na področju hotelirstva in iskanju ustrezne oblike poslovanja, usklajene s programom lastninskega preoblikovanja podjetja. Zato bomo poleg predstavitve postopkov ustanavljanja in delovanja franšiznega sistema Metropol v nadaljevanju najprej nekoliko podrobneje predstavili **dejavnike, ki so imeli odločilen vpliv na njegov nastanek**, in jih nato v strnjeni obliki ponazarili v grafičnem prikazu (slika 5, str. 49).

Proces, ki je vodil v nastanek franšiznega sistema Metropol, se je pričel z izdelavo (Pirjevec, Čačič, Satler, 1992) Programa razvoja 1992 - 1995, takrat enovitega podjetja Metropol. Program je predvideval temeljito prenovo hotelskega in restavracijskega izdelka in s tem ponudbo dotedanjega Metropolovega izdelka, katerega uresničitev je bila odvisna in povezana s prenovo

<sup>9</sup> Promet; pogodbeno opredeljena vrednost bruto prihodkov, doseženih iz poslovanja dejavnosti franšiznih enot.

<sup>10</sup> Pogodbeno dogovorjene vrednosti so bile določene v tuji valuti (DEM).

<sup>11</sup> Delež celoletnih franšiznih pristojbin podjetja Hoteling je leta 1995 predstavljal 12 odstotkov prihodkov, doseženih iz rednega poslovanja.

obstojećih objektov v lasti Metropolu oziroma države. Z analizo stanja je bilo namreč ugotovljeno, da so hoteli in drugi gostinski objekti Metropolu slabo vzdrževani in neustrezno opremljeni. Tako hotelskemu gostu v nastanitvenih objektih (hotelih, depandansah, bungalovih), razen v Grand Hotelu Metropol, poleg nastanitve ni bilo moč zagotoviti drugih proizvodov in storitev, ki so sestavljali osnovni del hotelske ponudbe. Velika večina Metropolovih gostov se je zato prehranjevala v za ta namen posebej zgrajenih restavracijah, ki so bile od hotelov in drugih nastanitvenih objektov lokacijsko ločene, samostojne zgradbe. Program celovite prenove je vseboval preoblikovanje osnovnega izdelka posameznih hčerinskih podjetij v smeri zmanjševanja medsebojne arhitekturne soodvisnosti gostinskih objektov. Po skupnih ugotovitvah najetih zunanjih sodelavcev in vodstva Metropolu namreč dotedanja ponudba ni bila usklajena z novimi trendi na področju hotelirstva in tudi ni zadoščala spremenjenim potrebam ciljnih gostov. S podobno problematiko so se v tistem času soočala tudi druga hotelska podjetja v Sloveniji, ki pa so k prenovi izdelka pristopila nekoliko kasneje. Večinoma so njihove odločitve sovpadale s časom uveljavitve nove zakonodaje (1997) in s tem spremenjenimi merili glede kategorizacije nastanitvenih objektov.

Izvedba programa razvoja in s tem prenova gostinskih objektov se je v Metropolu začela v prvi polovici leta 1992 oziroma takoj po zaključenem elaboratu s pripravami na (Metropol Hoteli Portorož, 1993) izvedbo postopkov formalnoppravnega preoblikovanja enovite družbe v sistem povezanih družb, ki so bile zaključene konec leta 1992. Nov poslovni sistem Metropolu so sestavljale krovna družba Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož in deset hčerinskih delniških družb: Grand Hotel Metropol, Hotel Roža, Hotel Vesna, Hotel Lucija, Hotel Barbara, Hotel Marita, Restavracija Lucija, Taverna Lucija in Camp Lucija s sedežem v Portorožu. Krovna družba je za hčerinska podjetja opravljala večji del poslovnih funkcij. Po zagotovilih direktorja Metropolu je poslovni sistem omogočal izvedbo strategije prenove gostinskih objektov in zagotavljanje za to potrebnih finančnih sredstev (glej str. 41 - 42)

Preoblikovanju enovite organizacije je sledila izdelava programa lastninskega preoblikovanja poslovnega sistema Metropolu. Uresničevanje programa (Metropol Group, 2000), ki je temeljilo na izdanem, a nato nekoliko kasneje preklicanem soglasju Agencije Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo, ni bilo v celoti realizirano. Kljub temu je Metropolu pred preklicem izdanega soglasja uspelo objaviti javni razpis o prodaji lastnega portfelja (Metropol Hoteli Portorož, 1992), po katerem je v letih od 1993 do 1995 v celoti izvedel prodajo (Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 1995) delnic dveh hčerinskih družb: Hotela Marite, d.d., Portorož in Bungalovov Lucija, d.d., Portorož. S tem si je zagotovil del sredstev za nadaljnjo izvedbo prenove gostinskih objektov, ki je temeljila (Metropol hoteli Portorož, d.d., Portorož, 1992a) na izdelani oceni potrebnih investicijskih del za prestrukturiranje objektov na raven evropskih standardov.

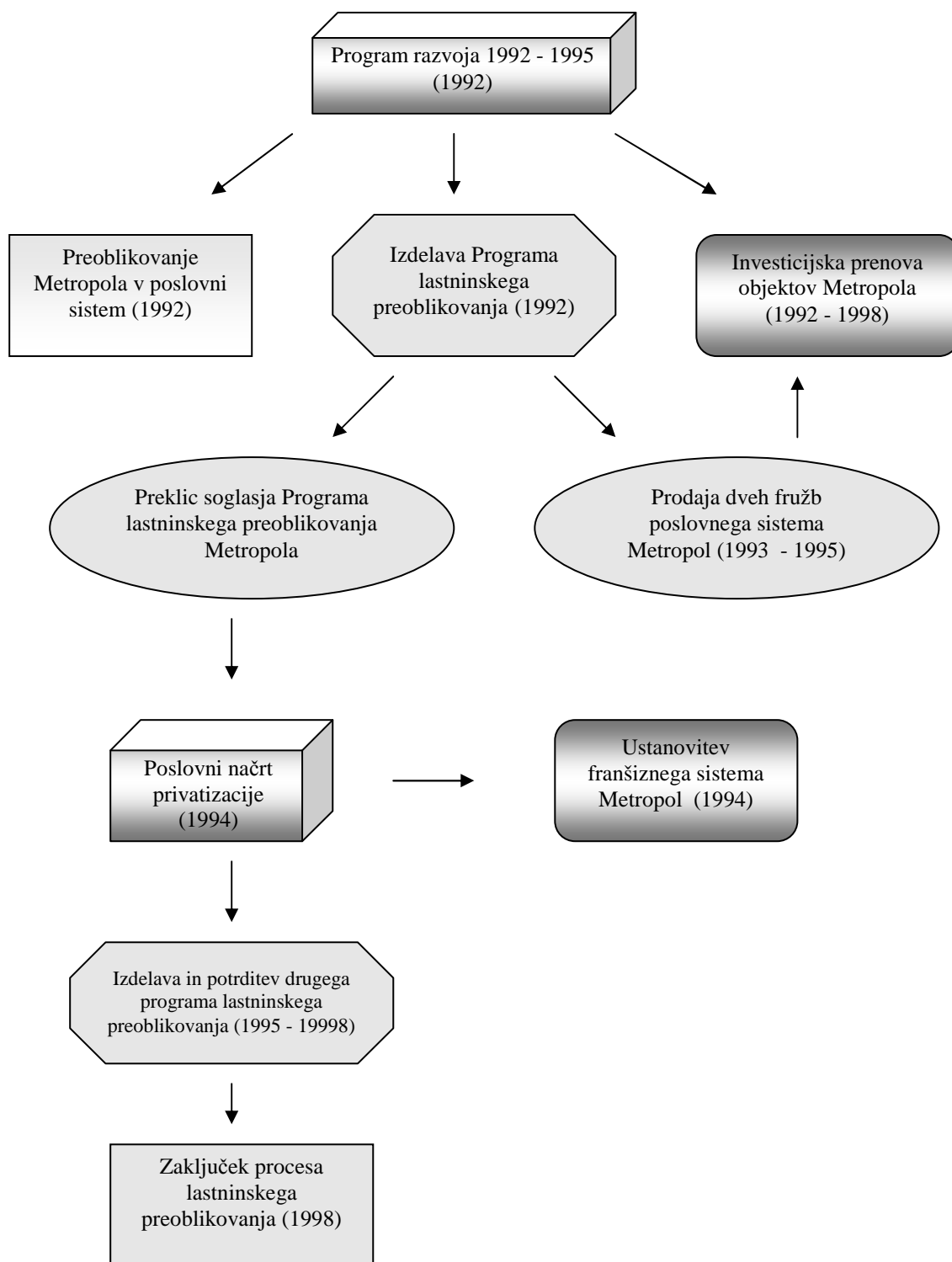
Po preklicu izdanega soglasja in s tem neuspelem poizkusu izvedbe projekta lastninskega preoblikovanja podjetja je management Metropolu pristopil k ocenjevanju nastale problematike

in iskanju novih zamisli glede možnosti ustreznega preoblikovanja in nadaljnjega razvoja Metropol. Tako je bil v sodelovanju z mednarodno priznано svetovalno družbo na področju gostinstva Horwath & Horwath maja leta 1994 zaključen projekt Poslovni načrt privatizacije sistema Metropol hotelov (Horwath & Horwath, 1994). Temeljil je na osnovi spoznanja, da sta znanje in tradicija Metropol kot tudi razumevanje vzhodne in zahodne kulture dobra priložnost za oblikovanje specializiranega podjetja za hotelski management. Projekt je bil zasnovan v smeri ločitve upravljanja gostinske dejavnosti od lastništva hotelov in restavracij in s tem oblikovanju in ustanovitvi dveh podjetij. V začetku leta 1995 (Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje, 1995, str. 11) je bil na skupščini krovne družbe Metropol spejet sklep, s katerim je bil potrjen nov program lastinskega preoblikovanja podjetja in s tem ponovna statusna sprememba Metropol. Novi program je kasneje potrdila tudi Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo, ki je izdala soglasji za preoblikovanje Metropol (Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo, 1998; 1996).

Uresničevanje novega projekta lastninskega preoblikovanja, ki se je pričelo z javno objavo programov lastninskega preoblikovanja obeh družb (Grand Hotel Metropol, 1996; Metropol Hoteli Portorož, 1996), je bilo zaključeno v drugi polovici leta 1998, ko sta bili v sodni register (Okrožno sodišče v Kopru, 1998) vpisani novi družbi:

- **Metropol Group, d.d., Portorož;** nastala je iz matične družbe Metropol Hoteli Portorož, d.d., in je bila v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti uvrščena v skupino podjetij podjetniškega in poslovnega svetovanja. Pri tem je družba v svojem popolnem lastništvu ohranila hčerinsko podjetje Camp Lucija. Kratko izoblikovana vizija podjetja (Metropol Group, 1998, str. 2) je bila "Ugledno srednjeevropsko podjetje za upravljanje hotelov" in poslanstvo "Profesionalno upravljanje hotelov v harmoniji s tradicijo in kulturo kraja".
- **Grand Invest, d.d., Portorož;** tipična nepremičninska družba, ki je z izvedenimi pripojitvami v premoženjsko bilanco bivše hčerinske družbe Grand Hotel Metropol pridobila večinske deleže premoženja preostalih hčerinskih družb (hotelskih in restavracijskih) sistema Metropol. Četudi je bila po standardni klasifikaciji dejavnosti, uvrščena v gostinsko dejavnost oziroma skupino podjetij dejavnosti hotelov z restavracijami, njena programska zasnova ni temeljila na neposrednem upravljanju lastnega premoženja. V njenem imenu in za njen račun ga je upravlja družba Metropol Group, d.d., Portorož. Slednja je bila delna lastnica družbe Grand Invest, d.d., Portorož in je upravljala z njenim premoženjem na osnovi med njima sklenjene dolgoročne pogodbe o upravljanju hotela (Grand Hotel Metropol, Metropol Hoteli Portorož, 1998). Izoblikovana vizija podjetja (Grand Invest, 1998, str. 1-2) je bila "Zanimiva družba za širok krog investitorjev za varne naložbe v turistične nepremičnine" in poslanstvo "Zagotavljanje varne in dolgoročne naložbe za lastnike družbe skozi vlaganja v turistične nepremičnine".

Slika 5: Ključne aktivnosti in dejavniki, ki so vplivali na ustanovitev FSM<sup>12</sup>



Vir: Lastno delo

<sup>12</sup> V viru (Metropol Group, 2000), na osnovi katerega smo pridobili podatka o preklicu soglasja, ni naveden datum.

Idejni projekt Poslovni načrt privatizacije sistema Metropol hotelov se je v praksi pričel uresničevati le nekaj mesecev po njegovi izdelavi, z **ustanovitvijo franšiznega sistema Metropol**. Pri tem je franšizing nadomestil prvotno idejo o preoblikovanju krovnega podjetja v specializirano podjetje za hotelski management.

V franšiznem povezovanju podjetij je direktor Metropol (Metropol Hoteli Portorož, 1995) zaznal možnost dokončne izvedbe načrtovane individualizacije podjetja in pozitivnih učinkov podjetništva. Med slednjimi je posebej poudaril učinek povečanih odgovornosti franšiznih podjetnikov v primerjavi z odgovornostmi direktorjev hčerinskih podjetij.

V skladu s pooblastili hčerinskih podjetij, ki so temeljila na pogodbah o vodenju<sup>13</sup> objektov hčerinskih podjetij iz leta 1992, je krovno podjetje Metropol oddalo franšizijem v najem celotne, ustrezno opremljene gostinske prostore hčerinskih podjetij. Prav tako jim je franšizor omogočil najem ustrezno opremljenih nepremičnin, ki niso bile v lasti Metropol. Tako so franšiziji sklenili najemni pogodbi za restavraciji Baron in Grič z dolgoletnim poslovnim partnerjem Metropol (Turistično podjetje Portorož). Sklenjena je bila tudi najemna pogodba za hotel (Hotel Marita), ki je bil pred tem v lasti Metropol in za katerega je med Metropolom in novim lastnikom še vedno veljala pogodba o vodenju hotela. S tem je franšizor omogočil franšizijem najem vseh poslovnih prostorov, v katerih so dotlej opravljale dejavnost hčerinske družbe Metropol.

Najemne pogodbe Metropol so se od običajnih tovrstnih pogodb razlikovale v opredeljevanju specifičnih razmerij med najemniki in najemodajalcem, s katerimi je bila določena:

- Najemnikova obveza, da bo hčerinski družbi plačeval pogodbeno dogovorjen znesek najema in krovni družbi pogodbeno dogovorjeno franšizo,
- najemnikova obveza, da bo z najemodajalcem kasneje sklenil franšizno pogodbo,
- skupni interes pogodbenih strani o tem, da se bo v najetih prostorih opravlja dejavnost v skladu s standardi in pod pogoji, ki so bili dotedaj določeni s pogodbami o vodenju,
- najemnikova obveza, da bo v roku enega meseca, točneje do 31. avgusta 1994, dokončal postopek registracije lastnega podjetja. Dogovorjeno je bilo, da bo najemnika, ki je trenutno nastopal v vlogi fizične osebe, kasneje v pogodbenih odnosih nadomestilo novoustanovljeno podjetje,
- najemnikova obveza, da bo kot pooblaščenec Metropol (najemodajalca) do registracije lastnega podjetja vodil poslovanje bodoče najete franšizne enote v imenu in za račun hčerinske družbe sistema Metropol. Tako so bili direktorji hčerinskih družb v tem obdobju, oziroma v mesecu avgustu, še vedno zaposleni v poslovnem sistemu Metropol,

---

<sup>13</sup> Pogodbe o vodenju hčerinskih podjetij so imele osnovne značilnosti hotelskih management pogodb. Sklenjene so bile leta 1992 med krovnim in hčerinskimi podjetji poslovnega sistema Metropol.



- najemnikova obveza, da bo v svojem podjetju zaposl delavce, ki so bili pred tem zaposleni v hčerinski družbi,
- najemnikova obveza, da od najemodajalca prevzame celotne zaloge drobnega inventarja in drugih materialnih zalog,
- najemodajalčeva obveza, da bo v primeru prenehanja pogodbenega razmerja, ne glede na razloge, krivdo in odgovornost pogodbenih strank, ponovno prevzel oziroma zaposlil delavce, ki bodo sklenili novo delovno razmerje s franšizijem,
- višina najemnine za najete poslovne prostore; ta se je z leti spreminjala in je bila določena na osnovi franšizorjevega programa prenove gostinskih objektov,
- poseben dogovor med najemodajalcem in najemnikom, ki je franšizijem omogočal dodatne specifične ugodnosti. Skladno z dogovorom se je za obdobje (mesec avgust), ko so hčerinska podjetja vodili franšiziji (pooblaščenca najemodajalca), ugotavljal dosežen dobiček poslovanja podjetja. Ugotovljen dobiček je predstavljal osnovo, od katere se je poračunavala franšizijeva mesečna obveznost pogodbeno dogovorjenega plačila za najem poslovnih prostorov. Na ta način je bil franšizijem odobren popust, ki je predstavljal odlog prvega plačila stroškov najema.

Opisani postopki ustanavljanja franšiznega sistema so bili realizirani v dogovorjenih rokih. S tem so bivši direktorji hčerinskih podjetij postali lastniki franšiznih podjetij in soustanovitelji franšiznega sistema Metropol.

Del tako opredeljenih specifičnih določil najemnih pogodb je bil smiselno prenesen v uvodna določila franšiznih pogodb, ki so bila opredeljena kot bistven in zavezujoč del franšiznega odnosa. Z njimi je bilo poleg tega ugotovljeno, da ima franšizor oziroma družba Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož, dolgoletne izkušnje na področju turizma in hotelirstva in da je v tem obdobju razvila in razpolaga z:

- Uspešnimi in preizkušenimi metodami poslovanja na področju hotelirstva in drugih turističnih dejavnosti,
- lastno blagovno znamko Metropol Hoteli<sup>14</sup>,
- verigo hotelov in drugih turističnih objektov,
- standardiziranimi operativnimi postopki vodenja hotelskega, restavracijskega in drugega poslovanja s področja dejavnosti turizma,
- strokovnimi službami, ki bodo franšizijem nudile ustrezno pomoč pri vodenju franšizne enote in njegovega podjetja.

---

<sup>14</sup> Kasneje je bila blagovna znamka spremenjena, skladno z Metropol standardom: Upravljanje z blagovno znanko (glej prilogo 3 in 4)

Prav tako je bila v uvodnih določilih podana izjava franšizijev o tem, da:

- Imajo v najemu primerno nepremičnino, ustrezno višino finančnih sredstev in zagotovljene ustrezne človeške vire za začetek poslovanja franšizne enote,
- bodo upoštevali in spoštovali poslovne usmeritve franšiznih enot,
- bodo pri vodenju franšiznih enot uporabljali in dosledno spoštovali franšizorjeve standardizirane in njim dobro poznane operative postopke vodenja franšizne enote.

### 7.3. Delovanja franšiznega sistema Metropol

Obdobje delovanja franšiznega sistema so zaznamovala tri temeljna obdobja, in sicer obdobje sprememb, ki so nastale v krovnem podjetju Metropol in obdobji nastajanja in razreševanja problematike franšiznega sodelovanja. Ti se med seboj razlikujeta predvsem po načinu upravljanja franšiznih odnosov pred in po lastninskem preoblikovanju Metropol.

Tabela 12: Povzetek sprememb delovanja franšiznega sistema Metropol

Spremembe v Metropolu	Obdobje pred lastninskim preoblikovanjem Metropol	Obdobje po lastninskem preoblikovanju Metropol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlovanje novih strokovnih sodelavcev.</li> <li>• sprememba organizacijske strukture podjetja,</li> <li>• nove prodajno - promocijske strategije,</li> <li>• pridobitev certifikata kakovosti BVQI ISO 9001,</li> <li>• programi izobraževanja,</li> <li>• delo na projektu izdelave franšiznega priročnika poslovanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuspešno poslovanja posameznih franšiznih podjetij,</li> <li>• neporavnane franšizne obveznosti,</li> <li>• sporazumne prekinitve posameznih franšiznih pogodb,</li> <li>• prevzem in nadaljevanje poslovanja "neuspešnih" enot znotraj poslovnega sistema Metropol,</li> <li>• sklepanje novih pogodb za "neuspešne" enote s franšiziji znotraj FSM,</li> <li>• skupno prevzemanje odgovornosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporazumna prenehanja franšiznih pogodb za prevzete "neuspešne" franšizne enote (pred zamenjavo vodstva),</li> <li>• uresničitev projekta prestukturiranja terjatev in obveznosti Metropol,</li> <li>• ponovne združitve podjetij, ustanovljenih po lastninskem preoblikovanju Metropol,</li> <li>• zamenjava direktorja Metropol,</li> <li>• postopna prekinitve najemno franšiznih odnosov.</li> </ul>

Vir: Lastno delo

Ustanovitev in začetek delovanja franšiznega sistema je povzročil precejšnje **spremembe znotraj franšizorjevega podjetja**. Tako je franšizor najprej prenovil in okreplil krog svojih najbližjih strokovnih sodelavcev. Z njihovo pomočjo je izoblikoval novo organizacijsko strukturo podjetja, ki mu je omogočala hitrejšo uresničitev zastavljenih strateških ciljev in s tem

njihovo razčlemba na obvladljive dele. V času, v katerem se je nadaljevala investicijska prenova gostinskih objektov in zakonsko določenih postopkov lastninskega preoblikovanja podjetja, so nastajali številni projekti, ki naj bi pripomogli k izboljševanju konkurenčnih prednosti novoustanovljenega franšiznega sistema Metropol, med katerimi so bili pomembnejši naslednji:

- **Prodajno-promocijska strategija;** pod ponovnim strokovnim vodstvom zunanjega sodelavca Pirjevca (Metropol Hoteli Portorož, 1996a) se je vodstvo Metropol konca leta 1995 in v začetku leta 1996 osredotočilo na reševanje problematike trženja prenovljenega gostinskega izdelka. Ta je bila usmerjena na naslednja področja: ponudba izdelkov franšiznega sistema Metropol, segmentacija trga in kupcev, določanje prodajnih poti, promocijskih aktivnosti in načinov internega trženja. Projekt je bil zaključen z ugotovitvijo, da je potrebno na področju trženja izdelati številne podprojekte, za katere so bili imenovani odgovorni nosilci projekta in terminski načrti njihove izvedbe. Številni med njimi niso bili nikoli realizirani. Pri izdelavi projekta Prodajno-promotivne strategije so aktivno sodelovali tudi direktorji franšiznih podjetij. Njihovo sodelovanje pri določanju strategije prodaje je bilo tudi sicer opredeljeno v franšiznih pogodbah.
- **Razvojna strategija turističnega območja Metropol Resort - Casino Portorož.** Nastajala je kot podprojekt projekta Prodajno-promocijske strategije. Osnovna nosilca projekta sta bila: Turistično podjetje Portorož, d.d., Portorož (igralništvo, marina, športni park) in Metropol (hoteli, restavracije, bazeni, plaža). Konec leta 1996 sta obe podjetji dokončno potrdili poslovno sodelovanje na tem območju in opredelili njegovo vizijo "Postati prestižno mediteransko zatočišče srednje Evrope" in poslanstvo "Ujetnikom sodobnega časa ponuditi lahkoten skok v mediteransko sproščenost, druženje in udobnost". Nov turistični proizvod je temeljil na ustvarjanju zadovoljstva medsebojnih odnosov gost-lastnik-osebje in s tem osnovnega dejavnika uspeha poslovanja tako povezanih podjetij, to je zadovoljstva gostov. Nov sodobno obnovljen skupni izdelek (hoteli, restavracije, podzemna garaža, igralnica) je bil širši javnosti in zaposlenim predstavljen (Metropol Resort Casino, 1996) na prireditvi Srečanje prijateljev.
- **Certifikat kakovosti poslovanja nove družbe Metropol Group, d.d., Portorož;** proces izdelave standardov kakovosti se je pričel sredi leta 1997 z imenovanjem projektnega tima kakovosti ISO 9000. Ta je svoje delo uspešno zaključil aprila 1998 s pridobitvijo certifikata kakovosti po mednarodnem BVQI standardu ISO 9001. V okviru izdelave standardov poslovanja je bila oblikovana in tudi udeležena projektno matrična struktura organizacije, podrobno opredeljeni cilji kakovosti, številni splošni in precej podrobni organizacijski predpisi, ki so urejali poslovne procese, postopke in naloge posameznih poslovnih področij. Po pridobitvi certifikata kakovosti (Metropol Group, 1998a) se je delo na področju standardizacije poslovanja nadaljevalo z razširitvijo obstoječih standardov. Tako je nastajal nov projekt, imenovan Metropol standardi. Njegov končni cilj je bila izdelava organizacijskih predpisov poslovanja za posamezne gostinske objekte/franšizne enote in s tem izdelava sodobnega priročnika poslovanja franšiznih enot. S tem je želel franšizor do 30. julija 2000 izpolniti pogodbeno obvezo in s franšiziji na novo dogovorjen rok izdelave in **predaje priročnika poslovanja**. Projekt do

dogovorjenega roka ni bil zaključen, saj so ga "izpodrinili" novi prednostni projekti, ki so nastajali po zaključenem projektu lastninskega preoblikovanja Metropol. Tako sta bila po letu 1998 ob strokovni pomoči današnjega večinskega lastnika Metropol, izdelana projekta o prestrukturiranju terjatev in obveznosti (NFD Investicijsko svetovanje, Metropol Group, Grand Invest, 1998) in ponovni združitvi obeh družb Metropol (NFD Investicijsko svetovanje, Metropol Group, Grand Invest, 1999).

- **Metropol šola**; skrbno izbrani projekti izobraževanja, ki so se od začetnih izobraževalnih programov managementa franšizorja in lastnikov franšiznih podjetij postopoma razvijali v premišljeno obliko internega izobraževanja.

Prav tako sta bili leta 1996 izdelani razvojna strategija in projekcija uspeha poslovanja (obdobje 1997-2006) prihodnjih s procesom lastninskega preoblikovanja predvidenih družb; Metropol Group, d.d., Portorož in Grand Invest, d.d., Portorož.

Našteti projekti, ki so nastajali po ustanovitvi franšiznega sistema, so bili za uspešno poslovanje franšiznih enot in nadaljnji razvoj franšiznega sistema izrednega pomena tudi zato, ker so se že po prvem letu delovanja franšiznega sistema (Metropol Hoteli Portorož, 1996b) **pojaviли primeri neuspešnega poslovanja franšiznih enot** in nerednega plačevanja pogodbenih obveznosti franšizno-najemnih razmerij.

To je bil osnovni razlog, da se je franšizor s franšiziji, ki niso uspeli poravnati pogodbenih obveznosti, dogovoril o sporazumni prekinitvi poslovnega sodelovanja (Metropol Hoteli Portorož, 1996c). Pri tem se je zavedal, da je bilo (Metropol Hoteli Portorož, 1995a) poslovanje teh enot moteno tudi zaradi prenove gostinskih objektov in zamujanja rokov pri izdelavi priročnika poslovanja. Zato je del odgovornosti za nastalo situacijo prevzel nase, kar je razvidno iz vsebine pogodb o sporazumnih prekinitvah, ki so vsebovale določila o delnih odpisih neporavnanih obveznosti in različne oblike poravnavanja medsebojnih obveznosti.

Položaj, ki je je pojavil po sporazumnih prekinitvah pogodb, je franšizor reševal tako, da je zagotavljal neprekinjeno poslovanje "problematičnih" gostinskih enot. Pogosto je vodenje teh enot začasno prevzelo hčerinsko podjetje, medtem ko je franšizor iskal nove rešitve znotraj franšiznega sistema in med obstoječimi franšizij opravil izbor tistih, ki so bili pripravljene prevzeti vodenje teh enot. Pri tem je bil dokaj uspešen, saj so franšiziji prevzeli večji del teh enot. Tako je franšizno podjetje J & J, d.o.o., Portorož (Metropol Hoteli Portorož, J & J, 1996d) sklenilo novo pogodbo za franšizno enoto Hotel Barbara in franšizno podjetje Hoteling, d.o.o.o., Portorož (Metropol Group, Hoteling, 1998), restavracijsko enoto Restavracija Taverna.

Dogajali so se tudi primeri, v katerih je podjetje franšizija enostavno odkupilo podjetje bivšega franšizija. Na ta način je franšizno podjetje Aurora, d.o.o., Portorož pridobilo franšizni enoti Restavracija Baron (Metropol Hoteli Portorož, Wratny, 1995b) in Restavracijo Grič (Metropol Hoteli Portorož, Wratny, 1995c). Tako je franšizorju uspevalo ohraniti večji del začetnega števila

franšiznih enot. Izjema pri tem je bila le sporazumna prekinitev poslovnega odnosa s franšiznim podjetjem Fimar, d.o.o., Potorož, po kateri sta se njuna lastnika ponovno zaposlila v poslovnem sistemu Metropol in prevzela položaj, ki sta ga imela pred ustanovitvijo FSM (glej tabelo 8, str. 45 - Nočitve Metropolu po letu 1996).

Pogodbe, sklenjene za problematične franšizne enote, so bile v obdobju tik pred **zaključenim procesa lastninskega preoblikovanja** ali takoj po njem sporazumno prekinjene. Kot zadnja je bila v začetku leta 2000 prekinjena pogodba za franšizno enoto Restavracija Taverna. Razlog prekinitve (Metropol Group, Hoteling 2000a) so bile spremenjene okoliščine in ocena pogodbenikov, po kateri naj bi postalo uresničevanje predvidene projekcije poslovanja franšiznega podjetja, zastavljene ob podpisu pogodbe, vprašljivo.

Spremenjene okoliščine so nastale s pripojitvijo družbe Grand Invest, d.d., Portorož k družbi Metropol Group, d.d., Portorož. Ker je pri izdelavi omenjenega projekta (NFD IS, Metropol Group, Grand Invest, 1999) sodelovalo svetovalno podjetje današnjega večinskega lastnika enovitega podjetja Metropol, ki je imel pomemben lastniški delež v obeh družbah Metropolu, sta torej franšizor in franšizij podvomila v uresničitev pred tem načrtanih skupnih ciljev in interesov. Ti so bili (Metropol Hoteli Portorož, Hoteling 1998) tesno povezani z uresnitvijo predvidenega investicijskega projekta California Village.

Dvomi, ki so se pojavljali ob zamenjavi lastništva Metropolu pri ustanoviteljih franšiznega sistema, so bili kmalu potrjeni z zamenjavo direktorja Metropolu in spremembami v dotedanem upravljanju franšiznih odnosov, v katerih se je izražala želja (Metropol Group, 2000b) po ukinitvi franšiznega sistema. Novi direktor Metropolu Zorko Žerjal je (Metropol Group, 2000b) je namreč vsa prizadevanja v povezavi s franšiznim sistemom usmerjal v iskanje načina, s katerim bi dosegel plačilo neporavnanih terjatev do franšiznih podjetij. Da ni sprejemal nadaljnega razvoja strategije franšizinga, ki je bila (Metropol Group, 1999) predvidena v dolgoročni projekciji uspeha poslovanja do leta 2009, potrjuje tudi prekinitev pogodbe z zunanjim sodelavcem, ki je vodil celoten proces standardizacije, saj je s tem dokončno prekinil začeto delo na projektu izdelave franšiznih priročnikov poslovanja.

Spremenjen odnos novega direktorja do strategije franšizinga je povzročal številne konfliktne situacije franšiznih odnosov, ki so epilog dobile v odpovedih najemnih pogodb, nenapovedanem prevzemu nepremičnin, arbitražnih in številnih sodnih postopkih, ki so vodili v dokončen propad franšiznega sistema. Kljub temu preseneča dejstvo, da je bila prva odpoved franšizne pogodbe podana s strani franšizijev (Hoteling, 2001). Leta 2002 sta tako sistem tvorili le še dve franšizni enoti franšizijev, s katerima je direktor Metropolu v začetku leta sklenil novo obliko poslovnega sodelovanja. S franšizijem, ki je vodil enoto Hotel Barbara je sklenil pogodbo o vodenju hotela in s franšizijem, ki je vodil enoto Nočni bar najemno pogodbo. Slenitev teh pogodb je pomenila zaključno dejanje novega načina upravljanja franšiznih odnosov, ki so vodili v propad FSM.

## **7.4. Analiza pridobljenih informacij**

### **7.4.1. Analiza osnovnih značilnosti pogodbeno opredeljenih franšiznih odnosov**

Ugotovimo lahko, da je v primerjavi s številnimi teoretičnimi opredelitvami kot tudi z opredelitvijo franšizinga v evropskem kodeksu etike za franšizing (European Franchise Federation, 2003) franšizni sistem Metropol vseboval osnovne značilnosti poslovne oblike franšiznih sistemov. Temeljlil je na pogodbenem razmerju med franšizorjem in franšiziji, v katerem so franšiziji pridobili in obdržali pravno, finančno in kadrovsko samostojnost. Pridobili so koristi franšiznega paketa in s tem ugodnosti in storitve, ki jih je zagotavljal franšizor, med katerimi je bila za hotelske franšizne sisteme izrednega pomena uporaba recepcijsko rezervacijskega programa. Po drugi strani so franšiziji sprejeli običajne franšizne obveznosti, kot so dosledna uporaba priročnika poslovanja in plačilo franšiznih prispevkov. Prav tako so pristali na pogodbeno določila, ki so omejevala njihovo poslovno svobodo, saj so franšizorju izdali pooblastilo glede izvajanja nadzora nad opravljanjem dogovorjene poslovne dejavnosti in se odpovedali opravljanju dodatne dejavnosti, s katero bi konkurirali podjetjem v sistemu.

Glede na najpogosteje uporabljena kriterija razvrščanja poslovne oblike franšizinga (glej str. 12 in 13) lahko franšizni sistem Metropol po kriteriju števila pridobljenih franšiznih enot opredelimo kot kombinirano obliko franšizinga podružnice in franšizinga večjega števila enot.

Za poslovno obliko franšiznega sistema Metropol po drugem kriteriju razvrščanja, to je obsegu potrebnih sredstev, ki jih mora franšizij investirati v franšizno enoto pred začetkom poslovanja, lahko ugotovimo, da sistem ni v celoti zadoščal osnovnemu kriteriju investicijske oblike franšizinga. V nasprotju s splošnimi opredelitvami in zahtevami hotelskih franšizorjev, po katerih naj bi franšiziji v sistem pred začetkom poslovanja franšiznih enot vložili znaten obseg investicijskih sredstev, se to v primeru Metropol ni zgodilo. Franšizor jim je ponudil najem objektov in s tem podjetniško priložnost, ki je bila glede na posebnosti okolja, v katerem je franšizni sistem nastajal, uresničljiva.

Prav tako smo ugotovili, da so franšizni partnerji sistema Metropol medsebojne odnose opredelili kot odnose, temelječe na osebnem zaupanju. Tako opredeljeni odnosi so zagotovo pomenili dobro osnovo za nadaljnji razvoj franšiznega sistema, saj so (Lim, Frazer, 2000) od zaupanja, prevzemanja odgovornosti, načina komuniciranja, tehtanja moči in opredeljevanja skupnih ciljev v veliki meri odvisni začetni odnosi, razreševanje konfliktnih situacij in odnosi v kasnejših obdobjih medsebojne soodvisnosti. Poleg tega je za odnose, ki temeljijo na osebnem zaupanju, značilno (Bavec, 2004, str. 3), da določajo tista razmerja med poslovnimi partnerji, pri katerih se njihov racionalni vidik odraža v računici interesov, ko zaupanje pomeni pozitivno pričakovanje, da bo partner tudi v tveganih razmerah deloval v skupno korist.

## 7.4.2. Analiza postopkov ustanavljanja franšiznega sistema Metropol

**Dejavniki nastanka** franšiznega sistema in oblikovanja različnih strategij nadaljnega razvoja Metropol so bili odvisni od temeljnega cilja, ki ga je želela doseči uprava Metropol. Ta je bila usmerjena v uresničitev projekta lastninskega preoblikovanja podjetja<sup>15</sup>, ki je temeljil na individualizaciji premoženja in razvoju podjetništva. Temeljni cilj je začela uprava uresničevati po prvi delno uspehi izvedbi programa lastninskega preoblikovanja podjetja, ki ga je zaključila šele v drugem poizkusu, po sprejetju novega programa lastninskega preoblikovanja Metropol, katerega izvedbeni proces je zaznamovala nova strategija franšizinga.

Kljub temu so **postopki ustanavljanja** franšiznega sistema potekali skladno s teoretičnimi opredelitvami (glej str. 21 in 22) o zaporednih časovnih obdobjih, v katerih franšizor najprej zagotovi uspešno metodo poslovanja, jo nato preveri v drugi enoti (pilotni projekt), izdela potrebno dokumentacijo (poslovnik, franšizno pogodbo) in projekt zaključi s trženjem franšiznega koncepta (izbiro franšizijev, ustanavljanje franšiznih enot). Od običajnih teoretičnih opredelitev so se nekoliko razlikovali le izvedbeni postopki obdobja, v katerem franšizor sprejme odločitev o širitvi uspešne metode poslovanja. To je v primeru FSM franšizor sprejel po zaključku obdobja testiranja metode poslovanja. V obdobju nastanka ideje o franšizingu je namreč franšizor že imel razvito in v različnih poslovnih enotah sistema Metropol uspešno preizkušeno metodo poslovanja. Prav tako je imel izdelane standardizirane postopke poslovanja. Imel je tudi ustrezno organizirane strokovne službe, ki so franšizijem zagotavljale pomoč pri vodenju franšiznih enot. Za dokončno uresničitev je tako potreboval le še čas, v katerem je izdelal franšizno dokumentacijo in realiziral postopke trženja poslovnega koncepta.

Postopek trženja poslovnega koncepta (glej stran 21 - 22) se, kot smo ugotovili, običajno začne z iskanjem ustreznih poslovnih partnerjev in ustanavljanjem franšiznih enot. Pri tem je pravilen izbor franšizijev še zlasti pomemben v procesu nastajanja sistema in začetnih letih njegovega delovanja. Res pa je tudi, da v tem obdobju franšizor najtežje pridobi ustrezne franšizije. To je tiste, ki bi imeli vodstvene sposobnosti, motivacijo in željo po uspehu ter potreben kapital, ki bi ga bili pripravljeni vložiti v posel. Izbor franšizijev in s tem franšizorjeva ustanovitev franšizne mreže je v primeru Metropol temeljila na (Hoy, Shane, 1998, str. 2) združevanju pred tem pri njem zaposlenih delavcev. V izbor je vključil vodilne sodelavce, ki so jih povezovale naslednje lastnosti: predhodno vodenje istih poslovnih enot, poznavanje poslovnih procesov in usmeritev poslovnega sistema Metropol. Franšizor je torej zelo dobro poznal strokovne sposobnosti in osebnostne lastnosti franšizijev, zato ne moremo govoriti o njegovi nepremišljeni, neustrezni ali prehitri izbiri, pred katero svarijo strokovnjaki s področja franšizinga<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Pri tem (Pučko v Možina et.al., 2002, str. 235 - 236) je vodstvo vrednotilo alternativne možnosti, ki so bile na voljo in sprejemalo odločitve, katerih posledice so se odrazile v prihodnosti.

<sup>16</sup> Vplivi prehitrega in neustreznega izbora franšizijev se namreč v kasnejših obdobjih (Macmillan, 1996, str. 1) pogosto sprevržejo v dolgotrajno in neprijetno reševanje nesporazumov, ki mečejo slabo luč na franšizing in lahko v posameznih državah vplivajo na upočasnitev njegovega razvoja.

V fazi ustanavljanja franšizne enote, ki običajno sledi izbiri franšizijev, franšizor FSM franšizijem ni nudil običajne strokovne pomoči, ki se nanaša na (Gray, Liguori, 1994, str. 308 - 310) tehnično podporo pri gradnji, izbiri lokacije, pridobivanju finančnih sredstev, arhitekturnih rešitvah in podobno. V primerjavi z običajno pomočjo je bila pomoč franšizorja sistema Metropol posebna, saj je franšizijem omogočal ugodnosti, ki za običajne franšizne sisteme v franšizno razvitih državah niso značilne. Omogočil jim je posebne začetne popuste najema poslovnih prostorov, takojšnjo zaposlitev usposobljenih delavcev in prevzem materialnih zalog. S tem jim je zagotovil takojšnje poslovanje franšiznih enot brez za to potrebnih začetnih finančnih sredstev. Način nudenja franšizorjeve pomoči je vplival na nastanek dokaj specifične oblike franšiznega sodelovanja, ki je temeljilo na najemno-franšiznem odnosu.

V primerjavi s številnimi teoretičnimi opredelitvami franšizinga poslovni odnos FSM prav tako **ni predstavljal odnosa** med dvema zvrstema različnih franšiznih podjetnikov, temveč odnos med podjetjem v državni lasti/franšizorjem in podjetji v privatni lasti/franšiziji. V strokovni literaturi so tovrstno, še neraziskano obliko franšiznega povezovanja (Falbe, Dandridge, 1992, str. 44 - 45) označili z izrazom preobrat in s tem popolnoma spremenjeno obliko ustanavljanja franšiznih sistemov (reversal franšizing), ki se je v praksi pojavila v vzhodnoevropskih državah. V teh državah je, tako kot franšizni sistem Metropol, nova oblika franšiznega povezovanja nastajala na osnovi spodbud in idej o preoblikovanju obstoječega poslovanja državnega podjetja v franšizni sistem, s čimer so želeli pospešiti izvedbo privatizacijskih procesov in individualizacijo državnih podjetij.

Kljub na prvi pogled dokaj nenavadnim načinom pridobivanja franšiznih enot franšiznega sistema Metropol prav tako ne moremo označiti kot posebnost, ki bi zaznamovala nastajanje prvih slovenskih franšiznih sistemov. Na soroden način so v začetku devetdesetih let preteklega stoletja pri nas nastajali prvi franšizni sistemi znotraj kapitalsko intenzivnih podjetij. Med slednje lahko uvrstimo franšizing poslovnega sistema Mercator, ki je bil eden izmed ustanovnih članov Sekcije slovenskih franšiznih družb. Čeprav je bil Mercatorjev franšizni sistem (Pavlovič, 2000, str. 7) kasneje prenovljen in se danes zgleduje po evropskem modelu franšizinga, ostaja dejstvo, da je bil v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja ustanovljen na osnovi dveh ločenih pogodb, po katerih je Mercator oddal lastne trgovske lokale v najem in franšizo pri njih zaposlenim uslužbencem.

### 7.4.3. Analiza delovanja franšiznega sistema Metropol

V primeru franšiznega sistema Metropol lahko ugotovimo, da franšiziji **priročnika poslovanja**<sup>17</sup> niso prejeli v pogodbeno dogovorjenem roku po podpisu franšizne pogodbe. Nasprotno, izročitev

---

<sup>17</sup> S podpisom franšiznih pogodb so se zaključili postopki ustanavljanja franšiznega sistema Metropol, katerega obstoj in nadaljnje trženje poslovnega koncepta je bilo odvisno od doseženih uspehov franšiznih enot. Po tem obdobju nastopi obdobje v katerem mora franšizor poleg običajne pomoči franšizijem nuditi (Franchise Classroom, 2002b) dodatno pomoč, če poslovanje franšiznih enot ne prinaša ustreznih donosov. Vsekakor pa mora pred tem dosledno izpolnjevati dogovorjene obveznosti in franšizijem v določenem roku izročiti priročnik poslovanja ter ga, če izboljšuje postopke poslovanja ali lastnosti proizvoda, dopolnjevati in spreminjati.



priročnika poslovanja je postala predmet nenehnih dogovarjanj in časovnih prelaganj. Po ugotovitvah franšizorja je bil to eden izmed razlogov, ki so poleg prenove gostinskih objektov vplivali na neuspešno poslovanje franšiznih podjetij, ki se je pojavilo že v prvem letu njihovega poslovanja. S tem je franšizor priznal neizpolnjevanje pogodbenih določil kot tudi neuskkljenost vzporednega uresničevanja strategij podjetji, ki sta bili ustanovljeni kasneje, točneje po zaključenem procesu lastninskega preoblikovanja Metropol. Zavedanje lastnega negativnega vpliva na uspeh poslovanje franšiznih podjetij, ki bi lahko ogrozilo poslovanje poslovnega sistema Metropol, ga je vodilo v odločitev o **sporazumnih prekinitvah** franšizno-najemnih odnosov.

S tem so se franšiziji, ki so obveznosti najemno-franšiznega odnosa poravnavali tekoče, znašli v neenakem položaju. Pričakovali bi, da se bo to odrazilo v njihovem nezadovoljstvu, ki v podobnih primerih običajno dodatno ogrozi delovanje celotnega sistema. V primeru franšiznega sistema Metropol se to ni zgodilo. Franšiziji so namreč sprejemali nove pobude franšizorja glede širive poslovanja lastnih podjetij in prevzemali poslovanje franšiznih enot od franšizijev, ki so sistem zapustili. Zato ne moremo z gotovostjo trditi, da so sprejemali napačne odločitve, ker niso naredili dovolj raziskav (Baillier, 1994, str. 176) ali zato, ker so bili do franšizorja preveč zaupljivi. Njihove odločitve so bile, kot smo ugotovili, tesno povezane s predvideno širitvijo nadaljnega poslovanja njihovih podjetij, ki pa so jih kasneje, po zaključenem procesu lastninskega preoblikovanja Metropol, skupaj s franšizorjem ocenili kot neuresničljive in jih opredelili kot temeljni razlog sporazumnih prekinitev novih franšiznih pogodb. Ugotavljamo, da so bile tovrstne odločitve spejete na osnovi **uskkljenih skupnih interesov** franšiznih podjetnikov, ki so bile povezane z določenim tveganjem pogodbenih partnerjev.

Bistvena **sprememba sporazumnega** načina reševanja problematike delovanja in iskanja nadaljnjih možnosti razvoja franšiznega sistema Metropol se je dogodila z zamenjavo direktorja Metropol. Novi direktor je pričel odnose s franšiziji zaostrovati. Njegov osnovni cilj, kar je kasneje potrjeval tudi z dejanji (odpovedi, prevzemi, sodni postopki), ni bil usmerjen v nadaljnji razvoj franšiznega sistema, temveč v izterjavo neporavnanih franšiznih obveznosti. Pri tem njegova dejanja in način upravljanja odnosov s franšiziji ni bil uskljen z dolgoročno opredeljenimi cilji Metropol, pri izdelavi katerih so sodelovali predstavniki večinskih lastnikov in s katerimi je bila opredeljena nadaljnja rast franšiznega sistema. Prav tako je zanimivo tudi dejstvo, da je kljub propadu franšiznega sistema nadaljeval poslovno sodelovanje z dvema franšizijema. Delni razlog za slednje je iskati v pomanjkanju ustreznih strokovnjakov v gostinski dejavnosti, kar v določeni meri potrjuje dokaj presenetljivo dejstvo, da je bila prva odpoved franšizne pogodbe podana s strani franšizijev.

Ugotovili smo tudi, da je bilo delo, s katerim so bili pred zamenjavo direktorja izdelani številni projekti, katerih nadaljnje udejanjanje bi v prihodnje predstavljalo dobro osnovo razvoja franšiznega sistema, upočasnjeno in kasneje popolnoma prekinjeno. Tako je bilo prekinjeno tudi začeto delo na projektu izdelave priročnika poslovanja, kljub temu, da bi njegovo dokončanje

zagotovo vplivalo na poenostavitev in učinkovitost vodenja današnjih organizacijskih enot Metropol (prejšnjih hčerinskih podjetij in franšiznih enot).

### **7.5. Povzetek raziskave**

Ugotovili smo, da franšizni sistem Metropol ni nastajal v običajnem in za ustanovitev franšiznih sistemov značilnem podjetniškem okolju. Nastajal je v obdobju tranzicije, v katerem so bili postopki ustanavljanja prilagojeni posebnim pogojem zunanjega in notranjega okolja podjetja.

Kljub temu so bile v postopkih ustanavljanja zagotavljene dobre osnove (uspešna in testirana metoda poslovanja, ustrezna izbira franšizijev) za začetek in nadaljnji razvoj (poznovanje razvojnih strategij Metropol) franšiznega sistema Metropol. Tako na osnovi dosedanjih ugotovitev ne bi mogli trditi, da je bila hitrost izvedbe postopkov ustanavljanja FSM tisti dejavnik, ki je vplival na njegov kasnejši propad.

Glede na to, da so bile možnosti nadaljnjega razvoja osnovne dejavnosti Metropol prepoznane v strategiji franšizinga, ki je bila usklajena in prilagojena lastninskemu preoblikovanju podjetja in s tem temeljnemu cilju podjetja, smo ugotovili tudi, da je bila ravno uresničitev temeljnega cilja tista, ki je povzročila propad FSM. Nevarnosti zunanjega okolja in s tem drugačni interesi novih lastnikov so se namreč odrazili v spremenjenem upravljanju franšiznih odnosov, katerih končna posledica je bil propad FSM.

Prav tako smo ugotovili, da v primeru FSM ne moremo govoriti o kvazi franšiznem sistemu (Povalej, 1992, str. 28) in s tem o obliki franšizinga, ki se kaže v oslABLjeni navezi partnerjev, v kateri je hotelir vezan na franšizni sistem le z informacijskim sistemom rezervacij. To mnenje bi bilo popolnoma zmotno, saj je franšizno razmerje zadoščalo osnovnim kriterijem poslovne oblike večjega števila franšiznih enot.

Povzetek raziskave smo strnili v prikazu (tabela 13, str. 61), v katerem smo povzeli prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so ga zaznamovale nastanek in delovanje FSM. Osnovno posebnost FSM je predstavljalo **lastništvo franšizorjevega podjetja**, ki je bilo v obravnavanem primeru v državni lasti in ne v lasti samostojnega podjetnika.

Tabela 13: SWOT analiza franšizne oblike sistema Metropol

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspešna metoda poslovanja podjetja z dolgoletnimi izkušnjami,</li> <li>• priznana blagovna znamka,</li> <li>• izobraževalni programi,</li> <li>• rezervacijski sistem,</li> <li>• takojšnja strokovna podpora franšizorja,</li> <li>• osebno medsebojno poznavanje in zaupanje ustanoviteljev sistema,</li> <li>• poznavanje standardiziranih postopkov poslovanja franšiznih enot,</li> <li>• ustrezna izbira franšizijev,</li> <li>• skupno sprejemanje tveganih odločitev,</li> <li>• najemanje strokovne pomoči pri oblikovanju konkurenčnih prednosti franšiznega sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuskajenost strategije prenove hotelskega proizvoda s strategijo franšizinga oziroma strategij nastajajočih novih podjetij Metropol (nepremičninskega in podjetja franšizorja),</li> <li>• neizpolnjene obljube in obveznosti franšizorja,</li> <li>• prekinitve franšiznih razmerij zaradi neuspešnega poslovanja franšiznih enot,</li> <li>• neenak položaj franšizijev,</li> <li>• nepravilne obveznosti iz naslova franšiznih pristojbin,</li> <li>• nepravilne obveznosti franšizorja.</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzpostavitev najemno-franšiznega odnosa in s tem specifičnih začetnih ugodnosti za franšizije, "soustanovitelje" sistema,</li> <li>• takojšnje uresničevanje razvojnih strategij podjetij, predvidenih s programom lastninskega preoblikovanja Metropol,</li> <li>• širitev sistema in vstop na tuje trge,</li> <li>• razvoj podjetništva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Državno lastništvo Metropol - franšizorjevega podjetja,</li> <li>• nepredvideni interesi novih lastnikov,</li> <li>• nesposobnost odzivanja na tekoče tržne trende.</li> </ul>

Vir: Lastno delo

## 8. RAZISKAVA UPRAVLJANJA FRANŠIZNIH ODNOSOV

V prevem delu naloge smo ugotovili, da so napake, ki jih storijo franšiziji v obdobju pred sklenitvijo franšizne pogodbe, najpogosteje posledica nepoznavanja franšizinga. Te lahko vplivajo na poslabševanje začetno vzpostavljenih medsebojnih odnosov in težave franšizorja pri upravljanju le-teh. Ker je zadovoljstvo franšizijev, usklajevanje in doseganje skupnih ciljev v največji meri odvisno od upravljanja s konflikti različnih interesov franšiznih podjetnikov je od slednjih odvisen tudi nadaljnji razvoj in obstoj franšiznih sistemov. Zato smo franšizijem sistema Metropol v tem smislu zastavili številna vprašanja. Ta so sestavni del delno strukturiranega vprašalnika (Priloga 1). Glede na vsebino vprašanj smo ga razdelili na dve zaokroženi tematski področji, na osnovi katerih smo izvedli analizo pridobljenih informacij o:

- **Predpodjetniškem obdobju** oziroma razlogih, ki so vplivali na uresničitev ideje o ustanovitvi franšiznega sistema in poznavanju franšizinga pred podpisom pogodbe.
- **Medsebojnih odnosih**, katerega tematsko področje sestavljajo vprašanja o začetnih odnosih, uresničevanju pričakovanj franšizijev, usklajevanju skupnih ciljev in reševanju medsebojnih nesoglasij ter morebitnih sporov.

Na ta način smo želeli pridobiti dodatne informacije o vplivu neekonomskih dejavnikov, ki tudi sicer najpogosteje ogrozijo obstoj franšiznih sistemov. Za doseg namena smo si zastavili naslednji raziskovalni vprašanja:

- Ali so težave pri upravljanju franšiznih odnosov nastajale zaradi napak franšizijev, storjenih pred podpisom pogodbe in s tem njihovih prevelikih pričakovanj?
- Ali so na propad konkretnega franšiznega sistema vplivali dejavniki, kot so, nezadostna franšizorjeva pomoč pri ustanavljanju franšizijevega podjetja in vodenju franšizne enote, nezaupanje v franšizorja, neuresničena pričakovanja franšizijev, neusklajeni cilji in neustrezno reševanje medsebojnih nesoglasij?

### 8.1. Analiza pridobljenih informacij

#### 8.1.1. Predpodjetniško obdobje in poznavanje franšizinga

Na osnovi pridobljenih odgovorov smo ugotovili, da franšiziji v predhodnih postopkih nastajanja **ideje o ustanovitvi franšiznega** sistema niso sodelovali. Ideja je bila zanje presenečenje, predstavljeno s strani direktorja Metopola. Glede na to, da so bili franšiziji pred tem direktorji hčerinskih podjetij poslovnega sistema Metropol, lahko z gotovostjo trdimo, da je bila izoblikovana vizija nadaljnjega razvoja Metopola (Pučko, 1999, str. 130) povezana z domišljijo posameznika in s tem z osnovnimi graditelji njenega izoblikovanja; podjetniškim zaznavanju, ustvarjalnosti in slogu vodenja.

Odločitev franšizijev o sodelovanju pri ustanavljanju franšiznega sistema je temeljila na skupnem prepričanju vseh udeležencev o tem, da bo inovativna ideja direktorja Metropol, Vojka Staroviča, uspela. V njej so zaznali ponujeno priložnost, ki jim je brez za to potrebnih večjih začetnih investicijah v gostinske franšizne enote omogočala takojšnjo pot v podjetništvo in/ali širitev poslovanja obstoječega podjetja ter s tem:

- Uresničitev želje po samostojnosti in ohranitvi zaposlitve,
- potrebe po osebnostnem razvoju in samodokazovanju,
- podjetniškem izzivu glede sodelovanju v inovativnem procesu nastajanja in izgradnje prvega slovenskega hotelskega franšiznega sistema in
- za franšizija, ki imel pred tem status samostojnega podjetnika, uresničitev želje po povečevanju dobička.

Njihova podjetniška pripravljenost sledenja direktorjevi ideji je bila poleg osebnostnih lastnosti v največji meri odvisna od kriterijev, po katerih je opravil izbor prvih franšizijev. Ti so bili naslednji:

- Dobro medsebojno poznavanje vseh udeležencev sistema,
- njihova predhodna zaposlitev in poslovno sodelovanje s franšizorjem,
- poznavanje metode poslovanja,
- delovne izkušnje, pridobljene v Metropolu, in
- specifična znanja, s katerimi so razpolagali.

Kako pomembna so bila pri tem njihova posebna znanja, zaznamo iz odgovorov franšizijev, (Belac, 2004; Jereb, 2004) ki pravita, da sta v danem trenutku obvladovala poslovanje dodeljenih jim franšiznih enot bolje od franšizorja. To potrjuje ugotovitve raziskovalcev franšizinga (glej str. 12 - Hoy, Shane) o tem, da franšizorji pri ustanavljanju franšiznih sistemov v posameznih primerih računajo na pozitivne vplive pridobljenih znanj in izkušenj franšizijev.

Čas, v katerem je bila predstavljena ideja uresničena, je bil krajši od enega meseca, kar kaže na to, da so kriteriji izbire franšizijev, udeležencem franšiznega sistema Metropol, omogočali hitro uresničitev medsebojno usklajenih skupnih ciljev.

Glede na to, da se odgovori o **predhodnem poznavanju franšizinga** niso razlikovali, lahko z gotovostjo trdimo, da franšiziji niso poznali posebnosti franšiznega povezovanja. Tako so pred podpisom franšizne pogodbe storili napake, na katere opozarjajo strokovnjaki franšizinga zaradi negativnih vplivov na kasnejši razvoj medsebojnih odnosov. Tudi v primeru FSM si franšiziji pred podpisom pogodbe:

- Niso pridobili ustreznih informacij in nasvetov slovenskih hotelskih podjetij, ki so bila v tistem času pridružena svetovno uveljavljenim franšiznim sistemom,
- pogodb niso dali v pregled neodvisnim strokovnjakom,
- s franšizorjem niso usklajevali vseh nejasnosti in nerazumevanja pogodbenih določil,
- verjeli so obljubam direktorja Metropol glede nadaljnjega usklajevanja pogodbenih določil po podpisu pogodbe tudi v primerih, ko so bile dogovorjene obveznosti po oceni franšizijev (Jereb, 2004) previsoke in bi v prihodnje lahko ogrozile poslovanje in obstoj njihovih podjetij.

Glede na kasnejše negativne vplive, ki nastajajo kot posledica prehitrega sprejemanja odločitev in nepoznavanja franšizinga, smo z odgovori na neposredno zastavljeno vprašanje ugotovili, da franšiziji vplive omenjenih dejavnikov ne uvrščajo med temeljne vzroke propada franšiznega sistema.

Ugotovili smo, da se franšiziji pred podpisom franšizne pogodbe niso zavedali dejstva, da je franšizor tisti, ki sestavlja franšizno pogodbo, in da bo zato v njej veliko boljše definiral njegova pričakovanja v primerjavi z njihovimi in obratno, veliko ohlapneje svoje obveznosti. V nasprotnem bi se najverjetneje izognili napakam, ki so jih storili pred podpisom pogodbe. Prav tako predvidevamo, da franšiziji, s tem ko med temeljne dejavnike propada franšiznega niso uvrstili prehitrega sprejemanja odločitev in njihovega nepoznavanja franšizinga, večji pomen pripisujejo korektnemu upravljanju medsebojnih odnosov.

### 8.1.2. Medsebojni odnosi

Ključni elementi, na osnovi katerih je temeljila vzpostavitev **začetnega medsebojnega odnosa**, je bilo zaupanje franšizijev v znanje in sposobnosti franšizorja in poznavanje dotedanjih uspehov Metropol. Med te so uvrstili; ugled podjetja, tržno prepoznavnost in kakovost izdelkov ter uveljavljenost blagovne znamke. V slednjih (Šparemblek, 2004), so prepoznali prednosti uspešnega poslovanja lastnih podjetij. S tem so potrdili našo ugotovitev iz predhodne raziskave o tem, da je ustanovitev franšiznega sistema Metropol temeljila na uspešni in v praksi preizkušeni metodi poslovanja.

Zanimivo pri tem je, da razen ocene Šparemblekove (2004) drugi franšiziji menijo, da jim franšizor ni nudil začetnih ugodnosti in pomoči, ki bi skrajševale čas in stroške ustanavljanja začetnega obdobja poslovanja njihovih podjetij. Kljub ugodnostim, ki so jih bili deležni na osnovi najemno-franšiznega odnosa (popusti in odlog plačila najemnin, prevzem zalog, takojšnja podpora strokovnih služb - glej str. 51), predvidevamo, da pri tem ne gre za njihovo "sprenevedanje", saj ne smemo zanemariti dejstva, da so pogoje (vključno s franšizorjevo metodo poslovanja), na osnovi katerih je bil ob prepoznanih priložnosti zunanjega okolja ustanovljen FSM, soustvarjali tudi franšiziji in brez katerih bi bila takojšnja uresničitev ideje vprašljiva.

Prav tako smo ugotovili, da bi bila v prvem letu delovanja sistema sposobna popolnoma samostojno upravljati lastna podjetja le franšizija, katerih specifična znanja so presegala razpoložljiva znanja franšizorja. Za druge franšizije je sodelovanje s franšizorjem predstavljalo predpogoj in temelj uspešnega poslovanja, ker, kot pravijo, za to niso imeli zadostnega znanja in izkušenj. Njihova šibka točka je bilo tudi (Šparemblek, 2002, str. 6) neustrezno znanje s področja managementa. V svojih odgovorih zato odkrito priznavajo, da je začetna strokovna pomoč franšizorja zagotavljala varnost poslovanja njihovih podjetij. Slednje potrjuje posebnost franšiznega povezovanja, ki temelji na razumni delitvi nalog med franšizorjem in franšiziji, v katerem so franšiziji kot kupci franšizorjevih ugodnosti in storitev izpostavljeni manjšemu poslovnemu tveganju.

Večji del problemov, ki se začne pojavljati po začetno vzpostavljenih odnosih, je tesno povezan z **uresničitvijo pričakovanj** in s tem ravni doseganja zadovoljstva franšizijev. To so potrdili tudi franšiziji, saj so med odločilne dejavnike neuresničenih pričakovanj, ki vplivajo na poslabševanje medsebojnih odnosov, ki lahko ogrozijo obstoj franšiznih sistemov, uvrstili naslednje:

- Franšizorjevo kršitev pogodbeno dogovorjenega načela dobim - dobiš; vodi v spremenjeno obnašanje franšizijev in kršitev pogodbenih določil (neplačevanje franšiznih obveznosti),
- vzpostavitev odnosov, katerih učinki sinergije franšizijem ne omogočajo doseganje primerljivih donosov,
- neuresničene obljube franšizorja,
- nekorektno obnašanja zaposlenih pri franšizorju,
- neenak odnos franšizorja do franšizijev,
- propad pridruženih podjetij.

Prve nepričakovane spremembe pri upravljanju franšiznih odnosov so opazili v drugem in nekoliko bolj izrazito po tretjem letu poslovnega sodelovanja. Osnovni vzrok nastalih sprememb pripisujejo pospešeni investicijski prenovi hotelskih in restavracijskih objektov in s tem povezanimi finančnimi problemi, s katerimi se je soočal franšizor. Z njegovo problematiko so franšizije seznanili njihovi poslovni partnerji (dobavitelji). Ti so zaradi težav pri izterjavi terjatev do franšizorja podvomili v plačilno sposobnost pridruženih podjetij, kar je povzročalo tudi občasne motnje poslovanja franšiznih enot. Sprememba v dotodaj korektnem medsebojnem obveščanju in reševanju skupne problematike je bila za franšizije neprijetno spoznanje, saj se je s tem začel spreminjati pogodbeno dogovorjen odnos, ki naj bi temeljili na osebnem zaupanju. Franšizorjevo spremenjeno obnašanja so franšiziji sprejemali kot (Šparemblek, 2004) nekorektno dejanje, ki jim ni omogočalo pravočasne priprave na dogodke, od katerih je bil odvisen nadaljnji obstoj njihovih podjetij. Poleg tega je po tem obdobju franšizor začel dosledneje upoštevati plačilne roke franšiznih pristojbin, kljub temu da sam ni izpolnjeval vseh pogodbenih obveznosti.

Problematika poslovanja Metropola je vplivala na naraščajoče nezadovoljstva franšizijev glede uresničevanja njihovih pričakovanj, povezanih s:

- Postopnim povečevanjem podjetniške samostojnosti; njihova pričakovanja so bila glede na zastavljene cilje, v katerih je bila predvidena nadaljnja širitev sistema in kar je bilo razvidno iz javno predstavljene vizije franšizorja (Metropol Group, 1998), dokaj realna. Z nadaljnjim razvojem in širitvijo sistema bi franšiziji lahko prevzemali pomembno vlogo, ki jo zagotavljajo (glej str. 7 - 8) novejše oblike poslovnih franšiznih sistemov; regionalni razvojni franšizing, podfranšizing in franšizno predstavništvo. Poleg tega sta bila sistemu pridružena franšizija, ki sta dejavnost prevzetih franšiznih enot obvladovala bolje od franšizorjevih strokovnjakov in je bila zato njuna samostojnost pri vodenju in sprejemanju odločitev veliko večja, kar je franšizije postavljalo v neenak položaj.
- Nudanjem strokovne pomoči pri razreševanju specifičnih problemov poslovanja franšiznih enot; pri razreševanju težavnejših problemov so franšiziji naleteli na odklonilno obnašanje direktorja Metropola, kar je bilo zanje novo neprijetno spoznanje. Pomen njegovega spremenjenega obnašanja je bil za franšizije bistven (Šparemblek, 2004), saj je bil direktor Metropola edina oseba, s katero so franšiziji razreševali nastajajoče probleme poslovanja in nesporazume franšiznih odnosov.

Tako so pričeli franšiziji razmišljati o tem, da bi lahko poslovali enako ali celo uspešneje brez franšizorjeve pomoči. Na to je pomislil celo franšizij, za katerega lahko trdimo, da je dokončne odločitve sprejemal precej previdno, preračunljivo in z veliko mero potrpežljivosti. Pravi (Jeretič, 2004), da svojih razmišljanj ni realiziral, ker je ugotovil, da za to nima ustreznih finančnih sredstev. V nasprotju z njim je nezadovoljstvo pri drugih franšizijih naraslo do stopnje, ki je nekatere (Butinar, 2004; Šparemblek, 2004) med njimi vodila v uresničitev odločitve o postopnem najemanju strokovne pomoči izven sistema in neporavnavanju obveznosti do franšizorja.

Kljub temu smo ugotovili, da večji del franšizijev svojih preteklih odločitev ne obžaluje. Prepričani so, da so si v obdobju franšizinga pridobili koristne izkušnje, ki tudi sicer predstavljajo sestavni del poslovnega odločanja in podjetniškega dozorevanja. Svojo odločitev obžaluje le franšizi (Jereb, 2004), ki je predolgo in kljub temu, da je bil seznanjen s franšizorjevimi likvidnostnimi težavami, verjel, da bo ta izpolnil dano obljubo o znižanju prvotno dogovorjene najemnine, ki je ogrožala poslovanje njegovega podjetja.

Glede na izsledke dosedanjih raziskav (Nathan, 2002) ugotavljamo, da so se problemi franšizorja, ki so vplivali na njegov spremenjen odnos do franšizijev, pojavili v običajno najbolj kritičnem obdobju postopnega poslabševanja zadovoljstva franšizijev glede izbrane poti podjetništva, ki nastaja v povezavi z naraščanjem podjetniške samozavesti. Prav tako smo ugotovili, da se franšiziji kljub spoznanju, da franšizor ne izpolnjuje njihovih pričakovanj in sprejetih obveznosti, niso odločili za prenehanje poslovnega sodelovanja. Tega niso storili



predvsem zato, ker bi to zanje pomenilo prekinitev izbrane poti podjetništva, ki jim jo je omogočal najemno-franšizni odnos, kar ponovno potrjuje posebnost okolja, v katerem je nastajal in deloval FSM. So pa kljub temu začeli izražati svoje nezadovoljstvo z nerednim poravnavanjem dogovorjenih franšiznih pristojbin.

Problematika, ki so jo povzročile težave pri izvajanju strategije prenove objektov poslovnega sistema Metopol, je vplivala tudi na postopno prekinitev rednih tedenskih sestankov, na katerih so si s franšizorjem izmenjavali medsebojne izkušnje in **usklajevali skupne cilje**. S tem se je poslabševala kvaliteta začetno vzpostavljenega medsebojnega komuniciranja. Vse pogostejša odsotnost direktorja Metopola na usklajevalnih sestankih, na katerih so pred tem sprejemali skupne odločitve in razreševali tekoče probleme, je vplivala na to, da franšizijem ni bila nudena ustrezna in za franšizne sisteme značilna pomoč franšizorja pri reševanju specifičnih problemov poslovanja. Zato ne presenečajo odgovori franšizijev, v katerih poudarjajo, da so usklajevalni sektanki postajali nesmiselno dejanje, ki ni uresničevalo prvotno zastavljenega namena.

S strani franšizorja so se tako začele pojavljati na prvi pogled dokaj nenavadne spodbude glede rasti poslovanja pridruženih podjetij. Uspešne franšizije je spodbujal k prevzemu dodatnih enot znotraj franšiznega sistema, za katere je predhodno zaradi neuspešnega poslovanja prekinil poslovni odnos z drugimi franšiziji. Ker smo franšizije povprašali tudi o franšizorjevi pripravljenosti prevzemanja odgovornosti za lastne napake, ki so imele negativen vpliv na doseganje poslovnih rezultatov njihovih podjetij, smo pridobili dodatno informacijo o uresničevanju tovrstnih spodbud franšizorja. Ugotovili smo, da so bili franšiziji (Belac, 2004) pripravljeni prevzeti neuspešne franšizne enote na osnovi novih obljub franšizorja o tem, da si bodo s tem pridobili pravico do prevzema dodatnih gostinskih enot Metopola, ki so se nahajale na zanje zelo zanimivih lokacijah. Ker franšizor svojih obljub ni uresničil v doglednem času, poslovanje dodatnih franšiznih enot pa je pričelo ogroziti poslovanje franšizijevega podjetja, sta najemno-franšizni odnos za te enote kmalu prekinila. Na osnovi sporazumnega prenehanja pogodbe je franšizor franšiziju poravnal del ob tem nastalih stroškov. Franšizij danes svojo odločitev ocenjuje kot preuranjeno v primerjavi z dobro premišljeno odločitvijo franšizorja. Kljub temu ne moremo z gotovostjo trditi, da je franšizij te odločitve sprejemal le zaradi prevelikega zaupanja v franšizija, saj je bilo prevzemanje "problematičnih" enot povezano z uresničevanjem skupno usklajenih interesov, ki so bili povezani z obojestranskim tveganjem in delitvijo posledic sprejetih odločitev. Nenazadnje so sporazumne prekinitve vplivale na franšizorjev neenak odnos do drugih franšizijev, kar potrjujejo njihovi odgovori, v katerih ugotavljajo, da franšizor napak za svoje nepravilne odločitve, ki so povzročale škodo njihovim podjetjem, ni priznaval.

Prav tako smo spoznali, da je večina franšizijev prepričana, da franšizor ni prispeval k dvigovanju ugleda in prepoznavnosti njihovih podjetij. Nekateri med njimi ugotavljajo (Jereb, 2004), da se je v obdobju problematike poslovanja Metopola dogajalo ravno nasprotno in da je franšizor vplival na zniževanje ugleda njihovih podjetij. Očitno je bil pomen blagovne znamke

veliko večji za franšizorja, katerega prihodki poslovanja so bili v veliki meri odvisni od njune delitve dela na področju trženja hotelskih izdelkov. Pri tem je storitve trženja in prodaje organiziranim gostom opravljal franšizor, medtem ko je franšizi opravljal neposredno prodajo individualnim gostom. Za slednje je v primerjavi z agencijami oziroma posredniki hotelske prodaje organiziranim gostom pomen blagovne znamke zagotovo manjši. Vzrok za to je iskati v nenehnem naraščanju števila hotelskih blagovnih znamk in s tem povezane (Find Articles, 2000; Repovš, 2002) težavnosti njihovega razlikovanja in prepoznavanja s strani hotelskega gosta oziroma kupca.

Ugotovili smo tudi, da franšizor ni opravljal kontrole izvajanja postopkov poslovanja franšiznih enot in da tako ni izvajal pogodbeno dogovorjenega dela, od katerega je bilo odvisno uresničevanje skupno dogovorjenih ciljev. Prav tako mu v obdobju delovanja franšiznega sistema ni uspelo izoblikovati ustreznih izobraževalnih programov, ki bi tako njemu kot tudi franšizijem in s tem celotnemu franšiznemu sistemu zagotavljali konkurenčne prednosti. Franšiziji so tako večinoma sodelovali le v številnih projektnih, na katerih so pod vodstvom najetih strokovnjakov oblikovali strateške usmeritve nadaljnega razvoja, ki pa so (Šparemblek, 2004) služile le direktorju Metropolu pri sprejemanju njegovih nadaljnjih odločitev. Tako franšiziji uporabno vrednost tovrstnega sodelovanja, ki ga nekateri med njimi enačijo z izobraževalnimi programi franšizorja, označujejo s preprostimi besedami, kot so koristno in zanimivo. Nenazadnje tudi zato, ker jih franšizor (Butinar, 2004) s končnimi izledki teh projektov ni seznanjal. Prav tako franšiziji niso bili zadovoljni z vsebino in načinom izvedbe izobraževalnih programov in usposabljanj franšizorja za njihove zaposlene. Tako je bil osnovni razlog, da se zaposleni franšizorjevih programov pogosto sploh niso udeleževali.

Vzroki nastanka in **razreševanja prvih nesporazumov** so se med posameznimi franšiziji in franšizorjem pojavljali v različnih obdobjih. Bili so posledica:

- Finančnih težav, s katerimi so se srečevali franšiziji in so bile v veliki meri posledica neizpolnjenih obljub franšizorja,
- kasneje pridobljenega znanja franšizijev o delovanju svetovno priznanih franšiznih sistemov,
- ugotovitev franšizijev, da jim franšizor ne zagotavlja pogodbeno dogovorjenih in zaračunanih ugodnosti in storitev.

Ker so bili temeljni vzroki prvih nesporazumov tesno povezani s spremenjenim obnašanjem franšizorja, ki zaradi lastnih težav franšizijem ni posvečal ustrezne pozornosti, so, kot smo že ugotovili, tudi franšiziji začeli kršiti pogodbeno določila. Pravno osnovo za svoja dejanja so zaznali v neizpolnjevanju pogodbenih določil franšizorja glede izročitve priročnika poslovanja kot osnovnega dokumenta, na katerem temelji franšizing. Ker franšizijev to po drugi strani ni oviralo pri prevzemanju novih, neuspešnih franšiznih enot, lahko z določeno gotovostjo trdimo, da je z neporavnavanjem franšiznih obveznosti nastopilo obdobje tehtanja moči. To (Lim,

Frazer, 2000), poleg zaupanja, sprejetih obveznosti, načina komuniciranja in skupno opredeljenih ciljev, predstavlja enega izmed sestavnih elementov medsebojnih odnosov v postopkih ustanavljanja franšiznih sistemov in reševanja medsebojnih nesporazumov. Nenazadnje so vse začetne nesporazume razreševali po sporazumni poti.

Spoznali smo tudi, da franšizor ni seznanjal franšizorjev s problematiko, ki je nastajala v njegovem odnosu z drugimi franšiziji. O tem so se franšiziji obveščali v medsebojnih pogovorih na neformalnih srečanjih, o katerih danes nekateri med njimi niso pripravljene odkrito govoriti. Pa tudi sicer se je komunikacija med franšiziji, ki je nastala zaradi sorodnosti problematike v odnosu s franšizorjem, popolnoma prekinila v obdobju zaostrovanja odnosov franšizorja z določenimi franšiziji.

**Do prvih resnejših konfliktov**, ki so vplivali na prekinitve sporazumnega usklajevanja in razreševanja problemov, je prišlo ob zamenjavi direktorja Metropol. Takrat so se začele (Jereb, 2004) s strani franšizorja pojavljati tudi resne grožnje. Čeprav je novi direktor s franšiziji v začetnem obdobju vzpostavil način komunikacije, ki jim je vplival upanje v ustrezno razrešitev problematike neporavnanih obveznosti in celo novo obliko nadaljnega sodelovanja, so franšiziji šele na osnovi kasnejših dogodkov spoznali (Šparemblek, 2004), da tega pravzaprav ni želel uresničiti. Iz njim neznanih razlogov je razgovore z njimi prekinil in proti pričakovanjem vložil sodno tožbo. S tem je prekinil dotedanjo pripravljenost franšizijev glede konstruktivnega sodelovanja razreševanja problematike in iskanju novih rešitev nadaljnega poslovnega sodelovanja.

Franšiziji, proti katerim je bila vložena sodna tožba, so se na to odzvali in proti franšizorju sprožili arbitražni postopek pri Gospodarski zbornici Slovenije. Čeprav so pogajalsko premoč franšizorja, kot pravijo, spoznali že v obdobju sporazumnega razreševanja problemov, so v sodnih postopkih nastopali dokaj samozavestno, saj so si priskrbeli za to potrebne argumente. Pravijo, da je potrebno ob tem premagati predvsem začetni strah pred tovrstnimi postopki in podrobno proučiti določila franšizne pogodbe. S tem so posredno potrdili pomen predhodnega razumevanja pogodbenih določil. Na osnovi lastnih izkušenj so prav tako spoznali, da v primerih resnejših sporov s franšizijem ne gre računati na podporo drugih franšizijev. Pa tudi sicer so se njihovi odnosi zaradi različnosti novih interesov in s tem povezanih ciljev sčasoma popolnoma prekinili.

Neposrednih odgovorov na vprašanje, ali je po njihovem mnenju zamenjava managementa, ki se je dogodila po zamenjavi lastništva Metropol, vplivala na dokončen propad franšiznega sistema Metropol, nekateri franšiziji niso želeli podati. Po njihovem mnenju bi morali to vprašanje zastaviti novemu direktorju in novim lastnikom Metropol. Ob tem ne gre spregledati mnenja Šparemblekove glede osnovnih razlogov popolne prekinitve usklajevanja skupnih ciljev, ki je sovpadal z zadnjim obdobjem izvedbe lastninskega preoblikovanja podjetja in ki ga je opredelila kot enega izmed razlogov, ki je vplival na propad sistema.

Kot je bilo pričakovati, so bili v odgovorih na vprašanje glede vplivov zamenjave Metropolitovega vodstva veliko bolj odkriti franšiziji, katerih sodni spori (Ručna, 2005) s franšizorjem niso zaključeni. Ti ugotavljajo, da je bilo nenehno spreminjanje stališč direktorja Žerjela pri reševanju problematike odvisno od uresničevanja ciljev novih lastnikov, ki so želeli poceni pridobljeno premoženje čimprej prodati, pri čemer jih je franšizni sistem oviral. Njihovo prepričanje zagotovo temelji na izjavah novih lastnikov o **nameravani prodaji** premoženja Metropol, ki so jih objavila sredstva javnega obveščanja (Petrič, 2003; Smrekar, 2002; Matos, 2002) kot tudi obnašanje lastnikov (Šparemblek, 2004), s katerimi so franšiziji vzpostavili stik, ker so jih želeli opozoriti na nekorektno obnašanje novega direktorja, a so jih le-ti sprejeli le na kratek razgovor.

Ker lahko k dolgoletim izkušnjam franšizijev v gostinstvu prištejemo tudi njihove za naše okolje edinstvene **izkušnje franšiznih podjetnikov**, smo jim zastavili še vprašanje o tem, ali bi bila po njihovi oceni franšizna oblika povezovanja hotelskih podjetij primerna za nadaljnji razvoj slovenskega turizma. Ugotovili smo, da kljub številnim negativnim izkušnjam in za njihova podjetja neugodnim posledicam ocenjujejo, da je franšizing zagotovo ena izmed oblik, ki bi zagotavljale nadaljnji kakovostni razvoj slovenskega turizma. Pri tem ocenjujejo, da bo franšizno povezovanje v slovenskem hotelirstvu možno šele takrat, ko se bodo trenutni interesi novih lastnikov spremenili oziroma, ko bodo njihovi dolgoročni interesi temeljili na strategijah razvoja podjetij, ki so jih pridobili v procesu lastninskega preoblikovanja slovenskih podjetij.

Pri tem so **poudarili slabosti** franšiznega sistema Metropol. Te so bile povezane z lastništvom Metropol, oziroma (Jeretič, 2004) neenakim položajem franšizorja (podjetje v državni lasti) in franšizijev (podjetij v privatni lasti). Prav tako so se v delovanju FSM pojavljali problemi, katerih vzrok je bilo prepočasno prilagajanje novi podjetniški miselnosti zaposlenih pri franšizorju. Te problematike do danes ni uspelo razrešiti še nobenemu izmed novih lastnikov hotelskih podjetij v Portorožu. Pri tem so posebej poudarili pomen nespremenjenega dela strokovnjakov s področja trženja in prodaje hotelskih izdelkov. Z vidika naše raziskave so njihove ugotovitve zanimive tudi zato, ker so ponovno poudarile posebnost FSM, ki ni nastajal in deloval na osnovi povezovanja dveh različnih zvrsti franšiznih podjetnikov.

## **8.2. Povzetek raziskave**

Ugotovili smo, da ključne težave pri upravljanju franšiznih odnosov niso nastale zaradi napak in s tem prevelikih pričakovanj franšizijev. Nasprotno, pojavile in stopnjevale so se zaradi finančnih težav, s katerimi se je soočal franšizor pri uresničevanju projekta obnove gostinskih proizvodov. Te so posledično povzročale probleme poslovanja pridruženih podjetij in so bile osnovni vzrok spremenjenega obnašanja franšizorja, ki kasneje zaradi tega ni uspeval izpolnjevati danih obljub in za franšizne sisteme običajnih pogodbeno dogovorjenih obveznosti (priročnik poslovanja, dodatna pomoč franšizijem).

Glede na poznavanje temeljnih ciljev Metropola in predvidenih sprememb lastništva je bila zagotovo največja napaka franšizijev storjena zaradi prevelikega zaupanja v določeno osebo - direktorja Metropola. Ker ta ni bil samostojni podjetnik in tako ni upravljal in vodil lastnega podjetja, temveč podjetje v državni lasti, so bile s tem omejene tudi njegove možnosti glede uresničevanja danih obljub in s tem njegovega popolnoma samostojnega odločanja. To je bil dodaten razlog, da v kasnejšem obdobju danih obljub iz različnih razlogov ni mogel izpolniti. S tem se je povečevalo nezadovoljstvo franšizijev, kar je privedlo do kršitve pogodbenih določil glede poravnavanja franšiznih obveznosti. Te so ob spremenjenih okoliščinah postale temeljni vzrok novega načina upravljanja franšiznih odnosov in nato dejanj, ki so vodila v propad FSM.

Ugotovili smo, da nezaupanje, neuresničena pričakovanja franšizijev, neuskkljenost skupnih ciljev in neustrezno reševanje medsebojnih sporov ni imelo odločilnega vpliva na propad franšiznega sistema Metropol do trenutka, v katerem je prišlo do zamenjave nosilca ustanovitve FSM - direktorja Metropola. Slednjemu je namreč kljub problematiki, ki se je pojavljala pri poslovanju franšiznih enot, uspevalo probleme razreševati po sporazumni poti. Izbrani načini upravljanja medsebojnih odnosov so mu omogočali hitro prilagajanje novim okoliščinam pri uresničevanju skupno zastavljenih ciljev, pri čemer mu je uspevalo ohraniti tudi zaupanje franšizijev.

Na osnovi analiziranih informacij lahko povzamemo, da je FSM z vidika običajnega življenjskega ciklusa medsebojnih odnosov (glej str. 31 in 32) preživel fazo uvajanja, rasti kot tudi, da so se v fazi zrelosti začeli pojavljati problemi, ki so ogrožali njegov nadaljnji razvoj. Če za predhodni fazi lahko trdimo, da se nista bistveno razlikovali od običajnih faz življenjskega ciklusa, tega zagotovo ne moremo trditi za zadnje obdobje delovanja FSM. Takrat je sicer začelo naraščati nezadovoljstvo franšizijev, prišlo je tudi do običajnega tehtanja medsebojne moči pogodbenih udeležencev, v katerem pa si franšiziji kljub temu niso želeli prekiniti poslovnega sodelovanja s franšizorjem.

Tako je bil franšizor tisti, ki je s svojimi dejanji povzročil propad FSM. Nenaden preobrat dotlej strpnega načina razreševanja medsebojnih nesporazumov se je pojavil z lastninskim preoblikovanjem Metropola in novimi interesi lastnikov, ki so se odrazili takoj po zamenjavi vodstva, kar smo ugotovili tudi v predhodni študiji (glej str. 60). Novo vodstvo tako v kritičnem obdobju zrelosti medsebojnih odnosov, v katerem franšizor običajno pozornost usmeri v prepoznavanje in razreševanje problematike pridruženih podjetij in izboljševanje medsebojne komunikacije, tega ni storilo. Usmerilo se je v izterjavo neporavnanih franšiznih obveznosti in pri tem uporabljalo metode (vzbujanje lažnih pričakovanj, grožnje, odpovedi pogodb), ki so povzročile, morda tudi nenameravan, propad FSM. Tako lahko ugotovimo, da je bil propad FSM posledica spremenjenega upravljanja franšiznih odnosov in s tem odločitev in kratkoročnih interesov novih lastnikov, ki niso želeli ostati v dejavnosti hotelirstva, saj so nameravali pridobljeno premoženje prodati (glej str. 70).

Ne glede na posebnosti okolja, v katerem je nastal, deloval in propadel FSM, lahko ugotovimo, da je poleg medsebojnega zaupanja, poznavanje franšizinga ključnega pomena za strpno in ustrezno reševanja problemov, ki nastajajo v primerih franšiznega povezovanja podjetij.

Spoznali smo, da medsebojno zaupanje franšizijev ne sme odvrniti od pozornega proučevanja določil franšizne pogodbe in priskrbe ustreznih oblik zapisov o razrešenih nejasnosti ali s strani franšizorja danih obljub. S tem se franšiziji poleg prevelikih pričakovanj, nezadovoljstva in napetosti v kasnejših odnosih lahko izognejo tudi počasnemu razreševanju morebitnih sporov, ki lahko ogrozijo nadaljnji razvoj in celo obstoj njihovih podjetij. Franšiziji zato pred podpisom franšiznih pogodb v nobenem primeru ne bi smeli pristajati na franšizorjeve obljube, kar velja še posebej za primere, v katerih predhodno previdevajo, da bi njihovo neuresničevanje lahko ogrozilo poslovanje in obstoj njihovih podjetij.

Osnovne razloge, ki so povzročili propad FSM, lahko glede na ugotovitve te študije in pomembnost njihovega vpliva razvrstimo na odločilne, pomembne in manj pomembne, kar prikazuje naslednja tabela.

Tabela 14: Pomembnost osnovnih razlogov propada FSM

<b>RAZLOG</b>	<b>Odločilen</b>	<b>Pomemben</b>	<b>Manj pomemben</b>
Trenutni kratkoročni interesi lastnikov in njihova začetna nezainteresiranost po ohranjanju položaja v dejavnosti gostinstva	x		
Neporavnane franšizne obveznosti	x		
Spremenjen način upravljanja franšiznih odnosov, ki se je pojavil s prihodom novih lastnikov oziroma z zamenjavo idejnega nosilca in upravljalca FSM	x		
Finančne težave franšizorja pri uresničevanju strategije prenove gostinskih objektov		x	
Neizpolnjene obljube franšizorja, podane pred podpisom franšizne pogodbe		x	
Prekinitev usklajevanja skupnih ciljev pred zamenjavo lastništva Metropola		x	
Kršitev pogodbenega določila o izročitvi franšiznega priročnika poslovanja			x
Nudenje dodatne pomoči pri razreševanju problematike pridruženih podjetij			x
Neuresničena pričakovanja franšizijev			x
Nepoznavanje predhodnega poznavanja franšizinga			x

Vir: Lastno delo

## 9. RAZISKAVA UČINKOV FRANŠIZNEGA SISTEMA METROPOL NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH, GOSTOV

Z ustanovitvijo FSM in s tem pojavom franšiznega podjetništva se je zagotovo spremenil tudi način vodenja gostinskih enot, ki so jih pred tem vodili isti ljudje v vlogi managerjev hčerinskih podjetij poslovnega sistema Metropol. Osnovni namen tega dela študije smo zato usmerili v prepoznavanje vplivov spremenjenega načina vodenja na poslovno uspešnost in kakovost medsebojnih odnosov zaposlenih v franšiznih podjetjih. Na ta način smo želeli ugotoviti, ali lahko nastale spremembe v medsebojnih odnosih pred tem zaposlenih delavcev Metropolu uvrstimo med dejavnike, ki so vplivali na propad FSM. Posebno pozornost smo namenili spremembam, ki vplivajo na zadovoljstvo gostov, saj smo ob tem želeli preveriti tudi uresničevanje predvidenih učinkov podjetništva, ki so bili sestavni del odločitve o ustanovitvi franšiznega sistema.

Za doseg našega namena smo izoblikovali delno strukturiran vprašalnik, v katerem smo, prav tako kot v prehodni študiji, vprašanja razdelili v dve tematsko zaokroženi celoti (Priloga 2), po katerih smo v nadaljevanju izvedli analizo in s katerimi smo si z odgovori na vprašanja:

- Prvega tematskega področja pridobili informacije o vplivu podjetniškega načina vodenja na zadovoljstvo gostov in doseganje ekonomskih učinkov pridruženih podjetij kot tudi mnenja zaposlenih o vzrokih za propad FSM in
- druge informacije o vplivu spremenjenega načina ravnanja s človeškimi viri na zadovoljstvo zaposlenih v franšiznih podjetjih.

### 9.1. Analiza pridobljenih informacij

#### 9.1.1. Spremembe poslovanja in vzroki za propad franšiznega sistema

Kljub temu, da franšiziji pri njih zaposlenih delavcev niso obveščali o finančnih rezultatih lastnih podjetij, zaposleni menijo, da so bili ti zagotovo boljši od rezultatov, doseženih v istih gostinskih enotah pred ustanovitvijo franšiznega sistema. Svoja mnenja so utemeljili z lastnim zaznavanjem številnih sprememb **novega načina vodenja**, ki so ga primerjali z vodenjem manjših družinskih hotelov, in ob tem poudarili prednosti, med katere so uvrstili:

- Plosko strukturo organizacije; omogočala je hitrejše razreševanje problemov, ki so se pojavljali pri izvedbi delavnih postopkov. Te so reševali v neposrednem odnosu s franšizijem.
- franšizijevo predanost poslu; ta se je odražala v povečani pozornosti, ki jo je posvečal tako zaposlenim kot gostom, s čimer se je, v primerjavi z obdobjem pred franšizingom, podaljševala njegova prisotnost v gostinski enoti,

- sproščenost in predanost zaposlenih pri opravljanju njihovega dela; ti so bili pripravljeni opravljati tudi dela in naloge, ki niso bila opredeljena v opisu njihovega delavnega mesta,
- povečano angažiranost in samostojnost odločanja franšizija na področju trženja; uvajal je nove metode in tehnike pri ohranjanju stalnih in pridobivanju novih gostov.

Spremenjen način vodenja je po ugotovitvah zaposlenih vplival na **povečevanje zadovoljstva gostov**, ki je nastajalo v največji meri zaradi naslednjih novosti in sprememb dotedanjih postopkov dela:

- Povečane pozornosti pri opravljanju dela zaposlenih; zaposleni, ki so delo opravljali v neposrednem stiku z gosti, teh niso obravnavali zgolj kot "številke" in so z njimi vzpostavili prijaznejši način komuniciranja, pri čemer so se trudili, da bi jim vzbudili občutek domačnosti,
- obdaritev gostov; ob različnih priložnostih (rojstni dan gosta, prazniki, vračanje gostov) so gostom podarjali manjša darila,
- prirejanje različnih oblik družabno-zabavnih prireditev (čajanke, nastop glasbenih skupin, pogostitve); organizirali so jih tudi v primerih trenutnega zaznavanja potreb gostov,
- cenovni popusti; v primerih, ko so gostje izrazili upravičeno kritiko glede kakovosti proizvoda in opravljenih storitev, so s cenovnimi popusti skušali omiliti vzroke gostovega nezadovoljstva.

Spremembe odnosa franšizijev in zaposlenih do gostov so vplivale na povečevanje **zasedenosti razpoložljivih kapacitet** franšiznih enot. Povečevanje je bilo posledica izpolnjenih pričakovanj gostov, ki so se pogosto vračali in si s tem pridobivali status stalnih gostov. Z njimi so zaposleni sčasoma vzpostavili zelo pristne, skoraj prijateljske odnose, v katerih jim je, kot pravijo (Gržinič, 2004), kljub temu uspevalo ohraniti potrebno stopnjo profesionalnosti.

Tabela 15: Fizični pokazatelji uspeha poslovanja franšizne enote Hotel Lucija

Leto	Doseženo število nočitev		Zasedenost kapacitet (%)	Delež individualnih nočitev (%)
	skupaj	individualne		
1993	29.402	21.258	44	72
1994	41.269	23.059	62	56
1995	41.742	24.810	63	59
1996	40.009	22.829	60	57
1997	44.900	23.936	68	53
1998	44.026	23.134	66	53
1999	41.295	24.827	62	60
2000	47.113	23.557	71	50
2001	49.961	22.982	75	46
2002	50.497	23.734	76	47
2003	47.026	18.810	71	40

Vir: Lastno delo



Ugotovimo lahko, da kvantitativni podatki (tabela 15, str. 74) potrjujejo pridobljena mnenja zaposlenih glede povečevanja zasedenosti razpoložljivih kapacitet<sup>18</sup> in ohranjanja visoke stopnje deleža nočitev individualnih gostov ter s tem pozitivnih vplivov internega trženja v obdobju franšizinga (obdobje od 1. septembra 1994 do 01. oktobra 2002).

Zaposleni pri franšizijah so si na osnovi izkušenj, pridobljenih v neposrednem delu s tržniki in prodajniki, zaposlenimi pri franšiziju, izoblikovali tudi določena mnenja o njihovem delu. Tako pravijo, da so ti delo opravljali po že utečenih metodah in postopkih in da se pri tem niso:

- Prilagajali novim tržnim razmeram in
- spremenjenim interesom franšizijev.<sup>19</sup>

To so bili osnovni razlogi, da zaposleni pri franšizijah, kljub temu, da so franšizorjevi strokovnjaki opravljali pomemben del trženja hotelskih izdelkov, njihovem delu ne pripisujejo učinkov, ki so vplivali na povečevanje prodaje, prepoznavnost, ugled in s tem pridobivanja konkurenčnih prednosti franšizne enote. Prepričani so, da so bili pozitivni ekonomski učinki franšiznih enot le posledica povečane pozornosti, ki so jo bili deležni gostje v neposrednem stiku z zaposlenimi, in izkoriščenih možnosti franšizijev glede hitrejšega prilagajanja ponudbe spreminjajočim se potrebam gostov.

Prav tako so si na osnovi naključno pridobljenih informacij, ki so jih pridobili v različnih neformalnih razgovorih in na osnovi lastnega zaznavanja dogodkov, izoblikovali naslednja, dokaj različna, mnenja o **vzrokih propada FSM**:

- Neplačevanje franšiznih obveznosti; po propadu franšiznega sistema franšizor ni ponudil nove oblike poslovanja le tistim franšizijem, ki niso poravnavali franšiznih pristojbin,
- neustrezen način dogovarjana in postopkov razreševanja problematike; tudi če je šlo pri tem za neporavnane franšizne obveznosti, zaposleni ne odobravajo franšizorjevih nenadno izvedenih nasilnih metod, razreševanja nastale problematike,
- poslovni rezultati franšiznih podjetij; franšizor je sprejel odločitev o prekinitvi najemno franšiznih odnosov zaradi izrednih uspehov pridruženih podjetij.

Med dejavnike propada franšiznega sistema tako niso uvrstili vpliva spremenjenega lastništva Metropola, ker, kot pravijo, niso poznali s tem povezane globje problematike. So pa kljub temu zaznali, da so se prvi resnejši konflikti v odnosih med franšizorjem in franšiziji pojavili po zamenjavi direktorja Metropola.

---

<sup>18</sup> Hotel Lucija razpolaga s 182 ležišči.

<sup>19</sup> Franšiziji so v primerih predvidene prezasedenosti hotelskih kapacitet dajali prednost cenovno zanimivejšim individualnim gostom, kar je med njimi in franšizorjevimi strokovnjaki povzročalo občasne konflikte različnih interesov.

Ugotovili smo, da so zaposleni dogodke pred dokončnim propadom franšiznega sistema doživljali precej čustveno in da jih je nemirno obnašanje franšizijev, ki je bilo posledica napetih odnosov s franšizorjem, begalo. Franšizijev prav tako niso želeli obremenjevati z dodatnimi vprašanji, ki bi jim pomagala razjasniti nastalo situacijo. Menijo, da bi bilo njihovo tovrstno dejanje v tistem času neprimerno. To pa zato, ker so spoznali, da je nadaljnji obstoj franšiznega sistema in s tem privatnih podjetij franšizijev negotov, medtem ko njihova nadaljnja zaposlitev ni bila vprašljiva. Pogodbe o zaposlitvi, sklenjene s franšiziji, so jim v primeru propada FSM zagotavljale možnost ponovne zaposlitve v Metropolu.

Na osnovi podanih odgovorov in obnašanja zaposlenih, ki smo ga zaznali v času razgovorov, je bilo čutiti, da so se danes sicer ponovno prilagodili novim razmeram, da pa se pri tem nostalgичno spominjajo obdobja franšizinga, v katerem so bili delovni postopki učinkovitejši, oni sami in gostje pa veliko bolj zadovoljni. Morda to najbolje potrjuje razmišljanje zaposlenega (Katava, 2004), ki pravi, da še danes ne more dojeti smiselnosti ukinjanja uspešnih franšiznih enot.

### **9.1.2. Spremembe medsebojnih odnosov**

Ugotovili smo, da so zaposleni pri franšizijah ohranili enaka delavna mesta v organizacijski strukturi franšiznega podjetja, kot so jih imeli pred tem v Metropolu. Bistvena razlika med obema zaposlitvama je bila v tem, da so jim franšiziji pri opravljanju dela dodelili večja pooblastila. Tako so poleg franšizijev lahko tudi oni gostom odobrili cenovne popuste, jih pogostili, organizirali zabave in podobno. Povečana pooblastila so bila po mnenju zaposlenih posledica medsebojnega poznavanja in zaupanja franšizijev v njihovo strokovnost. Ocenjujejo jih kot posebno obliko stimulacije, ki je vplivala na izboljšanje njihovega dela in s tem zadovoljstva gostov in dosežene rezultate poslovanja franšiznih enot. S tem so potrdili vodstvene sposobnosti franšizijev in ugotovitve številnih raziskav (Možina, 2002, 499), ki kažejo na to, da je v uspešno vodenih organizacijah potrebno najprej zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama in nato slednjim dodeliti večjo samostojnost odločanja.

Poleg tega so franšiziji FSM izkoristili prednosti (Knowles, 1996, str. 157) franšiznih sistemov storitvenih dejavnosti, ki ponujajo veliko večje možnosti motiviranja zaposlenih. Uporabljali so nove načine spodbujanja in dodatnega nagrajevanja zaposlenih, kot so:

- Pogoste pohvale za dobro opravljeno delo,
- denarne nagrade v obliki izplačila stimulatívne delo osebnih dohodkov v primeru doseganja načrtovanih rezultatov poslovanja,
- skromna, v krogu zaposlenih organizirana praznovanja ob doseženih načrtovanih rezultatih poslovanja,
- večdnevni izleti zabavno-strokovnega značaja po zaključku glavne sezone,

- obdaritev zaposlenih ob določenih praznikih, kot so božič, novo leto in rojstni dnevi zaposlenih.

Izbrani načini so bili ustrezni. Z njimi so franšiziji zagotovo dosegali osnovni namen, saj lahko z gotovostjo trdimo, da je bilo zadovoljstvo zaposlenih v času franšizinga na najvišji ravni. To potrjujejo njihovi odgovori na del zastavljenih vprašanj, v katerih so spontano primerjali prednosti in učinke njihovega dela v obdobju franšizinga s slabšimi delovnimi pogoji današnje, ponovne zaposlitve v Metropolu.

Prav tako se je v obdobju franšizinga s spemembami na področju upravljanja s človeškimi viri spreminjala kultura gostinskih enot, ki je (Možina et.al., 2002, str. 186) postajala temeljna značilnost, ki je omogočala, da so bila podjetja franšizijev uspešna tudi med svojimi tekmicami. Medsebojni odnosi zaposlenih pri franšizijah so se izboljševali, med njimi so se vzpostavili prijateljski odnosi, v katerih je prevladovala medsebojna pomoč in sodelovanje.

Čeprav je bila večina zaposlenih zadovoljna z izobraževanjimi programi franšizorja, po drugi strani ugotavljajo, da so bili ti večinoma nadaljevanje že utečenih Metropolovih programov. Na osnovi pridobljenih odgovorov smo prav tako ugotovili (Degen Botter, 2004), da z njimi niso bili zadovoljni vsi franšiziji, zato se jih pri njih zaposleni delavci franšizorjevih programov niso udeleževali. Ti franšiziji so za pri njih zaposlene pri zunanjih ponudnikih izbirali programe, ki so posegali na nova področja in s tem pridobivanje dodatnih strokovnih sposobnosti zaposlenih. Tako smo ugotovili, da franšizorjevi programi poleg tega, da niso ustrezali interesom vseh franšizijev, tudi niso uspeli dosegati ravni (Berglind, 2002), po kateri bi morala biti tovrstna usposabljanja, organizirana s strani hotelskih franšizorjev, ne samo dobra, temveč odlična in predvsem inovativna.

Za franšizne sisteme so poleg dobrih odnosov med zaposlenimi v pridruženih podjetjih pomembni tudi dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi znotraj franšiznega sistema. Glede na to, da so bili zaposleni v franšiznih podjetjih pred tem sodelavci, smo pričakovali, da na tem področju ni prihajalo do večjih nesoglasij, kar so zaposleni s svojimi odgovori tudi potrdili. Kljub temu so bivše sodelavce, zaposlene pri franšizorju, obravnavali le še kot zaposlene v podjetju, ki za franšizije opravlja storitve zunanjih ponudnikov. Ugotovimo lahko, da so v franšizijah prepoznavali popolnoma samostojne podjetnike.

## **9.2. Povzetek raziskave**

Zamenjava managerskega s podjetniškim razmišljanjem in s tem dane možnosti istim osebam, da lažje in odgovorneje uresničujejo pridobljene izkušnje in ideje, ki jih je omogočala ustanovitev FSM, so vplivale na spremenjen načina vodenja istih gostinskih enot, katerega pozitivni učinki so se odrazili v povečanem:

- Zadovoljstvu zaposlenih,
- zadovoljstvu gostov,
- rezultatih poslovanja gostinskih enot.

Zaposlene franšiziji niso obravnavali le kot izvrševalce dodeljenih jim nalog, saj je bilo očitno, da od njih pričakujejo večjo stopnjo samostojnosti, iniciativnosti in inovativnosti. Prav tako jih niso obremenjevali z lastnimi problemi, tako da so se lahko zaposleni posvečali le svojemu delu. Tega so franšiziji spodbujali z novimi motivacijskimi metodami, s katerimi so uspeli izrabiti dotedanje izkušnje, znanja in druge sposobnosti zaposlenih. S tem so dosegli dvojni učinek, saj se je s povečevanjem zadovoljstva zaposlenih povečevalo tudi zadovoljstvo gostov, ki je bilo posledica:

- Povečane pozornosti do gostov in izkazanega jim gostoljublja zaposlenih in franšizorja,
- uresničevanja in preseganja gostovih pričakovanj,
- hitrega prilagajanja ponudbe trenutnim potrebam gostov.

S spreminjanjem odnosa do gosta je postajal neotipljivi del gostinskih izdelkov osnovna konkurenčna prednost franšiznih enot in povečane prepoznavnosti ter ugleda FSM.

Bivšim managerjem poslovnega sistema Metropol je z ustanovitvijo FSM uspelo v lastnih franšiznih podjetjih ustvariti:

- Kulturo podjetja, ki je imela osnovne značilnosti družinsko vodenih podjetij; medsebojno sodelovanje, nesebična delitev znanja in timsko delo zaposlenih,
- prijetnejše delovno okolje, ki so ga opazili tudi gostje,
- novo podjetniško razmišljanja zaposlenih v odnosu do gostov,
- povečevanje deleža stalnih gostov,
- povečevanje zasedenosti razpoložljivih kapacitet,
- pripadnosti zaposlenih

S tem so se uresničila predvidevanja direktorja Metropol, ki je v strategiji franšizinga zaznal pozitivne učinke podjetništva. To so poleg zaposlenih potrdili tudi franšiziji (glej str. 70), ki so na osnovi pridobljenih izkušenj franšizing opredelili kot eno izmed oblik hotelskega povezovanja, ki bi lahko ob spremenjenih interesih trenutnih lastnikov hotelskih podjetij zagotavljala kakovostni razvoj slovenskega turizma.

## 10. SKLEPNE UGOTOVITVE

Hotelski franšizing se je drugod po svetu izkazal kot zelo pogosta in uspešna oblika povezovanja hotelskih podjetij, v kateri pa novi lastniki in vodstva slovenskih hotelskih podjetij ne prepoznavajo strateških možnosti nadaljnjega razvoja in širitve poslovanja na tuje trge. Ker je trenutno stanje lahko tudi odraz dosedanjih neuspehov hotelskega franšizinga pri nas, smo se odločili in podrobneje raziskali primer propada FSM.

Za dosego cilja smo v prvem delu naloge najprej ugotavljali osnovne značilnosti franšiznega povezovanja, ustanavljanja franšiznih sistemov in posebnosti franšiznih odnosov. Pridobljena spoznanja, ki temeljijo na teoretičnih in znanstvenoraziskovalnih ugotovitvah, smo uporabili v drugem, empiričnem delu naloge. V njem smo s pomočjo kvalitativne metode triangulacije ugotavljali vplive neekonomskih dejavnikov, ki so privedli do propada obravnavanega franšiznega sistema, pri čemer smo si zastavili raziskovalna izhodišča in ugotovili naslednje:

- **Prvega** izhodišča ne moremo zavrniti, saj so spremembe upravljanja franšiznih odnosov in načina razreševanja medsebojnih odnosov, ki so nastale z zamenjavo lastništva Metropol a povzročile ključne probleme, ki so vplivali na propad FSM. Povzročili so jih spremenjeni interesi novih lastnikov, ki so želeli v obdobju lastninskega preoblikovanja slovenskih podjetij pridobljeno lastnino Metropol a prodati.
- **Drugega** izhodišča o tem, da prehitra izvedba postopkov ustanavljanja franšiznega sistema Metropol ni imela značilnega vpliva na propad FSM, ne moremo zavrniti, kljub temu, da so bili postopki ustanavljanja prilagojeni okolju, v katerem je sistem nastajal, in kljub slabemu poznavanju in napakam, ki so jih storili franšiziji pred podpisom pogodbe. Spoznali smo namreč, da problematike neporavnanih franšiznih obveznosti, ki je kasneje postala osnovni razlog prekinitve najemno-franšiznih odnosov in propada FSM, niso povzročili prehitri postopki ustanavljanja sistema. Povzročilo jo je franšizorjevo neuskkljeno sočasno uresničevanje sprejetih strategij Metropol a (prenova objektov, franšizing).
- **Tretjega** izhodišča ne moremo zavrniti zato, ker smo ugotovili, da spremembe v medsebojnih odnosih zaposlenih v franšiznih enotah niso imele vpliva na propad franšiznega sistema. Spremenjen način vodenja ni povzročal nesporazumov med franšiziji in zaposlenimi kot tudi ne večjih nesporazumov med njimi in zaposlenimi v podjetju franšizorja. Vplival je na povečevanje zadovoljstva zaposlenih, gostov in s tem na doseganje večjih poslovnih uspehov franšiznih enot in ugleda celotnega FSM. Tako lahko ugotovimo, da pozitivni učinki franšiznega povezovanja kljub specifičnosti okolja, v katerem je nastajal in deloval FSM, govorijo v prid nadaljnjega razvoja franšizinga in "nadaljnje privatizacije" dejavnosti slovenskega hotelirstva.

Sklenemo lahko, da so bili spremenjeni interesi novih lastnikov Metropol in s tem nevarnosti okolja, v katerem je FSM nastajal, ključni dejavniki njegovega propada. Zunanje okolje je pogojevalo osnovne značilnosti posebne, obratne oblike poslovnega franšizinga FSM, ki so tudi sicer nastajali v vzhodnoevropskih državah v obdobju privatizacije državnih podjetij in uastanavljanjem "državnih" franšiznih sistemov. Seveda se nam ob tem pojavlja vprašanje glede splošne uspešnosti franšiznega povezovanja tovrstne oblike franšizinga, ki se v strokovni literaturi skorajda ne omenja in ki morda prav zaradi neuspehov in okolja, v katerem se je pojavila (franšizno nerazvite države), ne bo postala pogost predmet nadaljnjih raziskav, kljub pozitivnim učinkom tovrstnega raziskovanja.

V empiričnem delu naloge (glej str. 78) smo ugotovili, da so se pozitivni vplivi FSM odrazili na temeljne dejavnike (zadovoljstvo zaposlenih in gostov), od katerih je tudi sicer odvisna dolgoročna uspešnost poslovanja podjetij, ki opravljajo dejavnost hotelirstva. Zato menimo, da bi bilo koristno proučiti predvsem:

- Možnosti prihodnjega razvoja franšizinga v dejavnosti slovenskega hotelirstva,
- načine podpore in oblike sofinanciranja države pri pospeševanju franšizne oblike povezovanja slovenskih hotelskih podjetij.

### ***10.1. Priporočila prihodnjim franšiznim podjetnikom***

Ker smo z raziskavo konkretnega hotelskega franšiznega sistema Metropol pridobili veliko dodatnih splošnih ugotovitev, želimo nanje opozoriti podjetnike, ki razmišljajo, ali bodo v prihodnje razmišljali o eni izmed oblik podjetništva, ki jih nudi franšizing. Predvsem jih želimo seznaniti s ključnimi dejavniki, katerih vplivi so se v primeru FSM odrazili na poslabševanje dobrih, začetno vzpostavljenih medsebojnih franšiznih odnosov.

#### **10.1.1. Priporočila za franšizorje**

Ne glede na okolje, v katerem nastaja hotelski franšizni sistem, mora franšizor prvenstveno ustvariti in ohranjati pogoje medsebojnega zaupanja, za kar je potrebno da:

- franšizijem v pogodbeno dogovorjenem času izroči priročnik poslovanja,
- izvaja dogovorjeno kontrolo poslovanja franšiznih enot,
- poleg uspešne metode poslovanja, ki franšizijem zagotavlja doseganje primerljivih donosov, razpolaga z ustreznim rezervacijskim sistemom,
- ustrezno delegira pooblastila in odgovornosti v primeru sočasnega uresničevanja različnih strategij lastnega podjetja, da ne bi prihajalo do prekinitev vzpostavljenih odnosov in rednega komuniciranja s franšiziji,
- preskrbi, da izvajanje vzporednih strategij in morebitne težave pri upravljanju lastnega podjetja ne povzročajo motenj v poslovanju franšiznih enot in poslabševanje poslovnih uspehov pridruženih podjetij,

- franšizijem zagotavlja dodatno pomoč pri razreševanju posebnih problemov poslovanja franšiznih enot,
- skrbi za redno usklajevanje in preverjanje uresničevanja skupno dogovorjenih ciljev,
- skrbi za kakovostne in učinkovite izobraževalne programe franšizijev in pri njih zaposlenih delavcev,
- v primeru prevzemanja odgovornosti za lastne, napačne odločitve, katerih učinki imajo negativen vpliv na doseganje poslovnih rezultatov franšiznih enot, ne spreminja temeljnih pogodbenih določil, ki bi povzročale neenak položaj franšizijev,
- uravnava in ohranja strpen in korekten način medsebojnega komuniciranja,
- sledi spremembam zadovoljstva in odpravlja utemeljene vzroke nezadovoljstva franšizijev.

### **10.1.2. Priporočila za franšizije**

Podjetnikom, ki se odločajo za posebno obliko, do določene mere odvisnega, franšiznega podjetništva, priporočamo, da:

- Si pred podpisom franšizne pogodbe pridobijo osnovna znanja in proučijo prednosti in slabosti franšiznega poslovanja, saj se bodo le tako lahko izognili izoblikovanju prevelikih pričakovanj,
- pred sklenitvijo franšiznega sodelovanja in da se izognejo kasnejšim nevšečnostim, osebnim in poslovnim razočaranjem, dosledno proučijo in upoštevajo priporočila franšiznih strokovnjakov (glej str. 29 - 31),
- ne dovolijo, da jih osebno zaupanje v franšizorja, še posebej, če se ta pojavlja tudi v vlogi najemodajalca poslovnih prostorov franšizne enote, ne odvrne od usklajevanja višine pogodbene vrednosti najema, če predvidevajo, da lahko dogovorjena vrednost v prihodnje ogrozi obstoj njihovih podjetij,
- franšizorju jasno predstavijo lastne pomisleke in ustrezno utemeljijo vsa nestrinjanja, ki se pojavljajo v medsebojnih poslovnih odnosih,
- naj v primerih razreševanja resnejših nesporazumov s franšizorjem ne pričakujejo podpore drugih franšizijev,
- so uspehi poslovanja franšiznih enot poleg skupno usklajenih ciljev in strokovne pomoči franšizorja v veliki meri odvisni tudi od njihovih vodstvenih sposobnosti in predvsem uspešnega upravljanja s človeškimi viri.

# LITERATURA IN VIRI

## Literatura:

1. Aaker A. David, Day George, Kumar V.: Essentials of Marketing Research. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 623 str.
2. Abbot Peter and Lewry Sue: Front Office: Procedures, Social Skills, Yield and Management. Second edition. Oxford, Butterworth-Hainemann, 1999. 211 str.
3. Baillieu Danielle: Streetwise Franchising - Everything You Need to Know About Taking Up and Running a Successful Franchise. London, Century Limited, 1994. 244 str.
4. Bates Timoty: Survival Patterns Among Newcomers to Franchising. Journal of Business Venturing, 1998. št. 13, str. 113 - 130 [URL: <http://www.sciencedirect.com> ] 28.02.2004
5. Bavec Cene: Zaupanje-temelj virtualne organiziranosti. Koper. Fakulteta za management. 2004, 9 str.
6. Berglind Bruce: Franchisee Training is Critical to Success. International Franchise Assotiation - IFA [URL: <http://www.franchise.org/news> ] 08.10.2002
7. Bian Ke, Alon Ilan: A Survey of Franchising in China. San Antonio, Presented at the 17 th Annual International Society of Franchising Conference: Building International Bridges to Success, 2003 [URL: <http://huizenga.nova.edu> ] 06.02.2004
8. Bizjak Stane: Kakovost v gostinstvu. Ljubljana. Fit media v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarske dejavnosti RS, 1997. 123 str.
9. Carter Sara and Jones-Evans Dylan: Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Harlow: Pearson Education Limited, 2000. 512 str.
10. Crotts C. John, Buhalis Dimitrios and March Roger: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management. Oxford. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 1, Number 1, 2000. 166 str.
11. Falbe Cecilia, Dandridge Thomas C.: Franchising as a Strategic Partnership: Issues of Co-Operation and Conflict in a Global Market. International Small Business Journal. 1992, št. 10, str. 40 - 52
12. Filipovič Nenad et alt: MBA Project Metropol Hotels Portorož, Brdo pri Kranju, International executive development center Brdo pri Kranju. 1992, 105 str.
13. Fink Sofie Anne: The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process. A Potential Barrier to Archiving Qualitative Data. Forum: Qualitative Social Research. On - Line Journal 2002. [URL: <http://www.qualitative-research.net>] 27.08.2005
14. Frazer Lorelle: Are Franchisees Potential Competitors? A Study of Franchisees Who Exit the System but Continue Operating. Las Vegas, Presented at the 18 th Annual International Society of Franchising Conference, 2004 [URL: <http://www.huizenga.nova.edu> ] 09.09.2004
15. Gauzente Clarie: Using Qualitative Methods in Franchise Research - An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivation. Forum Qualitative Social Research, Volume 3, No.1 - January 2002
16. Gee Chuck Y.: International Hotels: Development and Management. Michigan. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. 1994. 511 str.
17. Giacomelli Jurij: Formula za rast. Gospodarski vestnik, Ljubljana, št. 48, 1995 [URL: <http://www.gvestnik.si/revije/cgi/article.exe?F=3&GSRCHSTR=franšizing&LINK=29378> ] 10.09.2001
18. Gray S. William and Liguori S.Salvatore: Hotel and Motel Management and Operations, Third Edition. New Jersey: Printice-Hall Inc.,1994. 346 str.



19. Grönoos Christian: Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*. 1990. 20 str.
20. Hancock Beverley: An Introduction to the Research Process, Nottingham: University of Nottingham, 2002. 22 str.
21. Hancock Beverley: An Introduction to Qualitative Research. Nottingham: University of Nottingham, 2002a. 27 str.
22. Horvat Metka: Nova doba trženja: upravljanje odnosov s strankami ali CRM. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2001, št. 29, str. 50-52.
23. Holmberg R. Stevan, Morgan Kathryn Boe: Franchise Failure: New Research and Prospectives. San Diego, 2000 Intl. Society of Franchising 14 th Annual Conference: Franchising: Quo Vadimus, 2000 [URL: <http://huizenga.nova.edu>] 25.02.2004
24. Holmberg R. Stevan, Morgan Kathryn Boe: Franchise Turnover and Failure: New Research and Prospectives. *Journal of Business Venturing*. United States, Missouri, 2003
25. Hoy Frank and Shane Scott: Franchising as an Entrepreneurial Venture Form. *Journal of Business Venturing*, 1998, št. 13. str. 91-94
26. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
27. Jones Peter and Pizam Abraham: The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues. Reprinted. Harlow. Longman Group Limited. 1995. 243 str.
28. Kasavana L. Michael and Brooks M. Richard: Managing Front Office Operations. Fifth Edition. Michigan. Educational Institute American Hotel & Motel Association. 1998. 511 str.
29. Kirby David A., Watson Anna, Waites Julie: Franchising as a Small Business Development Strategy: A Qualitative Study of Problems Faced By Franchisor. Las Vegas, Presented at the 12 th Annual International Society of Franchising Conference: Franchising Research: legal, Economic and Managerial Developments, 1998.
30. Knowles Tim, Diamantis Kimitrios and Bey El-Mourhabi Joudallah: The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Prospective. London. Continuum., 2001. 259 str.
31. Knowles Tim: Corporate Strategy for Hospitality. London: Longman Group Limited, 1996. 358 str.
32. Končar Lidija: Obvladovanje kakovosti v franšizingu. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, 1998, št. 23, str. 17-23
33. Koražija Nataša: So Intercontinentalu v Ljubljani šteti dnevi?. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, 2001, št. 42, str. 13 - 14
34. Koražija Nataša: Neotipljivo provincialni. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*, 2001a, št. 43, str. 13
35. Kotler Philip: Marketing Management-Trženjsko upravljanje-analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana. Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
36. Lacey Anne, Luff Donna: Qualitative Data Analysis. Sheffield, University of Sheffield, 2001. 35 str.
37. Lafontaine Francine, Shaw L. Kathryn: Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the US Market: Myth and Reality. *Journal of Business Venturing*, 1998. št. 13, str. 95 - 112 [URL: <http://www.sciencedirect.com>] 29.12. 2003
38. Lashley Conrad and Morrison Alison: Franchising Hospitality Services, (chapter 6 Morrison Alison and Macmillan August; Financial fundamentals) Oxford, 2000, Butterworth-Heinemann, 274 str.
39. Levitt Edward N.: The Franchisor/Franchisee Relationship. Toronto, 2002, Ontario Business Magazine.[URL: <http://www.levitthoffman.com/tffr.shtml>] 09.10.2002.
40. Ličen Anita: Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 102 str.

41. Lim Jolene, Lorelle Frazer: The Effect of Regulation: An Analysis of the Australian Franchising Code of Conduct. San Diego: 2000 Int. Society of Franchising 14 th Annual Conference: Franchising: Quo Vadimus, 2000 [URL: <http://huizenga.nova.edu> ] 26.02.2005
42. Lockwood A. and Medlik S.: Tourism and Hospitality in the 21 st Century. Oxford., Butterworth-Heinemann, 2001. 324 str.
43. Macmillan Agnus: Aspects of Franchisee Recruitment. London. University of Westminster: International Franchise Research Centre. 1996, 45 str.
44. Mahesh Amin: Mediation can be a Win-Win Solution for Franchising. Hotel & Motel Management. 2002 [URL: <http://findarticles.com> ] 01.08.2003
45. Marsan Joan: A New World Order: Change is the Only Constant, and Franchising is no Exception to the Rule. Hotels, 2002 [URL: [http://findarticles.com/cf\\_0/m3493/3\\_36/84154923](http://findarticles.com/cf_0/m3493/3_36/84154923)] 01.08.2003
46. Mathers Nigel, Fox Nick, Hunn Amanda: Using Interviews in a Research Project. Sheffield, Institute of General Practice Northern General Hospital Sheffield, 2002. 24 str.
47. Matos Urša: Privatizacija obale - razprodaja riviere. Mladina, julij 2002 [URL: <http://www.mladina.si/tednik/200228/clanek/obala> ] 10.09.2004
48. Mawson Steve: The Fundamentals of Hospitality Marketing. London and New York. Continuum Wellington House, 2000. 160 str.
49. Medlik S. and Ingram H.: The Business of Hotels. Fourth Edition. Oxford. Butterworth-Heinemann, 2001. 222 str.
50. Mihajlovič Novica: Hotel Lev ni več Intercontinental. 2002 [URL: <http://www.finance-on.net> ] 26.02.2002
51. Mihalič Tanja: Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1997. 287 str.
52. Morrison Kimberly A.: How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. Journal of Small Business Management, July 1997, str. 39 - 63
53. Možina Stane et. al.: Poslovno komuniciranje, drugi natis. Maribor: Obzorja, 1998. 511 str.
54. Možina Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas et al.: Management-nova znanja za uspeh, Ljubljana, Didakta, 2002. 872 str.
55. Nathan Greg: Profitable Partnership: The Franchise 'E Factor' [URL: <http://franchisereationship.editthispage.com> ] 16.01.2002
56. Oka Tomofumi, Shaw Ian: Qualitative Research in Social Word. Tokyo, Sophia University, 2000 [URL: <http://pweb.sophia.ac.jp/~t~oka/papers/2000/grsw.html> ] 13.08.2004
57. Pavlin Igor: Poslovna oblika in druge novosti v svetu franšizinga. Podjetnik, 1997. št.11 [URL: [http://www.podjetnik.com/sola\\_fransizing\\_novosti\\_fransizinga1197html](http://www.podjetnik.com/sola_fransizing_novosti_fransizinga1197html).] 07.05.1999
58. Pavlin Igor: 13 vprašanj o franšizingu. Podjetnik, št. 7, 1997. [URL: [http://www.podjetnik.com/sola\\_fransizing\\_13\\_vprasanj\\_0797.html](http://www.podjetnik.com/sola_fransizing_13_vprasanj_0797.html).] 23.10.2000
59. Pavlin Igor: Pred franšizno poroko. Podjetnik, 1995, št. 4 [URL: [http://www.podjetnik.com/sola\\_fransizing\\_pred\\_fransizno\\_poroko\\_0495.html](http://www.podjetnik.com/sola_fransizing_pred_fransizno_poroko_0495.html) ] 07.05.99
60. Pavlovčič Lidija: Mercatorjevi franšiziji so kmetijske zadruge in podjetniki. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. št.8, priloga Trgovina: Franšizing, rešitev za pametne, str. 7
61. Petrič Tine: Valant snuje nov imperij. Gospodarski vestnik, št. 21, 2003. str. 17-21
62. Petrov Sabina: Vizija in moč odločanja sta ključni lastnosti upravljalca blagovne znamke. 2002 [URL: <http://finance-on.net>] 23.09.2002

63. Pirjevec Boris, Čačić Ivica, Satler Matjaž: Program razvoja od leta 1992 do leta 1995, Portorož, 1992. 80 str.
64. Povalej Marko: Kako s franchisingom do dobička. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 148 str.
65. Powers Tom and Barrows Clayton W.: Introduction to Management in the Hospitality Industry. Seventh edition. New York. John Wiley & Sons. Inc. 2002. 631 str.
66. Preble John F., Riechel Arie, Hoffman Richard c.: Strategic Alliances for Competitive Advantage: Evidence From Israel's Hospitality and Tourism Industry. International Journal of Hospitality Management, 2000, Volume 19, Issue 3, Pages 327-341 [URL: <http://sciencedirect> ] 16.04.2002
67. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 381 str.
68. Raleigh E. Lori: Evaluatong Hotel Franchise & Chain Affiliation Programs. The International Society of Hospitality Consultants (ISHC), May 1999 [URL: <http://www.ishc.com/library/franchise.html> ] 21.03.2004
69. Repovš Jernej: Blagovne znamke v Sloveniji. Studio Marketing JWT [URL: [http://mojmarketing.net/akademija/članki\\_podrob.asp?ID=31&hidden=ok](http://mojmarketing.net/akademija/članki_podrob.asp?ID=31&hidden=ok)] 18.09.2002
70. Rubin Paul H.: The Teory of the Firm and Structure of the Franchise Contact. Jouranal of Law and Economies. 1978, št.21, str. 223 - 233
71. Rule C. Roger: 10 Common Mistakes of Prospective Franchisees. The Magazine for Growing Companies, 2000.[URL: [http://www.inc.com/articles/buy\\_biz](http://www.inc.com/articles/buy_biz) ] 26.02.2003
72. Ručna Nataša: Metropola ni strah tožb za avtocamp Lucija. Ljubljana: Finance, 2005, št. 43, str. 12
73. Rushmore Stephen, Lee D. William: 2001 Hotel Franchise Fees Analysis Guide. NY, HVS International. 2001, 15 str.
74. Rushmore Stephen: What Do Hotel Franchises Actually Cost?. Hotels-The Magazine of the Worldwide Industry, 2001. [URL: <http://hotelsmag.com> ] 21.03.2004
75. Shane Scott: Differences Between Successful and Unsuccessful Franchisors. Georgia Institute of Tehnology, Atlanta, GA 30332-0520 under contract no. SBA-95-0404. 1995 [URL: [http://sba.gov/advo/research/\\*rs158.html](http://sba.gov/advo/research/*rs158.html)] 22.07.2003
76. Shook Carrie &. Shook L. Robert L: Franchising-The Business Strategy that Changed the World. New Jersey, Prentice Hall, 1993. 258 str.
77. Skinner Robert: The Technology Advantage in Franchising. Franchise Show Room. [URL: <http://nornetco.com/cgi-bin/vweb?XwsSrvID=NETCOA01>] 22.08.2002
78. Smrekar Tanja: NFD na obali skače v zelje Istrabenzovim hotelirjem. Finance, 2002, št. 51
79. Stanworth John and Curran James: Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy. Journal of Business Venturing, 1999, št. 14, str. 323-344
80. Stanworth John, Healeas Simon, Purdy David, Watson Anna, Stanworth Cecilia: Enterpreneurial Teams, Intellectual Capital Acqisition and Knowledge Management - New Perspectives on Franchising As a Small Business Growth Strategy. San Antonio, Presented at the 17 th Annual International Society of Franchising Conference: Building International Bridges to Success, 2003 [URL: <http://www.huizenga.nova.edu> ] 25.02.2004
81. Šparemlek Silvana: Primer uporabe franšizne pogodbe v turističnem podjetju kot orodje za razvoj managementa za vodenje hotelov. Diplomaska naloga. Portorož: Turistica Visoka šola za turizem Portorož, 2002. 68 str.
82. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: GEA College, 1997. 174 str.

83. Teegen Hildy: Examining Strategic and Economic Development Implications of Globalising Through Franchising. Washington, Elsevier Science Ltd. International Business Review, št. 9, 2000, str. 497-521
84. Tellis Winston: Application of a Case Study Methodology. The Qualitative Report, Number 3, 1997 [URL: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html> ] 20.04.2004
85. Turk Dejan: Razcvet franšizinga v Sloveniji šele prihaja. Ljubljana, Kapital, št. 25, 1996
86. Vestermarck Elisabeth, Öhman Annsofi: Franchise Satisfaction: Case Studies of Swedish Franchisees of Multinational Companies. Luleå University of Technology, 2001. 54 str.
87. Vuk Drago: Metodologija raziskovalnega dela; Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998. 69 str.
88. Wallace C.Everett: The Future of Franchising: Taking Advantage of the Changing Complexion of the American Economy. Black Enterprise, september 2001 [URL: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m1365/2\\_32/77482651](http://www.findarticles.com/cf_0/m1365/2_32/77482651) ] 01.08.2003
89. Wiley Rein & Fielding LLP: International Franchising: Structuring the Relationship. Washington, DC [URL: <http://www.wrf.com/publications/publisting.asp> ] 08.08.2003
90. Wolchuk Sally, Lerner Scoviak Mary: July 2002/Special Report, Hotels: The Magazine of the Worldwide Industry [URL: <http://www.hotelsmag.com/0702/0702sr.html> ] 30.01.2004

## Viri:

1. Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje: Revizijsko poročilo o postopku revizije pri pravni osebi Metropol Hoteli Portorož, d.d., Obala 77, Portorož. Koper, 1995. 28 str.
2. Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo: Odločba št.: LP 01398/01116-1998/MP. Ljubljana, 1998. 4 str.
3. Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo: Odločba št.: LP 01136/1996-MV. Ljubljana, 1996. 3 str.
4. Belac Marino, pomočnik direktorice podjetja Aurora. Osebni intervju dne 11.10.2004, od 20.05 do 20.50 na sedežu podjetja Aurora, d.o.o., Portorož, Obala 114, 6320 Portorož, [marino@aurora.si](mailto:marino@aurora.si)
5. Cornell Unievesity News Service: Cornell Study Shows a Healthy Hotel Franchiser-Franchisee Relationship is Key to Satisfied Customers and Increased Profits [URL: <http://www.news.cornell.edu/releases/Frb98/franchise.dg.html> ] 09.10.2002
6. Butinar Boris, direktor podjetja Hoteling. Osebni intervju dne 05.10.2004, od 10.10 do 11.15 na sedežu podjetja Hoteling, d.o.o., Obala 114, 6320 Portorož, [hoteling@siol.net](mailto:hoteling@siol.net)
7. Degen Botter Marinka, receptorka podjetja Metropol Group. Osebni intervju dne 22.11.2004, od 10.00 do 10.30 v stanovanju Eferl na Kosovelovi 22, 6320 Portorož. [lucija@metropolgroup.si](mailto:lucija@metropolgroup.si)
8. European Franchise Federation: European Code of Ethics for Franchising [URL: <http://www.eff-franchise.com/Code%20of%20ethics>] 06.03.2003
9. Find Articles: Hotels Hospitality Leaders To Set Course For Change - sept, 2000 [URL: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m3493/9\\_34/67047000p3/articl.r.jhtml?term=%20BHC](http://www.findarticles.com/cf_0/m3493/9_34/67047000p3/articl.r.jhtml?term=%20BHC) ] 10.01.2003
10. Franchise Classroom, 2002: The Franchisor Quick-Start Program [URL: <http://www.bus.Isu.edu/academics/entrepreneurial/franchiseclass/ForBook>] 10.10.2002
11. Franchise Classroom, 2002a; Franchisor/Franchisee Relationship [URL: <http://www.bus.Isu.edu/academics/entrepreneurial/frachiseclass>] 09.10.2002

12. Franchise Classroom, 2002b: The Ten Commandments of the Franchisee/Franchisor Relationship [URL: <http://www.bus.Isu.edu/academics/entrepreneurial/franchiseclass>] 09.10.2002
13. Franchise Classroom, 2002c: Dispute Resolution [URL: <http://www.bus.Isu.edu/academics/entrepreneurial/franchiseclass/>] 09.10.2002
14. Franchise Information Company-FranChoice: Franchise Company Investigation [URL: <http://franchisechoices.com/Investigation.html>] 10.01.2003
15. Franchise Portal: New Areas of Activity [URL: <http://gb.franchiseportal.de/cms/ITmaxxCMS.dll?Artidel?ID=21&Session=1-20020830>] 30.08.2002
16. Franchise Show Room: Franchising and the Law. 2001 [URL: <http://nortnetco.Com/cgi-bin/vweb?XwsSrvID=NERCOA01>] 22.08.2002
17. Grand Hotel Metropol, d.d., Portorož: Program razvoja od leta 1992 do leta 1995, Portorož, 1992. 80 str.
18. Grand Hotel Metropol, d.d., Portorož: Program lastninskega preoblikovanja podjetja. Delo, Ljubljana, 1996
19. Grand Hotel Metropol, d.d., Portorož, Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Pogodba o upravljanju hotela. Portorož, 05.03. 1998
20. Grand Invest, d.d. Portorož: Planski dokumenti. Portorož, maj 1998
21. Gržinič Nevija, vodja recepcije v podjetju Metropol Group. Osebni intervju dne 23.08.2004, od 10.05 do 10.30 v prostorih Hotela Barbara, Obala 77, 6320 Portorož, [barbara@metropolgroup.si](mailto:barbara@metropolgroup.si)
22. Hotel News Resource: Bass Hotels & Resorts Becomes Six Continents Hotels. 2001 [URL: <http://www.ihrestaurantjobs.com>] 02.03.2004
23. Hotel News Resource: Choice Hotels International, Multi-Cultural Tourism Executive Team To Host Franchising Seminar. 2002 [URL: <http://www.ihrestaurantjobs.com>] 02.03.2004
24. Hoteling, d.o.o., Portorož: Odpoved franšizne pogodbe. Portorož, 2001
25. Horwath & Horwath and Horwath Asia Pacific: Metropol Hoteli Portorož, d.d., Business Plan for Privatisation of the Metropol Group of Companies, Portorož, maj 1994
26. International Labour Organization: Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector. Geneva, 2001, 140 str.
27. Jereb Gorazd, direktor družbe Jercom, d.o.o., Portorož. Osebni intevju dne 14.10.2004, od 12.00 do 12.50 v stanovanju Eferl na Kosovelovi 22, 6320 Portorož, [jercom@siol.net](mailto:jercom@siol.net)
28. Jeretič Marjan, direktor družbe J & J, d.o.o., Portorož. Osebni intervju dne 15.10.2004 od 10.00 do 10.55 v prostorih Hotela Barbara, Obala 77, 6320 Portorož, [barbara@metropolgroup.si](mailto:barbara@metropolgroup.si)
29. Katava Branko, ekonom v podjetju Metropol Group, d.d., Portorož. Osebni intervju dne 18.11.2004, od 12.00 do 12.30 v stanovanju Eferl na Kosovelovi 22, 6320 Portorož, [GHMetropol@metropolgroup.si](mailto:GHMetropol@metropolgroup.si)
30. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Razpis o prodaji delnic iz portfelja Metropol Hotelov Portorož, d.d.. Ljubljana, Delo, sobota 21. november 1992
31. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Ocena investicijskih vlaganj za prestrukturiranje objektov za dvig standarda kapacitet na evropski nivo in evropske standarde za podobne objekte. Portorož, 1992a.
32. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Poročilo o poslovanju v letu 1992. Portorož, 1993.
33. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Poročilo o poslovanju v letu 1994. Portorož, 1995
34. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Zapisnik 28. redne seje Upravnega odbora družbe Metropol Hoteli Portorož, 1995a



35. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož, Wratny, d.o.o., Portorož: Aneks št. 3 k pogodbi o podnajemu poslovnih prostorov Baron. Portorož, 1995b
36. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož, Wratny, d.o.o., Portorož: Aneks št. 3 k pogodbi o podnajemu poslovnih prostorov Grič. Portorož, 1995c
37. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Program lastninskega preoblikovanja podjetja. Delo. Ljubljana, 1996
38. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Prodajno - promotivna strategija in plan nočitev za leto 1996. Portorož, 1996a
39. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Poslovno poročilo za leto 1995. Portorož, 1996b
40. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Memorandum direktorja: Prenehanje najemnih in franšiznih pogodb z M & M. Portorož, 1996c.
41. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož, J & J, d.o.o., Portorož: Aneks k Pogodbi o franchisingu za Hotel Marita. Portorož, 1996d
42. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož: Poročilo o doseženem prometu za leto 1995. Portorož, 1996e
43. Metropol Hoteli Portorož, d.d., Portorož, Hoteling, d.o.o., Portorož: Pogodba o najemu poslovnih prostorov. Portorož, 1998.
44. Metropol Group, d.d., Portorož: Planski dokumenti. Portorož, maj 1998
45. Metropol Group, d.d., Portorož: Zaključno poročilo projektnega tima kakovosti ISO 2000. Portorož, 1998a
46. Metropol Group, d.d., Portorož, Hoteling, d.o.o., Portorož: Pogodba o najemu poslovnega prostora Restavracija Taverna. Portorož, 1998b
47. Metropol Group, d.d., Portorož: Program ukrepov za povečanje učinkovitosti družbe Metropol Group. Portorož, 1999
48. Metropol Group, d.d., Portorož: Poročilo uprav družb Metropol Group, d.d. in Grand Invest d.d. o pripojitvi. Portorož, 1999a
49. Metropol Group, d.d., Portorož: Letno poročilo za poslovno leto 1999. Portorož, 2000
50. Metropol Group, d.d., Portorož, Hoteling, d.o.o., Portorož: Dogovor o sporazumnem prenehanju Pogodbe o najemu poslovnega prostora Restavracije Taverna. Portorož, 2000a
51. Metropol Group, d.d., Portorož: Gradivo za 2. sejo nadzornega sveta Metropol Group. Portorož, 2000b
52. Metropol Group, d.d., Portorož: Zapis 4. seje nadzornega sveta Metropol Group. Portorož, 2000b
53. Metropol Group, d.d., Portorož: Gradivo za 2. sejo nadzornega sveta Metropol Group. Portorož, 2000c
54. Metropol Group, d.d., Portorož, Aurora, d.o.o., Portorož: Pogodba o najemu poslovnih prostorov v Grand Hotelu Metropol. Portorož, 2003
55. Metropol Resort Casino - Portorož: Nove vsebine in nova podoba v harmoniji s tradicijo. Portorož, november 1996
56. Ministrstvo za gospodarstvo-Vlada Republike Slovenije: Strategija slovenskega turizma 2002-2006. Ljubljana, 2002. 96 str.  
[URL: [http://www.mg-rs/datoteke/turizem\\_strategija.pdf](http://www.mg-rs/datoteke/turizem_strategija.pdf).] 21.07.2003
57. Ministrstvo za gospodarstvo: Turistična politika z leto 2003 z usmeritvami za leto 2004, Ljubljana, 2003. 25 str.  
[URL: [http://www.mg-rs/datoteke/turizem/turistična\\_politika\\_2003.pdf](http://www.mg-rs/datoteke/turizem/turistična_politika_2003.pdf).] 21.07.2003
58. NFD Investicijsko svetovanje, d.o.o., Ljubljana; Metropol Group d.d., Portorož; Grand Invest, d.d., Portorož: Pogodba o opravljanju svetovalnih storitev. Portorož, 1998
59. NFD Investicijsko svetovanje, d.o.o., Ljubljana; Metropol Group d.d., Portorož; Grand Invest, d.d., Portorož: Pogodba o opravljanju svetovalnih storitev. Portorož, 1999

60. Okrožno sodišče v Kopru: Sklep o vpisu subjekta Grand Hotel Metropol d.d., Portorož. št. vložka 1/03261/00
61. Okrožno sodišče v Kopru: Sklep o vpisu subjekta Metropol Group, d.d., Portorož. št. vložka 1/00952/00
62. Pravilnik o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 29/97)
63. Pravilnik o spremembah in dopolnitvah pravilnika o merilih in načinu kategorizacije nastanitvenih obratov in marin (Uradni list RS, št. 51/98)
64. Six Continents Hotels. 2003 [URL: <http://www.sixcontinentshotels.com> ] 14.04 2003
65. Šparemblek Silvana, namestnica direktorja podjetja Hoteling. Osebni intervju dne 10.11.2004, od 10.15 do 11.20 na sedežu podjetja Hoteling d.o.o., Obala 114, 6320 Portorož, [hoteling@siol.net](mailto:hoteling@siol.net)
66. World Franchising - The Definitive Guide To The World Of Franchising: Franchise Lingo: Beyond the Basics  
[URL: <http://www.worldfranchising.com/lingo2.html>] 19.08.2002
67. Zakon o gostinstvu (Uradni list RS, št. 1/95)
68. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu (Uradni list RS, št. 40/99)





## **PRILOGA 1: Delno strukturiran vprašalnik raziskave upravljanja franšiznih odnosov**

### **I. Informacija o sogovorniku**

Ime in priimek:

Dokončana izobrazba:

Izobrazba v pridobivanju:

Predhodna zaposlitev in položaj v podjetju (pred franšizingom):

Trenutna zaposlitev in položaj v podjetju:

Število franšiznih enot v vašem upravljanju sistema Metropol:

Osnovna dejavnost vaše franšizne/franšiznih enot:

### **II. Oporne točke pogovora**

#### **A) Predpodjetniška faza in poznavanje franšizinga**

##### ***Predpodjetniška faza; obdobje pred podpisom franšizne pogodbe***

1. Kdaj (in od kod) ideja za vašo odločitev o tem, da postanete podjetnik oziroma franšizi hotelske verige?
2. Ali lahko opišete osnovne motive in razloge za vašo odločitev o ustanovitvi franšiznega podjetja oziroma enote (ponujena dobra priložnost, ohranitev zaposlitve, želja po samostojnosti, potreba po dosežkih ...)?
3. Ali (in zaka) menite, da so vaša predhodna zaposlitev, delovne izkušnje in druga specifična znanja vplivali na franšizorjevo odločitev o vaši izbiri?
4. V čem, menite, so bile poleg naštetih vaše osnovne prednosti oziroma vaše dodatne značilnosti in zmožnosti, ki so odločilno vplivale na franšizorjevo izbiro (inovativnost, samozaupanje v sposobnost vodenja, sposobnost timskega dela, dotedanje sodelovanje s franšizorjem, finančna sredstva ...)?
5. Ste imeli kakršnokoli garancijo ali obljubo franšizorja v primeru propada franšiznega sistema?
6. Koliko časa je minilo od idejne zasnove do prvega dneva vašega franšiznega poslovanja?

##### ***Poznavanje in seznanjanje s franšizingom***

7. Kako dobro ste bili seznanjeni s franšizingom pred odločitvijo o vašem sodelovanju pri ustanavljanju franšiznega sistema Metropol?
8. Ali vam je franšizor predstavil in v čem je zaznaval vaše in njegove prednosti za ustanovitev franšiznega sistema?
9. Ste si pred vašo dokončno odločitvijo morda pridobili določena mnenja in nasvete od takratnih hotelskih franšizijev na področju hotelirstva in (če ne) zakaj tega niste storili?
10. Ali ste pred podpisom pogodbe s franšizorjem naleteli na kakršnekoli nejasnosti ali nerazumevanje pogodbenih določil? Kako sta jih reševala?
11. Ste pred podpisom pogodbe poiskali strokovno pomoč pri neodvisnih strokovnjakih in (če ste) katerih (pravnike, neodvisne računovodje ...)?
12. Ali bi lahko na osnovi lastnih izkušenj med odločilne dejavnike neuspeha in propada franšiznega sistema Metropol uvrstili postopke njegovega prehitrega ustanavljanja in s tem nepoznavanje osnovnih značilnosti franšizinga in zakaj da oziroma ne?

## **B) Medsebojni odnosi**

### ***Začetno obdobje medsebojnih odnosov***

1. Ali vam je franšizor v fazi ustanavljanja podjetja in nato v začetni fazi poslovanja nudil kakršnekoli (in katere) posebne ugodnosti in dodatno pomoč, katerih vplivi so se neposredno ali posredno odrazili na skrajševanje časa, potrebnega za ustanovitev vašega podjetja, ali zniževanje začetnih stroškov poslovanja franšizne enote?
2. Bi bili v prvem letu brez ustrezne strokovne pomoči franšizorja oziroma njegovih takojšnjih storitev (trženje, informatika, kadri ...) in vašemu opravljanju funkcije vodenja enote sposobni ohraniti poslovanje vašega podjetja oziroma franšizne enote?
3. Na osnovi česa je temeljilo vaše začetno zaupanje v franšizorja (potrjena oblika poslovanja, ugled, poslovni uspeh franšizorja, vaše dotedanje sodelovanje ...) ?

### ***Uresničitev pričakovanj***

4. Kako bi lahko ocenili samostojnost poslovanja vašega podjetja in ali ste morda pričakovali, da bo vaša samostojnost večja?
5. Kakšna so bila vaša pričakovanja glede franšizorjevega sprejemanja vaših kreativnih predlogov, ki so vplivali na ustaljene načine poslovanja, oziroma kako jih je sprejel franšizor?
6. Ali vam je franšizor glede na vaša pričakovanja nudil zadostno strokovno podporo in kako se je odzival na reševanje morebitnih specifičnih problemov vašega poslovanja?
7. Ste morda kdaj (v katerem letu) in zakaj celo pomislili, da bi lahko poslovali enako ali celo bolj uspešno brez franšizorjeve pomoči?
8. Ali ste pričakovali, da bodo poslovni uspehi vašega franšiznega podjetja/franšizne enote boljši, in ali ste zato obžalovali vašo odločitev o tovrstnem poslovnem sodelovanju?
9. Ali lahko opišete bistvene nepričakovane spremembe franšizorjevega odnosa do poslovanja vaše enote in v katerih obdobjih/letih ste jih zaznali?
10. Katera pričakovanja, ki ste jih imeli v začetku franšiznega odnosa, so se kasneje izkazala za zmotna in so posledično vplivala na propad franšiznega sistema?
11. Ali menite, da neuresničitev franšizijevih pričakovanj lahko negativno vpliva na obstoj franšiznega sistema, in (če da) ali lahko našejete tista, ki so po vašem mnenju odločilna ?

### ***Usklajevanje skupnih ciljev***

12. Ali so (in kako) pogosto med vami in franšizorjem potekali redni sestanki, na katerih ste lahko izmenjavali medsebojne izkušnje in usklajevali skupne cilje?
13. Ali (in kdaj) vas je franšizor spodbujal pri vašem nadaljnjem razvoju in morebitni nadaljnji rasti in vaše mnenje o njegovi tovrstni spodbudi?
14. Ali je (in v katerih primerih) franšizor prevzemal odgovornosti za lastne napake, ki so se negativno odrazile na poslovanje vašega podjetja/franšizne enote?
15. Ali je franšizor (in na kakšen način) prispeval k dvigovanju ugleda in prepoznavnosti vašega podjetja?
16. Ali je (in kako pogosto) franšizor izvajal nadzor in napovedano kontrolo vašega poslovanja?
17. Kako ocenjujete franšizorjeva povabila in vaše sodelovanje v delovnih skupinah, ki so potekale pod organizacijskim vodstvom od franšizorja najetih storokovnjakov iz domovine in tujine?
18. Kako ocenjujete vsebino in način izvedbe izobraževalnih programov, v katere ste bili vključeni vi ali vaši zaposleni?

19. Ali se je (kdaj in zakaj) usklajevanje skupnih ciljev franšiznega povezovanja začasno ali popolnoma prekinilo in ali menite, da je bil oziroma da je to eden izmed začetnih razlogov za propad franšiznega sistema?

***Reševanje medsebojnih nesoglasij in morebitnih sporov***

20. Kdaj (in zaradi česa) so se med vami in franšizorjem pojavila prva nesoglasja in kako ste jih reševali?
21. Ali je do podobnih nesoglasij prihajalo tudi med franšizorjem in drugimi franšiziji in na kakšen način ste bili s tem seznanjeni?
22. Ali je med vama (in kdaj) prihajalo do kršitev pri izpolnjevanju pogodbenih določil in na katerih področjih?
23. Ali je kdaj (in zakaj) med vama prišlo do resnejšega konflikta interesov, ki so vplivali na zaostrovanje odnosov s franšizorjem do točke, v kateri jih nista bila pripravljena reševati po običajni poti medsebojnega dogovarjanja in nadaljnjega sporazumevanja?
24. Na kakšen način sta razreševala morebitne spore in kako ocenjujete njihove končne posledice?
25. Kako ocenjujete franšizijevo samozavest pri reševanju medsebojnih nesoglasij in morebitnih sporov in njen vpliv na ostale franšizije? V čem prepoznavate pozitivne učinke tovrstnega ravnanja?
26. Ste z bivšim franšizorjem ali franšiziji ohranili kakršnokoli obliko poslovnega sodelovanja (katero in zakaj)?
27. Ali (in zakaj) menite, da je sprememba lastništva Metropola in kasnejša hitra zamenjava managementa vplivala na franšizorjevo spremembo pri upravljanju medsebojnih odnosov in s tem načinu reševanja sporov s franšiziji in dokončen propad franšiznega sistema Metropol?
28. Ali lahko na osnovi pridobljenih lastnih izkušenj ocenite franšizing kot primerno obliko nadaljnjega razvoja slovenskega turizma in v čem danes zaznavate njegove prednosti?

## **PRILOGA 2: Delno sturukturiran vprašalnik raziskave učinkov FSM na zadovoljstvo zaposlenih in gostov**

### **I. Informacija o sogovorniku**

Ime in priimek:

Podjetje in delovno mesto zaposlitve pred franšizingom:

Franšizno podjetje in delovno mesto:

Podjetje in delovno mesto trenutne zaposlitve:

### **II. Oporne točke pogovora**

#### **A) Spremembe poslovanja in vzroki za propad franšiznega sistema**

1. Ali (in zakaj) so bili po vašem mnenju poslovni rezultati franšiznih podjetij boljši ali slabši od tistih, ki so jih dosegala podjetja/enote (hoteli, restavracije, avtokamp ...), v katerih so bili pred tem franšiziji zaposleni na položaju direktorjev sistema Metropol?
2. Ali so z uvedbo franšizinga nastale spremembe v dotedanjih delovnih postopkih in (če da) kako so se po vašem mnenju odrazile na zadovoljstvo gostov?
3. Ali se je z uvedbo franšizinga zasedenost kapacitet enote povečevala in zakaj?
4. Ali je bila sprememba zasedenosti kapacitet posledica spremenjene angažiranosti franšizija, zaposlenih pri franšiziju ali strokovnih sodelavcev in zaposlenih pri franšizorju?
5. Ali menite, da se je po uvedbi franšizinga gostu posvečala večja pozornost (ali bi lahko opisali nekaj tovrstnih primerov)?
6. Se je po vašem mnenju z uvedbo franšizinga izboljšala ali poslabšala prepoznavnost in ugled enote in njen položaj glede na konkurenčna podjetja?
7. Kdo so bili tisti, ki so imeli po vašem mnenju največji vpliv na prej navedene spremembe. Ali menite, da je k temu (in na kakšen način) prispeval tudi franšizor?
8. Kateri dejavniki so po vašem mnenju vplivali na propad franšiznega sistema Metropol?
9. Ali menite, da je bila sprememba lastništva Metropol bistveni dejavnik propada franšiznega sistema Metropol (zakaj)?

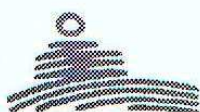
#### **B) Spremembe medsebojnih odnosov**

1. Se je vaš položaj zaposlenega pri delu z uvedbo franšizinga spremenil oziroma kaj ste s tem pridobili ali morda izgubili?
2. Ali ste bili s strani franšizija bolj pogosto pohvaljeni ali kakorkoli nagrajeni glede na vašo delovna prizadevanja?
3. Ali bi lahko splošne odnose med zaposlenimi ocenili kot boljše ali slabše kot pred uvedbo franšizinga?
4. So se s franšizingom spremenile možnosti zaposlenih glede pridobivanja višje stopnje izobrazbe, strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja?
5. Ali ste se udeleževali strokovnih izobraževalnih programov franšizorja in (če da) kako ocenjujete njihovo uporabno koristnost?
6. Ali ste morda pri vašem delu z uvedbo franšizinga zaznali spremembe v odnosu z drugimi zaposlenimi v sistemu Metropol in (če da) ali bi jih lahko opisali nekoliko podrobneje?

### PRILOGA 3: Blagovna znamka Metropol

METROPOL GROUP	Metropol standard <b>UPRAVLJANJE Z BLAGOVNO ZNAMKO</b>	Štev. dokumenta: MS VOD 07		
		Veljavnost	Ozn.	Datum
		Izdaja	01	01.04.1998
		Sprememba	00	

METROPOL



grafični znak:  
zlat odsev sonca v morju

predstavlja:  
vir znanja in tehnologije

uporaba:  
kot referenca  
("know how" MG)

uporabniki:  
izključno turistične družbe-hoteli v  
upravljanju MG

primer uporabe:  
Grafično-besedni znak



(v nadaljevanju besedila MRC)

predstavlja znak območja, s katerim se izraža obstoječa in načrtovana identiteta zaokrožene turistične ponudbe za zahtevnejše goste, na katerem delujejo različna podjetja s svojimi lastnimi identitetami, vendar s povezanimi cilji.



grafični znak:  
koda

predstavlja:  
znak za kakovost

uporaba:  
za označitev blaga ali storitev, ki se opravljajo pri nujenju programa

uporabniki:  
vsi, ki dosežejo Metropol kakovost

primeri uporabe:

- na prospektih za Grand hotel Metropol, za Metropol Business Center, za Acqua Relax
- na cenikih za proizvode in storitve
- na vizitkah

05-01

Izdelal(i): Vodja protokola Ksenija BENEDETTI, dipl. muz. MBA	Pregledal: Vodja Proj. kakovosti Matija BLAŽIČ, dipl. ing.	Odobril: Predsednik družbe Vojko STAROVIČ, dipl. iur. MBA	Stran/ strani 4/8
---	---	--	-------------------------

**PRILOGA 4: Osnovna grafična znaka blagovne znamke Metropol**

