

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**ALOJZ KLANEČEK**

Študent Alojz Klaneček izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Maksa Tajnikarja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.12.2002

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

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**NAČRTOVANJE RASTI PODJETJA ZA POSREDOVANJE  
ZAVAROVANJ S PRODAJO FRANŠIZE**

**Ljubljana, december 2002**

**ALOJZ KLANEČEK**

# VSEBINA

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEMATIKA IN NAMEN SPECIALISTIČNEGA DELA .....	1
1.2. CILJ DELA .....	2
1.3. METODE DE LA .....	2
<b>2. TEORIJA RASTI PODJETIJ</b> .....	<b>3</b>
2.1. OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠKE RASTI .....	3
2.2. VZROKI ZA PODJETNIŠKO RAST .....	5
2.2.1. <i>Motivacija za podjetniško rast</i> .....	5
2.2.2. <i>Ekonomska teorija rasti podjetja</i> .....	6
2.2.3. <i>Kako lahko nastane rast v podjetju</i> .....	6
2.3. OPTIMALNA VELIKOST PODJETJA .....	7
2.3.1. <i>Okoliščine za določitev optimalne velikosti podjetja</i> .....	7
2.3.2. <i>Klasična mikroekonomska teorija</i> .....	7
2.3.2.1. <i>Vpliv stroškov na velikost podjetja</i> .....	8
2.3.3. <i>Teorija transakcijskih stroškov</i> .....	10
2.3.3.1. <i>Predpostavke teorije transakcijskih stroškov</i> .....	10
2.3.3.2. <i>Viri in vrste transakcijskih stroškov</i> .....	12
2.3.3.3. <i>Optimalna velikost podjetja v teoriji transakcijskih stroškov</i> .....	13
2.3.4. <i>Teorija industrijske organizacije</i> .....	14
2.3.5. <i>Dinamični modeli rasti in njihova teorija optimalne velikosti podjetja</i> .....	15
2.3.5.1. <i>Stohastična teorija velikosti podjetij</i> .....	15
2.3.5.2. <i>Vpliv življenjskega cikla podjetja na njegovo velikost</i> .....	16
2.4. MODELI PODJETNIŠKE RASTI .....	16
2.4.1. <i>Osnovni fazni model rasti</i> .....	17
2.4.2. <i>Poslovodni fazni model rasti</i> .....	17
2.4.3. <i>Identitetni model rasti</i> .....	18
2.4.4. <i>Odprt sistemski model rasti</i> .....	18
2.4.5. <i>Churchill-Lewisov model rasti</i> .....	19
2.5. STRATEGIJE RASTI PODJETIJ .....	20
2.5.1. <i>Generična rast</i> .....	21
2.5.2. <i>Diverzificirana rast</i> .....	22
2.5.2. <i>Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence</i> .....	23
2.5.3. <i>Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize</i> .....	23
2.5.5. <i>Rast s pomočjo joint venture poslov</i> .....	24
2.5.6. <i>Mreženje in pogodbeništv o kot strategija rasti</i> .....	25
2.5.7. <i>Spojitive, pripojitve in prevzemi kot strategija za rast</i> .....	25
2.5.8. <i>Odločanje o ustrezni strategiji rasti</i> .....	26
<b>3. FRANŠIZING KOT MODEL ZA RAST PODJETIJ</b> .....	<b>28</b>
3.1. OPREDELITEV FRANŠIZINGA.....	28
3.1.1. <i>Izvor besede</i> .....	28
3.1.2. <i>Različne definicije</i> .....	28
3.2. KLJUČNI ELEMENTI FRANŠIZINGA .....	29
3.2.1. <i>Kapital in znanje franšizorja</i> .....	29
3.2.2. <i>Standardizacija</i> .....	30
3.2.3. <i>Izdelek/storitev in franšizing</i> .....	30
3.2.4. <i>Ustrezna lokacija</i> .....	31
3.2.5. <i>Testna (pilotna) enota</i> .....	32

3.2.6. Operacijski priročnik franšiznega sistema .....	32
3.2.7. Dokument o razkritju poslovanja .....	34
3.2.8. Franšizna pogodba .....	36
3.2.8.1. Bistveni elementi franšizne pogodbe .....	37
3.2.9. Izbor franšizija.....	40
3.2.10. Usposabljanje franšizija in njegovih zaposlenih .....	43
3.2.11. Pomoč franšiziju .....	44
3.2.12. Nadzor franšizija .....	45
3.2.13. Pristojbine in njihova struktura.....	46
3.2.14. Trženje franšize.....	48
3.2.15. Posvetovalni sveti franšizijev in franšizna združenja .....	49
3.3. PRISPEVČNA ANALIZA ZA ODLOČANJE O USTREZNI STRATEGIJI RASTI S POMOČJO .....	49
PRODAJE FRANŠIZ .....	49
3.3.1. Prirastni prihodki .....	49
3.3.2. Prirastni stroški .....	50
3.3.3. Prispevek poslovne odločitve.....	51
<b>4. TRŽENJE ZAVAROVALNIH STORITEV .....</b>	<b>52</b>
4.1. MESTO ZAVAROVALNIŠTVA V SVETU, EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI .....	52
4.1.1. Značilnosti slovenskega zavarovalništva.....	52
4.1.2. Razvoj trženja zavarovalnih storitev v Sloveniji.....	55
4.2. SPECIFIČNOST TRŽENJA ZAVAROVALNIH STORITEV.....	57
<b>5. OPIS PRIMERA ZA KONKRETNO PODJETJE PRIMIT D.O.O.....</b>	<b>59</b>
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ZA TRŽENJE ZAVAROVALNIH STORITEV PRIMIT D.O.O.....	59
5.1.1. Splošni podatki o podjetju .....	59
5.1.2. Razvoj podjetja .....	59
5.1.3. Koncept poslovanja podjetja .....	60
5.1.4. Blagovna znamka Primit .....	62
5.1.5. Storitve in tehnologije prodaje zavarovanj .....	62
5.2. OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PODJETJA Z VIDIKA RASTI .....	63
5.2.1. Vzroki za rast podjetja .....	63
5.2.2. Možnosti in pogoji za rast ter strategija rasti .....	63
5.3. IZVEDBA RASTI OZ. KLJUČNIH ELEMENTOV FRANŠIZNEGA SISTEMA PRIMIT .....	64
5.3.1. Kapital in znanje franšizorja .....	64
5.3.2. Standardizacija na področju poslovanja franšiznega sistema .....	64
5.3.3. Predmet trženja.....	65
5.3.4. Lokacije .....	65
5.3.5. Testna enota.....	66
5.3.6. Operacijski priročnik franšiznega sistema .....	66
5.3.7. Dokument o razkritju poslovanja .....	66
5.3.8. Franšizna pogodba .....	67
5.3.9. Izbor franšizija.....	67
5.3.10. Usposabljanje franšizija in njegovih zaposlenih ter pomoč v času poslovanja .....	67
5.3.11. Nadzor franšizija .....	68
5.3.12. Pristojbine in njihova struktura.....	68
5.3.13. Trženje franšize.....	69
5.3.14. Franšizno združenje.....	69
5.3.15. Domača stran na svetovnem mrežnem spletu.....	69
5.4. PRIMERJAVA RASTI Z LASTNIMI ENOTAMI IN Z UVEDBO FRANŠIZNEGA SISTEMA .....	70
5.5. PRISPEVČNA ANALIZA ZA ODLOČANJE STRATEGIJI RASTI S POMOČJO PRODAJE FRANŠIZ .....	74
5.5.1. Izračuni sedanjih vrednosti posameznih komponent in prispevka .....	74
5.6. UČINKI RASTI S PRODAJO FRANŠIZE .....	77

<b>5. POVZETEK.....</b>	<b>78</b>
<b>6. LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>80</b>
6.1. LITERATURA .....	80
6.2. VIRI .....	82

## SEZNAM SLIK

<i>SLIKA 1: PODJETJA GLEDE NA STOPNJO RASTI IZBRANEGA MERILA RASTI.....</i>	<i>4</i>
<i>SLIKA 2: KRIVULJI POVPREČNIH IN MEJNIH STROŠKOV .....</i>	<i>8</i>
<i>SLIKA 3: PROBLEM NEDOLOČLJIVOSTI UČINKOVITE VELIKOSTI PODJETJA .....</i>	<i>9</i>
<i>SLIKA 4: STROŠKI IN MINIMALNI UČINKOVITI OBSEG PROIZVODNJE .....</i>	<i>9</i>
<i>SLIKA 5: PRIKAZ DO TVEGANJA NEVTRALNEGA POSAMEZNIKA .....</i>	<i>11</i>
<i>SLIKA 6: PRIKAZ MEDSEBOJNEGA VPLIVA DEJAVNIKOV, KI PRIPELJEJO DO ODPOVEDI DELOVANJA TRŽNEGA .....</i>	<i>12</i>
<i>SLIKA 7: CHURCHILL – LEWISOV MODEL RASTI – KRITIČNE TOČKE V RASTI.....</i>	<i>20</i>
<i>SLIKA 8: GIBANJE PRIHODKA IN ČISTEGA DOBIČKA .....</i>	<i>60</i>
<i>SLIKA 9: LASTNE IN PREDVIDENE FRANŠIZNE ENOTE .....</i>	<i>66</i>
<i>SLIKA 10: PLANA PRIHODKOV SEDANJE STRATEGIJE RASTI IN RASTI S PRODAJO FRANŠIZE .....</i>	<i>75</i>

## SEZNAM TABEL

<i>TABELA 1: VIRI IN VRSTE TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV.....</i>	<i>13</i>
<i>TABELA 2: MODIFICIRANA ANSOFFOVA MATRIKA.....</i>	<i>21</i>
<i>TABELA 3: RAZVOJ SLOVENSKEGA ZAVAROVALNIŠKEGA TRGA *</i>	<i>53</i>
<i>TABELA 4: TRŽNI DELEŽI ZAVAROVALNIC OB KONCU LETA 2001<sup>*,***</sup> .....</i>	<i>54</i>
<i>TABELA 5: ZAVAROVALNA DEJAVNOST V SLOVENIJI L. 2001 IN V IZBRANIH DRŽAVAH V LETU 2000 .....</i>	<i>55</i>
<i>TABELA 6: LETO IN KRAJ USTANOVITVE FRANŠIZNIH ENOT .....</i>	<i>65</i>
<i>TABELA 7: PRISTOJBINE V FRANŠIZNEM SISTEMU PRIMIT.....</i>	<i>68</i>
<i>TABELA 8: PRIMERJAVA MED FRANŠIZNIM SISTEMOM IN SISTEMOM Z LASTNIMI ENOTAMI .....</i>	<i>70</i>
<i>TABELA 9: GIBANJE PRIRASTNIH PRIHODKOV IN STROŠKOV V MIO SIT.....</i>	<i>76</i>
<i>TABELA 10: IZRAČUN PRISPEVKA .....</i>	<i>77</i>

# 1. UVOD

## 1.1. Problematika in namen specialističnega dela

Namen specialističnega dela je, da se za konkretno podjetje poišče in koncipira model rasti, ki bo prilagojen tako specifični dejavnosti trženja zavarovalnih storitev kot tudi potencialom za rast. Podjetje, ki bo v tem delu obravnavano se imenuje Primit d.o.o., ki se ukvarja s posredovanjem zavarovalnih storitev.

Teoretični del naloge bo slonel na treh področjih:

### a) Teorija rasti podjetij

V teoretičnem delu tega bom navedel temeljne ugotovitve na področju rasti podjetij o tem:

- kaj je rast podjetja in kateri so glavni razlogi, da pride do rasti,
- kako lahko nastane rast,
- kateri so modeli podjetniške rasti,
- katere so strategije rasti in
- kakšna je vloga lastnika pri tem.

Za odgovore na ta vprašanja je potrebno poznati pojem optimalne velikosti podjetja, zato se bom v nalogi dotaknil tudi tega področja. O rasti ni mogoče govoriti le zgolj s praktičnega vidika, ampak se moramo ozreti tako v gospodarsko prakso, kot tudi v ekonomsko teorijo (Tajnikar, 2000, str. 13), zato bo teorija rasti podjetij podprta tudi z ekonomsko teorijo.

### b) Franšizing kot strategija rasti podjetij

Pri franšizingu gre za sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, v katerem prodajalec franšize, ki ga imenujemo franšizor, dodeli njenemu kupcu, ki ga imenujemo franšizij, pravico in obveznost, da vodi poslovanje v skladu s celovitim poslovnim konceptom, ki ga je sam razvil in se z njim uveljavil (Tajnikar, 2000, str. 139).

V tej nalogi bom naredil študijo o tem, kako bo uveljavljeno podjetje Primit prodalo franšize bodočim franšizijem in na ta način razširilo svoje poslovanje na še nepokrita območja v Sloveniji. Znano je, da je franšizni sistem primeren predvsem za storitvene dejavnosti in tam, kjer ima prodajalec franšize namen, da njegovo podjetje raste hitro, brez velikih vlaganj in poslovnih tveganj ter omogoča možnost zasebne pobude s strani franšizija (Pavlin, 1999, str. 10). Franšizing kot model rasti za podjetje Primit sem izbral predvsem zaradi navedenih lastnosti. Naredil bom prispevčno analizo, s katero bom ugotovil, ali je rast s pomočjo strategije rasti s prodajo franšize boljša kot dosedanji način rasti s širjenjem lastnih enot.

### c) Zavarovalniška dejavnost in poslovni sistem Primit

Zavarovalniška dejavnost predstavlja tudi v Sloveniji velik del finančnega trga in je tudi pomembna gospodarska panoga, ki raste, saj predstavljajo zavarovalne premije že približno 5% BDP. V državah EU je ta delež 8% in več, kar kaže na to, da se bo rast tega trga v Sloveniji še nadaljevala.

Perspektive razvoja trga zavarovanj v Sloveniji so v tesni povezavi z vključevanjem Slovenije v EU, ki namerava oblikovati enoten notranji trg finančnih storitev na področju bančništva, zavarovalništva, investicijskih skladov in poslovanja z vrednostnimi papirji. Potrošniki naj bi imeli možnost izbire najboljše ponudbe v Uniji ( Dimovski, 1999, str. 53).

Na trgu zavarovalniških storitev v Sloveniji že obstaja konkurenca, s približevanjem in vključevanjem v evropski gospodarski prostor pa bo postal boj za obstoj, posebno manjših zavarovalnic, še težji. Zaradi tega bodo imele vedno večjo vlogo posredniška podjetja, ki se ukvarjajo s trženjem zavarovalnih storitev.

Eno takih podjetij v Sloveniji je Primit, podjetje za zavarovalne posle d.o.o.. Dejavnost podjetja je zastopanje zavarovalnic pri sklepanju življenjskih, nezgodnih in premoženjskih zavarovanj, predvsem zavarovalnice Grawe.

## **1.2. Cilj dela**

Cilj specialističnega dela je raziskati teoretične vidike rasti podjetij in analizirati možnosti dinamične rasti podjetja, ki se ukvarja s prodajo zavarovanj s pomočjo prodaje franšize kot strategije rasti. Ob tem bom naredil tudi primerjavo med rastjo s pomočjo prodaje franšize in generično rastjo s povečevanjem števila lastnih poslovnih enot. Predpostavka v tej nalogi je, da je koncept s prodajo franšize boljši, kar bom poskušal dokazati s primerjalno analizo obeh konceptov in s prispevno analizo in nato ta koncept rasti s pomočjo prodaje franšize porabiti pri izdelavi praktičnega primera, kjer bom teoretične ugotovitve tega specialističnega dela uporabil na praktičnem primeru.

## **1.3. Metode dela**

Pri izdelavi specialističnega dela bom izhajal iz teoretičnih izhodišč o rasti podjetij, kjer bom uporabil ugotovitve domačih in tujih avtorjev. Poleg tega bom raziskal franšizing kot eno od možnih strategij rasti podjetij, ki ga nameravam uporabiti kot strategijo rasti v empiričnem delu specialističnega dela.

Naredil bom tudi primerjalno analizo med sedanjim poslovnim konceptom podjetja Primit in možnim bodočim konceptom s prodajo franšize.

Poleg tega bom izdelal prispevno analizo, kjer bom primerjal strategijo rasti z lastnimi poslovnimi enotami in strategijo rasti s prodajo franšize ter pri tem uporabil konkretne podatke iz poslovanja podjetja Primit.



## 2. TEORIJA RASTI PODJETIJ

### 2.1. Opredelitev pojma podjetniške rasti

Podjetniško rast lahko definiramo iz več zornih kotov. V ta namen sem izbral dva različna pogleda na rast. Prvi je pogled raziskovalke Penrose (Pšenični, 2002, str. 27-28), drugi pa Tajnikarja.

Ko govorimo o dinamičnem podjetništvu, praviloma najprej pomislimo na rastoča podjetja, takoj za tem pa tudi na druga podjetja, ki se dinamično prilagajajo spremembam v okolju, da bi ostala ali ne izgubila svoje tržne pozicije. Ker izjemno hitra rast podjetij predstavlja tudi dinamično spreminjanje in prilagajanje okolju (Birch, 1987, str. 33-34), lahko kot temeljno teoretično izhodišče dinamičnega podjetništva povzamemo teorijo rasti, ki postavlja temelje kasneje razvitim modelom rasti, strategijam rasti, sistemu upravljanja in poslovanja ter produktne in procesne inovativnosti, vključno s teorijo upravljanja in vodenja sprememb.

Rast podjetja pomeni povečanje izločkov podjetja ob optimalnih stroških oz. ob optimalni velikosti podjetja, pomeni tudi dolgoročni profitni motiv lastnikov in tudi managementa in posledično dolgoročne osebne koristi vseh sodelujočih v podjetju in s podjetjem. Penrose je tako utemeljila, da na dolgi rok to pomeni, da je rast enako profit (Penrose, 1995, str. 11-30).

Omejitve rasti in profitov so po Penrosovi tako zunanje kot notranje (Penrose, 1995, str. 65), temeljne omejitve pa vidi v celoti kumuliranega znanja ter podjetniških in menedžerskih zmognosti v podjetju (Penrose, 1995, str. 35, 47, 201). Podjetja rastejo pretežno v rastočih gospodarstvih in dejavnostih, rastejo prvenstveno organsko (generično in z diverzifikacijami), in šele kasneje z združevanji in pripojitvami (Penrose, 1995, str. 5, 43, 153). Penrosova je definirala tudi temeljna področja dinamičnega podjetništva: zunanje in notranje okolje podjetja, strategije in oblike rasti, model življenjskega cikla, upravljalni in poslovodstveni vidiki rasti.

Rast podjetja lahko definiramo tudi na drug način (Tanikar, 2000, str. 14-15). Rast podjetja je pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter proizvodnimi sredstvi. Ekonomska teorija loči tako imenovani dolgi in kratki rok pri gospodarjenju. Kratki rok je tedaj, kadar ima podjetje dane proizvodne zmogljivosti, to je dano količino strojev, hal, zemlje in tehnologijo, količinski obseg proizvodnje pa spreminja zgolj na ta način, da zaposluje več ali manj delovne sile in porabi pri proizvodnji več ali manj surovin in energije. Če pa podjetje lahko spreminja tudi količino strojev, ki jih ima na voljo, velikost proizvodnih hal, zemlje in zlasti lahko uvaja različno tehnologijo, poleg tega pa zaposluje različno količino delovne sile in različne količine energije in surovin, govorimo o dolgem roku.

Na kratko bi lahko dejali, da na kratek rok gospodarijo v podjetju pri danih proizvodnih zmognostih, na dolgi rok pa spreminjajo obseg proizvodnih zmognosti. Kadar podjetje spreminja obseg proizvodnje pri danih proizvodnih zmognostih, kadar torej gospodarja na kratek rok, pravimo, da v podjetju ne odločajo o velikosti podjetja in ne odločajo o tem, kako bo

raslo. O velikosti podjetja, to pomeni tudi o rasti podjetja, lastniki in upravljalci odločajo na dolgi rok (Tajnikar, 2000, str. 15).

Vsa podjetja v nekem gospodarstvu bi lahko opredelili v naslednje tipe glede na hitrost rasti (Pšeničny, 2002, str. 33):

- hitro rastoča podjetja,
- rastoča podjetja,
- povprečna podjetja,
- usihajoča podjetja,
- odmirajoča podjetja.

Zelo hitra rast podjetja pomeni, da podjetje po izbranih kriterijih v določenem časovnem intervalu (ne manj kot 5 let) dosega stopnje rasti, ki ga uvrščajo med zgornjih 10% podjetij (ali celo le 5%) v gospodarstvu ali dejavnosti glede na izbrano merilo.

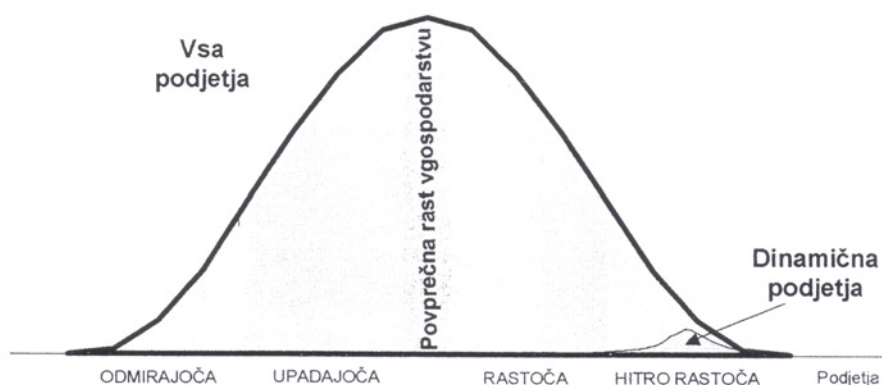
Zmerna rast podjetja pomeni, da podjetje po izbranem kriteriju (npr. rast prodaje) raste realno hitreje od letne stopnje rasti BDP.

Povprečna rast podjetja pomeni, da podjetje neko daljše obdobje raste po izbranih kriterijih z enako stopnjo rasti kot gospodarstvo.

Usihajoča podjetja zaostajajo za povprečjem v gospodarstvu in panogi ter svoj letni obseg poslovanja realno ali celo nominalno zmanjšujejo.

Odmiranje podjetja pomeni, da podjetje v daljšem časovnem obdobju realno (ali morda tudi nominalno) zmanjšuje obseg poslovanja in da so stopnje rasti negativne.

*Slika 1: Podjetja glede na stopnjo rasti izbranega merila rasti*



*Vir: Pšeničny, 2002, str. 34*

## **2.2. Vzroki za podjetniško rast**

V prejšnji točki je navedeno, da podjetje raste, ko v njem spreminjajo proizvodne zmogljivosti. To je dejstvo, ki pa mu je potrebno dodati motiv za to, da bi podjetje raslo. Če analiziramo izkušnje podjetnikov (Tajnikar, 2000, str. 18), ugotovimo, da podjetje največkrat raste, ker podjetnik potuje od problema do problema in jih rešuje. Zelo malokdaj pa se podjetnik znajde pred dilemo: »Ali rasti ali ne«. Razlog za to je v nenačrtovanju v malih podjetjih, ki so vodena na relativno primitiven način, zato ponavadi pride do nenačrtovane spontane rasti podjetja.

### **2.2.1. Motivacija za podjetniško rast**

Za dinamične podjetnike oz. dinamična podjetja ni dileme, ali rasti ali ne, vendar je iz različnih zornih kotov zaželenost rasti različno pomembna. V prvi vrsti je odvisna od pričakovanih rezultatov rasti (Hanks, Chandler, 1994, str. 649), ki so različni z vidika okolja, podjetja in podjetnika. Pričakovani rezultati uspešnega podjetja so tako materialne kot nematerialne narave.

Motivacija za rast je povezana z dejavnostjo, starostjo, izobrazbo, izkušenostjo in drugimi osebnostnimi značilnostmi na eni strani, na drugi strani pa predvsem z možnostmi, ki jih daje sama podjetniška priložnost (Timons, 1999, str. 519).

Včasih so razlogi za rast podjetja popolnoma subjektivne narave. Eden takih je družbeni pritisk, saj je uspeh podjetnika ali managerja v družbi povezan s tem, ali je sposoben voditi podjetje k čim hitrejši rasti. V gospodarstvu, kjer rast pomeni uspeh, je podjetniška rast zelo pomembna. Rast podjetja tudi omogoča, da se širi število upravljalskih ravni, s tem pa tudi število vodij, nadzornikov, direktorjev in drugih vodilnih osebosti. To omogoča, da zaposleni napredujejo. Napredovanje je velikokrat najresnejša vzpodbuda za predano delo, kar vodi podjetje do boljših rezultatov dela oz. do večjega profita. Podjetnik je opredeljen tudi kot kreativna oseba, zato je rast podjetja pogosto tudi izziv, ki se mu ne more upreti (Tajnikar, 2000, str. 20).

Pri podjetniškem podvigu sodeluje veliko število posameznikov, ki opravljajo podjetniško, poslovodno, delovno in lastniško funkcijo. Vsi ti posamezniki oz. interesne skupine vstopajo v podjetniške podvige z različnimi interesi. Uspešnost podjetniškega podviga lahko razumemo samo v razmerju do pričakovanj, ki jih imajo posamezne interesne skupine. V nekaterih primerih gre za ekonomske učinke, kot so kapitalski dobički, plače in druge ugodnosti, v drugih primerih pa gre za socialne učinke (Tajnikar, 2000, str. 111).

Z vidika rastočih poslov je zelo pomembno, da upoštevamo pričakovanja, s katerimi vstopajo v rastoče posle podjetniki in investitorji. Podjetnik je ponavadi zasvojen z delanjem poslov oz. je predvsem človek za ustvarjanje in nastajanje novih podjetniških podvigov. Motiv investitorja pa je, da se mu denarni vložek v posel čim bolj oplodi. Povezovanje podjetnikovih pričakovanj s pričakovanji investitorjev je oblikovanje žetvenih strategij znotraj podjetja. Investitorji podjetniku zelo pogosto zaukažejo, da mora oblikovati ustrezno žetveno strategijo, ki je po volji investitorjev, in jo skozi vsakdanje vodenje podjetja tudi uresničevati (Tajnikar, 2000, str. 112 - 113).

Žetveno strategijo podjetja velikokrat diktira tudi konkurenca in jo tako posredno oblikuje. Trg od podjetnikov zahteva, da ravnajo po določenih nenapisanih pravilih, da se bo podjetje v konkurenci lahko ohranilo. Ta pravila so vedno povezana z ustvarjanjem dodane vrednosti v podjetju, kar pa ni nič drugega kot povečevanje vrednosti premoženja investitorjev (Tajnikar, 2000 str. 114).

### **2.2.2. Ekonomska teorija rasti podjetja**

Najlažje nas pripelje do temeljnega vzroka, ki vodi podjetnike, da svoja podjetja usmerjajo v rast. To je maksimizacija profita. Brez profitnega motiva ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in tudi podjetništva ne. Zato je tudi pri rasti podjetja profitni motiv temeljni motiv (Tajnikar, 2000, str. 18).

Zgornjo mejo rasti vsakemu podjetju postavlja trg. Upoštevati pa je treba tudi dejavnike, ki nastajajo znotraj podjetja. To so zlasti tehnologija, stroški in profiti. Ekonomska teorija zato trdi, da podjetje ne dosega vedno tiste velikosti, ki mu jo dopušča trg, pač pa dosega optimalno velikost, ki jo po eni strani trg še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni profit, če ga ocenjujemo iz vidika vloženega kapitala lastnika oz. podjetnika v podjetje. Podjetja ni več smiselno širiti, če se ugotovi, da vodi večanje podjetja k zmanjšanju profita na enoto vloženega kapitala (Tajnikar, 2000, str. 19).

Rast podjetja je spreminjanje njegove velikosti, to je proizvodnih zmogljivosti, ki jih ima na voljo. Toda to ni dovolj. Rast podjetja je tisto spreminjanje velikosti podjetja, ki vodi do maksimizacije profita. Zato lahko trdimo, da podjetje raste tudi tedaj, ko zmanjšuje svojo velikost, če se ob tem povečuje profit (Tajnikar, 2000, str. 19).

Rastoča podjetja so tista, ki premagujejo razkorak med svojo velikostjo in optimalno velikostjo, kakršno poznamo iz ekonomske teorije. Profit se ne spreminja sorazmerno z rastjo podjetja. Nekaj časa narašča, pri optimalni velikosti doseže maksimalno raven in potem prične z večanjem velikosti podjetja padati. Razlaga za to je, da imajo v različnih podjetjih različne tehnologije in organizacije proizvodnje. Podjetje postane pri neki velikosti preveliko. Lastniki, podjetniki in poslovodje ga ne obvladujejo, stroški na enoto proizvodnje pričnejo naraščati, zato večanje velikosti pelje do zmanjševanja profitov (Tajnikar, 2000, str. 20).

### **2.2.3. Kako lahko nastane rast v podjetju**

Rast lahko v podjetju nastane na dva načina. Prvi način pravi, da je rast posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo znotraj in zunaj podjetja. Temu načinu pravimo pasivna strategija rasti. Spremembe v podjetju, s ciljem njegove rasti, niso posledica delovanja podjetniškega vodstva, omogočajo pa, da podjetje poveča svoj obseg, če jih je vodstvo sposobno izkoristiti. Drugi način se imenuje aktivna strategija rasti, pri kateri je delovanje vodstva takšno, da ustvarja podjetniško rast. Niti podjetniki niti poslovodje pa ne izberejo niti ene niti druge

strategije rasti, če niso jasno izražene želje investorjev, to je lastnikov podjetja. Taka želja se kaže v t.i. žetveni strategiji, od katere je odvisen način vodenja podjetja (Tajnikar, 2000, str. 22).

V podjetju do rasti ne pride, če (Tajnikar, 2000, str. 22):

- lastnik podjetja vztraja pri žetvenih strategijah, ki niso povezane z rastjo podjetja,
- če vodstvo podjetja ni sposobno oblikovati niti pasivne strategije rasti, čeprav obstajajo pogoji zanjo,
- če ne nastanejo razmere za pasivno strategijo rasti, vodstvo podjetja pa ni sposobno izoblikovati aktivne strategije rasti.

## 2.3. Optimalna velikost podjetja

### 2.3.1. Okoliščine za določitev optimalne velikosti podjetja

Če povzamemo predhodne točke tega poglavja, potem lahko rečemo, da podjetje raste, če se dolgoročno spreminjajo njegove proizvodne zmogljivosti. Cilj rasti je profit. Gonilo podjetniške rasti je žetvena strategija, ki je osnova za način vodenja podjetja in s tem za obliko rasti. Maksimalnega profita ni mogoče doseči, če velikost podjetja povečujemo v nedogled, ker ima vsako podjetje neko optimalno velikost, pri kateri doseže maksimalen profit.

Iz navedenih dejstev sledi, da je izredno pomembno, da lastnik podjetja ve, kje je optimalna velikost njegovega podjetja, da bo temu prilagodil njegovo rast in tudi žetev, ki bo tem večja, čim večji bo takrat profit. Žal pa pri upravljanju podjetij vedno ni mogoče opredeliti optimalne velikosti. Nanjo namreč vpliva veliko dejavnikov. Ti bodo prikazani v nadaljevanju pri obrazložitvi posameznih teorij velikosti podjetja.

### 2.3.2. Klasična mikroekonomska teorija

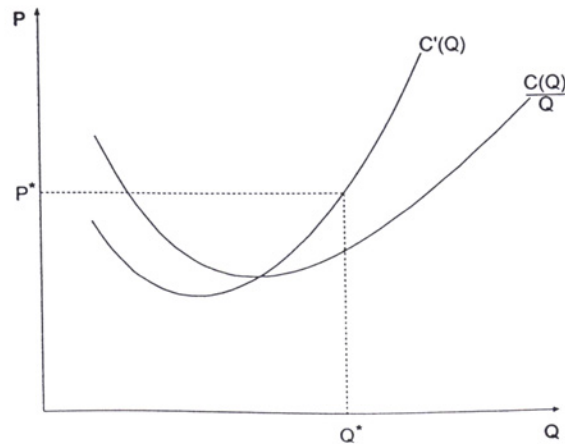
Neoklasična teorija obravnava podjetje v glavnem s tehnološkega vidika. Podjetje, ki proizvaja en sam proizvod, lahko prikažemo s produkcijsko funkcijo, ki določa raven proizvoda  $Q$ , če izberemo različno število izmed  $n$  inputov  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Predpostavljamo, da podjetje upravlja brezosebni manager  $M$ , ki izbira tisto raven inputov in proizvodnje, ki maksimira profit (Hart, 1996, str. 15).

Najpreprostejši primer je, ko podjetje na konkurenčnem trgu kupi  $n$  inputov po danih cenah  $w_1, w_2, \dots, w_n$ , tako, da so njegovi celotni stroški  $\sum_{i=1}^n w_i x_i$ . Naj bo  $Q = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  produkcijska funkcija podjetja. Če želi manager proizvesti  $Q$  ob minimiranju stroškov, mora rešiti naslednji problem (Hart, 1996; str. 15):

$$\min \sum_{i=1}^n p_i x_i \quad \text{glede na} \quad f(x_1, x_2, \dots, x_n) \geq Q$$

Če zgornjo enačbo rešimo za vsako vrednost  $Q$ , dobimo krivuljo celotnih stroškov  $C(Q)$ , iz katere lahko izpeljemo krivuljo povprečnih stroškov  $C(Q)/Q$ . Drugi del problema managerja  $M$  je, kateri obseg proizvodnje izbrati. Če se podjetje nahaja v popolno konkurenčni panogi, je soočeno s ceno  $P^*$  in maksimira  $P^*Q - C(Q)$ , kar pripelje do znane enakosti med ceno in mejnimi stroški, kar prikazuje slika 1.

Slika 2: Krivulji povprečnih in mejnih stroškov



Vir: Hart, 1996, str. 16

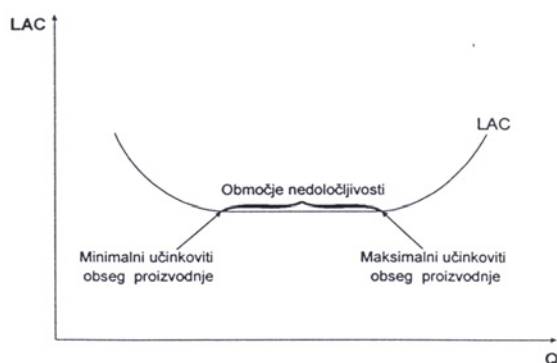
U – obliko krivulje povprečnih stroškov je mogoče pojasniti na naslednji način. Obstajajo določeni fiksni stroški, ki jih je potrebno pokriti pri katerem koli obsegu proizvodnje. S povečanjem proizvodnje variabilni stroški naraščajo, fiksni stroški pa ostajajo nespremenjeni, zato povprečni stroški s povečevanjem obsega proizvodnje padejo. Vendar po določeni točki nadaljnje povečevanje proizvodnje postane problematično, ker določenih inputov ni mogoče nenehno povečevati. Povprečni stroški podjetja posledično pričnejo naraščati.

### 2.3.2.1. Vpliv stroškov na velikost podjetja

Neoklasična teorija podjetja se pri razlagi optimalne velikosti podjetja naslanja na ekonomije obsega. Predpostavimo, da ima dolgoročna krivulja povprečnih stroškov podjetij v panogi U – obliko. V dolgem obdobju lahko pričakujemo, da bodo podjetja gravitirala proti najnižji točki na krivulji povprečnih stroškov, t.j. minimalnemu učinkovitemu obsegu proizvodnje - MUOP (Waterson, 1984, str. 176).

Potrebno je poudariti, da je učinkovita velikost določljiva samo v primeru, če ima krivulja dolgoročnih povprečnih stroškov en sam minimum. Če ima krivulja dolgoročnih povprečnih stroškov ravno dno, je učinkovita velikost podjetja nedoločljiva med minimalnim in maksimalnim učinkovitim obsegom proizvodnje, kar je razvidno iz slike 3.

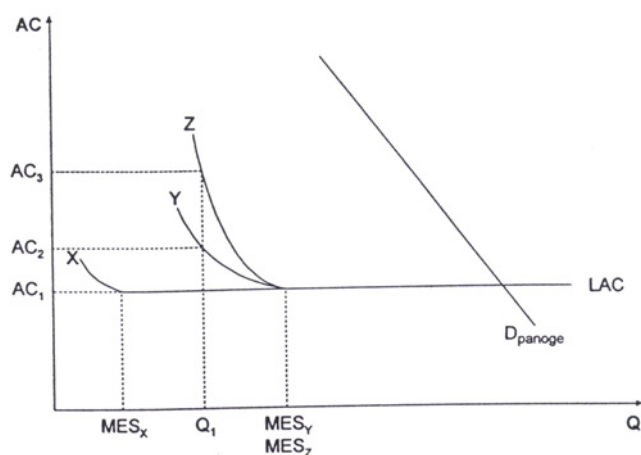
Slika 3: Problem nedoločljivosti učinkovite velikosti podjetja



Vir: Baumol, 1982, str. 9

Mogoče je, da imajo podjetja namesto U – oblike povprečnih stroškov L – obliko. Tudi v tem primeru optimalna velikost podjetja ni enolično določljiva. Kljub temu pa MUOP vpliva na velikost podjetja, kar prikazuje slika 4.

Slika 4: Stroški in minimalni učinkoviti obseg proizvodnje



Vir: Reekie, 1989, str. 92

Minimalni povprečni stroški v panogah X, Y in Z so  $AC_1$ . Medtem ko bi v panogi X lahko poslovalo osem podjetij (minimalni učinkoviti obseg proizvodnje podjetja v panogi X znaša  $1/8$  tržnega povpraševanja), ki bi v celoti izkoristila ekonomije obsega, bi v panogi Y in Z le dve (minimalni učinkoviti obseg proizvodnje podjetja v panogah Y in Z znaša  $1/2$  tržnega povpraševanja). Če bi bila v panogah X in Z podjetja tako velika, da bi proizvajala zgolj obseg proizvoda  $Q_1$ , bi podjetja v panogi Y poslovala pri povprečnih stroških  $AC_2$ , podjetja v panogi Z pa po stroških  $AC_3$ .

Postavlja se vprašanje, kako oceniti MUOP. Za njeno oceno so znane štiri metode (Reekie, 1989, str. 91-92):

- Statistična analiza stroškov, kjer različne velikosti obratov primerjamo med seboj.
- Inženirska metoda, kjer najprej ocenimo optimalne kombinacije outputov za dani obseg proizvodnje, krivulje stroškov pa dobimo, ko te inpute pomnožimo z njihovimi cenami.
- Metoda preživetja, kjer podjetja razvrstimo po velikosti v posamezni panogi in izračunamo deleže podjetja v proizvodnji panoge. Velikostni razredi, katerih delež se poveča, so učinkovitejši in imajo nižje povprečne stroške in obratno.
- Analiza stopnje donosa, kjer skušamo ugotoviti, kako velikost podjetja vpliva na donosnost.

### **2.3.3. Teorija transakcijskih stroškov**

#### **2.3.3.1. Predpostavke teorije transakcijskih stroškov**

Teorija transakcijskih stroškov spada v t.i. novo institucionalno ekonomiko, ki je sčasoma dopolnila tradicionalno klasično teorijo (Rindfleisch, Heide, 1997, str. 31). V klasični ekonomski teoriji je velikost podjetja določena z učinkovito porabo danih resursov ob dani proizvodnji, tehnologiji in organizacijski strukturi. Za sam proces alokacije, to je proces pogajanj, sklepanja pogodb in ostale povezane dejavnosti, pa se predpostavlja, da ni povezan s transakcijskimi stroški. V kolikor to drži, pa ne moremo pojasniti obstoja podjetja. Glavni razlog za obstoj podjetja je, da je uporaba tržnega mehanizma povezana s stroški (Coase, 1937, str. 390).

Williamson izpostavlja več dejavnikov, ki preprečujejo sklenitev pogodb med prodajalci in kupci in ki posledično dajejo prednost proizvodnji znotraj podjetja (Williamson, 1983, str. 21-24). Ti so:

- omejena racionalnost, negotovost in kompleksnost

Omejena racionalnost je povezana z omejeno možnostjo sprejemanja, hranjenja in procesiranja informacij. Čeprav želijo ekonomski subjekti, ki sprejemajo odločitve, pogosto delovati racionalno, jim je to zaradi navedenih omejitev onemogočeno. Po teoriji transakcijskih stroškov te omejitve postanejo problematične v okolju, kjer prevladuje negotovost, kjer okoliščin transakcije ni mogoče vnaprej predvideti – behavioristična negotovost. Poglavitna posledica negotovosti okolja je, da je ob spremenjenih okoliščinah zelo težko spreminjati pogodbe. Vzemimo za primer proizvajalca, ki mora zaradi prilagajanja trgu spremeniti svoj proizvod, kar pa zahteva tudi spremembe sestavnih delov, ki jih kupuje pri dobaviteljih. Če njihove medsebojne pogodbe teh sprememb ne vključujejo, bodo nastali veliki transakcijski stroški, povezani z novim sklepanjem pogodb.

- Oportunizem in problem majhnih števil

Tu gre za predpostavko, da ekonomski subjekti zasledujejo svoje cilje in da je težko oceniti, komu lahko zaupamo in komu ne. Williamson je opredelil oportunizem kot »zasledovanje lastnih ciljev s prevaro« (Williamson, 1995, str. 47). Problem oportunizma postane še veliko bolj pereč, če je povezan z majhnim številom sklenjenih pogodb. Če se pogodbeni stranki zavedata, da bosta



v prihodnosti sklepali več podobnih pogodb, je za obe strani boljše, da se v čim večji meri držita dogovorjenega. Če pogodbeni stranki v prihodnosti ne bosta več sklepali pogodb ali je obravnavana pogodba celo edina, je kršitev pogodbe lahko ugodna za obe strani.

#### ▲ Različna razpoložljivost informacij

Proizvajalec ima običajno več informacij o izdelku kot kupec. V tržni transakciji to povzroči prikrajšanost kupca. Vendar pa sta v primeru notranje proizvodnje (output enega oddelka je input drugega oddelka v istem podjetju) kupec in prodajalec del istega podjetja. To uporabniku omogoča boljšo informiranost o proizvodu kot v primeru, če bi proizvod kupoval od drugega.

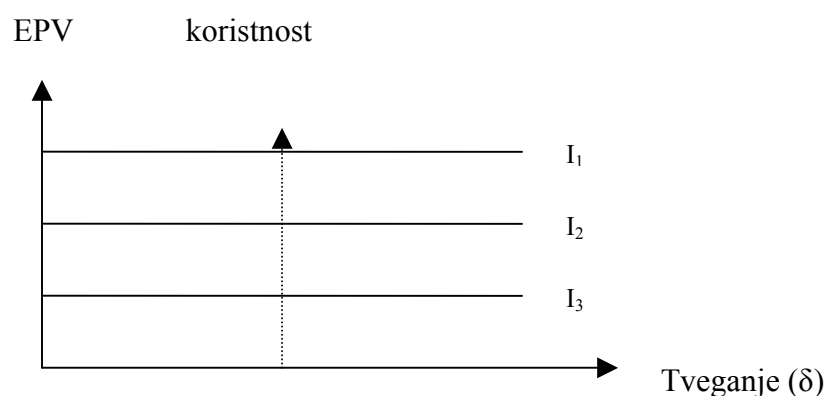
- Frekvenca transakcij

Višja frekvenca transakcij naj bi podjetja vzpodbujala k oblikovanju hierarhičnih oblik nadzora. Stroški le-teh naj bi se lažje prerazporedili na večje število transakcij (Williamson, 1995, str. 60).

- Nevtralnost do tveganja

Ekonomski subjekti naj bi bili do tveganja nevtralni. To pomeni, da za večje tveganje ne zahtevajo večjega plačila. Grafično lahko nevtralnost do tveganja prikažemo z neskončnimi indiferenčnimi krivuljami ekonomskega subjekta, ki odloča med tveganjem (merjeno s standardnim odklonom) in pričakovanim donosom (merjeno s pričakovano sedanjo vrednostjo rezultatov) (Tajnikar, 1998, str. 26).

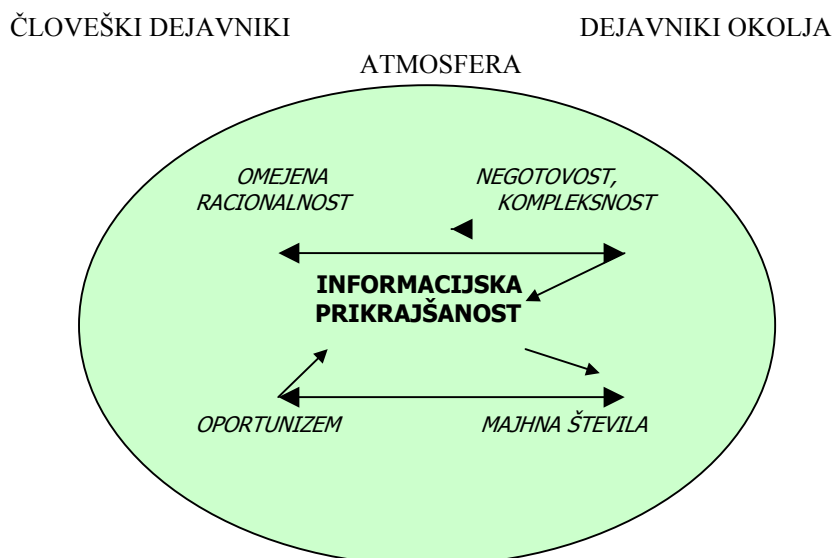
*Slika 5: Prikaz do tveganja nevtralnega posameznika*



*Vir: Tajnikar, 1998, str. 26*

Predpostavke je mogoče povezati in jih prikazati skupaj na eni sliki. Glavne povezave med predpostavkami potekajo med omejeno racionalnostjo in negotovostjo na eni strani ter med oportunitizmom in problemom majhnih števil na drugi strani. Poleg tipičnih dejavnikov, ki se pojavljajo v teoriji transakcijskih stroškov, vplivajo še človeški dejavniki in dejavniki okolja (Williamson, 1983, str. 39)

Slika 6: Prikaz medsebojnega vpliva dejavnikov, ki pripeljejo do odpovedi delovanja tržnega mehanizma



Vir: *Williamson, 1983, str.40*

Nobeden od navedenih dejavnikov sam zase ne povzroči odpovedi delovanja tržnega mehanizma. Če pa dejavniki delujejo povezano, bo to povzročilo odpoved delovanja tržnega mehanizma. Ideja o odpovedi delovanja trga je koristen konceptualni okvir, ki nam pomaga primerjati prednosti in pomanjkljivosti trga v primerjavi s podjetji. Vprašati se je smiselno, ali lahko vse transakcije izvedemo s pomočjo trga, oziroma v katerih primerih tržni mehanizem zamenja podjetje. V tem kontekstu je vsako podjetje dokaz za nedelovanje tržnega mehanizma. Podjetje ima pred trgom dve bistveni prednosti (Ouchi, 1980, str. 133):

- Uporablja zaposlitveno razmerje, ki je nepopolna pogodba. Ko delavec sprejme delovno razmerje, se strinja, da v zameno za plačilo prizna podjetju, da imenuje njemu nadrejeno osebo, ki bo dnevno usmerjala delo zaposlenega ga nadzirala in s tem minizirala problem oportunitizma.
- Podjetje lahko vzpostavi večje zaupanje kot pa trg med osebami, vpletenimi v določeno transakcijo. Ker zaposleni v podjetju spoznajo, da so na dolgi rok dobri rezultati nagrajeni in slabi kaznovani, to zmanjšuje njihovo oportunistično vedenje in s tem potrebo po nadzoru njihove dejavnosti.

### 2.3.3.2. Viri in vrste transakcijskih stroškov

Viri in vrste transakcijskih stroškov so prikazani v tabeli 1:

Tabela 1: Viri in vrste transakcijskih stroškov

	Specifičnost premoženja	Negotovost okolja	Negotovost obnašanja
<b>Viri transakcijskih stroškov:</b>			
- <i>narava problema nadzora</i>	- problem premoženja	- problem prilagajanja	- <b>problem vrednotenja rezultatov</b>
<b>Vrsta transakcijskih stroškov:</b>			
- <i>neposredni</i>	- stroški zavarovanja	- stroški komunikac., pogajanj in koordinacije	- <b>stroški izbora in nadzora</b> - <b>stroški merjenja</b>
- <i>oportunitetni</i>	- <b>nezmožnost investiranja v produktivno premoženje</b>	- <b>nezmožnost prilagajanja</b>	- <b>nezmožnost ident. partnerjev</b> - <b>izguba produkt. zaradi prilagajanja navora</b>

Vir: Rindfleisch, Heide, 1997, str. 30

Specifičnost premoženja pomeni prenosljivost premoženja, ki podpira določeno transakcijo. Za neko transakcijo je določeno premoženje primerno, za drugo pa ne, kar predstavlja zelo visoke stroške.

Negotovost okolja se nanaša na nepričakovane spremembe okoliščin, ki vplivajo na določeno transakcijo. V tem sklopu zaznamo dva pogleda na negotovost okolja. Prvi temelji na nenapovedljivosti zunanjega okolja, drugi pa mu dodaja še vidik sprejemljivosti (Klein, 1990, str. 258).

### 2.3.3.3. Optimalna velikost podjetja v teoriji transakcijskih stroškov

Po teoriji transakcijskih stroškov je glavni razlog za obstoj podjetij dejstvo, da je uporaba trga povezana s stroški, ki so v primeru podjetja nižji, kot znašajo stroški za enako opravljeno transakcijo na trgu.

Z raziskavami v zvezi s smiselnostjo nastanka podjetij se je veliko ukvarjal Coase. Ta trdi, da v primeru, ko na trgu ne bi obstajala negotovost, obstoj podjetij ne bi bil smiseln (Coase, 1937, str. 392).

On je tudi ugotovil, da ni mogoče potegniti jasne meje med obstojem in neobstojem podjetja. Vmes pride do ravnotežja, ki ga ni mogoče točno določiti.

Postavlja se vprašanje, kdaj bo podjetje veliko in kdaj majhno. Podjetje bo raslo takrat, ko podjetnik organizira dodatno transakcijo, oz. se bo zmanjševalo, ko podjetnik opušča transakcije. Če je za določeno transakcijo tržni način njene izvedbe predrag, se bo poskušala izvesti znotraj

podjetja. Optimalna velikost podjetja je tam, kjer se mejni transakcijski stroški znotraj podjetja izenačijo s tržnimi transakcijskimi stroški (You, 1995, str. 395).

#### **2.3.4. Teorija industrijske organizacije**

Ta teorija ne temelji na dejstvu, da je velikost podjetja opredeljena z učinkovitostjo poslovanja, temveč je odvisna od vpliva nepopolne konkurence. Velikostna porazdelitev podjetij je torej odvisna od tržne strukture panoge.

Tržni delež podjetja oz. njegova velikost bo tem večja, čim nižje stroške ima podjetje. V tem modelu majhna podjetja preživijo kljub višjim stroškom in nižjim profitnim stopnjam, ker velika podjetja ne zaračunavajo svojih izdelkov po mejnih stroških. Weis s tem razlaga obstoj podjetij, ki so manjša od optimalne velikosti. Vendar pa se razlike v stroških, ki izvirajo iz samih razlik v obsegu proizvodnje, na dolgi rok ne ohranjajo. Razlike v stroških morajo vsaj deloma izhajati iz managerskih in tehnoloških dejavnikov, ki so v vsakem podjetju drugačni. Pomembna omejitev zgoraj navedenega modela je predpostavka o količinski konkurenci, ki je v nasprotju z empiričnim dejstvom, da je pri monopolnih podjetjih ključni dejavnik cena. Če je panožni proizvod homogen, je cenovna konkurenca nestabilna, zato mora biti prisotna določena oblika cenovnega dogovarjanja. Če dogovarjanje o cenah ni mogoče, lahko poteka cenovna koordinacija preko cenovnega vodstva bodisi dominantnega podjetja, bodisi tihega dogovora oligopolistov s ciljem maksimizacije skupnih profitov (Weis, 1979, str. 1104).

Nepopolna konkurenca obsega zelo različne oblike konkurence. V primeru, ko blago ni diferencirano z reklamo, prodajnimi potmi in kakovostjo, lahko mala podjetja v panogi preživijo ob velikih iz preprostega dejstva, da v razmerah nepopolne konkurence velika podjetja zaradi svojega monopola postavljajo ceno nad minimalnimi povprečnimi stroški. To pa daje prostor za preživetje tudi manjšim in stroškovno manj učinkovitim podjetjem. Še razumljivejšo razlago razlik v velikosti podjetij v različnih sektorjih dobimo v primeru, ko domnevamo nehomogene proizvodnje, torej razmere, ko podjetja svoje blago diferencirajo v očeh kupcev s pomočjo reklame na ta način, da ponudijo različno kakovostne proizvode in jih prodajajo na različen način. Veliki trgi v teh primerih razpadejo na t.i. tržne segmente, ki se pojavljajo kot nišni trgi. Velika podjetja ponavadi zelo težko izoblikujejo ustrezno ponudbo na teh trgih (Tajnikar, 2000, str. 39).

Diferenciacijo proizvodov kot element tržne konkurence je raziskoval tudi You. Njegova ugotovitev je, da tržni delež podjetij s heterogenimi proizvodi ni odvisen zgolj od cenovne strategije, ampak tudi od vprašanja, na katerem tržnem segmentu delujejo. Velikost podjetij, ki delujejo na različnih segmentih trga, se razlikujejo vsaj iz dveh razlogov (You, 1995, str. 451):

- Različni tržni segmenti zahtevajo različne tehnologije.
- Velikost povpraševanja se med različnimi tržnimi segmenti razlikuje. Podjetja, ki proizvajajo proizvode, namenjene množični potrošnji, bodo večja od podjetij, ki proizvajajo proizvode, namenjene tržnim nišam. Seveda ni nemogoče, da velika podjetja proizvajajo za različne

tržne segmente. V prizadevanju, da bi zadovoljili kupce, pa velika podjetja naletijo na težave, saj se hitro pojavijo birokratski stroški, ki so povezani z razvejano organizacijsko strukturo.

Kot dodatek k prejšnjima dvema točkama lahko navedemo vsaj štiri dejavnike, ki govorijo o tem, da v primeru nepopolne konkurence na velikost podjetja ne vplivajo le dejavniki, ki so povezani s tržno segmentacijo in nastajanjem nepopolne konkurence (Tajnikar, 2000, str. 39):

- V razmerah visoke segmentacije trgov je zelo pomembna fleksibilnost podjetja, ki je običajno manjša v velikih podjetjih kot v majhnih.
- Na velikost podjetja vplivajo s tega vidika tudi nekonkurenčne oblike nastajanja cen proizvodnih dejavnikov, ki niso enake v nepopolni konkurenci za različne kupce. S tega vidika je značilno, da nizke plače pospešujejo nastanek malih podjetij.
- Proizvodna segmentacija vodi do številnih tržnih niš, ki so po obsegu povpraševanja običajno male in kratkotrajne.
- Procesi deindustrializacije in razvoja storitvenih sektorjev ter trgov zahtevajo v večji meri podjetja, ki so delovno intenzivna in običajno po obsegu manjša.

### **2.3.5. Dinamični modeli rasti in njihova teorija optimalne velikosti podjetja**

#### **2.3.5.1. Stohastična teorija velikosti podjetij**

Značilnost stohastičnih procesov je, da so vnaprej popolnoma nepredvidljivi. To so: vojne, potresi, politični nemiri, spremembe vlad, borzni zlomi, ipd.. Tako je stohastična razlaga optimalne velikosti podjetja popolno nasprotje razlagi, da je velikost podjetja posledica tehnologije in transakcijskih stroškov. Stohastična teorija pravi, da prej navedeni stohastični šoki odtehtajo sistemske dejavnike velikosti podjetja, kot so: ekonomija obsega, transakcijski stroški, management (Hart, Oulton, 1996, str. 1244). Bistvo stohastične razlage je t.i. Gibratov zakon sorazmernega učinka, ki pravi, da je stopnja rasti podjetja neodvisna od pretekle rasti ali trenutne velikosti podjetja (Tajnikar, 2000, str. 40).

Splošno obliko Gibratovega zakona modificirajo nekateri dejavniki:

- Pomemben del dinamičnega razvoja vsake panoge so vstopi in izstopi podjetij iz panoge (You, 1995, str. 454).
- Gibratov zakon predpostavlja, da se varianca velikostne porazdelitve podjetij neprestano povečuje, kar je nerealna predpostavka. Ta problem je mogoče rešiti, če uvedemo negativno korelacijo med stopnjo rasti podjetja in njegovo starostjo (Vining, 1976, str. 378). Z drugimi besedami to pomeni, da je s staranjem podjetja rast vedno nižja.
- Predpostavljamo lahko, da so stopnje rasti podjetja avtokorelirane (Vining, 1976, str. 372), kar pomeni, da velika podjetja rastejo bolj stabilno.

Kljub dopolnitvam Gibratovega zakona pa ni spremenjen ključni sklep o neodvisnosti stopnje rasti podjetja in njegove velikosti.

Empirične študije so pokazale določen dvom o veljavnosti Gibratovega zakona. Zakon naj bi v najslabšem primeru veljal za velika podjetja (You, 1995, str. 454). Seveda bi se tudi večina managerjev velikih podjetij težko strinjala, da je velikost njihovega podjetja zgolj naključna.

### **2.3.5.2. Vpliv življenjskega cikla podjetja na njegovo velikost**

Dejstvo, da na velikost podjetja vpliva tudi njegova starost, je spoznal že Marshall. On ugotavlja, da imajo podjetja svoj življenjski cikel, ki vpliva na njihovo velikost in stopnjo rasti. Mlada podjetja so izpostavljena turbolentnim okoliščinam, za stara podjetja pa je značilna stabilna rast. Njegove ugotovitve temeljijo na socioloških opazovanjih osebnostnih razlik med različnimi generacijami podjetnikov (Brščič, 2000, str. 29).

Mlada podjetja naj bi lažje propadla, starejša pa naj bi poslovala bolj stabilno in bolj varno. Takšna spoznanja temeljijo na teoriji učenja, po kateri novo nastala podjetja dosegajo učinkovitost šele sčasoma na podlagi izkušenj iz prakse, starejša pa prav zaradi teh izkušenj niso tako izpostavljena nevarnosti, da bi propadla (Tajnikar, 2000, str. 41).

Tudi pri modelih o inovacijskem ciklu, ki jih je proučeval Schumpeter, najdemo podobno razlago optimalne velikosti podjetij. Po tej teoriji je podjetje vseskozi pod vplivom potrebnih tehnoloških in organizacijskih sprememb, s katerimi utrjuje svojo tržno pozicijo. Podjetje nima statičnega ravnotežja in tudi dinamični procesi prilagoditve temu ravnotežju ne obstajajo. Toda možnosti za inoviranje niso povsod enake. Največje so v malih podjetjih v zelo inovativnih panogah, ki zahtevajo veliko znanja in so v zgodnjih fazah življenjskega cikla. Velika podjetja pa so primernejša za inovacije v tehnološko zrelih panogah, ki zahtevajo več denarja in investicij (Tajnikar, 2000, str. 41).

## **2.4. Modeli podjetniške rasti**

Različni avtorji so z modeli rasti opredelili različne poglede na faze v življenjskem ciklu podjetja od ideje in priložnosti do rojstva podjetja, njegove rasti, profesionalizacije, zrelosti in upadanja. Posamezni modeli so sestavljeni iz več faz (od treh do deset). Ker pa so v posameznih modelih vključeni le nekateri dejavniki rasti in razvoja, dajejo ti modeli sicer koristne delne vpoglede v procese v podjetju, ne pojasnjujejo pa vseh vidikov rasti in razvoja (Pučko, 1991, str. 43).

Poznavanje modelov rasti podjetij je pomembno predvsem z vidika opredeljevanja mesta podjetja v njegovem razvoju, saj omogoča, da po eni strani opredelimo, kakšno razvojno pot je podjetje že prehodilo in da predvidimo tudi njegov razvoj v prihodnje. Za podjetnika je zelo pomembno, da pozna razvojne cikle podjetja, ker lahko na ta način ugotovi, v kakšni razvojni fazi je njegovo podjetje, v kolikšni meri so poslovne funkcije prirejene tej razvojni fazi (Tajnikar, 2000, str. 44 - 45).

Rast podjetij lahko pojasnujemo s teoretičnimi modeli, ki temeljijo bodisi na značilnostih življenjskega razvojnega cikla podjetja, bodisi na dinamičnem procesu rasti organizacije skozi

posamezne faze življenjskega cikla, pa tudi z modeli, ki ne temeljijo na življenjskem ciklu (Pšeničny, 2002, str. 28).

Najbolj pogosto se obravnavajo: fazni model rasti, odprt sistemski model, identitetni in poslovodni fazni model rasti. Obstajajo tudi integralni modeli rasti. Posebnost je tudi Churchill-Lewisov model rasti, ki je fazni model, ima pa značilnosti integralnega modela (Pučko, 1996).

#### **2.4.1. Osnovni fazni model rasti**

Temelji na razvojnem ciklu podjetja. Tesno je povezan s proizvodnim, finančnim in organizacijskim ciklom podjetja. Ta model ima štiri faze: rojstvo, čas preživetja, rast in zaton.

Prvo fazo lahko razumemo kot rojstvo novega podjetja ali kot pričetek novega posla za podjetje, ki že posluje. Že pred prvo fazo mora podjetnik v celoti obvladati proizvod ali storitev in tudi tehnologijo za proizvodnjo. Značilnost te faze je, da se v njej poiščejo prvi kupci in opredeli vsaj začetni trg. Za prvo fazo je potrebno zagotoviti zagonska finančna sredstva, zaradi česar je pametno razmisliti tudi o eventualnih poslovnih partnerjih. Pravno statusne oblike so v tej fazi preproste – ni npr. delniških družb.

V drugi fazi se odloča, ali bo podjetnik vodil podjetje v smeri uspešnega rastočega podjetja ali pa se bo soočil z borbo za njegovo preživetje. Obstaja več možnosti (Tajnikar, 2000, str. 47):

- Ob prvem uspehu na trgu se zapolni celotno povpraševanje.
- Trg je stagnanten, zato se obsega povpraševanja ne da povečati.
- Po začetnih uspehih na trgu so izpolnjeni pogoji za nadaljnjo rast podjetja - tudi najvažnejša: rastoči trg in dovolj visoka donosnost.

Upravljanje, organiziranje in vodenje podjetja v drugi fazi je že bolj zahtevno, zato je temu potrebno prilagoditi pravno statusne oblike – primerna je d.o.o..

V fazi rasti, to je tretji fazi, se glavne spremembe v podjetju vršijo na področju organiziranosti in v upravljanja. Vodenje postaja vedno bolj formalno. Temeljno vprašanje za to fazo je tudi ločevanje vloge podjetnika in managerja. Tretja faza modela rasti se lahko nadaljuje v relativno dolgo obdobje, ki podjetniku lahko omogoči, da tudi izstopi iz podjetja, ki ga je ustanovil.

Zadnja, četrta faza je zaton in borba za preživetje, ki enkrat čaka vsako podjetje. To se zgodi takrat, ko podjetje doseže svojo maksimalno velikost, ko ni več konkurenčno, ko ne more več rasti, donosnost pa je postala tako nizka, da ne omogoča več financiranja nadaljnje rasti.

#### **2.4.2. Poslovodni fazni model rasti**

To je model, ki je sestavljen z vidika stila poslovođenja in ima štiri faze (Tajnikar, 2000, str. 49): predstartno, podjetniško, managersko in funkcionalno.

V predstartnem obdobju podjetnik izvaja priprave na ustanovitev podjetja oz. razvija svojo podjetniško priložnost. V to fazo se velikokrat vključuje tudi država z institucijami pospeševanja podjetništva, kot so podjetniški inkubatorji in tehnološki parki.

Sledi dolgo obdobje podjetniške faze, ko relativno majhno podjetje upravlja in vodi podjetnik sam, ki je tudi lastnik in manager, pogosto pa neposredno sodeluje tudi v proizvodnem procesu.

Podjetje nato preide v managersko fazo, kjer pride do ločitve funkcij podjetnika in investorjev od managerske funkcije. Podjetnik ohrani le funkcijo lastnika ali predstavnika lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih.

V funkcionalni fazi je organizacija podjetja močno razvejana, oblike vodenja so formalne v kombinaciji z neformalnimi oblikami, kar poveča fleksibilnost velikega podjetja, tehnična delitev dela je jasno opredeljena.

### **2.4.3. Identitetni model rasti**

Ta model sestavljajo tri različne identitete (Tajnikar, 2000, str. 51): obrtniška, podjetniška in managerska.

Obrtniška identiteta temelji na primitivni nepodjetniški obliki podjetja, kjer je podjetnik sam sebi šef in hkrati dela v proizvodnji v svoje osebno zadovoljstvo in za dohodek, potreben za življenje. Tu sta združeni lastniška in delovna funkcija, zato je motiv za delo tako profit kot tudi plača.

Glavne značilnosti podjetniške identitete so:

- Podjetnik združuje lastninsko in managersko funkcijo, ne pa tudi delovne.
- Motiv za delo je profit.
- Temeljni cilj podjetnika je, da združi poslovno priložnost s financami in ljudmi, ki lahko poslovno idejo realizirajo.

Glavna značilnost managerske identitete temelji na spretnosti in znanju pri upravljanju in vodenju podjetja, torej na managerskem delu, ki je pri hitro rastočih podjetjih najbolj pomembno. Pomen delavca, obrtnika in lastnika je v tej fazi podjetniške rasti v senci pomena managerja.

### **2.4.4. Odprt sistemski model rasti**

Na mnoga pomembna vprašanja rasti, kot na primer: skozi koliko faz življenjskega cikla podjetje zares raste, ali podjetja zares rastejo v istih fazah življenjskega cikla, kaj povzroči prehod iz ene faze v naslednjo, in podobna, fazni modeli še niso odgovorili (Hanks, Chandler, 1994, str. 647). Zaradi tega se kot nekakšna protiutež faznemu modelu življenjskega cikla uporablja odprt sistemski model. Ta omogoča analiziranje podjetja tudi v zrelih letih, pa tudi v fazah rasti ali upadanja podjetij, kjer ni mogoče opredeliti faz življenjskega cikla.



Odprt sistemski model izhaja iz prepričanja, da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami na sistematičen način. Do rasti pride zaradi dejstva, da managerji ali podjetniki vodijo podjetje in ga pri tem tudi spreminjajo.

Pri upravljanju in vodenju odgovarjajo na določene težave, ki nastanejo znotraj podjetja ali v podjetniški okolici (Hendrickson, 1988). In prav reagiranje na težave lahko v nekaterih odločitvah pripelje do rasti. Najbolj pogosto so poslovodje prisiljeni reagirati na spremembe v zunanjem okolju, zaradi potrebnih tehnoloških sprememb ali kadar želijo izboljšati koordinacijo dela in učinkovitost v podjetju.

#### **2.4.5. Churchill-Lewisov model rasti**

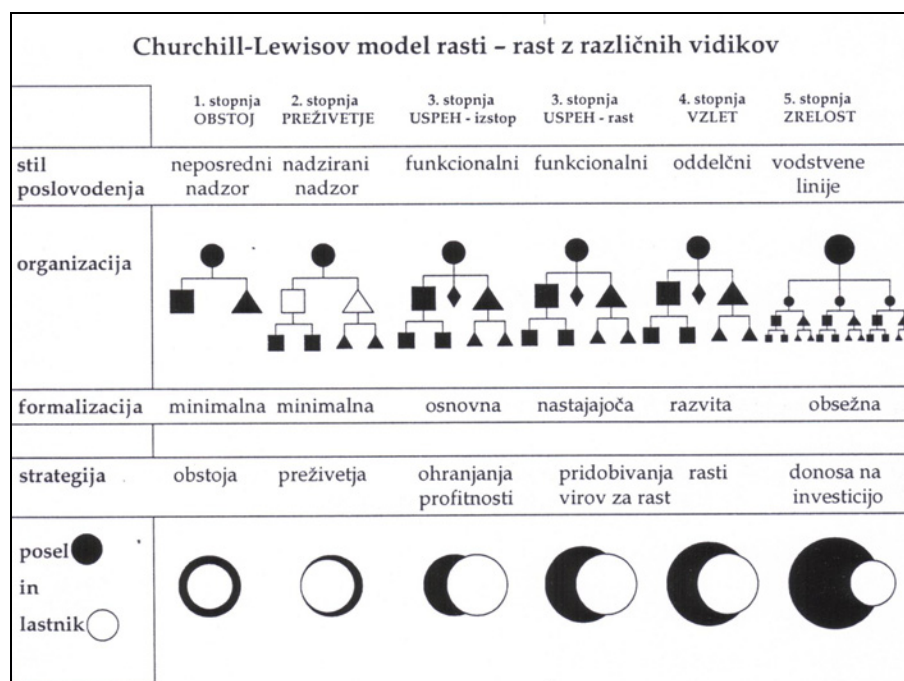
Churchill in Lewis opredeljujeta dve ključni fazi rasti, ki sta predvsem povezani z željo oz. odločitvijo podjetnika po rasti, pridobitvijo ustreznih sredstev za rast ter procesom profesionalizacije (Kao, 1991, str. 20-23).

Tudi ta model je fazni, vendar dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model pojasnjuje zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti, na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo v daljšem časovnem obdobju. Hkrati pa izpostavlja točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo s propadom podjetja ali pa v novem zaletu za njegovo rast.

Model ima pet faz: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Vsako fazo lahko opišemo z vidika (Tajnikar, 2000, str. 61):

- cilja vodenja podjetja,
- podjetniško – organizacijske kulture,
- stopnje formalizacije,
- osnovne opredelitve strategije podjetja in
- povezanosti med lastnikom in poslom.

Slika 7: Churchill – Lewisov model rasti – kritične točke v rasti



Vir: Tajnikar, 2000, str. 66

V Churchill – Lewisovem modelu je smiselno izpostaviti štiri dejavnike, ki vplivajo na uspeh podjetnika oziroma lastnika (Tajnikar, 2000, str. 69):

- Vloga lastnikovih ciljev je zlasti značilna za prvo fazo in tudi za tretjo v primeru izstopa iz posla. Prav tako pa postaja pomembnejša, če se podjetje odloči za vzlet.
- Lastnikova operativna sposobnost je najbolj odločilna v prvi in drugi fazi.
- Lastnikova sposobnost managiranja postaja pomembnejša zlasti v primeru odločitve, da podjetje vstopi v fazo vzleta. Manj pomembna pa je v zgodnjih fazah razvoja podjetja.
- Lastnikova strateška sposobnost pa je pomembnejša v kasnejših fazah podjetja, manj pa v zgodnjih fazah.

## 2.5. Strategije rasti podjetij

Ko se podjetnik odloča za rast svojega podjetja, se mora opredeliti tudi o tem, na kakšen način bo njegovo podjetje raslo. Najti mora ustrezno strategijo rasti, ki sovпада z njegovim ciljem rasti oz. njegovo žetveno strategijo.

Podjetja rastejo iz različnih razlogov in tudi na različne načine, ki so lahko spontani – v tem primeru govorimo o pasivnih strategijah rasti ali pa so zavestni – aktivne strategije rasti. Raziskovalca Kim in Mauborgne (1998, str. 25) sta ugotovila: »Razlika med hitrorastočimi in nerastočimi podjetji je v strategiji!«

Oblike strategij rasti podjetij nam zelo dobro prikaže Ansoffova matrika (Ansoff, 1965, str. 109), ki opredeljuje štiri osnovne strategije rasti:

- povečanje tržnega deleža na istem trgu z istimi proizvodi,
- povečanje prodaje na novem trgu z istimi proizvodi,
- povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu z novim proizvodom in
- rast z novimi proizvodi na novih trgih.

*Tabela 2: Modificirana Ansoffova matrika*

	<b>Obstoječi produkti</b>	<b>Različni produkti</b>	Novi produkti
<b>Obstoječi trg</b>	večji delež	razvoj produktov	<b>inoviranje produktov</b>
<b>Različni trgi</b>	razvoj trgov	diverzifikacija	<b>inoviranje na več trgih</b>
Novi trgi	<b>prenos na nove trge</b>	<b>ustvarjanje novih trgov</b>	<b>korporacijsko podjetništvo</b>

*Vir: Harper, 1995, str. 91*

Osnovna Ansoffova matrika je v tabeli 2 dopolnjena z vidika korporacijskega podjetništva.

S strategijami rasti se je ukvarjalo in se še ukvarja veliko raziskovalcev, ki jih je zbral Pšeničny (2002, str. 40-44) z navedbo področja, s katerim so se ukvarjali, oz. njihovimi znanstvenimi ugotovitvami.

Za potrebe mojega specialističnega dela se bom omejil na delo Tajnikarja (2000, str. 118-159), od koder bom povzel glavne ugotovitve na področju strategij rasti.

Tajnikar ugotavlja, da obstaja sedem strategij podjetniške rasti, ki pa vse izhajajo iz dveh osnovnih: generične in diverzificirane strategije rasti.

### **2.5.1. Generična rast**

Zanjo je značilno, da podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek na ta način, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve ali enakega asortimenta proizvodov ter storitev.

Generična rast je uspešna, če so izpolnjeni trije pogoji: razvit informacijski sistem v podjetju, ki omogoča vpogled v poslovanje; organizacijska struktura se mora spreminjati v skladu z rastjo podjetja; pozorni moramo biti na tisti del zaposlenih, ki so ključni za rast podjetja.

Pogoji za to, da bi bila strategija rasti z obstoječi poslom smiselna, so sledeči: obstajati mora dovolj velik tržni potencial; konkurenca ne sme biti prevelika; podjetje mora biti sposobno

ustvariti nove proizvodne zmogljivosti; distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo; povečanje prodaje se ne sme izvesti tako, da bi se znižale cene.

V nadaljevanju se moramo odločiti za strategijo generične rasti:

- povečanje obsega poslovanja in prihodka ali
- povečevanje profita.

Pri generični rasti moramo biti predvsem pozorni na to, da:

- mora imeti proizvod rastoči trg,
- mora imeti podjetje dovolj finančnih virov,
- mora biti podjetje dovolj profitno,
- mora imeti podjetje dovolj proizvodnih možnosti,
- se organizacija prilagaja rasti podjetja.

### **2.5.2. Diverzificirana rast**

Diverzifikacija poslovanja je način rasti tveganega posla tedaj, kadar se velikost podjetja povečuje z uvajanjem novih proizvodov, storitev ali novih trgov. Običajno je to hitrejši način rasti podjetja, ki pa je tudi bolj tvegan.

Razlogi, da se neko podjetje odloči za diverzificirano rast, so naslednji:

- ko ne more več rasti na generičen način,
- da se odpravijo konkurenčne slabosti,
- da ne bi z generično rastjo postalo preveliko,
- da se uporabijo neuporabljene človeške in strojne zmogljivosti,
- da se podpre že obstoječi temeljni program,
- uporabimo jo kot način motiviranja zaposlenih.

Glavne nevarnosti diverzificirane rasti podjetja:

- da se zanemari obstoječi, največkrat glavni program v podjetju;
- ekipa, ki izvaja diverzifikacijo, ni dovolj izkušena za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov;
- če se diverzifikacija izvaja, ko so problemi z obstoječim poslom;
- neustrezna izbira diverzifikacije na strateški ravni;
- če se diverzifikacija izvaja kljub temu, da posel ni natančno preučen;
- da se nove aktivnosti, ki so posledica diverzifikacije, prepočasi integrirajo v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Obstajajo trije načini diverzifikacije:

- ponudba novega proizvoda na novem trgu – čista diverzifikacija,
- ponudba novega proizvoda na obstoječem trgu – razvoj novega proizvoda,
- ponudba obstoječega proizvoda na novem trgu – tržni razvoj.

### **2.5.2. Rast s pomočjo nakupa in prodaje licence**

Licenca je pravica do ekonomskega izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, običajno patentov, včasih pa tudi ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev, modelov in tržnih ekspertiz. Malo podjetje lahko raste tako, da tehnologijo, s katero razpolaga, proda drugemu podjetju, in sicer s pomočjo prodaje licence. Lahko pa malo podjetje poveča svojo velikost tako, da z nakupom licence vpelje novo proizvodnjo.

O prodaji licence govorimo tedaj, kadar se malo podjetje odloči, da bo ponudilo svoj proizvod ali proizvodni proces drugim podjetjem v zameno za določeno licenčnino.

Razlogi, zaradi katerih izpelje prodajo licence:

- omogoča hitro rast prodaje določenega blaga, brez proizvodnje, financiranja in prodaje;
- malemu podjetju zagotovi reden pritok denarja, za katerega ni potrebno ničesar narediti;
- omogoča razširitev tržnega deleža;
- malemu podjetju prinese zaščito trga, ker na ta način lahko pokrije celoten trg;
- omogoča nadaljnji razvoj podjetja za kar ne potrebuje posebnih virov;
- razprši stroške razvoja proizvoda in omogoča povrnitev določenih stroškov razvoja v preteklosti.

Nakup licence je pot med lastnim razvojem proizvoda ali storitve ali odkrivanjem novega trga in pripojitvijo podjetja, ki vse to že ima.

Nakup licence je tipičen način, kako se izogniti dragim raziskavam in stroškom razvoja. Velika podjetja, ki so preživela krizna leta, velikokrat na ta način spet dohitijo konkurenco.

Rast s pomočjo licence je lahko nevarna tako za tistega, ki prodaja licenco, kot za tistega, ki jo kupuje, čeprav lahko na splošno trdimo, da je tveganje pri rasti s pomočjo licence manjše kot pri diverzifikaciji proizvodnje. Za kupca licence je usodno zlasti to, da mu ne uspe pritegniti srednjega managementa, ki je v največji meri povezan s proizvodnjo. Nevarna je tudi prodaja licence, saj v veliki meri zniža konkurenčnost podjetja, kupcu licence pa omogoči, da v naslednjem koraku tudi sam razvije proizvod, ki ga prej ni bil sposoben.

### **2.5.3. Rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize**

Pri tem načinu rasti podjetja gre za to, da podjetje kupi (franšizij) ali proda (franšizor) franšizo, kamor je vključen proizvod ali storitev, prodajni proces, podoba podjetja in oblikovanje,

razporeditev v prodajnem prostoru in njegova oprema, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja. Franšizing se imenuje celoten poslovni koncept nakupa ali prodaje franšize.

Razlika med licenciranjem in franšizingom je v tem, da gre pri licenci zgolj za prodajo ali nakup tehnologije novega proizvoda in včasih tudi trga. Pri franšizingu pa gre za prodajo ali nakup zaokroženega poslovnega koncepta – kompletnega posla.

Franšizing je najpreprostejša podjetniška oblika, če ga opazujemo z vidika kupca franšize. Običajno nastaja zaradi pomanjkanja podjetniške ideje ali nesposobnosti podjetnika, da bi začel svoj posel.

Podrobnosti v zvezi s franšizingom so navedene v posebnem poglavju tega specialističnega dela.

### **2.5.5. Rast s pomočjo joint venture poslov**

O joint venture poslih govorimo tedaj, kadar se dve podjetji ali več odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje za to, da bi skupaj izvedli določen posel. Lahko pa joint venture posel nastane le na pogodbeni podlagi in novo podjetje ustanovi celo tretji investitor.

Zelo običajna oblika joint venture projektov je podobna nakupu licence, s tem da prodajalec licence ohrani večjo stopnjo nadzora nad podjetjem, ki je kupec licence. Temeljna značilnost takšnih poslov je v izrabi ustrezne procesne tehnologije na novem mestu in s tem tudi na novem trgu.

Do skupnega posla lahko pride zaradi različnih razlogov:

- projekt je prevelik ali preveč tvegan, da bi ga lahko izpeljalo le eno podjetje;
- noben partner nima sam dovolj sposobnosti in izkušenj, ki bi zagotavljale uspešno izvedbo projekta;
- nov projekt se ne sklada s podobo nobenega od partnerjev na obstoječih trgih,
- nobeden noče prepustiti kontrole nad projektom zgolj drugemu;
- skupni posel je lahko poskusna doba pred dokončno odločitvijo o prevzemu ali pripojitvi novega podjetja.

Joint venture posli so predvsem oblika rasti podjetja, ki dobi procesno tehnologijo, saj mu ta omogoča, da razširi obseg poslovanja na novo področje z novo tehnologijo ter zelo pogosto tudi z novimi proizvodi. Prednost take rasti je, da je zelo hitra in tudi dovolj zanesljiva, saj dajalec procesne tehnologije vpliva tudi na dnevno upravljanje novega posla.

Posebna oblika joint venture poslov so tudi strateška partnerstva oz. strateška zaveznitva. To so manj zamotane oblike izvajanja skupnih projektov, oz. skupnih poslov. Običajno temeljijo na določenem sporazumu, ki je lahko le verbalne narave.

### **2.5.6. Mreženje in pogodbenišтво kot strategija rasti**

Po teoriji transakcijskih stroškov lahko podjetje preseže svojo optimalno velikost in razširi obseg poslovanja tudi na ta način, da vzpostavi različne oblike medpodjetniškega sodelovanja. V tem primeru administrativne odnose razširi na področja, kjer običajno vladajo tržni odnosi. Dve tipični obliki takšnega medpodjetniškega povezovanja sta mreženje in pogodbenišтво. V obeh primerih gre za poglobljanje delitve dela in povečano specializacijo. Oboje sili skupino podjetij k medsebojnemu zavezništvu, slednje pa povzroča nastajanje mrežnih struktur.

Mrežne strukture nastajajo kot posledica dveh, med seboj odvisnih procesov:

- zaradi procesa zmanjšanja obsega posameznih podjetij in
- kooperacijskega izločanja posameznih elementov podjetniškega delovanja iz določenega podjetja.

Izločanje določenih opravil iz nekega podjetja v samostojne ali partnerske firme je posledica transformacije velikih podjetij v manjša. Zmanjševanje podjetij je ena od značilnosti poslovnih trendov v zadnjih dveh desetletjih. Tako nastane večja specializacija, lažja dosegljivost tržnih niš, poveča se produktivnost, učinkovitejši je proces nastajanja inovacij.

Izločanje poslovnih dejavnosti lahko teče na dva načina. Prvi je konkurenčni način, ki prevladuje predvsem v industriji. Gre za hierarhične pogodbene odnose med različnimi podjetji, s katerimi naj bi podjetja minimizirala stroške. Druga oblika izločanja poslovnih operacij pa nastaja na kooperativni način, pri katerem ne gre za konkurenčno vzpostavljanje poslovnih in pogodbenih odnosov, pač pa za tihe dogovore, ki temeljijo na zaupanju, vzajemnosti in medsebojnem prilagajanju podjetij.

Prav z medsebojnim prilagajanjem podjetniških strategij nastaja možnost, da kooperacijsko izločanje privede do mrežne organizacije. Podjetniške strategije postanejo podrejene strategiji mreže.

### **2.5.7. Spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategija za rast**

Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko horizontalni, kjer podjetja večajo svojo konkurenčnost z ekonomijo obsega. Lahko pa so tudi vertikalni, kjer se povezujejo podjetja v reprodukcijski verigi. Prednost takih povezav je v zmanjševanju transakcijskih stroškov in stroškov, ki nastajajo pri siceršnjem tržnem povezovanju takšnih podjetij, in v zmanjševanju tveganja poslovanja.

Razlogi, ki vodijo podjetja k spojitvam, pripojitvam in prevzemom, so različni. Lahko so strateški in finančni, zunanji in notranji, da bi podjetje uresničilo generično ali diverzificirano rast itd..

Z vidika lastnikov podjetja so spojitve, pripojitve in prevzemi smiselni le, če se z njimi poveča vrednost podjetja.

Neko podjetje ima pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih aktivno vlogo zato, ker management v tem podjetju ocenjuje, do bo z njimi učinkoviteje dosegel poslovne cilje. Te prednosti so predvsem: čas, trg, spisek poslovnih partnerjev, usposobljenost, premoženje in nadzor nad pripojenimi podjetji.

### 2.5.8. Odločanje o ustrezni strategiji rasti

Odločanje o ustrezni strategiji rasti je poslovna odločitev. Odgovor na vprašanje, ali neko odločitev sprejeti ali ne, daje prispevna ali kontributivna analiza. Temelji na prirastnih prihodkih in prirastnih stroških. Prispevek določene poslovne odločitve razumemo kot prirastni prihodek te odločitve, zmanjšan za prirastne stroške, nastale z odločitvijo. Smiselno je sprejeti zgolj tiste poslovne odločitve, ki imajo pozitivni oz. večji prispevek. V prispevni analizi uporabljamo prirastni prihodek. Ta je opredeljen kot prihodek, ki nastane kot posledica določene poslovne odločitve. Podobno kot pri prirastnih stroških tudi prirastni prihodek vsebuje (Tajnikar et al., 2000, str. 143):

- eksplicitno sedanjo komponento,
- morebitno oportunitetno komponento in
- možno bodočo komponento.

Da bo izračun relevanten, bo v njem potrebno vrednosti prirastnih prihodkov in prirastnih stroškov v bodočnosti diskontirati na sedanjo vrednost, jih nato pomnožiti s stopnjo verjetnosti nastanka in na tej osnovi izračunati pričakovano sedanjo vrednost posameznih komponent prirastnih prihodkov in stroškov. (Tajnikar et al., str. 144).

$$SV_k = \sum_{l=1}^n PV_k \times (1/(1+r))^n$$

$$PSV_k = P_k \times SV_k$$

n – obdobje diskontiranja

SV<sub>k</sub> - sedanja vrednost prirastnih prihodkov in stroškov

PV<sub>k</sub> - nominalna vrednost prirastnih prihodkov in stroškov v trenutku njihovega nastanka

r - diskontni faktor – pričakovani donos lastnikov podjetja

PSV<sub>k</sub> – pričakovana sedanja vrednost – prispevek poslovne odločitve

P<sub>i</sub> – verjetnost nastanka posameznih prirastnih stroškov oz. prihodkov po oceni podjetnika

k – posamezna komponenta prirastnih prihodkov in stroškov

Obstajajo trije razlogi, s katerimi utemeljujemo pomen prispevne analize pri vodenju rastočih poslov (Tajnikar, 2000, str. 226 – 229):



- Vodenje rastočih poslov je vedno tudi odločanje med različnimi strategijami rasti, ki so v tem poglavju že navedene.
- Odločanje med posameznimi strategijami rasti je vedno podrejeno temeljnemu kriteriju, ki izhaja iz lastniške funkcije investitorja v rastoče posle, to je povečevanje vrednosti podjetja. Ta pa se povečuje, če je podjetje sposobno ustvarjati večjo količino prostih denarnih tokov. Smiselno je torej izpeljati vsak projekt, povezan z rastjo v podjetju, ki ustvarja dodatne proste denarne tokove.
- Tudi odločanje med različnimi strategijami rasti je navadna poslovna odločitev (ali neko stvar izpeljati ali jo opustiti), zato je prispevčno analizo smiselno uporabljati tudi v tem primeru.

### **3. FRANŠIZING KOT MODEL ZA RAST PODJETIJ**

#### **3.1. Opredelitev franšizinga**

##### **3.1.1. Izvor besede**

O franšizingu in franšizi se danes v poslovnem svetu veliko govori. Beseda franšiza izhaja iz francoskega jezika. Izraz »affranchir« (privilegij, svoboda) naj bi v srednjem veku uporabljali za denarna nadomestila. Plačevali so jih cerkvenim in posvetnim vladarjem v zameno za določene privilegije. V Franciji so trgovci imeli pravico prirejati sejme in lovci pravico do lova na posestvu lokalnih vladarjev oziroma veleposestnikov, medtem ko je »njihova visokost« v Angliji posameznike oprostila plačila davkov. Kasneje so »pravice« v obliki franšiz podeljevali kralji za različne dejavnosti, kot sta npr. gradnja cest in varjenje piva. Na ta način je kralj podelil pravico monopola nad neko poslovno aktivnostjo (Biffar, 2002). V literaturi je mnogokrat zastopano stališče, da je izraz prvotno označeval »prosto« plačila carin in ostalih dajatev.

Med državljansko vojno v ZDA je podjetje šivalnih strojev Singer razvilo prvo t.i. poslovno franšizo s sistemom lojalnih posrednikov, ki so tržili njihove stroje. Novejše obdobje franšizinga se je začelo leta 1955, ko je Ray Kroc v Kaliforniji odprl restavracijo, ki sta jo upravljala brata McDonald (Mendelsohn, 1993, str. 19).

Začetki razvoja franšizinga so v ZDA. Pojem »franšiza«, ki se uporablja danes, izhaja iz anglo-ameriškega izrazoslovja in nima kaj dosti skupnega s prvotnim pomenom. Gre za sporazum med jemalcem in lastnikom franšize, ki trži dodobra uveljavljen in utečen poslovni sistem.

##### **3.1.2. Različne definicije**

Za franšizing ni enotne razlage. Franšizna združenja in avtorji različno tolmačijo pojem zaradi njegove kompleksnosti, zato v nadaljevanju navedimo le nekaj pomembnejših definicij.

Mednarodno združenje za franšizing (IFA) definira franšizing kot pogodbeni odnos med franšizorjem in franšizijem. Franšizor nudi oz. mora imeti stalen interes za poslovanje franšizija na področju know-howa in izobraževanja, medtem ko franšizij vodi posel pod franšizorjevim imenom in kontrolo in kateremu bo moral prispevati znaten kapitalski vložek (Franchising Organization, 2002).

Združenje se je v definiciji osredotočilo na pomen franšizne pogodbe, ki mora vsebovati vse pogoje, dogovorjene med strankama. Predvsem želijo poudariti, da je precizno sestavljena in nedvoumna pogodba predpogoj za uspešno dolgoletno poslovno sodelovanje med partnerjema.

Britansko združenje za franšizing (British Franchise Association, 2002) predlaga sledečo definicijo (Barrow and Golzen, 1993, str. 19):

»Franšizing je pogodbena odobritev licence franšizorja franšiziju in:

- dovoljuje ter zahteva, da franšizij v času trajanja franšizne pogodbe posluje pod imenom, ki pripada franšizorju ali je z njim povezano;
- ves čas poslovanja franšizorja pooblašča, da izvaja nadzor nad poslovanjem jemalca franšize;
- franšizodajalca zavezuje, da partnerju zagotavlja stalno strokovno pomoč pri poslovanju, ki je predmet franšize (nabava, vodenje, trženje, usposabljanje,...);
- zahteva, da franšizij franšiziju zagotavlja periodična plačila pogodbeno določene vsote v obliki pristojbine za franšizo;
- kar ne pomeni transakcije med matičnim podjetjem (holdingom) in in njegovo podružnico ali pa transakcije med posameznimi podružnicami istega matičnega podjetja ali med posameznikom in podjetjem, ki ga vodi.«

Britansko združenje doslednejše definira franšizing, a kljub temu ni zaslediti, da mora voditi franšizij lastni posel, vložiti kapital iz lastnih resursov in da mu je franšizor obvezan nuditi izobraževanje in usposabljanje.

Evropsko združenje za franšizing (Felstead, 1993, str. 47), katerega predstavniki so posamezna nacionalna združenja, je zapisalo:

»Franšizing pomeni sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na kontinuiranem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi samostojnimi podjetji, med franšizojemalcem in franšizodajalcem, ko slednji dodeli franšiziju pravico in hkrati obveznost, da vodi poslovanje v skladu s konceptom, ki ga je razvil franšizor. Franšizij mora uporabljati franšizorjevo ime, blagovno znamko, znanje, poslovne in tehnične metode, operativni sistem in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in sicer v zameno za periodično plačevanje različnih pristojbin, v okviru pogojev pisne pogodbe o franšizingu, ki jo skleneta obe strani«.

John Stanworth (1993), eden največjih poznavalcev področja franšizinga in profesor na Univerzi Westminster označuje franšizing kot poslovni koncept, ki temelji na pogodbenem odnosu med franšizijem (ki je ponavadi manjši podjetnik) in franšizorjem (ki vodi večje podjetje), v katerem se franšizij strinja, da bo proizvajal ali tržil proizvod oz. storitev v skladu z navodili franšizorja. Franšizor mora zagotavljati franšiziju stalno podporo pri poslovanju, raziskavah in razvoju in mu nuditi pomoč pri trženju ter oglaševanju. V zameno mu franšizij izplača pristojbino za franšizo in periodične rojalitete, katerih višina je ponavadi določena v odstotkih od bruto prodaje franšizija. Franšizij preskrbi kapital za poslovno enoto in je pravno ločen od poslovanja franšizorja.

### **3.2. Ključni elementi franšizinga**

#### **3.2.1. Kapital in znanje franšizorja**

Franšizor mora biti prepričan, da je njegovo poslovanje zrelo za koncept franšiz, preden začne z vzpostavljanjem franšiznega sistema. Bodoči franšizodajalec ne sme podcenjevati kapitala in znanja, ki ga mora vložiti v operativno delovanje sistema. Oceniti mora začetne stroške za postavitev sistema, ki pokrivajo ustrezno organizacijo priprave, različne dajatve, zagotovitev

ustreznih kadrov, vodenje testne enote in izdelavo operativnega priročnika, zagotavljanje določene zaloge materiala in drugo, za kar franšizor potrebuje dodatna znanja na področju trženja, financ, administracije, informacijskih sistemov, itn.. Ponavadi traja tri do pet let, odvisno od dejavnosti, da pride do točke preloma oziroma do pokritja stroškov. To je tudi obdobje, v katerem franšizor posveča največ pozornosti novemu franšiziju, a v zameno ne prejema visokih rojalitet, saj te običajno temeljijo na bruto prodaji jemalca franšize (Hall and Dixon, 1997, str. 29).

### **3.2.2. Standardizacija**

Standardizacija je temelj poslovanja v franšizingu. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo na področju (Hall and Dixon, 1997, str. 21):

- proizvodov ali storitev, ki sestavljajo ponudbo posamezne franšizne enote,
- ponudbe izdelkov ali storitev in
- celostne podobe franšizne enote.

Standardizacijo poslovne identitete je treba vzdrževati v vseh poslovnih enotah, kajti kupec mora biti obravnavan enakovredno in mora prejeti enak izdelek/storitev v katerikoli enoti. Po zunanji podobi franšizne enote in designu ter barvah notranje opreme mora zaznati, da enota pripada določeni verigi. Franšiziji morajo pri vodenju in upravljanju poslovne enote upoštevati merila standardizacije, ki jih narekuje lastnik franšize. Franšizor poskuša »prisiliti« franšizije k določenemu načinu poslovanja s stalno kontrolo kakovosti v posameznih enotah in s pogodbenim določilom, ki govori o centralizirani dobavi. Franšizij, ki bi kupoval surovine izven franšiznega sistema, bi v smislu končne kvalitete izdelkov/storitev veliko tvegalo (Hall and Dixon, 1997, str. 112). S slabšo kvaliteto bi škodoval ne le sebi, ampak tudi ostalim franšizijem.

Franšizor mora vzpostaviti sistem kontrole nad jemalci franšize in določi franšizijem dobavitelja surovin, saj se zaveda, da bi se odstopanja od predpisanega neposredno odrazila v upadu lojalnih kupcev in ugledu celotne franšizne verige. Samo z upoštevanjem pravil o standardizaciji lahko franšizor upa, da razvije in izoblikuje ustrezen ugled sistema v okolju, tako na nacionalni kot na internacionalni ravni (Grile, 1991, str. 48). To spoznanje mora upoštevati že pri snovanju poslovnega koncepta. Dejavnost franšiznega sistema mora biti takšna, da jo lahko prenese na katerokoli lokacijo, poslovanje pa »unikatno« prepoznavno in hitro ločljivo od konkurence.

### **3.2.3. Izdelek/storitev in franšizing**

Poslovanje, ki je primerno za franšizing, se mora razlikovati oz. v nekem elementu imeti prednost pred konkurenco. Gre lahko za proizvod, ki ima skrivno sestavino ali storitev, ki je v nečem drugačna, izjemna. Pomembno je, da se omenjena posebnost težko imitira. Franšizor zaščiti lastne procese, metode ter oznake s patentom in blagovno znamko, če je le mogoče (Mühlhaus & Moers, 2002). Konkurenca je neusmiljena in lahko hitro dohiti tistega, ki »pobira« smetano na tržišču.

Franšizor mora poiskati tržno nišo, ki jo skuša s franšiznim poslovanjem zapolniti. Naj gre za proizvod ali storitev, ima na voljo štiri poti, ki vodijo do vzpostavitve franšizinga (Stanworth and Smith, 1993, str. 21):

a) Kreiranje novega proizvoda/storitve

Za kreiranje novega izdelka ali storitve in razvoj franšiznega koncepta poslovanja se danes ne odloča veliko podjetnikov. Rajši posnemajo razvite franšizne trge, kjer dobijo poslovne ideje.

Če franšizor želi plasirati na trg povsem nov proizvod ali storitev, ga/jo mora poizkusiti uveljaviti na tržišču, podobnem tistemu, kjer bodo delovale enote (Barrow and Golzen, 1993, str. 35).

b) Prilagoditev proizvoda/storitve in franšiznega poslovanja

Mnogi franšizni sistemi prevzamejo idejo in osnovo za poslovanja na tujih trgih ter jo prilagodijo za specifični trg. Prilagoditev sistema mora biti načrtovana in mora slediti lokalnim preferencam potrošnikov, drugače je sistem že na začetku obsojen na neuspeh. Najboljši način, ki pokaže, kako in v kakšni meri velja prilagoditi poslovanje, je ovrednotenje prototipne enote.

c) Preoblikovanje obstoječega poslovanja v franšizno

Podjetnik reorganizira že utrjen in uveljavljen način poslovanja v franšizing in širi poslovanje s prodajo franšiz.

d) Uvoz franšiznega sistema

Franšizni sistem se uvozi, običajno z razvitega franšiznega trga. V primeru uvoza se morajo upoštevati razmere na domačem trgu. Vedeti je treba, ali trg miruje, ali je v porastu, ali morda v upadu. Tudi če je proizvod že uveljavljen, garancije za uspeh ni (Barrow and Golzen, 1993, str. 35).

Dajalec franšize ponuja s franšiznim paketom nekaj edinstvenega, iz česar izvira konkurenčna prednost, skratka »goodwill<sup>1</sup>«.

### 3.2.4. Ustrezna lokacija

Poleg primerne izdelka, ki ga bo franšizor tržil preko franšizijev, vpliva na uspešnost franšiznega sistema lokacija. Vsak franšizor izoblikuje lastna merila (število mimoidočih, dostopnost,...) o ustreznosti lokacij za dejavnost, v kateri posluje. Večina franšizorjev ima v pogodbi o franšizi pravico dokončne odločitve o izboru lokacije. Franšizor mora predvideti sedanje in bodoče možnosti za pridobitev ustrezne lokacije in upoštevati tudi ceno, ki jo bo franšizij še lahko plačal (Hall and Dixon, 1997, str. 34).

---

<sup>1</sup> Razlika med tržno in knjižno vrednostjo podjetja. Gre za nematerialno lastnino, ki jo je pri prodaji podjetja mogoče vnovčiti.

### **3.2.5. Testna (pilotna) enota**

Mednarodno franšizno združenje (IFA) in Evropska franšizna federacija (EFF) zahtevata, da franšizor temeljito preizkusi svojo poslovno formulo v vsaj eni testni enoti, preden začne sklepati franšizne posle. S tem hočejo nacionalna in mednarodna franšizna združenja prisiliti franšizorja, da na svoj račun preveri poslovno zamisel in ne s sredstvi franšizija. Franšizor se hkrati prepriča, če se seveda sistem v določenem okolju obnese, da bo franšizna dejavnost dobičkonosna (Pavlin, 1997, str. 10).

Pilotna enota je testni model poslovne enote. Je last franšizorja, ki jo vodi ter upravlja. V njej lastnik franšize preverja, ali je poslovne ideje in programe moč tržiti v sistemu franšizinga (Stanworth and Smith, 1993, str. 144).

Preden podjetnik začne s trženjem franšize, mora v pilotni enoti vsaj leto dni (zaradi možnosti fluktuacije oz. sezonskih nihanj) voditi poslovanje v taki obliki, kot bo kasneje zapisano v priročniku za poslovanje. V tem časovnem obdobju se lahko pojavijo problemi in težave, ki bi jih lahko imel franšizij in bi negativno vplivale na celotno franšizno verigo. Franšizor jih mora odpraviti in izvesti revizijo operativnega sistema franšize (Attwood, 1993, str. 12).

Franšizor poskuša celotni sistem čimbolj poenostaviti. Zaradi želje po uspehu, se večkrat zgodi, da posveča testni enoti več pozornosti in nudi več podpore kot bi ji franšiziji in zato ne dobi realne podobe o poslovanju. Pomembna funkcija opisane enote je, da omogoča franšizorju določiti protiplačila franšizijev (Barrow and Golzen, 1993, str. 52).

Le preverjena podjetniška formula v eni ali celo več reprezentativnih enotah je zrela za širjenje poslovanja s prodajo franšiz. Število franšizorjevih testnih enot je odvisno od pomena vloge lokacije v franšizni mreži (Mendelsohn, 1993, str. 57).

### **3.2.6. Operacijski priročnik franšiznega sistema**

Franšizor sestavi operacijski priročnik na podlagi izkušenj, ki jih je pridobil v pilotni enoti. Operacijski priročnik je vir navodil in informacij v pisni obliki o tem, kako uspešno voditi franšizno enoto. Franšizij mora navodila pod budnim očesom franšizorja dosledno upoštevati, tako v svoje dobro, kot v dobro celotnega franšiznega sistema (Attwood, 1993, str. 12).

Pogodbena obveznost franšizija je, da sledi navodilom iz priročnika in tako zagotavlja standardizacijo poslovanja. Na drugi strani mora franšizor stalno izpopolnjevati priročnik v skladu z razvojem franšiznega sistema. V praksi se bo franšizij prvič srečal s priročnikom pri usposabljanju. Kasneje mu bo stalno na razpolago v obdobju trajanja franšizne pogodbe.

Najpomembnejši faktorji, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh franšiznega sistema v zvezi z operacijskim priročnikom za poslovanje so (Attwood, 1993, str. 12):

- kako jasno je priročnik napisan,
- kako natančno so poglavja priročnika razdeljena in
- kako natančno so navodila zapisana.

Potencialni franšizij nima lahke naloge, ko se prvič sreča s priročnikom in presoja njegovo kvaliteto. Toda tudi tu obstajajo neka nepisana pravila. Predvsem je pomembno, da dobi interesent priročnik na vpogled že ob prvem razgovoru s franšizorjem. Če bo slednji to poskušal preprečiti, rekoč, da je zaradi močne konkurence vpogled možen šele po podpisu pogodbe ali da je priročnik ravnokar v pripravi, naj bo potencialni franšizij nadvse pazljiv (Mühlhaus & Moers, 2002).

Že pregled kazala je dovolj, da kandidat vidi, če priročnik zajema vsa pomembna področja poslovanja. Nato naj pozorno prebere eno poglavje, da ugotovi, ali je franšizor dovolj razumljivo opisal operacije. Franšizor in franšizij morata poznati glavni namen operacijskega priročnika, t.j. da postreže franšiziju z ustrezno informacijo v trenutku, ko ne ve, kako delovati. In na kakšna vprašanja franšizij najde odgovore v priročniku? Predvsem na sledeča (Pavlin, 1995):

- Kaj je vsebina in posebna vrednost, izjemnost franšiznega poslovanja pri nekem sistemu. Opis izdelka, storitve.
- Trg in obstojnost trga, konkurenca.
- Načrti poslovanja, širjenja, rasti, preoblikovanja.
- Usposobljenost ljudi v centrali.
- Višina in način plačevanja pristopnine, deležev od prometa, lizing aranžmaji, kreditiranje, itn. Delež gotovinskih in izposojljivih sredstev, ki jih potrebuje jemalec. Kaj vse se plača s pristopnino in različnimi drugimi obremenitvami in kaj ne. Potrebne naložbe v prostore, opremo, zaloge, delovanje.
- Izbira in ureditev lokacije. Teritorialne pravice in omejitve, ekskluzivnosti.
- Obveznost kupovanja blaga, storitev, ki so potrebni za delovanje franšize od franšizorja. Kaj naj jemalec stori, če mu dajalec ne dobavi blaga.
- Koliko časa že prodaja franšizo. V kakšnih odnosih je dajalec z vsakim jemalcem posebej, ali obstajajo pravni problemi, kakšni in kje.
- Kako je z lastništvom prostorov, kjer bo jemalec posloval.
- Kakšne vrste dejavnosti opravlja dajalec, kolikšen del njegove poslovne dejavnosti je franšizing.
- Koliko ima lastnih in koliko franšiznih enot. Naslovi drugih jemalcev franšiz. Kakšni so uspehi, neuspehi posameznih enot.
- Ali obstaja brošura o franšiznem sistemu in kaj vsebuje.
- Poslovna in pravna zgodovina franšizorja, vrednost njegovega imena, znamke. Kazenski in civilni postopki, v katere je bil ali je vpleten sistem ali njegovi izvršni managerji in drugi.
- Finančni profil in poslovanje franšizorja, dobičkonosnost, podkapitaliziranost, zadolženost, izgube, hitrost rasti, finančne projekcije.
- Načini, oblike in vrste nadzora, ki jih izvaja dajalec.
- Način in plačevanje usposabljanja dajalca in njegovih zaposlenih na različnih področjih.

- Kdo in koliko plačuje za izdelavo marketinških raziskav, oglaševanje, ipd.
- Pomoč v izjemnih primerih jemalca – bolezen, smrt, ipd.

Učinkovit priročnik vsebuje poslovno politiko in celoten proces poslovanja, a so priročniki večkrat slabo napisani. Glavni razlog so preveč splošno podana navodila. To je lahko poglavitna težava, s katero se sooči franšizij pri iskanju rešitve v nastali situaciji. Zato naj bo priročnik obsežen in izčrpen ter naj odgovarja na detajlna vprašanja pri vsakodnevnem vodenju franšizne enote. Biblija za delovanje franšizija, kot večkrat imenujejo priročnik, je pomemben del procesa transfera know – howa od franšizorja k franšiziju (Shivell and Banning, 1995, str. 46).

### **3.2.7. Dokument o razkritju poslovanja**

Preden natančno razčlenimo franšizno pogodbo, zapišimo še nekaj o Dokumentu o razkritju franšizorjevega poslovanja (UFOC – Uniform Franchise Offering Circular). Ameriška trgovinska zbornica je v sedemdesetih letih prejela ogromno pisem franšizijev, ki so se počutili v odnosu s franšizorjem prevarane. Odzvala se je in dajalec franšize je v nekaterih zveznih državah Amerike od leta 1979 že pravno prisiljen, da svoje poslovanje razkrije potencialnemu franšiziju.

Nekateri poznavalci področja franšizinga so videli v predpisanem dokumentu poskus države, da regulira precej svobodno poslovanje, drugi pa, boljše zaščito šibkejšega, investitorja, ki vloži v posel precejšna sredstva. V mnogih državah je torej franšizor pravno zavezan, da izda UFOC in ga predloži potencialnim franšizijem (Shane, 2002). Ti naj ga natančno proučijo preden podpišejo kakršenkoli obvezujoč sporazum ali izvedejo prva plačila.

Dokument o razkritju poslovanja je razdeljen na več členov, ki vsebujejo podrobne informacije o treh področjih:

- a) o franšizorju in njegovi preteklosti,
- b) o podrobnostih pogojev poslovanja in
- c) o franšiznem sistemu.

Dokument o razkritju poslovanja mora natančno opisovati franšizni sistem in mora predstavljati tisto, kar franšizor ponuja franšiziju. Franšizodajalec aktivno sodeluje pri nastajanju dokumenta s pravnim strokovnjakom. Skupaj ga sestavita, pri tem pa morata spoštovati sledeča tri načela (Franchise Profiles International 2002):

- a) Dokument o razkritju poslovanja mora pritegniti najbolj primerne potencialne franšizije, da se potegujejo za nakup franšize in hkrati odvrniti ostale.

Če je vsebina dokumenta preveč suhoparna, če je preveč kompleksna, če je preveč enostransko naravnana ali če morda posveča premalo pozornosti preteklosti, sedanosti in prihodnosti franšiznega sistema, zagotovo ne bo vzbudila zanimanja pri želeni ciljni skupini. Posledica tega je, da bo franšizor podeljeval franšize tistim, ki imajo »le« denar, ne pa ostalih kvalit. Takšni franšiziji ne morejo predstavljati močne franšizne mreže, ki jo imajo uspešni sistemi.



b) Dokument o razkritju poslovanja mora predstavljati franšizorjev poslovni načrt.

Vsako podjetje, ki nima ustreznega poslovnega načrta, je obsojeno na neuspeh. Enako velja za franšizni sistem. Franšizor, ki bo z vsebino dokumenta dobro predstavil poslovni plan, bo kmalu spoznal, da bo zanimanje za nakup njegove franšize naraslo.

c) Dokument o razkritju poslovanja mora biti napisan v preprostem jeziku in naj vsebuje čim manj izrazov s pravnega in ekonomskega področja.

Franšizor, ki želi imeti ustrezne kandidate za prevzem franšize, mora pripraviti dober Dokument o razkritju poslovanja. Za to bo potreboval močan team, ki ga sestavljajo svetovalci s področja franšizinga (izkušen računovodja, pravni strokovnjak, itd.).

Največ pozornosti naj potencialni franšizij nameni sledečim delom UFOC-a (Franchise Profiles International, 2002):

- Členu, ki daje splošne informacije o ozadju franšizorja, o vseh poslovnih aktivnostih, s katerimi se ukvarja, o njegovih predhodnih izkušnjah, vključno s tem, kako dolgo že vodi franšizno poslovanje; običajno je še v istem členu opisana konkurenca, s katero se franšizor sooča in so podane zakonske določbe, ki se tičejo franšizinga.
- Členu, ki razkriva, ali so morda franšizor oz. njegovi delojemalci in poslovni partnerji udeleženi v sodnem postopku.
- Členu, ki obravnava predvidene vstopne stroške za franšizija. Posebej velja opozoriti franšizije, ki ne prihajajo iz iste države kot franšizor, da so izračuni lahko narejeni za domači trg dajalca franšize. Zato morda niso vključeni stroški, ki bodo nastali s prevodom priročnika za poslovanje, s prevodom računalniških programov, ... .
- Členu, ki razkriva, ali obstajajo omejitve v zvezi z inputi za proizvode/storitve, vključno z obveznostmi za nakup pri določenih dobaviteljih, v skladu s franšizorjevo specifikacijo.
- Členu, ki daje informacije o blagovnih znamkah, imenu, logotipu in ostalih simbolih, ki identificirajo franšizorjevo poslovanje. Franšizij se mora pozanimati, če je urejen status franšizorjevih znamk v državi pridobitelja franšize.
- Členu, ki postavlja finančne zahteve za franšizija (earnings claims), da s svojim poslovanjem dosega predpisano stopnjo bruto prodaje.
- Členu, ki vsebuje podrobne informacije o franšizorjevem sistemu za zadnja tri leta, vključno s številom delujočih franšiz ob koncu vsakega leta; imena, naslove in telefonske številke vseh ali vsaj stotih franšizijev. Navedeno naj bi bilo tudi predvideno število franšiz, ki bodo podeljene v tekočem fiskalnem letu, število premeščenih in ukinjenih poslovnih enot. Franšizor mora navesti ime in naslov s telefonsko številko za vsakega franšizija, ki je zapustil franšizno verigo v zadnjem fiskalnem letu.

Potencialni franšizij naj najmanj trikrat prebere Dokument o razkritju poslovanja.

Prvo branje naj bo podobno branju proze. Franšizij mora spoznati le bistvo vsakega odstavka. Nato naj nekaj dni prebira samo članke franšizorjev in franšizijev iz različnih franšiznih sistemov, ki govorijo o uspehih in neuspehih. Stalno mora zavzemati kritično stališče do vsega, kar je prebral, saj je malo literature, ki ne bi bila pristranska. Podobno velja za statistične podatke, čeprav so objavljeni v uglednih publikacijah.

Nekaj dni po prvem branju naj kandidat za nakup franšize drugič prebere dokument. Zapiše naj si komentarje in vprašanja, ki se mu porajajo. Pozoren naj bo na člene, ki opisujejo urjenje in izobraževanje, podporo poslovanja, omejevanje področja trženja proizvodov/storitev, pravice do predčasne prekinitve pogodbe ter pristojbine. Neizkušeni potencialni franšiziji bodo navdušeni, če jim ne bo potrebno plačevati rojalitet. To pa ne pomeni, da se bodo izognili temu plačilu. Franšizor bo zahteval fiksen mesečni znesek, ki mu ga bo treba nakazati, tudi če franšizij posluje z izgubo.

Preden se kandidat loti tretjega branja, mora proučiti konkurenco v bližini in napraviti primerjalno analizo. Zaznal bo razliko med uspešnimi in neuspešnimi franšiznimi sistemi in morda našel odgovore na vprašanja iz drugega branja. Obrnil se bo na franšizorja za morebitne preostale nejasnosti. K njegovi odločitvi, kupiti franšizo ali ne, bodo pripomogli razgovori s franšiziji iz dotičnega sistema in na koncu mnenje pravnega svetovalca.

Zagotovo lahko trdimo, da je UFOC v obdobju, ko potencialni franšizij še ne prevzame vloge franšizija, izredno pomemben dokument. Je zadnja stopnica, na kateri se interesent še lahko odloči, ali bo ali ne bo pristopil k franšizni verigi.

### **3.2.8. Franšizna pogodba**

Pogodba med dajalcem in jemalcem franšize je dokument, ki ureja celotno razmerje med obema partnerjema. Pogodba o franšizingu mora natančno izražati obljube obeh strani in mora biti pravična, hkrati pa mora omogočati ustrezne nadzorne mehanizme za varovanje celovitosti sistema. Zato mora natančno opredeliti različne lastninske pravice dajalca, omogočati izvedbene podrobnosti in nadzor in zagotavljati jemalcu varnost tako pri delovanju kot pri razvoju in prodaji kakega dela opreme (Potočnik, 1995).

Pogodba o franšizingu ohranja pravno samostojnost obeh pogodbenih strank. Jemalec je pravni lastnik poslovne enote, za katero mora sam zagotoviti investicijska sredstva. Poslovno svobodo jemalca franšize omejujejo le določila iz sklenjene pogodbe o franšizingu (Kenny and Dyson, 1989, str. 196).

Franšizor je tisti, ki sestavi franšizno pogodbo, zato ni presenetljivo, da je napisana v njegovo korist. Franšizijeva naloga je, da se pred podpisom pogodbe prepriča, kako so ščiteni njegovi interesi. Razumeti mora vsebino vseh pogodbenih postavk, da kasneje ne pride do nesporazumov med strankama (Hall and Dixon, 1997, str. 90).

S posredovanjem pravnega strokovnjaka nastane prva večja finančna obveznost franšizija, ki pa je, kot lahko sklepamo, pičla v primerjavi z morebitnimi kasnejšimi obveznostmi zaradi reševanja sporov s franšizorjem na sodišču. Hkrati mora biti bodoči franšizij »sprejemljiv« za franšizorja. Imeti mora znanje in kvalitete, ki so za franšizno poslovanje pomembne.

Danes v svetu franšizinga poudarjajo, da je negovanje medsebojnega zaupanja med franšizorjem in franšizijem ključni faktor na poti do uspeha. Franšizna pogodba je pomembna predvsem na začetku, pri vzpostavitvi franšiznega sistema in pri sklepanju poslovnega odnosa. Zatekanje k pogodbi in k sodnemu uveljavljanju določil iz nje kaže na krizo zveze med partnerjema (Felstead, 1993, str. 117).

Značilnosti pogodbe o franšizingu se razlikujejo glede na državo, od koder prihaja dajalec franšize. Vsaka pogodba je specifična glede na posebnosti franšiznega sistema. Pogodbe so lahko različno dolge, odvisno od pravniške tradicije, razvitosti in sestavljenosti franšiznega sistema v državi, v kateri se sklepajo pogodbe (Houtte, 1995, str. 69).

Franšizor in franšizij najprej skleneta prodajno pogodbo. Dajalec franšize se zaveže, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil pridobitelju franšizinga tako, da bo ta pridobil pravico razpolaganja oziroma lastninsko pravico, kupec pa se zavezuje, da bo plačal kupnino (Grilc, 1991, str. 46). Prodajna pogodba torej definira odnos franšizor-franšizij pred začetkom poslovanja franšizija .

Ob podpisu franšizij franšizorjevemu pravnemu zastopniku plača določeno vsoto kot del začetne pristojbine in mu s tem jamči, da ima namen pristopiti k franšiznemu sistemu. Franšizor prične z iskanjem ustrezne lokacije za franšizijevo poslovno enoto (Hall and Dixon, 1997, str. 96).

Elementi prodajne pogodbe so lahko zajeti v pogodbi o franšizingu. Določila iz franšizne pogodbe začnejo veljati v trenutku, ko steče franšizijevo poslovanje. Vsaka franšizna pogodba je specifična glede na posebnosti posameznega franšiznega sistema. Obstajajo le splošna pravila sestavljanja pogodb.

### **3.2.8.1. Bistveni elementi franšizne pogodbe**

Vsaka pogodba običajno zajema sledeča določila:

- **opis franšize**

Večina pogodb se začne s kratkim opisom franšizne dejavnosti. Franšizor navede blagovne znamke, ki jih je morda registriral, in morebitne patentirane izume, operativne postopke, recepte in specifikacije (Williams, 1998, str. 123).

Franšizor mora v tem delu pogodbe zapisati, da je franšiziju prepovedano trgovanje s konkurenčnimi blagovnimi znamkami in da mu ne more jamčiti zaščite pred neposredno konkurenco na ekskluzivnem področju (Barrow and Golzen, 1993, str. 70).

### ▪ **trajanje pogodbe**

Franšizor mora franšiziju omogočiti, da si v začetnem obdobju upravljanja franšize zagotovi najmanj amortizacijo začetnih investicij. Za poslovno franšizo je to običajno obdobje petih let. Kasneje mora jemalec franšize imeti možnost, da obnovi franšizno pogodbo, seveda, če je v predhodnem obdobju popolnoma upošteval pogodbene zahteve in če je s poslovanjem zadovoljil franšizorja. Slednji ob obnovitvi pogodbe običajno ne zahteva ponovnega plačila vstopne pristojbine (front – end fee), lahko pa se zgodi, da franšizor pred ponovnim podpisom vsebinsko spremeni pogodbo (Hall and Dixon, 1997, str. 90).

Strokovnjaki na področju franšizinga opozarjajo franšizije, naj se pozanimajo, ali so med trajanjem franšizne pogodbe oz. ob izteku obvezani renovirati poslovno enoto in investirati v novo opremo. Ta finančna sredstva so lahko znatna, a po mnenju mnogih franšizorjev nujna za ohranjanje že izoblikovanega imaga franšizne verige. Franšizij se mora prepričati, da njegove obveznosti niso niti pretirane niti neupravičene.

### ▪ **ekskluzivna pravica področja franšize**

Ekskluzivno področje franšize ščiti franšizija pred konkurenco znotraj verige. Franšizor zagotovi franšiziju, da v prihodnosti na omenjenem področju ne bo prodajal franšiz novim franšizijem. V tem delu pogodbe naj bi bilo zapisano, ali so teritorialne pravice odobrene za čas trajanja franšiznega sporazuma, ali se jih v tem obdobju lahko spremeni in pod kakšnimi pogoji (Hall and Dixon, 1997, str. 90).

Za franšizorja je to območje, kjer lahko širi poslovanje in večja tržni delež brez upoštevanja poslovnih načrtov franšizijev (Felstead, 1993, str. 105).

Če franšizor ugotovi, da je dosežen minimalni obseg prodaje v določeni franšizni enoti, lahko franšiziju predlaga širitev poslovanja. Dodatna franšizna enota često zmanjša obseg prodaje prvotne in posledično dobiček, a se poveča skupen prihodek enot in rojaliteta, ki pripada franšizorju (Hall and Dixon, 1997, str. 106).

### ▪ **plačilne obveznosti franšizija**

V pogodbi je določena narava in višina plačilnih obveznosti franšizojemalca: začetna pristojbina, rojalitete (Williams, 1998, str. 124).

Pogodbe večinoma omogočajo franšizijem, da plačajo začetno pristojbino v več obrokih (npr. ob prejemu opreme, v času poteka izobraževanja, itd.). Edina zahteva franšizorjev je, da jim franšiziji izplačajo celotno pristojbino, preden odprejo franšizno enoto. Vsaka pogodbeni stran lahko prekine franšizni sporazum, zato člen o plačilnih obveznostih franšizija definira, kdaj se že plačane obveznosti povrnejo franšiziju in kdaj jih franšizor povrne, potem ko od franšizija že izterja povračilo izdatkov, ki jih je do tega trenutka imel (Hall and Dixon, 1997, str. 91).

Osnova za izračun rojalitete je v večini primerov dosežena bruto prodaja franšizija brez davka na dodano vrednost. Rojaliteta v povprečju znaša 9,3% dosežene prodaje franšizojemalca (Felstead, 1993, str. 107).

Franšizor določi, ali se rojaliteta plačuje na seštevek zneskov s faktur ali na že plačane fakture, kar močno vpliva na likvidnostno stanje franšizija. Franšiziji morajo odšteti določen odstotek od prodaje tudi za oglaševalski sklad (Felstead, 1993, str. 107). Franšizorji t.i. prispevek za oglaševanje, ki je namenjen promoviranju imena franšize in procesu pridobivanja novih franšizijev, večinoma vključijo v rojaliteto. Rojaliteto sestavljata pristojbina za managerske storitve in pristojbina za oglaševalski sklad.

V finančnem delu pogodbe je zapisano, kako bo franšizor trošil sredstva iz sklada za oglaševanje (kakšen del bo namenil oglaševanju celotnega sistema in kakšen del za regionalno promocijo franšizijeve enote) (Hall and Dixon, 1997, str. 91).

#### ▪ **pogodbene obveznosti franšizorja in franšizija**

Vsaka stran mora izpolnjevati obveznosti, ki so zapisane v pogodbi. Franšizor je močnejša stran v partnerstvu, zato natančneje razčlenimo njegove obveznosti do šibkejšega – franšizija (Mendelsohn, 1993, str. 145):

- izvajanje dejavnosti v testni enoti in ugotovitev, ali je poslovanje res dobičkonosno;
- poštena predstavitev dejstev o franšizi kandidatu;
- ustrezna pomoč franšiziju pred zagonom poslovanja pri vzpostavitvi franšizne enote;
- stalna podpora franšiziju, in sicer pri izvajanju operacij, s prenovo priročnika za poslovanje, na področju marketinga in oglaševanja, pri raziskavah in razvoju ter podpora franšiziju, ki izhaja iz večje pogajalske moči franšizorja.

Jemalec franšize mora poslovati v skladu z zapisanim v operacijskem priročniku in omogočiti lastniku franšize stalen nadzor nad franšiznim poslovanjem (Barrow and Golzen, 1993, str. 69).

#### ▪ **prekinitev pogodbe s strani franšizorja oz. franšizija**

Franšizna pogodba naj bi jasno definirala pogoje, pod katerimi lahko franšizor oz. franšizij predčasno prekine pogodbo. Franšizor skrbi za to, da ohranja »goodwill« sistema in tržno vrednost blagovnih znamk tako, da nadzoruje franšizija, ki mora pri poslovanju upoštevati dogovorjene operativne metode. Če se franšizij pri izvajanju oddaljuje od standardiziranih postopkov, mu franšizor pošlje pisno sporočilo, v katerem ga opozori, da bo prisiljen razdreti franšizno pogodbo, če bo še naprej kršil pogodbeno določila (Mühlhaus & Moers, 2002).

Različni državni franšizni statuti določajo pogoje, pod katerimi se pogodba predčasno prekine oz. se ne obnovi. Vsi so enotni v tem, da franšizor ne sme enostransko prekiniti sodelovanja brez

navedbe konkretnega razloga in odobritve najmanj tridesetdnevnega roka za odpravo nepravilnosti, ki jih ima v poslovanju franšizij.

Pravni strokovnjaki na področju franšizinga se zavzemajo, da bi bil franšizij v primeriu, ko gre za razveljavitev franšiznega sporazuma, bolje ščiten proti samovoljnemu franšizorju. Predlagali so, da (Sagar, 2002):

- se določi skupne, a ne precizne standarde sprejemljivega ravnanja franšizija ali
- se zapiše podrobne omejitve o franšizorjevem ravnanju in izkazovanju moči.

Oba pristopa imata slabosti. Na eni strani franšiziju primanjkuje pravnega znanja, kar zadeva splošne standarde, hkrati ga omejuje podpis pogodbenih določil. Na drugi strani bi bilo lahko franšizorjevo ravnanje omejeno do take mere, da bi mu odvzelo avtoriteto, ki je nujna za preprečitev neprimerne ravnanja franšizija. Pogodbeni strani morata najti ravnotežje med pravicami franšizorja, da usmerja sistem in se odloča po najboljših močeh, in pravicami franšizija, da je za napore in investicijo nagrajen (Sagar, 2002).

Tudi franšizij ima možnost, da prekine pogodbo pod natančno specificiranimi okoliščinami. Sporazumi večkrat določajo minimalno obdobje poslovanja franšizija, ko še ne more uveljavljati te pravice. Franšizorju mora izročiti pismo o nameri (Barrow and Golzen, 1993, str. 74).

#### ▪ **franšizijeva pravica do prodaje franšize tretji osebi**

Franšizijeva pravica do prodaje franšize tretji osebi večkrat služi kot merilo svobode pri poslovanju franšizija (Barrow and Golzen, 1993, str. 74). V praksi je uveljavljena predkupna pravica franšizorja pred ostalimi interesenti za nakup franšize. V primeru, da franšizor le-te ne uveljavi, ima franšizij možnost, da prenese posel na tretjo osebo, ki pa jo dokončno potrdi franšizor.

### **3.2.9. Izbor franšizija**

Glede izbora franšizija Pavlin (1995) trdi:

»Postati jemalec franšize ni enostavno. Prav tako zahtevno je najti jemalca, s katerim je sploh mogoče sodelovati daljše obdobje. Zahtevni dajalci franšiz, ki so običajno tudi ugledna franšizna podjetja z urejenimi sistemi iskanja jemalcev in usposabljanja, iščejo jemalce na povsem določen, sebi lasten način. Med pomembnejše elemente sistema sodi vprašalnik za potencialnega franšizija. Obstaja splošen vzorec vprašanj, ki ga podjetja za svoje potrebe preoblikujejo. To je ena od mnogih tehnik v proučevanju franšizija. Odkritje ustreznega jemalca skupaj z znanim imenom dajalca jamčita za uspešno »poroko«. Veliki, ugledni dajalci si lahko omislijo za jemalce svojih franšiz ne le začetnike z nekaj izobrazbe, ampak preizkušene managerje. Manj znana in začetniška franšizna podjetja pa ne znajo izločiti niti takega kandidata, ki naj ne bi prišel niti v najširšo skupino za izbor, ker nima ustrezne motivacije, sredstev in ustreznih osebnostnih značilnosti.«

Kdo je lahko uspešen franšizij, se sprašujejo franšizorji. Kako pomemben je izbor, razberemo iz brošur in člankov, ki govorijo o franšizingu. Navedimo dve najpogostejši trditvi franšizorjev (Stanworth and Smith, 1993):

»Vzpostavitev franšiznega poslovanja je mnogo lažja naloga kot vodenje in upravljanje franšiznega sistema, ko se franšizor sooči z morebitnimi poslovnimi napakami, ki se tičejo izbora franšizija. Franšizing je partnerstvo, pri katerem je izbor franšizija odločilna franšizorjeva investicija«.

Franšizor mora še pred postopkom izbora franšizija (Stanworth and Smith, 1993):

- vedeti, da so kandidati z izkušnjami, kot kažejo statistični podatki, primernejši za prevzem franšize,
- opisati franšizijevo vlogo pri poslovanju (namen, funkcije, odgovornosti, pogoje, obete, ki se nanašajo na vlogo),
- določiti, kakšna osebnost je za prevzem franšize najprimernejša (kateri atributi so za franšizija bistveni in kateri zaželeni) in
- na podlagi tega sestaviti vprašalnik za potencialnega franšizija, katerega odgovori bodo v veliko pomoč pri končni odločitvi.

Proučevanje kandidata za pridobitev franšize je dolg in drag proces. Franšizorji se zato zavzemajo in želijo, da bi franšizij postal lastnik več enot (multiple franchisee). Skupni stroški selekcije in usposabljanja so nižji, ker je že uveljavljeni franšizij seznanjen s sistemom poslovanja (Shivell and Banning, 1995, str. 17).

Na napakah se najhitreje učimo. To velja tudi za izbor franšizijev. Izkušnje bodo franšizorju omogočile, da bo izbral najprimernejše franšizije. Franšizorju bodo mnogo več preglavic in težav povzročili prvi jemalci franšiz kot tisti, ki se bodo kasneje pridružili franšiznemu sistemu. Še neuveljavljeni franšizorji so često pripravljani prvim kupcem franšiz ponuditi posebno ugodne pogoje. To je razumljivo, če vemo, da je franšizor porabil veliko časa in denarja za vzpostavitev franšiznega tipa poslovanja in upravljanje pilotne enote. Želi, da se mu investirana sredstva čim hitreje povrnejo, zato se širi. Težave bodo nastale čez čas, ko bo dajalec franšize še vedno izvajal nadzor nad prvimi pridobitelji franšiz, le-ti pa bodo še vedno zahtevali »posebno obravnavanje«. Franšiziji se poznajo in si izmenjujejo izkušnje. Skupaj hočejo nastopiti proti franšizorju, ker so na tak način močnejši. V franšizni mreži se hitro izve, če kdo uživa posebne ugodnosti (Mendelsohn, 1993, str. 73).

Izbir prvih franšizijev je primerljiv z izborom lokacije za postavitev pilotne enote. Franšizor svoje pilotne enote ne bo postavil na lokaciji, ki je v trenutku edina na razpolago in neprimerna, ampak bo potrpežljivo čakal na novo ponudbo. Franšizor mora čakati na primernega kandidata, kar se mu bo dolgoročno obrestovalo (Mendelsohn, 1993, str. 74).

Glede poslovnih izkušenj kandidatov se večkrat lomijo kopja franšizorjev. Veliko jih je mnenja, da izkušnje kandidata iz iste panoge, kot je franšiza, niso potrebne.

Franšizij naj bi med izpopolnjevanjem pridobil vsa potrebna znanja, včasih še hitreje kot že izkušena oseba. Pomembno je, da bo po usposabljanju popolnoma predan svojemu delu, za kar mora biti psihično in fizično vzdržljiv (Macmillian, 2002).

Franšizorja bo zanimalo, kakšen bo odziv ožjih družinskih članov na nakup franšize: ali bodo v podporo franšiziju ali bo morda kdo pristopil k poslovanju, itd. Morda je najtežji del preverjanja ocenitev managerskih sposobnosti. Vsekakor se izkušnje iz velikih podjetij in korporacij v franšizingu ne obnesejo.

Ambicioznost je zaželena kvaliteta bodočega franšizija. Zavedati se mora, da je del sistema, ki ga ni sam razvil. Franšizor mora paziti, da ne izbere kreativne osebnosti (Stanworth and Smith, 1993).

Uveljavljeni franšizor bo posebej pozorno preučil osebnostne značilnosti kandidata. V ta namen lahko uporabi dve metodi; intervju in vprašalnik za potencialne franšizije. Kdaj je najprimernejši trenutek, da morebitni bodoči franšizij izpolni vprašalnik, je odvisno od franšizorjeve selekcijske strategije. Običajno se odloči, da kandidatom pošlje vprašanja skupaj z drugimi informacijami že v odgovoru na prvo povpraševanje. Potencialni franšizij bo imel dovolj časa, da razmisli o možni naložbi, medtem ko bo franšizor že zelo zgodaj prišel do dragocenih informacij o kandidatu (Stanworth and Smith, 1993).

V nekaterih primerih so velika podjetja prevzela vlogo franšizija in se izkazala, čeprav teorija zagovarja, da so primerna edino majhna. Veliki franšiziji lahko povzročijo neprijetnosti franšizorju, ki mu je težje nadzorovati razširjenost »know-howa« in varovati poslovne skrivnosti. Finančno močan franšizij bo lahko mnenja, da je nadzor nad njegovim poslovanjem preveč restriktiven. Poskušal bo svetovati franšizorju in ga prepričati, da sistem potrebuje reforme. Izkušnje iz lastnega poslovanja bo favoriziral in ne bo pozoren na franšizorjeve nasvete (Stanworth and Smith, 1993).

Za dajalce franšiz je torej primernejše sklepanje poslovanja z manjšimi družbami. Velikega franšizija naj priključi mreži šele, ko je ta dovolj razvejana in močna, da vzdrži morebitne pritiske. Končna odločitev o izboru mora biti premišljena. Pomembna je za oba. Franšizij bo v enoto vložil prihranke in začel novo življenjsko obdobje, medtem ko bo franšizor postavil na kocko svoj ugled.

Dajalec franšize lahko v izbor vključi posrednika. Njegovo vedenje je etično, če franšizorju pomaga odkrivati kandidata in se osredotoči na njegova znanja in značilnosti. Plačan je za strokovno pomoč pri izboru, zato ne bo imel zadnje besede pri prodaji franšize. Stremel bo za tem, da je po svojih najboljših močeh prisoten v procesu selekcije (Mendelsohn, 1993, str. 73).

Evropski kodeks etike za franšizing piše, naj franšizor izbere in sprejme v franšizno mrežo takega individualnega franšizija, ki ga je s pomočjo strogo definiranih pogojev dobro preučil in



ugotovil, da ima osebne kvalitete in zadosti finančnih sredstev za uresničevanje franšiznega poslovanja (Mendelsohn, 1993, str. 325).

### **3.2.10. Usposabljanje franšizija in njegovih zaposlenih**

Za nobeno tehniko oz. metodo izbora franšizija ne moremo trditi, da je najboljša. Proces usposabljanja mora biti obsežen, a kljub temu preprost. Postati mora rutinirana naloga franšizorja. Če želi biti uspešen, mora po nekaj letih izvajanja programa usposabljanja najti najboljšo pot, po kateri franšizija pripelje do zadovoljivega znanja za opravljanje nalog. Usposabljanje je pomemben del franšizorjeve ponudbe. Preden franšizij podpiše pogodbo, mora vedeti, kakšno bo usposabljanje in kako dolgo bo trajalo. Z usposabljanjem mora franšizij pridobiti vse osnovne veščine in znanja, ki so potrebna za uspešen prevzem njegove vloge. To vključuje finančno poslovanje, vodenje zalog, pravilno uporabo opreme in pripomočkov, vodenje celotnega procesa poslovanja v enoti, itd. (Williams, 1998, str. 119).

Uvodno izobraževanje franšizijev je sestavljeno iz dveh delov (Pavlin 1997):

- iz splošnega dela izobraževanja, ki običajno poteka pri franšizorju ali na njegovi enoti, in
- iz individualnega usposabljanja, ko franšizor ali njegov inštruktor uvede franšizije v tehnično in managersko stran posla.

Moč franšizinga, je prav v sposobnosti hitrega in učinkovitega prenosa tehničnega in managerskega znanja na franšizija in tudi na njegove delavce. To je praktično učenje za uspeh na osnovi že preizkušenega načina funkcioniranja, pravzaprav gre za učinkovito učenje po bližnjicah. Franšizij naj bi se v najkrajšem času naučil delovati kot samostojni podjetnik. Po začetnem uvajalnem delu franšizor popelje franšizija prek faze preživetja v fazo rasti, potrebne za uspešno delovanje franšize. Večina franšizorjev bo organizirala program usposabljanja za pridobitelje franšiz, le redki tudi za franšizijeve delavce. Franšizij bo moral sam izobraziti in poučiti svoje zaposlene, kako naj sledijo zapisanemu iz priročnika.

S procesom usposabljanja franšizij omogoči, da (Shivell and Banning, 1995, 174):

- se njegovi zaposleni naučijo pravilno izvajati potrebne operacije na delovnem mestu in
- delavci začutijo, kako pomembno je teamsko delo za uspešno poslovanje.

Usposabljanje mora trajati primerno dolgo, ker (Shivell and Banning, 1995, 175):

- zaposleni potrebujejo določene veščine in znanja, da bo njihovo delo dovolj produktivno,
- je ugled celotne franšizne verige zrcalna slika rezultata dela zaposlenih,
- so zaposleni gonilo celotnega franšiznega mehanizma,
- so večkrat zaposleni tisti, ki se morajo hitro odločiti za eno med nešteti opcijami v različnih situacijah in

- kvalitetno usposabljanje daje zaposlenim samozavest za dobro opravljanje dela in razvija njihov pozitiven odnos do franšizija in franšize.

Vsak program usposabljanja mora imeti točno določene cilje. Nekateri franšiziji hočejo s programom čimprej izuriti zaposlene za opravljanje konkretnih nalog. Za tiste, ki se zavedajo, kako pomemben član sistema je delavec, ima usposabljanje širši pomen, to je razvoj teamskega duha in razvoj mišljenja, vedno v korist franšize. Franšiziji najpogosteje izvajajo usposabljanje na delovnem mestu, ker so druge tehnike, kot npr. poučevanje v razredu in diskusijske skupine, preprosto težje izvedljive in manj uspešne (Shivell and Banning, 1995, 175).

Franšiziji, ki imajo v lasti več franšiznih enot, naj izberejo eno, v kateri bodo vedno preizkušali novozaposlene. V vlogo inštruktorja naj postavijo delavca, ki je bodočim zaposlenim odličen zgled. Vsak franšizor mora pri usposabljanju imeti v mislih trditev (Laurie, 1998, str. 8):

» Franšizorji, zavedajte se, da franšizo najbolje predstavljajo in simbolizirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami«. Dobro izurjeni franšizij in dobro izurjeni zaposleni bodo hitreje in uspešneje opravljali naloge. Manj bo možnosti, da se v procesu poslovanja pojavijo slabe navade in nepravilne tehnike.

Prenos znanja od franšizorja k franšiziju in na njegove zaposlene je pomemben del procesa standardizacije. Trud, ki ga bosta franšizor in franšizij vložila, bo dolgoročno poplačan.

### **3.2.11. Pomoč franšiziju**

Pomembna značilnost poslovnega franšizinga je, da se franšizor stalno zanima za poslovanje franšizija in mu nudi podporo poslovanja. Franšizor mora poskrbeti, da je intenzivnost pomoči ravno prava. Njegova organizacija je običajno majhna, a so v njej strokovnjaki za različna funkcijska področja poslovanja. Skupaj načrtujejo pomoč franšiziju, še posebej, če njegovo poslovanje raste (Stanworth and Smith, 1993, str. 62).

Na splošno franšizor nudi franšiziju pomoč tako, da (Williams, 1998, str. 119):

- ponovno izvede program usposabljanja in nadgradi njegovo znanje,
- izvaja raziskave tržišča in na podlagi rezultatov razvije produkt oz. storitev,
- z rednimi obiski franšizijevih enot rešuje sprotne težave franšizija,
- nadgrajuje operacijski priročnik,
- izvaja oglaševanje in
- svetuje franšiziju pri promoviranju.

Od časa do časa bo franšizor prisiljen uvesti novost oz. izpopolniti poslovanje. Lahko gre za spremembe v sistemu poslovanja, za uporabo nove opreme in pripomočkov za poslovanje ali samo za drugačen pristop k poslovnemu sistemu, ki omogoča stroškovno ugodnejše poslovanje. Proizvod oz. storitev ni zvezda stalnica na trgu. Franšizor z raziskavami na trgu odkriva nove

potrebe potrošnikov in jih z razvojem proizvoda poskuša kriti. Upoštevati mora tržne trende. Za modifikacijo obstoječega oz. za razvoj povsem novega proizvoda bo lahko potreboval nekaj let, da bo zadovoljil novim kriterijem potrošnikov. Za franšizo, ki želi biti uspešna, bo opisana naloga ena temeljnih.

Neposredna pomoč franšiziju, kot lahko imenujemo franšizorjeve obiske v enoti franšizija, mora biti vedno na razpolago, ko se franšizojemalec znajde v težavah. Franšizij mora vedeti (Williams, 1998, str. 120):

- kako pogosto ga bo dajalec franšize obiskoval z namenom, da skupaj rešita problem in kako je za pomoč usposobljeno njegovo osebje,
- kaj se bo zgodilo v primeru, če začne prodaja upadati in se poslovanje približuje pragu pokritja; ali ima franšizor izoblikovano strategijo,
- kako hitro bodo odpravljene napake na opremi in pripomočkih, ki so nujno potrebni za izvajanje operacij in
- kaj se bo zgodilo, če sam zboli – kdo bo začasno prevzel njegove naloge.

Enako pomembna je prenova priročnika o poslovanju. Je indikator, ki kaže, kakšno afiniteto ima franšizor do nudenja stalne podpore. Franšiziju mora biti vnaprej znano, kako pogosto prihaja do sprememb v priročniku. Pomemben element pomoči s strani franšizorja so nasveti franšiziju glede promoviranja enote.

### **3.2.12. Nadzor franšizija**

Čeprav v konceptu franšizinga pridobitelj franšize dela zase, a ne sam, si franšizor z njegovim pristopom k pogodbi pridobi pravico, da ga pri poslovanju stalno nadzoruje. S podpisom pogodbe o franšizingu je franšizij namreč zavezan upoštevati vrsto obveznosti glede kvalitete in enotnih standardov. Standardizacija poslovne identitete, enotnost ponudbe proizvodov in storitev sta oznaki sistemov franšizinga, ki zahtevata vzpostavitev sistema kontrole. Kontrola je namenjena varovanju goodwilla proizvodov, storitev in identifikaciji sistema. Prav zaradi elementa kontrole kot ključnega elementa poslovanja se franšizno poslovanje v največji meri razlikuje od drugih, podobnih oblik poslovanja. Vsekakor kontrola ni namenjena vmešavanju v vsakodnevno poslovanje (Grile, 1991, str. 48).

Posebej velja poudariti, da moramo nadzor franšizorja nad franšizijem razumeti zelo široko. Ne gre le za neposredno kontrolo izvajanja operacij, ampak so tipična področja nadzora tudi (Federal Trade Commission, 2002):

#### **a)odobritev lokacije**

Za uspeh franšizne enote je lokacija izrednega pomena. Slabo izbrana lokacija lahko pomeni neuspeh, čeprav je celoten koncept enkraten. Enako pomemben je dostop do poslovne enote. Kupci se ne bodo vozili okrog in okrog za praznim parkirnim mestom, da bodo lahko koristili

storitve oz. kupili blago franšizija. Tega se franšizor dobro zaveda in vnaprej sam izbere primerno lokacijo za franšizijevo enoto.

#### b) celostna podoba

Franšizor bo v vseh enotah zahteval enoten design in namestitvev opreme, zato da je končni proizvod/storitev, ki ga/jo prejme kupec, standarden.

#### c) omejitve glede proizvodov in storitev, ki jih nudi franšizij

Celotna ponudba franšizijeve poslovne enote je natančno določena. Odličen primer, kako strogo se je potrebno držati tovrstne omejitve, je franšizij – lastnik restavracije, ki menijem ne sme dodati ali z menijev črtati jedi, ki po njegovem mnenju niso primerne za določeno okolje.

#### d) omejitve področja poslovanja

Franšizor lahko omeji prodajo franšizija na določeno področje. S tem ostalim franšizijem v verigi prepreči, da bi tekmovali za njegove stranke. Hkrati pa pridobitelju franšize onemogoči selitev enote na bolj dobičkonosna področja. Uspeh franšiznega sistema je močno povezan z nadzorom franšizijev. Franšizor mora postaviti razumne kontrolne mehanizme.

Preverjanje delovanja franšizijev v večini uspešnih sistemov poteka s pomočjo treh mehanizmov (Pavlin, 1997):

- kodeks opravljanja dela, ki je del priročnika; vključuje tudi ukrepe proti tistim franšizijem, ki svojega dela ne bi opravljali tako, kot bi bilo treba; to je zavarovanje za skrajni primer,
- »vroči telefon« za pritožbe strank franšizorju in
- vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva strank z delom, ki so ga opravili franšiziji. Tak vprašalnik je mogoče poslati tudi po faksu in omogoča takojšnji odziv strank.

Poleg neposrednega stika franšizorja s strankami nadzor franšizijevega dela pogosto vključuje mesečna poročila, občasne sestanke, napovedane in nenapovedane obiske franšizorja ali njegovih za to usposobljenih nadzornikov. Nadzor kakovosti je stalen problem, saj je včasih celo postranska napaka, ki jo stori franšizij, odločilna za nastanek težav vsega sistema. Tako je prav pomanjkanje nadzora in možnosti za nadzor ena najpoglavitejših težav, ki jih franšizorji običajno imajo. Posebej je to problematično zato, ker bi franšiziji zelo slabo sprejeli prevelik nadzor, lahko bi prišlo celo do ohromitve delovanja franšiznega sistema. Seveda pa moramo loviti ravnotežje med pomočjo, ki jo od franšizorja pričakuje franšizij, in zahtevanim nadzorom, ki ga franšizijem navržejo franšizorji.

### **3.2.13. Pristojbine in njihova struktura**

Avtorji s področja franšizinga na različne načine podrobno razčlenjujejo pristojbine, ki jih franšizij plača oziroma plačuje franšizorju. Verjetno je to posledica tega, ker nekateri franšizni

sistemi v okviru ene pristojbine zaračunavajo več različnih vrst pristojbin, nekateri pa vsako posebej.

Najbolj splošna delitev pristojbin vključuje:

1. začetno pristojbino (initial franchise fee),
2. stalne pristojbine oz. rojalitete (royalty fee) in
3. prispevek za oglaševalski sklad (advertising fee).

Rojalitete predstavljajo sprotno provizijo franšizorju in njegov dejanski zaslužek. Spadajo med stalne pristojbine in se plačujejo periodično. Osnova za izračun rojalitete je običajno tedenska ali mesečna bruto prodaja franšizija in ne dobiček. To je prednost za franšizorja. V primeru, da so stroški poslovanja višji, kot so bile predvidene ocene franšizorja, nastane pri plačilu nova težava za franšizija (Federal Trade Commission, 2002).

Le redko so rojalitete določene v fiksnem znesku. S stališča franšizorja bi bila takšna rojaliteta privlačna, a ne bi upoštevala inflacijskega vpliva in rasti prodaje (Mendelsohn, 1993, 91). Franšizor v zameno za plačilo omenjene pristojbine nudi franšiziju podporo poslovanja. Le v redkih primerih se rojaliteta ne plačuje, kar pa ne pomeni, da franšizij plača le začetno pristojbino. Franšizor lahko zaračunava višje cene franšizijevih inputov in pripomočkov za poslovanje (Williams, 1998, str. 116).

Za prepoznavnost franšize v okolju je nujno, da franšizor oglašuje prek različnih medijev. Na voljo ima tri možnosti, da določi, kako bo kril del izdatkov v zvezi z oglaševanjem franšize (Mendelsohn, 1993, str. 99):

- franšizor zaračuna franšiziju pristojbino za oglaševalski sklad v določenem odstotku od bruto prodaje franšizija tako kot rojaliteto ali
- vključi v rojaliteto še pristojbino za oglaševanje, zato skupaj predstavljata stalno pristojbino (continuing fee) ali
- oglašuje, ne da bi zahteval posebno plačilo franšizija za oglaševalski sklad. Tak pristop je redek, značilen za zelo uveljavljene franšizne sisteme.

Obstaja še ena možnost, ki jo omenimo ločeno. Franšizor lahko zahteva določen znesek od franšizija tik pred načrtovanjem oglaševalne kampanje. V nekaterih franšiznih sistemih franšizij aktivno sodeluje pri oglaševanju, kar lahko pripelje do oglaševanj, ki si nasprotujejo in posledično do izgube ugleda franšize. Najpogostejše vprašanje, ki ga franšizorji zastavljajo svetovalcem, je, kakšna naj bo struktura pristojbin. Preprostega odgovora ni, saj je veliko faktorjev, ki vplivajo na določitev višine posamezne pristojbine. Med drugimi na to vplivajo tudi davčni sistemi doma in v tujini, ki jih tukaj ne upoštevamo. V primeru, da je znotraj področja omejeno število potencialnih franšizijev, bo pristojbina, ki jo zaračunava konkurenčni franšizor, omejevala višino zaračunane pristojbine franšizorja. Kadar ima franšizor visoke stroške usposabljanja in podpore, mora biti začetna pristojbina tako visoka, da jih pokrije.

Zlato pravilo pravi, da mora franšizor pokriti stroške z začetno pristojbino, medtem ko ustvarja dobiček z rojalitetami. Tako je pri franšiznih sistemih znotraj meja. Struktura mednarodnih pristojbin je lahko nekoliko drugačna zaradi višjih stroškov, drugačnih konkurenčnih pogojev, števila potencialnih franšizijev, itd..

Višina ene pristojbine močno pogojuje višino druge. Problem je kompleksen. Franšizor mora vedeti, da bo potencialni franšizij najbolj pozoren na višino začetne pristojbine. Ker gre za precejšnja sredstva, mora običajno iskati tuje vire financiranja. Dobro bo premislil, katera naložba je privlačnejša. V nasprotju z začetno pristojbino, ki jo plača pred zagonom poslovanja, bo rojalitete plačeval v določenem odstotku od realizirane prodaje. Za franšizni sistem je nižja začetna pristojbina in v razmerju z njo določena rojaliteta dolgoročno primernejša.

### **3.2.14. Trženje franšize**

Franšizno podjetje mora imeti marketinški oddelek ali mora najeti agencijo oz. franšiznega brokerja, ki skrbi za trženje franšize. Naloga tržnikov je, da prek izbranih kanalov pritegnejo potencialne kupce in jim nudijo potrebne informacije. Njihov cilj je dosežen, če se interesent odloči, da se bo potegoval za pridobitev franšize (Whittemor and Sherman, 1993, str. 26).

Franšizor nudi razvit, preverjen poslovni koncept. Govorimo lahko o »nadproizvodu«, ki ga franšizor želi klonirati. Če mu to uspe, si zagotovi eksistenco in hkrati širjenje podjetja. Franšizor ponuja, kar stranke potrebujejo. Zadovoljiti mora njihove potrebe in narediti pridobitelja franšize srečnega in zadovoljnega. Doseže prodajni cilj: distribucijski kanal do končnih strank. Proizvodov oz. storitev, ki se ponudijo na prodajnem trgu je v izobilju, so nadomestljivi in so pod hudim cenovnim pritiskom. Slaba tržna pozicija v močni konkurenci znižuje cene. Zato mala podjetja in podjetniki iščejo tržne priložnosti, konkurenčne prednosti in varnost poslovanja. Prav tu mora franšizor videti svojo priložnost (Bohem, 2002).

Tisti, ki se poteguje za pridobitev franšize, mora iskati svojim izkušnjam, značilnostim, znanju in finančnemu stanju ustrezen franšizni sistem. Še vedno se dogaja, da franšizorja zanima le, ali je kandidat sposoben kupiti franšizo (Whittemor and Sherman, 1993, str. 26). To je znak, da podjetje skuša že prodajati, namesto informirati in proučevati kandidata.

Enako velja za prevzem rizika. Franšizno podjetje mora interesenta seznaniti z vsemi riziki, katerim bi bil z nakupom franšize izpostavljen. Zamolčanje teh informacij mora slednjega odvrniti od tega franšiznega sistema. Strategije prodaje franšiz so danes že zelo dovršene in raznovrstne. Ugledni franšizorji se potegujejo za nove kupce prek franšiznih poslovnih enot, interneta, zasebno organiziranih »trade showov« in seminarjev. Današnji možni kupci so dobro izobraženi, imajo dostop do številnih finančnih virov in boljšega svetovanja. Morebitne investicije v franšizing skrbno preračunajo in primerjajo z drugimi oblikami naložb. Imajo dostop do številnih informacij, ki lahko pomembno vplivajo na njihovo odločitev.

Franšizor bo v strategiji trženja franšize zapisal, kje in kako bo pridobival kandidate za prevzem vloge franšizija. Ostati mora konkurenčen v svoji branži poslovanja, zato bo razvijal nove

proizvode/storitve in patentiral nove blagovne znamke. Če bo upošteval opisane elemente in jih vključeval v strategijo, se mu za prodajo franšiz ni treba bati.

### **3.2.15. Posvetovalni sveti franšizijev in franšizna združenja**

Posvetovalne svete franšizijev lahko označimo kot neke vrste franšizna združenja franšizijev, ki se razvijejo znotraj posameznih franšiznih verig. Franšizor je običajno tisti, ki prvi da pobudo za nastanek posvetovalnega sveta. To naj bi bil skupni posvetovalni organ med obema stranema. Problem nastane, če se posvetovalni svet franšizijev prelevi v nekakšno sindikalistično organizacijo in svoje delovanje usmeri proti franšizorju (Pavlin, 1997).

Glede posvetovalnih svetov franšizijev pravi Pavlin (1997): »Posvetovalni sveti so namenjeni komuniciranju med franšizorjem in franšiziji. Še posebno uspešni so lahko pri reševanju problemov, preden ti prerastejo meje, ko jih ni več mogoče preprosto rešiti. V okviru svetov proučujejo tudi predloge o spremembah delovanja sistema, o administrativnih in tehničnih oziroma tehnoloških inovacijah, franšizije obveščajo o inovacijah, ki jih misli uvesti franšizor, o spremembah pogodbenih elementov, v svetih se posvetujejo o izdelavi strategij trženja, promocijskih načrtov in o izvedbenih podrobnostih promocije«.

Franšizna združenja imajo enako vlogo v različnih državah sveta. So organizacije, ki za razliko od posvetovalnih svetov franšizijev nastajajo na nacionalni ravni. Svetujejo svojim članom (franšizorjem), jih podpirajo in obveščajo o nadaljnjem razvoju na področju franšizinga. Organizirajo strokovne prireditve, izobraževanja ter promocijske prireditve. Delujejo tudi navzven. Informirajo javnost o novostih in spremembah na področju franšizinga. Pomembno je, da posamezna združenja navezujejo stike z drugimi združenji in se povezujejo v mednarodne franšizne organizacije. Članstvo v združenju za franšizing pomembno pripomore k ugledu franšizorja. Za polno članstvo mora franšizor izpolnjevati določene pogoje in upoštevati etična načela, ki jih predpisuje združenje (British Franchise Association, 2002).

### **3.3. Prispevna analiza za odločanje o ustrezni strategiji rasti s pomočjo prodaje franšiz**

Tudi izbor določene strategije rasti je poslovno odločanje, zato je potrebno narediti prispevno analizo, s katero ugotovimo smotrnost odločitve.

#### **3.3.1. Prirastni prihodki**

a) Eksplicitni sedanji prihodki – v podjetju jih bodo zaslužili s prodajo blaga na trgu, ko bodo uresničili strategijo rasti s pomočjo prodaje franšize:

- povečanje prihodka od prodaje zavarovalnih storitev,
- začetna pristojbina za prodajo franšize (cena za transfer »know-howa« od franšizorja k franšiziju),
- pristojbine v času trajanja franšizne pogodbe – stalne pristojbine ali rojalitete: prispevek za

oglaševanje, za poslovni servis, licenca za programsko opremo, za pravno zastopništvo, zavarovanje pred odgovornostjo.

b) Oportunitetni prihodki – izpad stroškov, ker niso sprejeli druge strategije rasti:

- najemnine za poslovne prostore v lastnih poslovnih enotah,
- administrativni stroški v lastnih enotah,
- stroški zaradi obiskov v lastnih enotah: kontrola, organiziranje, vodenje,
- strošek za sedanje računovodske storitve zunanjega podjetja,
- strošek reprezentance za zaposlene v lastnih enotah.

c) Bodoči prihodki – nastali bodo z drugimi posli, če bo sprejeta odločitev o novi strategiji rasti:

- računovodske storitve za franšizije,
- izobraževanje franšizijev izven franšizne pogodbe.

### **3.3.2. Prirastni stroški**

a) Eksplicitni – to so stroški, ki bi nastali v prihodnjem obdobju kot posledica poslovne odločitve o izboru nove strategije rasti:

- oglaševanje za trženje zavarovalnih storitev,
- stroški trženja franšiz (oglaševanje, izbor franšizijev),
- administrativni stroški za servis franšizijev,
- direktni stroški usposabljanja franšizijev in njihovega osebja (pozni stroški, nastanitev, prehrana),
- stroški nadzora franšizijev (potni stroški, sistem nadzora),
- računovodska služba v podjetju,
- stroški za pravne storitve (izdelava franšiznih pogodb in ostalih pravnih aktov).

b) Oportunitetni stroški – bodo izgubljeni prihodki, če bo sprejeta odločitev za novo strategijo rasti:

- jih ni.

c) Bodoči stroški – to bodo stroški, ki bodo nastali pri drugih poslih, če se bodo pojavili v bodoče in bodo posledica poslovne odločitve o novi strategiji rasti:

- stroški računovodske službe (delavec, računalniška in programska oprema, stroški prostora, administracija).



### **3.3.3. Prispevek poslovne odločitve**

Prispevek poslovne odločitve je razlika med prirastnimi prihodki in prirastnimi stroški nove strategije rasti in je enak povečanju vrednosti podjetja. Če bo izračunani prispevek pozitiven, je novo strategijo rasti s pomočjo prodaje franšiz vredno sprejeti.

## **4. TRŽENJE ZAVAROVALNIH STORITEV**

### **4.1. Mesto zavarovalništva v svetu, Evropski uniji in Sloveniji**

Svetovno zavarovalništvo je v zadnjih 40 letih beležilo hitrejšo gospodarsko rast kot pa celotna nacionalna gospodarstva, kar je predvsem rezultat vse močnejšega zavedanja potrebe po razpršitvi poslovnih in drugih tveganj, višji produktivnosti zavarovalnic, nove tehnologije in širših distribucijskih mrež. Pogled na svetovne trende v razporeditvi zavarovalnic kaže, da so deleži zavarovalniških premij evropskih in ameriških zavarovalnic po letu 1990 padali na račun povečanja deleža azijskih. Vrednost premij je sredi devetdesetih let znašala skoraj 1600 mia ECU. V obdobju od 1986 do 1993 so premije v svetovnem merilu rasle po povprečni letni stopnji 8,4%, rast evropskih premij je bila 7,5%, ameriških 3,7% ter japonskih 15,5%. Med temi segmenti obstajajo precejšnje razlike v razmerju med življenjskim in premoženjskim zavarovanjem, saj v Aziji večji delež predstavlja življenjsko zavarovanje, medtem ko je za Evropo in Severno Ameriko značilna relativna uravnoteženost obeh.

V Evropski uniji (EU) deluje več kot 5 300 zavarovalnic, pri čemer se opaža, da se to število zaradi povečanja koncentracije trga ponekod zmanjšuje (npr. Belgija), drugod raste (npr. Francija, Italija, Luxemburg), v nekaterih državah pa ni bistvenih sprememb (Nemčija). Zavarovalnice v EU zaposlujejo približno 1 milijon ljudi, tako da predstavlja zaposlitev v zavarovalniškem sektorju manj kot 1 % celotne zaposlitve v gospodarstvu in niha med 0,34 % za Italijo do 1,22 % za Veliko Britanijo. Na Japonskem zaposluje zavarovalniški sektor 1,27 %, v ZDA pa 1,42 % celotne zaposlitve v gospodarstvu.

Zavarovalniški trg v državah centralne in vzhodne Evrope (države CVE) je po letu 1989 doživel vrsto reform, vendar je stopnja sprememb po posameznih državah zelo različna. V letu 1992 je znašal obseg zavarovalništva držav CVE 3,1 mia ECU, kar je znašalo komaj 0,3 % od skupnih premij na svetu. Slovenija je imela takrat s 3,6 % BDP (bruto domači proizvod) najvišji delež namenjen zavarovalniški zaščiti med državami CVE, vendar je bil ta še vedno dvakrat nižji od povprečja v EU (Dimovski, 1998, str. 5).

#### **4.1.1. Značilnosti slovenskega zavarovalništva**

Zavarovalništvo je izjemno pomembna gospodarska panoga v vsakem gospodarstvu. Slovenija je srednje razvit zavarovalniški trg, ki ima razvito celotno ponudbo zavarovalnih storitev. Pomen zavarovalništva v posamezni državi merimo z deležem zavarovalnih premij v BDP države. V Sloveniji je bilo v letu 2001 zbranih 230 milijarde tolarjev premije, kar pomeni, da je delež zavarovalništva v BDP 5 % (Statistični zavarovalniški bilten, 2002, str. 61).

Za obdobje po osamosvojitvi so v Sloveniji značilne številne spremembe tudi na zavarovalniškem področju. V tedaj največji zavarovalnici Triglav so se tri območne skupnosti postopoma osamosvojile. Tako so nastale nove delniške družbe, najprej Adriatic, zavarovalna družba s sedežem v Kopru, leta 1990 zavarovalnica Tilia v Novem mestu in dve leti pozneje Zavarovalnica Maribor. Tudi preostali del Triglava se je leta 1990 preoblikoval v delniško

družbo. Iz hrvaške Croatie je nastala Slovenica, zavarovalniška hiša d.d., srbski Dunav se je preoblikoval v Ljubljansko zavarovalnico.

Pojavile so se še nekatere nove zavarovalnice, kot je Mercator (sedaj Krekova zavarovalnica), Merkur in Prima (sedaj Grawe). Zlasti zadnji dve sta se usmerili predvsem na rastoči trg življenjskih zavarovanj. Leta 1992 je bil ustanovljen Slovenski zavarovalni biro, ki je prevzel urejanje zahtevkov v zvezi z zeleno karto.

Za prelomno leto se šteje leto 1994, ko sta bila sprejeta Zakon o obveznih zavarovanjih v prometu in Zakon o zavarovalnicah. V tem obdobju se je število zavarovalnic povečalo iz 7 (1991) na 10 (1993) in na sedanjih 14 (Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in posrednikov, 2002, str. 1.2-2).

Zanimivo je pogledati tudi razvoj Slovenskega zavarovalnega trga skozi rast premij in odškodnin. Leta 1991 je bilo v Sloveniji zbranih 11,5 milijarde tolarjev premij vseh zavarovanj, od tega le 799 milijonov premij življenjskih zavarovanj. Leta 2002 je bilo skupaj zbranih za 230 milijard tolarjev premij, od tega so znašale premije za življenjsko zavarovanje že 230 milijard tolarjev. Delež premij življenjskih zavarovanj v BDP je tako narasel z 0,22% na 1,8%, delež vseh zavarovanj pa se je povečal s 3,3% na 5,8 %.

*Tabela 3: Razvoj slovenskega zavarovalniškega trga \**

Leto	Premije			Odškodnine			Letna stopnja rasti**		
	SKUPAJ	življenje	neživlj.	SKUPAJ	življenje	neživlj.	SKUPAJ	življenje	neživlj.
1991	11.519	780	10.739	8.221	204	8.017	-	-	-
1992	32.902	2.457	30.445	20.794	867	19.927	285.6	315	283.5
1993	47.415	5.015	42.4	30.156	1.622	28.534	144.1	204.1	139.3
1994	62.962	9.031	53.931	41.899	2.88	39.019	132.8	180.1	127.2
1995	102.374	15.151	87.223	65.584	4.776	60.808	162.6	167.8	161.7
1996	121.815	20.127	101.688	78.005	6.149	71.856	119	132.8	116.6
1997	129.59	22.878	106.712	87.647	6.764	80.883	106.4	113.7	104.9
1998	154.045	26.33	127.715	96.512	7.461	89.051	118.9	115.1	119.7
1999	171.381	30.906	140.475	104.387	7.85	96.538	111.3	117.4	110
2000	192.866	37.361	155.505	126.321	12.583	113.737	112.5	120.9	110.7

\* Bruto obračunane premije, odškodnine in zavarovalnine v mio SIT

\*\* Verižni indeks rasti premij brez upoštevanja inflacije

*Vir: Statistični zavarovalniški bilten, 2002, str. 4*

Po podatkih Slovenskega zavarovalnega združenja je na dan 20.7.2002 v Sloveniji delovalo 16 zavarovalnih in pozavarovalnih družb, med njimi 14 zavarovalnic in drugih zavarovalnih družb ter dve pozavarovalnici. Zavarovalnice in pozavarovalnice se imenujejo zavarovalne družbe, ki delujejo po Zakonu o zavarovalništvu (Zakon o zavarovalništvu, 2000), med t.i. druge članice pa

so uvrščene tiste družbe, ki delujejo predvsem po drugih zakonih oz. le deloma poslujejo po zavarovalniškem zakonu. Podatki so navedeni v tabeli 3.

Med 14 družbami, ki opravljajo neposredna zavarovanja, je devet kompozitnih, tri so samo življenjske in dve samo premoženjski. Glede na organizacijsko obliko je med štirinajstimi zavarovalnicami 12 delniških družb, ena vzajemna družba in en sklad. Tuj kapital je zastopan le v delniških družbah. V Generaliju, Grawe in Merkurju ima večinski delež, v Adriaticu in pozavarovalnici Sava pa le manjšinski (Statistični zavarovalniški bilten, 2002, str. 13).

Tabela 4: Tržni deleži zavarovalnic ob koncu leta 2001<sup>\*, \*\*\*</sup>

Zavarovalnice	Vrsta zavarovanj		
	Vsa	Življenjska	Neživljenjska
<b>SKUPAJ</b>	100,00	100,00	100,00
<b>Triglav</b>	42,28	50,25	40,41
<b>Vzajmna</b>	21,52	-	26,59
<b>Maribor</b>	13,37	21,40	11,47
<b>Adriatic</b>	9,85	3,65	11,32
<b>Slovenika</b>	4,62	3,51	4,89
<b>Tilia</b>	2,73	1,43	3,03
<b>Merkur</b>	2,47	10,88	0,49
<b>Grawe</b>	1,61	6,23	0,52
<b>Generali</b>	1,26	2,41	0,99
<b>Krekova</b>	0,28	0,21	0,29
<b>Concordia</b>	0,01	0,03	-

\*Tržni deleži glede na skupni znesek bruto obračunanih premij 11 zavarovalnic, ki poslujejo po ZZavar.

\*\*\*V tabelo niso zajete Kapitalska družba p.i.z., Sklad obrtnikov in podjetnikov, Slovenska izvozna družba d.d., ki le deloma ali sploh ne poslujejo po Zakonu o zavarovalništvu.

Vir: Statistični zavarovalniški bilten, 2002, str. 16

Osnovna značilnost ponudbe na slovenskem zavarovalnem trgu je velik ponudnik Zavarovalnica Triglav, ki ima dve petini vse zbrane premije, Vzajmna 22% in Zavarovalnica Maribor slabih 14%. Kakor je prikazano v tabeli 4, delež desetih manjših zavarovalnic znaša nekaj več kot 13%. Zavarovalnic, ki tržijo življenjska in neživljenjska zavarovanja, je devet. Imenujemo jih tudi splošne ali kompozitne zavarovalnice. V zavarovalnicah in pozavarovalnicah je bilo ob koncu leta 2001 na približno 500 lokacijah po vsej državi zaposlenih 4929 oseb, od tega več kot 1000 zastopnikov (Starman, 2002, str. 1.2-2).

Zanimiva je tudi primerjava zavarovalniške dejavnosti v Sloveniji z državami Evropske unije, ki je prikazana v tabeli 5.

Tabela 5: Zavarovalna dejavnost V Sloveniji l. 2001 in v izbranih državah v letu 2000

Država *	Število		Premije			Premije na prebiv. v €		Delež v BDP	Premija na zav. delavca
	Družb	Delavcev	Vsa zav. v mio €	Življ. v mio €	Življ. v %	Vsa zavarov.	Življ. zavarov.		
Švica	144	49.366	30.979	20.602	66,5	4.312	2.867	11,7	627.537
Danska	260	13.600	11.200	7.076	63,2	2.099	1.326	6,4	823.529
<b>EU</b>	<b>4.694</b>	<b>874.577</b>	<b>760.481</b>	<b>500.531</b>	<b>65,8</b>	<b>2.017</b>	<b>1.328</b>	<b>9,0</b>	<b>869.542</b>
Belgija	207	24.898	20.031	12.909	64,4	1.953	1.259	8,1	804.522
Avstrija	77	28.530	11.706	5.416	46,3	1.443	668	5,7	410.305
Italija	252	42.264	67.659	39.784	58,8	1.171	688	5,8	1.600.866
Portugalska	88	13.604	7.065	3.789	53,6	706	379	6,1	519.333
<b>Slovenija</b>	<b>14</b>	<b>4.929</b>	<b>1.039</b>	<b>222</b>	<b>21,4</b>	<b>522</b>	<b>111</b>	<b>5,0</b>	<b>210.793</b>
Grčija	110	9.500	2.573	1.321	51,3	244	125	2,3	270.842
Madžarska	22	27.478	1.449	670	46,2	145	67	3,2	52.733
Hrvaška	28	4.686	614	103	16,8	133	22	3,1	131.029
Turčija	63	10.302	2.807	523	18,6	42	8	1,4	272.471

\* Vrstni red po premiji vseh zavarovanj na prebivalca

Vir: Statistični zavarovalniški bilten, 2002, str. 61

Slovenija zaostaja za povprečjem EU po vseh v zgornji tabeli prikazanih kazalcih, še najbližje podatku EU pa je pri premijah neživljenjskih zavarovanj na prebivalca, kjer Slovenija dosega nekaj več kot 59% podatka za EU. To pa je razumljivo, saj je skoraj v vseh državah EU delež neživljenjskih zavarovanj manjši od deleža življenjskih zavarovanj, v Sloveniji pa je prav nasprotno.

#### 4.1.2. Razvoj trženja zavarovalnih storitev v Sloveniji

Razvoj trga in vedno večja konkurenca sta pripeljala tudi v Sloveniji zavarovalne storitve do tretjega obdobja, ko so vse aktivnosti usmerjene k strankam, ko je kupec s svojimi potrebami prišel v izhodišče vseh dejavnosti in potisnil proizvodnjo in proizvode na konec reprodukcijske verige. Pred tem je bilo obdobje, ko so bile vse aktivnosti usmerjene k proizvodu oz. storitvi (v ospredje se je postavljalo nevarnosti in zavarovalnice) in kasneje s pričetkom obdobja modernega zavarovanja k prodaji (proizvodnji sledi intenzivna dejavnost prodaje) (Hartman, 1998, str. 40).

Tudi zaradi tega dejstva so se skozi razvoj trgov spreminjale tudi prodajne poti do potencialnih zavarovancev. Od klasičnega načina trženja zavarovalnih storitev se je prešlo na moderen način trženja z uporabo sodobnih trženjskih pristopov, ki ga ponazarja trženjski splet za fizične dobrine, ki ga sestavljajo: proizvod, cena, distribucija in propaganda, pri storitvah še ljudje (osebje in stranke), fizično okolje in proces (Hartman, 1998, str. 42).

Način trženja, ki so ga zavarovalnice uporabljale v obdobju usmerjenosti k proizvodnji in kasneje k prodaji, je temeljil na zaposlenih zastopnikih v posamezni zavarovalnici, ki so dobivali fiksno mesečno plačo. Njihovo delo je bilo predvsem sklepanje zavarovanj in reševanje škodnih

primerov na željo strank, ki so se obrnile na zastopnika, ki je imel od zavarovalnice določeno območje dela, ponavadi tam, kjer je bil doma.

V obdobju usmerjenosti k strankam se je uveljavila distribucija zavarovalnih storitev od zavarovalnic do zavarovancev prek posrednikov, to pa so podjetja, ki se ukvarjajo z zavarovalniškim zastopanjem ali posredovanjem (razlika med njimi je opisana v Zakonu o zavarovalništvu). Ta podjetja so specializirana za prodajo zavarovanj, ki veliko lažje upoštevajo tisto, kar želi sodobni kupec zavarovalne storitve in s tem bolj zadovoljijo njihove potrebe.

Ker se zavarovalnice zavedajo, da so prodajne poti oz. kanali distribucije najpomembnejši del trženjskega spleta pri trženju življenjskih zavarovanj, intenzivno iščejo nove prodajne poti, ki bi bile bolj učinkovite in predvsem cenejše, kot pa so to zavarovalni zastopniki in posredniki. Te poti imenujemo alternativne prodajne poti, kot so (Pečnik, 1999, str.71):

- bančna prodajna mreža – bankassurance,
- telefonska prodaja in internet,
- koncept trgovinske prodaje (baze strank trgovskih verig) in
- direktna pošta (velike sorodne skupine npr. sindikati).

V raziskavi v ZDA so direktorji zavarovalnic odgovarjali na vprašanje, katero prodajno pot bi izbrali kot najbolj učinkovito, če bi na novo ustanovili življenjsko zavarovalnico. Odgovori so bili naslednji (Pečnik, 1999, str.73): 11% internet, 24% telefonsko prodajo, 22% bančno mrežo, 36% ekskluzivne univerzalne agente, 37% pa zavarovalne zastopnike in posrednike – tradicionalne prodajne poti.

V zadnjih desetih letih je bilo v Sloveniji ustanovljenih preko deset novih zavarovalnic, poleg tega pa se je v tem obdobju s spremembo zakonodaje zelo razmahnilo podjetništvo, kar je pripeljalo do ustanovitve velikega števila zavarovalnih agencij in samostojnih podjetnikov, ki se ukvarjajo s posredovanjem zavarovalnih storitev. V nekaterih agencijah je zaposlen le eden ali nekaj zastopnikov, v nekaterih pa več sto<sup>2</sup>.

Po podatkih iz Gospodarskega vestnika (Gospodarski vestnik, 2002) je bilo na dan 31.12.2001 96 delujočih podjetij, ki imajo registrirano dejavnost »pomožne dejavnosti v zavarovalništvu in skladih«. V letu 2001 so skupno ustvarila 4,6 milijarde SIT prihodka in 270 milijonov SIT čistega dobička.

Tradicionalne prodajne poti, ki uporabljajo tehnike osebne prodaje, so drage, pravna ureditev je vedno bolj zapletena, kakor tudi nadzor nad njimi. Vendar želijo potrošniki življenjskih zavarovanj še vedno osebni stik. Tudi slovenske zavarovalnice se morajo odločiti, katere bodo najučinkovitejše prodajne poti v prihodnosti.

---

<sup>2</sup> Velike agencije z več kot 100 zastopniki so npr: Safe Invest, Primit, Agenta...

## 4.2. Specifičnost trženja zavarovalnih storitev

Trženje zavarovalnih storitev je področje poslovanja, ki ga slovenska zakonodaja ne uvršča med dejavnosti trženja, ampak na področje zavarovalništva (šifra dejavnosti 67.200). To dejstvo nam pove, da je trženje zavarovalniških storitev močno povezano s samimi zavarovalnicami oziroma z osnovnimi dejavnostmi, ki jih le-te opravljajo: oblikovanje produktov, obdelava rizikov, aktuarski izračuni zavarovalnih premij, nalaganje vplačanih premij zavarovancev, izplačilo škod, marketinške akcije... .

Ko govorimo o specifičnosti trženja zavarovalnih storitev, ne moremo mimo same definicije zavarovalništva. Zavarovalništvo je gospodarska dejavnost s posebnimi lastnostmi in zakonitostmi (Končina, 2000, str. 14), ki se kažejo na naslednji način:

- temelji na zakonu velikih števil in je zato izrazito množična dejavnost,
- temelji na načelu vzajemnosti (vsi za enega, eden za vse),
- je gospodarska dejavnost, pri kateri med pogodbenima strankama v finančnem smislu ne velja načelo individualne enakosti menjave, saj z nakupom zavarovalne storitve kupec ne pridobi storitve z enako vrednostjo, marveč pridobi varnost po dogovorjenih merilih, ki temeljijo na načelu vzajemnosti.

Navedene lastnosti zahtevajo precej drugačen pristop pri trženju zavarovalnih storitev v primerjavi s trženjem drugih storitev ali izdelkov. Praksa kaže, da so zavarovalnice v večini primerov manj uspešne pri trženju zavarovalniških storitev, kot pa za to specializirana podjetja, s katerimi prav zaradi tega sklepajo pogodbe o sodelovanju na področju trženja. Z navedenimi podjetji ponavadi sodelujejo na področju izobraževanja zastopnikov ter poznavanja zavarovalnih produktov.

Kje so torej razlogi, da imajo zavarovalnice zelo velike težave pri postavitvi učinkovite prodajne mreže? Znano je, da se v zavarovalništvu vrti veliko denarja. Iz tega lahko sklepamo, da je denarja za postavitev prodajne mreže dovolj. Denar ali njegov posredni vpliv torej ni glavno sredstvo, s katerim bi lahko motivirali zastopnike ali bodoče zavarovance. Pa poglejmo, kdo so najpogostejši kupci zavarovalnih programov. To so ponavadi fizične osebe, člani družine, ki si hočejo s plačilom zavarovalne premije zagotoviti ekonomsko varnost zase in za svojo družino<sup>3</sup>.

Zavarovalni produkti so zelo zahtevni za razumevanje, poleg tega jih, tudi v Sloveniji, ponuja štirinajst zavarovalnic. V množici tovrstne ponudbe se bodoči zavarovanci ne znajdejo in so prisiljeni zaupati zastopniku, ki jim ponuja zavarovanje.

Pri trženju zavarovalnih storitev igra torej zelo pomembno vlogo predvsem človeški faktor, ki se imenuje zaupanje, in ne toliko racionalne matematične ali finančne razlage zavarovalnih

---

<sup>3</sup> Pogosti kupci zavarovalnih storitev so tudi večja in manjša podjetja, vendar se bomo v nalogi omejili predvsem na fizične osebe in majhna podjetja, kajti trženje zavarovalnih storitev v velikih podjetjih izvajajo predvsem zavarovalnice same, ker imajo s temi podjetji ponavadi tudi druge poslovne odnose.

produktov. Zastopnik mora biti torej človek vreden zaupanja in spoštovanja ter šele nato dober poznavalec pravnih in strokovnih lastnosti zavarovalnih produktov.

Ker gre pri trženju zavarovanj za obljubo izplačila v prihodnosti ob nekem dogodku, se postavlja vprašanje, kaj kupcu storitve zagotavlja, da bo do izplačila ob škodnem dogodku res prišlo. Tu igra zelo pomembno vlogo stopnja pravnega reda v državi, kjer se sklepa posel, saj so pogodbe med zavarovalnicami in strankami edini instrument za sklenitev posla. Ker pa je trajanje pogodbe lahko zelo dolgo<sup>4</sup>, je tveganje toliko večje.

Zgodba o prodaji zavarovalnih storitev pa se tu šele začne. Kako naj bo torej koncipirano prodajno podjetje za posredovanje pri zavarovalnih storitvah, če so vidiki medčloveških odnosov tako zelo pomembni? Ali v takem podjetju ne veljajo ugotovitve na področjih trženja kot v večini drugih podjetij? Poiskati moramo ključne vzvode, da bo tako podjetje lahko uspešno, in pogledati, ali je to reklama zavarovalnic, reklamni material, zastopniki z določenimi lastnostmi, zaslužek zaposlenih, motivacijske metode, nagrajevalni sistem, sistem izobraževanja, kadrovanje, število zastopnikov in poslovnih enot na določenem območju ali še kaj drugega. Vzemimo za primer, da imamo zelo dobrega zastopnika, ki ima izredne osebnostne lastnosti<sup>5</sup>, poleg tega pa dobro pozna zavarovalniško stroko. Da bo podjetje uspešno, potrebuje zadostno število takih zastopnikov. Potrebuje tudi še boljše vodje le-teh in ustrezno organizacijo poslovanja. Postavlja se vprašanje, kako torej tak prodajni sistem širiti, da pride do zelene rasti, da se pridobi optimalna velikost podjetja. Veliko teh odgovorov je v obstoječem podjetju, ki bo obravnavano v naslednji točki, nekaj pa jih bomo dobili s pomočjo te naloge.

---

<sup>4</sup> Pogodba za življenjsko zavarovanje lahko traja tudi do 40 let.

<sup>5</sup> To so: poštenost, prepričljivost, komunikativnost...



## **5. OPIS PRIMERA ZA KONKRETNO PODJETJE PRIMIT D.O.O.**

### **5.1. Predstavitev podjetja za trženje zavarovalnih storitev Primit d.o.o.**

#### **5.1.1. Splošni podatki o podjetju**

Primit, podjetje za zavarovalne posle d.o.o., je bilo ustanovljeno 22.1.1993 pod številko SRG 10240/92 na sodišču v Ljubljani in ima matično številko 5699096. Ustanovitveni kapital znaša 25 000 000,00 SIT. 26.1.1998 so še s tremi agencijami ustanovili Združenje zavarovalnih agencij GIZ, ki je vpisano v Okrožnem sodišču v Mariboru pod številko SRG 97/02090 in ima matično številko 1253883. Njegova dejavnost je posredovanje več vrst zavarovanj: življenjskih, nezgodnih in premoženjskih. Sedež podjetja je v Ljubljani na Dunajski 156, WTC, poslovne enote so v Celju Na Lavi 7, v Brežicah na Cesti prvih borcev 11 in v Novem mestu na Glavnem trgu 14. Podjetje posreduje pri sklepanju življenjskih in premoženjskih zavarovanj predvsem za zavarovalnico GRAWE. Spada med največja tovrstna podjetja v Sloveniji z letnim prihodkom okoli 250 mio SIT (za leto 2001). Primit vodijo sodelavci z večletnimi izkušnjami na področju osebne prodaje in zavarovalništva.

Podjetje ima dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki ga je izdala Agencija za zavarovalni nadzor dne 27.7.2001 pod številko 30220-869/01-4. Ima 19 redno zaposlenih sodelavcev in pogodbeno okoli 150. Dovoljenje za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja ima 58 zastopnikov, ostali pa so na usposabljanju.

Zaradi uspešnega poslovanja v letu 2001 se je podjetje Primit uvrstilo med 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji in s tem dobilo naziv »Gazela 2002«.

Podjetje Primit je ustvarilo v svoji dejavnosti 5,3% prihodka in 12,7% čistega dobička (GV IN, 15.11.02). Ker trži večinoma življenjska zavarovanja, in sicer za zavarovalnico GRAWE, je pomemben podatek o deležu te zavarovalnice na področju življenjskih zavarovanj v Sloveniji. Ta znaša ob koncu leta 2001 5,38% (Zavarovalniški bilten, 2002, str. 16). Ker predstavlja podjetje Primit okoli 40% delež trženja življenjskih zavarovanj zavarovalnice GRAWE, to pomeni okoli 2% delež v Sloveniji (interno gradivo podjetja Primit).

#### **5.1.2. Razvoj podjetja**

V začetni fazi življenjskega cikla je podjetje tržilo zavarovalne programe življenjskih zavarovanj, kasneje so se tem programom postopoma pridružili še programi nezgodnega zavarovanja in zavarovanja premoženja: hiš, stanovanj in obrti, ki pa se niso pokazali kot poslovno najbolj uspešni in se danes tržijo v zelo majhnem obsegu.

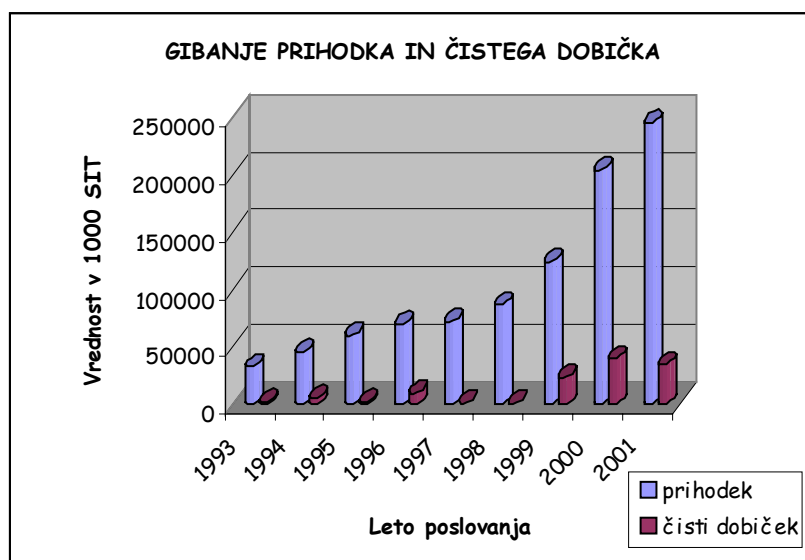
Ob ustanovitvi podjetja se je v njem pogodbeno zaposlilo nekaj ključnih ljudi, ki so imeli izkušnje na področju osebne prodaje, vodenja sodelavcev in organizacije. Ti ljudje so na eni strani pritegnili druge sodelavce za prodajo, na drugi strani pa so vzpostavili informacijski sistem v podjetju in zagotovili ustrezen prenos znanja na področju zavarovalnih programov iz

zavarovalnice v Primit. V tistem času je podjetje sodelovalo le z zavarovalnico GRAWE, katere večinski lastnik je zavarovalnica Grazer Wechselseitige Versicherung AG iz Avstrije. Kasneje se je pričelo sodelovanje z ostalimi zavarovalnicami.

Podjetje je imelo ob koncu prvega leta poslovanja 7 redno in 30 pogodbeno zaposlenih delavcev. To število se je nenehno povečevalo in v skladu s porastom števila zaposlenih na nekem območju, so se odpirale tudi nove pisarne oz. so se rojevale nove poslovne enote podjetja na različnih območjih Slovenije.

V času nastanka se je podjetje financiralo s kapitalom ustanovitelja, kasneje pa izključno z lastnimi finančnimi sredstvi oz. iz dobička. Ves dobiček je bil investiran nazaj v podjetje in se je porabil predvsem za nakup poslovnih prostorov, izobraževanja, motiviranja zaposlenih, nakupa informacijske in druge opreme v pisarnah. Diagram na sliki 8 prikazuje rast prodaje – prihodka in čistega dobička.

Slika 8: Gibanje prihodka in čistega dobička



Vir: Interno gradivo podjetja Primit

Vseskozi je velik poudarek na izobraževanju zaposlenih delavcev in na dobrih medsebojnih odnosih. Ti se izobražujejo po principu »samo učeče se organizacije« in tudi s prinašanjem znanja od zunaj prek vodstva podjetja in prek zastopnikov. Lahko bi rekli, da je znanje njihova največja konkurenčna prednost.

### 5.1.3. Koncept poslovanja podjetja

Uspešnost tega koncepta temelji na uspešnosti podjetja Primit, ki svojo dejavnost širi po sistemu lastnih enot. Vodje pridobijo nove zastopnike in jih učijo na terenu, vsi skupaj pa se šolajo v okviru izobraževalnega sistema podjetja. Ti zastopniki po nekem času pridobijo nove sodelavce in tako postanejo vodje. Bolj ko je nek vodja sposoben in delaven, večjo skupino sodelavcev

lahko ustvari in večji so učinki njegovega dela. V določeni razvojni fazi dobi skupina možnost za lastno pisarno. Na ta način so ustvarjene skupine sodelavcev, ki temeljijo na zaupanju in dobrih medsebojnih odnosih. Med seboj so teamsko povezani, zato dosegajo sinergijske učinke.

Vsi zaposleni (razen minimalne administracije) so plačani glede na ustvarjen promet (90% plač v podjetju je variabilni strošek, kar pomeni, da je podjetje s tega vidika netvegano). Določen delež tega ostaja podjetju, s čimer se financira izobraževanje sodelavcev, administracija, nagrade, izleti in ostale aktivnosti ter se seveda ustvarja dobiček. Zaposleni zastopniki nosijo velik del poslovnega rizika, ker v primeru, če pri delu niso uspešni, za to delo ne dobijo plačila.

Poseben način poslovanja podjetja se kaže tudi v zelo veliki stabilnosti prihodkov, ki omogočajo njihovo veliko stopnjo predvidljivosti. Ta stabilnost izhaja iz velike razpršenosti kupcev, ki plačajo zavarovalne premije zavarovalnicam, one pa podjetju provizijo za opravljeno delo posredovanja pri sklepanju in servisiranju zavarovanj. Ta provizija je razdeljena na 3 leta pri življenjskem zavarovanju in na celotno zavarovalno dobo pri premoženjskem (v povprečju 10 let) ter nezgodnem zavarovanju (v povprečju 20 let). Ker so pri vseh zavarovanjih mesečna plačila, to pomeni mesečni priliv provizije na podjetje za vsako zavarovalno polico posebej. Približen izračun mesečnih transakcij za življenjska zavarovanja, ki so za obravnavano podjetje daleč najpomembnejša, je naslednji:

$3000 \text{ polic/leto} \times 3 \text{ leta} \times 12 \text{ obrokov/leto} = 108\,000 \text{ plačil / mesec}$

Razlaga izračuna:

- 3000 polic/ leto – približna letna produkcija sklenjenih življenjskih zavarovanj
- 3 leta – doba, ko zavarovalnica agenciji plačuje provizijo za življenjska zavarovanja
- 12 obrokov/leto – večino zavarovalnih polic zavarovanci plačujejo v mesečnih obrokih, od tega več kot 50 % s trajnim nalogom za nakazila, ostalo so položnice ali fakture (pravne osebe in s.p.)

Obstaja neko konstantno število neplačnikov, ki vsak mesec enakomerno zmanjšujejo prihodek. Tudi nihanje produkcije na novo sklenjenih zavarovanj bistveno ne vpliva nanj, ker je prihodek v največji meri odvisen od sklenjenih zavarovanj v preteklosti, zato je zelo predvidljiv.

Pomemben poslovni vidik je tudi tržišče. V Sloveniji se izvaja pokojninska reforma, ki močno posega med prebivalce in jih sili k varčevanju ter samostojnemu zagotavljanju večje socialne varnosti. Varno starost si bodo državljani lahko zagotovili le s pomočjo podobnih storitev, kot jih ponuja obravnavano podjetje. V obdobju delovanja podjetja Primit so se premije za življenjska zavarovanja v Sloveniji povečale več kot za 40 - krat, kar pomeni, da je imelo podjetje zelo ugodno okolje za rast. Konkurenčno prednost na trgu dosegajo na sledeči način:

- zastopniki vedno svetujejo in prodajajo znanim osebam - nikoli niso akviziterji;
- ker zastopniki tržijo neotipljivo blago, so tudi sami del storitve – urejenost, strokovnost, navdušenje in motiviranost zaposlenih;

- znanje prenašajo na nove sodelavce - širitev zastopniške mreže;
- osredotočajo se na življenjska in nezgodna zavarovanja.

#### **5.1.4. Blagovna znamka Primit**

Blagovna znamka temelji na kvalitetnih storitvah, ki jih omogočajo dobri zastopniki s paleto najkvalitetnejših zavarovalnih programov in vrhunskim servisom za čas sklenjene zavarovalne pogodbe. V zunanji podobi, ki ni nič kaj prijetna (žaba), se skriva kvaliteta, ki jo oznanja zlata krona, simbol moči, bogastva in oblasti. Želimo predstavljati izziv, ki se ga ne da spoznati na prvi pogled, zato je potrebno priti v podjetje (kot zastopnik ali zavarovanec), postati njegov del in na ta način uživati kvaliteto, ki je sicer skrita in nedostopna. Zaščitni znak podjetja se lahko uporablja izključno v skladu z navodili vodstva podjetja.

#### **5.1.5. Storitve in tehnologije prodaje zavarovanj**

Zavarovalne storitve se tržijo z »osebno prodajo« tako, da zastopnik pride k stranki in jo z uporabo argumentov za nakup in različnimi prodajnimi tehnikami prepriča, da se odloči za zavarovalni program, ki ga še nima in ga potrebuje. Zastopnik ponavadi pride k bodoči stranki na priporočilo osebe, ki jo stranka pozna kot poštenega in zaupanja vrednega človeka, zato je njegovo delo pri argumentiranju nakupa zavarovalne storitve veliko lažje.

Konkurenca podjetij z enako dejavnostjo je v omenjenem konceptu trženja manj pomembna. Ni je poleg, ko se prodaja vrši, da bi pokazala, da je boljša. Proti konkurenci drugih zavarovalnic in njihovim zastopnikom ali drugim posrednikom zavarovalnih storitev nastopajo tako, da imajo ponudbe več zavarovalnic, zato bodoči zavarovanec lažje najde najbolj ustrezen zavarovalni program glede na svoje potrebe<sup>6</sup>.

Primit je eno najbolje organiziranih podjetij za posredovanje pri podaji življenjskih zavarovanj v Sloveniji. Ima sorazmerno velik portfelj zavarovancev, ki mu omogočajo velik prihodek, zaposlenim, ki so v podjetju že daljši čas (3 leta in več), pa zelo solidne plače. Ti ljudje so, skupaj z znanjem in izkušnjami, osnova za še boljše delo v prihodnje.

Bistveni del funkcioniranja podjetja so tudi dvodnevni seminarji, ki se izvajajo s tritedensko dinamiko v enem izmed hotelov v Sloveniji. Te seminarje obiskujejo vsi sodelavci, ki se s tem poslom intenzivno ukvarjajo, in tudi skupina novih sodelavcev, ki so na izobraževanju prvič. Tako potekajo hkrati tri do štiri predavanja na različne teme. Sodelavci obiskujejo seminarje po kriterijih izobraževalnega načrta podjetja. Stroške bivanja na seminarju krijejo sodelavci sami, predavateljem pa jih krije podjetje. Predavatelji niso plačani za svoja predavanja, ker so to interni predavatelji iz podjetja in so hkrati tudi vodje skupin, zato si med sabo pomagajo po načelu vzajemnosti.

---

<sup>6</sup> Zelo malo je zavarovalnih zastopnikov, ki so sposobni tržiti programe več zavarovalnic hkrati.

## **5.2. Opredelitev obravnavanega podjetja z vidika rasti**

### **5.2.1. Vzroki za rast podjetja**

Rast v obravnavanem podjetju je nujna in jo pogojujejo naslednji motivi:

- Lastnik - podjetnik ima profitni motiv, druge osebne motive in zaradi žetveno strategijo, ki je prodaja podjetja.
- Zaposlene managerje zanima kratkoročni in dolgoročni zaslužek, ki sta odvisna od obsega prodaje in uspešnosti podjetja.
- Zaposleni na vseh stopnjah v organizaciji imajo željo po napredovanju, ki je možna, če se podjetje razvija in širi.
- Podjetje se mora prilagajati spremembam v okolju zaradi boljše tržne pozicije.

### **5.2.2. Možnosti in pogoji za rast ter strategija rasti**

Po kriterijih, ki so navedeni v poglavju 2.1.1., lahko ugotovimo, da je obravnavano podjetje hitro rastoče podjetje, saj se v dosedanem obdobju poslovanja po rasti uvršča med zgornjih 10 % podjetij v dejavnosti. Podjetje je do sedaj raslo na generičen način. S tako obliko rasti bo nadaljevalo, saj zakonodaja (Zakon o zavarovalništvu, 2000) prepoveduje, da bi se v podjetju opravljala še kakšna druga dejavnost razen zavarovalnega zastopanja, kar onemogoča diverzifikacijo.

Strategija rasti je prilagojena žetveni strategiji lastnika, ta pa je, da se v nekaj letih maksimizira vrednost podjetja, ki ga bo nato prodal. Zaradi tega je potrebno izbrati strategijo, ki bo omogočala hitro rast brez velikih dodatnih investicij.

Lastnik podjetja želi, izvajati aktivno strategijo rasti na način, da se poveča tržni delež na istem trgu z istimi proizvodi, to je z življenjskim zavarovanjem, na generičen način. Za to obstajajo v Sloveniji realne tržne možnosti (glej poglavje 4.1.1.). Tudi konkurenca to omogoča, manjka le distribucijska mreža, ki jo bo potrebno dograditi, kar bo ključna naloga v okviru izvedbe izbrane strategije rasti.

V podjetju obstajajo pogoji za generičen način rasti, to so ustrezen informacijski sistem, primerna organizacijska struktura in ključni management, ki bo zadolžen za izvedbo rasti.

V poglavju 2.5. so navedene možne strategije rasti podjetja. Vodstvo podjetja je analiziralo vse možne strategije in poskušalo najti najbolj primerno glede na žetveno strategijo in na možnosti podjetja. Izbrali so strategijo s pomočjo prodaje franšize, in sicer iz naslednjih razlogov:

- hitro večanje ekonomije obsega,
- nizki kapitalski vložki za franšizorja,
- velika hitrost rasti in
- velika razpršenost poslovnega tveganja.

Glede na to, da je podjetje tudi do sedaj raslo na generičen način s povečevanjem števila lastnih enot, in glede na lastnosti, ki jih ima rast s prodajo franšize, bo v nadaljevanju naloga narejena primerjalna analiza med franšiznim načinom rasti in rastjo s povečevanjem lastnih enot ter prispevna analiza za franšizni način rasti podjetja.

### **5.3. Izvedba rasti oz.ključnih elementov franšiznega sistema Primit**

Podjetje Primit d.o.o. bo raslo s prodajo franšize. Tako bo imelo poleg lastnih enot tudi franšizne enote, s katerimi bo pokrito celotno območje Slovenije. V tem poglavju bom predstavil ključne elemente franšiznega sistema, ki jih bom izdelal do te mere, da bo mogoče razumeti celotni predvideni koncept širjenja z upoštevanjem dejanskih podatkov, ki izhajajo iz obstoječega poslovanja podjetja in iz predvidevanj na osnovi dosedanjih izkušenj s prodajo zavarovalnih storitev.

#### **5.3.1. Kapital in znanje franšizorja**

Podjetje vsako leto izkazuje dobiček<sup>7</sup>, ki se je do sedaj vedno investiral nazaj v podjetje. Ima dobro boniteto, s katero lahko pridobi posojilo pri banki (35 mio SIT le na osnovi bilance stanja in uspeha za predhodno leto poslovanja), poleg tega ima nepremičnine v vrednosti okoli 90 mio SIT, ki bi lahko služile kot hipoteke v primeru večjih potreb po kapitalu. Znanje franšizorja, ki je v največji meri predmet vsebine franšiznega paketa, ki se prodaja, obsega področja:

- prodaje zavarovalnih storitev na terenu,
- vodenja in motiviranja zavarovalnih zastopnikov,
- izobraževanja zastopnikov in njihovih vodij,
- poznavanja zavarovalnih produktov in poslovanja zavarovalnic,
- planiranja, organizacije, spremljanja in kontroliranja dela na področju prodaje zavarovalnih storitev.

#### **5.3.2. Standardizacija na področju poslovanja franšiznega sistema**

Poslovanje franšiznega sistema Primit bo standardizirano na področju:

- zavarovalnih produktov,
- celostne podobe podjetja in franšiznih enot,
- izobraževanja zaposlenih,
- kadrovanja sodelavcev za opravljanje osnovne dejavnosti,
- informatike in organizacije poslovanja,
- planiranja in spremljanja ter kontroliranja dela,
- nagrajevalnega sistema za zaposlene,
- tistega dela pogodbe o delu in zaposlitvi, ki se nanaša na področje poslovanja celega sistema,

---

<sup>7</sup> Predvideni dobiček za leto 2003 je 40 mio SIT.

- koncepcije trženja.

Podjetje že danes dosega visoko stopnjo standardizacije postopkov na večini naštetih področij, ki je zaradi prodaje franšize nujna.

### 5.3.3. Predmet trženja

Predmet trženja bodo:

- življenjska rentna zavarovanja in
- nezgodna zavarovanja oseb.

Podjetje že deset let uspešno trži programe osebnih zavarovanj. Zavarovalni produkti so preizkušeni, prav tako tudi zavarovalnice, s katerimi je poslovno povezano v celem obdobju poslovanja.

### 5.3.4. Lokacije

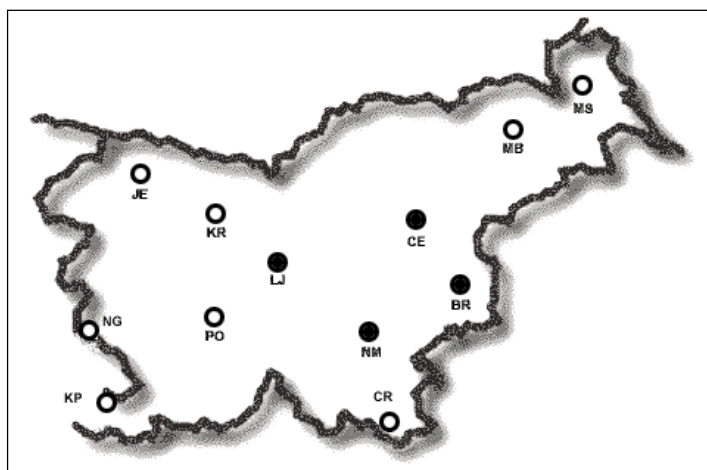
Glede na dejstvo, da podjetje že ima lastne enote v Ljubljani, Novem mestu, Celju in Brežicah, bodo lokacije franšiznih enot v: Postojni, Novi Gorici, Kopru, Črnomlju, Kranju, Jesenicah, Mariboru in Murski Soboti, kar prikazuje tabela 6.

*Tabela 6: Leto in kraj ustanovitve franšiznih enot*

Leto	2003	2004	2005	2006
Kraj	Postojna	Nova Gorica	Jesenice	Maribor
	Koper	Kranj	Črnomelj	Murska Sobota

Pri izbiri lokacije je pomemben zadosten obseg potencialnih strank na relativno majhnem območju, v krogu s polmerom 20 km od franšizijeve pisarne. Večja oddaljenost namreč močno poveča stroške pridobivanja strank. Ni nujno, da se pisarna nahaja v strogem središču mesta, kajti njen osnovni namen je sestajanje zastopnikov in razgovori s potencialnimi strankami ter sodelavci, ki so tja povabljeni.

Slika 9: Lastne in predvidene franšizne enote



Vir: Interno gradivo podjetja Primit

### 5.3.5. Testna enota

Poslovanje lastnih enot podjetja Primit je zelo podobno poslovanju bodočih franšiznih enot. Razlika je predvsem v večji samostojnosti slednjih, v odgovornosti za poslovanje franšizne enote kot podjetja in večji odgovornosti za zaposlene delavce. Na ta način si je podjetje pridobilo zelo veliko izkušenj pri sodelovanju z dislociranimi enotami. Poleg tega pričakujejo, da bodo prve njihove enote podjetja, ki se že ukvarjajo z zavarovalniškimi posli in imajo na tem področju dosti izkušenj, zato smatram, da ni potrebno vzpostavljati posebnih testnih enot. Sistem bo testiran na prvi pravi franšizni enoti, s katero bo na ta način vzpostavljen tudi poslovni odnos.

### 5.3.6. Operacijski priročnik franšiznega sistema

V tem priročniku bodo navodila in informacije v pisni obliki o tem, kako uspešno voditi franšizno enoto. Franšizij jih bo moral pod budnim očesom franšizorja dosledno upoštevati, tako v svoje dobro kot v dobro celotnega franšiznega sistema. Pogodbena obveznost franšizija bo, da bo sledil navodilom iz priročnika in tako zagotavljal standardizacijo poslovanja. Na drugi strani bo moral franšizor stalno izpopolnjevati priročnik v skladu z razvojem franšiznega sistema.

V praksi se bo franšizij prvič srečal s priročnikom pri usposabljanju. Kasneje mu bo ves čas na razpolago v obdobju trajanja franšizne pogodbe. Na vpogled pa ga bo dobil že ob prvem razgovoru s franšizorjem. Celoten priročnik bo napisan zelo obsežno z vsemi podrobnostmi poslovnega odnosa med obema udeležencema v sistemu.

### 5.3.7. Dokument o razkritju poslovanja

To je poslovni načrt franšiznega sistema Primit, ki se bo uporabljal za potrebe sistema samega in tudi za informiranje potencialnih franšizijev o poslovanju sistema, s katerim želijo skleniti



poslovni odnos. Kandidat za nakup franšize bo ta dokument prejel na vpogled ob prvem poslovnem srečanju s franšizorjem, v roke pa 10 dni pred podpisom pogodbe. Dokument bo poleg vsebine, ki jo ponavadi imajo poslovni načrti, vseboval še specifična področja za franšizing:

- pogodbo o franšiznem odnosu,
- strukturo operacijskega priročnika,
- seznam franšizijev, ki poslujejo, in
- seznam franšizijev, ki so zapustili sistem.

### **5.3.8. Franšizna pogodba**

To bo najbolj pomemben dokument franšiznega sistema. Urejala bo vsa razmerja med obema partnerjema. Natančno bo izražala dogovore obeh strani in omogočala nadzorne mehanizme za varovanje celotnega sistema. Potencialni franšizij bo prejel pogodbo o franšizingu pet dni pred njenim podpisom. Določila v tej pogodbi bodo začela veljati z dogovorjenim datumom začetka poslovanja franšizija.

### **5.3.9. Izbor franšizija**

Zavedajoč se pomembnosti odločitve, kdo naj bi bil franšizij, bo izdelan sistem za njegov izbor. Glavni kriteriji pri izboru bodo:

- da je delal oz. dela v zavarovalništvu,
- da ima izkušnje v trženju oz. da se je sposoben s tem preživljati,
- da ima formalno izobrazbo, ki mu bo omogočala opravljanje nalog franšizija,
- da ni bil kaznovan in da ni v kazenskem postopku,
- da je sposoben finančnih obremenitev iz naslova franšizne pogodbe,
- da ima sposobnost komuniciranja z ljudmi, da je priljubljen v okolju, kjer bo delal,
- da ima urejene družinske razmere,
- da je njegovo podjetje v preteklosti poslovalo stabilno oz. da ima ugodne ekonomske kazalce; če bo podjetje na novo ustanovljeno, da ima zadosti lastnega kapitala,
- da bo dobil pozitivno mnenje s strani managerjev franšiznega sistema Primit.

### **5.3.10. Usposabljanje franšizija in njegovih zaposlenih ter pomoč v času poslovanja**

Franšizij in njegovi zaposleni se bodo usposabljali na enak način, kot se usposabljajo zaposleni v lastnih enotah sistema, ko gre za področje prodaje in vodenja prodajalcev zavarovalnih storitev. Narejen je izobraževalni načrt, ki opredeljuje, kdaj je nekdo dovolj usposobljen za izobraževanje na višji stopnji. Te izobraževalne stopnje se nanašajo na področja zavarovalnih programov, prodaje, vodenja skupin, planiranja, organiziranja in spremljanja dela v prodaji. Ne nanašajo pa se na druga specialna znanja, kot je področje računalništva, računovodstva, prava ipd..

Usposabljanja bodo potekala ves čas pogodbenega odnosa med partnerjema. Stroške za usposabljanje, ki je sestavni del pogodbe s franšizijem, nosi podjetje Primit, razen stroškov nastanitve in prehrane za udeležence. Stroške za ostale izobraževalne aktivnosti pa v celoti nosi franšizij sam.

### 5.3.11. Nadzor franšizija

Franšizij bo delal zase, a ne sam, zato si franšizor s pristopom k pogodbi pridobi pravico, da ga pri poslovanju stalno nadzoruje. S podpisom pogodbe o franšizingu je franšizij zavezan upoštevati vrsto obveznosti glede kvalitete in enotnih standardov.

Standardizacija poslovne identitete in enotnost ponudbe zavarovalniških storitev sta oznaki sistema franšizinga, ki zahteva vzpostavitev sistema kontrole. Kontrola je namenjena varovanju visokega standarda storitev in identifikacije sistema Primit.

V našem primeru ne bo šlo za neposredno kontrolo nad izvajanjem vsakodnevnih operacij, ampak za nadzor tipičnih področij, ki bodo dogovorjena v pogodbi.

V pogodbi bodo navedeni tudi ukrepi proti tistim franšizijem, ki svojega dela ne bodo opravljali tako, kot bi bilo treba.

### 5.3.12. Pristojbine in njihova struktura

Franšizij bo moral ob podpisu franšizne pogodbe plačati začetno pristojbino (pristopnino), ki je nakupna cena za franšizo, v višini 2 mio SIT. Pristopnina je nepovratna, z njo franšizij plača strokovno pomoč pri opremljanju pisarne in opustitev priložnosti s strani franšizorja, da bi franšizo podelil drugemu kandidatu. Ko pa franšizij prične poslovati, mora pričeti s plačevanjem stalnih pristojbin, ki se bodo plačevale periodično vsakih 6 mesecev. Osnova za njihov izračun bo mesečna prodaja franšizija. Stalne pristojbine v franšiznem sistemu Primit bodo vsebovale elemente, ki so navedeni in razloženi v tabeli 7. Osnova za njihovo strukturo je vzeta iz teoretičnega poglavja 3.2.13. te specialistične naloge in ameriškega franšiznega sistema DCAP za trženje zavarovalnih storitev (DCAP, 2002).

*Tabela 7: Pristojbine v franšiznem sistemu Primit*

Ime pristojbine	V % od prihodka franšizija
Pristojbina za poslovni servis <sup>8</sup>	3
Pristojbina za oglaševanje <sup>9</sup>	3
Licenca za programsko opremo <sup>10</sup>	1
Pristojbina za zavarov. pred odgovornostjo <sup>11</sup>	2
<b>Skupaj:</b>	<b>9</b>

<sup>8</sup> Za porabo imena, preverjanje sistema in postopkov poslovanja ter stalna podpora s strani franšizorja.

<sup>9</sup> Vključuje oglaševanje na rumenih straneh in drugih tiskovinah ter v ostalih medijih.

<sup>10</sup> Plačilo licence za uporabo programske opeme in njeno nadgradnjo.

<sup>11</sup> Zavarovanje odgovornosti za primer kršitve franšizne pogodbe s strani franšizija.

### **5.3.13. Trženje franšize**

V franšiznem sistemu bo zaposlena oseba, ki se bo ukvarjala s trženjem franšiz, poleg tega pa bo na razpolago delujočim franšizam za informacije in nasvete. Ta oseba bo tudi član ožjega vodstva podjetja. Na razpolago bo imela vse podatke o poslovanju podjetja Primit in tudi pooblastila za urejanje zadev s poslovnimi partnerji podjetja, kot so: zavarovalnice, računovodski servis, pravni servis ipd..

Njena naloga bo tudi ta, da bo preko izbranih kanalov pritegnila pozornost potencialnih kupcev in jim nudila potrebne informacije. Na ta način bo omogočila sistemu, da bo med veliko konkurenco izbiral najbolj ugodne franšizije.

Medtem ko franšizni sistem Primit rasel, se bo hkrati formiral poseben oddelek za raziskavo trga, analizo konkurence oz. za študij hitrejšega širjenja in razvoja sistema, za hiter prenos znanja in koordinacijo. V ta oddelek bodo sprejeti predvsem sodelavci, ki so že sedaj zaposleni v podjetju in dobro poznajo specifičnost trženja v zavarovalništvu. Vodstvo podjetja predvideva, da bi želeno rast podjetja lahko uresničili s pridobitvijo osmih franšiznih enot v štirih letih poslovanja.

Kanali za pridobitev potencialnih franšizijev:

- ponudba za franšizije na Internetu,
- obstoječe zavarovalne agencije v Sloveniji,
- zavarovalnice v Sloveniji,
- Slovensko zavarovalno združenje in Združenje zavarovalnih agencij,
- sodelovanje s prispevki na posvetovanju zavarovalnic,
- objava člankov v strokovnih časopisih,
- predstavitve na sejmih,
- reklame v medijih,
- brošure na javnih mestih, v bankah, zavarovalnicah ipd. ter
- zavarovanci.

### **5.3.14. Franšizno združenje**

Takoj ko bo podpisana prva franšizna pogodba, bo podjetje včlanjeno v Slovensko franšizno združenje (zaenkrat je to le sekcija Združenja za trgovino). Namen tega članstva bo predvsem lažji dostop do informacij s tega področja poslovanja in izmenjava izkušenj z ostalimi franšiznimi sistemi v naši državi.

### **5.3.15. Domača stran na svetovnem mrežnem spletu**

Podjetje Primit ima že nekaj let svoje strani na internetu. Naslov je: <http://www.primit.si>. Namenjene so predvsem temu, da lahko stranke, ki so »tehnološko naprednejše«, preverijo, ali naše podjetje res obstaja, kdo so naši zastopniki, in si ogledajo ponudbo zavarovalnih storitev

ipd..V naslednjem letu bo ponudba na internetu razširjena tudi na področje sklepanja življenjskih zavarovanj, čeprav velikega odziva pri tem načinu trženja ne pričakujemo.

Ob pričetku delovanja podjetja kot franšiznega sistema se bodo spletne strani spremenile v smeri obveščanja javnosti o novi organiziranosti podjetja in o možnostih k pristopu v franšizni sistem. Tudi franšizij bo lahko imel svoje strani na internetu, vendar le v primeru, da mu jo bo franšizor (podjetje Primit) odobril v obliki in vsebini.

#### 5.4. Primerjava rasti z lastnimi enotami in z uvedbo franšiznega sistema

Izvedel bom primerjavo med tistimi parametri, ki so po mojem mnenju ključnega pomena za eden oziroma drug sistem trženja, kot je prikazano v tabeli 8. Oba sistema imata prednosti in slabosti. Pri tem je pomembno, da se vseh naštetih lastnosti zavedamo in jih pri odločitvah tudi upoštevamo. Pri primerjavi izhajam z vidika podjetja, ki je lahko organizirano na eden ali drug način.

Tabela 8: Primerjava med franšiznim sistemom in sistemom z lastnimi enotami

Kriteriji za primerjavo:	Franšizni sistem:		Lastne enote:	
	Prednost	Ovira	Prednost	Ovira
Potreba po močni blagovni znamki		*	*	
Potreben zelo uspešen tržni koncept		*	*	
Potreba po stabilnem gospodarstvu		*	*	
Zaščita intelektualne lastnine		*	*	
Zahtevnost poslovnega koncepta		*	*	
Samozaposlovanje in motivacija vodje	*			*
»Umrljivost« enot	*			*
Ekonomija obsega	*			*
Vložek kapitala za podjetje	*			*
Hitrost širjenja podjetja	*			*
Standardizacija poslovanja		*	*	
Razpršitev poslovnega tveganja podjetja	*			*
Nadzor nad poslovanjem		*	*	
Uvajanje sprememb v organizaciji		*	*	
Pravna zahtevnost organizacije		*	*	
Majhnost tržišča v Sloveniji		*	*	
Stroški za usposabljanje zaposlenih	*			*
Sprejem poslovne enote v lokalnem okviru	*			*
Možnost vpliva v primeru slabega poslovanja		*	*	

Vsebinsko razlago kriterijev, prikazanih v tabeli 8, in njihove prednosti oz. slabosti glede na obravnavani strategiji rasti navajam v naslednjih točkah:

- **potreba po močni blagovni znamki**

Potreba po močni blagovni znamki je pomembna zaradi tega, ker bodo bodoči franšiziji pristopili k franšiznemu sistemu le v primeru, če bodo za to dobili možnost kvalitetne identifikacije na trgu. Pri podjetju, ki ima le lastne poslovne enote, ni tako velikih potreb po močni blagovni znamki.

- **potreben zelo uspešen tržni koncept**

Ta kriterij je pomemben predvsem pri gradnji franšiznih sistemov zaradi podobnih razlogov, kot je to navedeno v kriteriju, ki obravnava blagovno znamko.

- **potreba po stabilnem gospodarstvu**

Stabilno gospodarstvo omogoča dolgoročno načrtovanje poslovanja, kar je pri franšiznem konceptu rasti izredno pomembno, manj pa pri podjetjih z lastnimi enotami. Ta se spremembam v okolju lažje prilagajajo, ker nimajo dolgoročnih pogodb, ki jih poznamo v franšizingu.

- **zaščita intelektualne lastnine**

V primeru franšizinga je intelektualna lastnina podjetja zelo pomembna, ker predstavlja glavni vir trženja, ko gre za pridobivanje novih franšizijev.

- **zahtevnost poslovnega koncepta**

Franšizing je veliko bolj kompleksen poslovni koncept kot podjetje, ki ima le lastne poslovne enote. V primeru franšizinga je potrebno vse postopke v poslovanju izredno natančno definirati. Pogoj za natančno definicijo pa so ustaljeni načini dela, ki morajo biti preizkušeni v praksi v domačem podjetju, da se lahko nato na popolnoma enak način odvijajo tudi pri kupcih franšize.

- **samozaposlovanje in motivacija vodij**

V franšiznem sistemu je franšizij samozaposlen, kar mu prinaša več svobode v odločanju, neprimerno večji uspeh v poslu, večji zaslužek, možnost zaposlitve drugih delavcev itd., kot če bi bil le vodja poslovne enote podjetja. To je zanj tudi zelo velika motivacija za delo.

- **»umrljivost« enot**

Raziskave kažejo, da franšizne enote urejenih franšiznih sistemov propadajo v manjšem številu kot podjetja, ki začnejo poslovati sama oz. kot se zapirajo lastne enote podjetij, ki morajo pričeti

s poslovanjem brez velike finančne podpore matičnega podjetja. Nizka umrljivost teh enot je predvsem posledica preišljenih potez pred sklepanjem pogodbe s franšizijem, lastnega vložka franšizija, pomoči franšiziju v času poslovanja in preizkušenega poslovnega koncepta.

- **ekonomija obsega**

Ekonomija obsega je ena največjih prednosti franšiznih sistemov, ker se zaradi hitre rasti večja prodaja, na drugi strani pa se zaradi združevanja stroškov le-ti na enoto prodaje zmanjšujejo.

- **vložek kapitala za podjetje**

Podjetje pri širjenju na franšizni način potrebuje veliko manj svojega kapitala, celo pridobi ga, ker mora franšizij ob pristopu plačati pristojbino. Ta denar je za podjetje lahko tudi izgubljen, če enota ne zaživi, ali pa so stroški še precej višji, če se ne dosejajo predvideni prodajni rezultati.

- **hitrost širjenja podjetja**

Podjetje se s pomočjo franšizinga širi veliko hitreje iz razlogov, kot so: potreben manjši kapital za širitev, visoka motivacija jemalcev franšize, razporeditev poslovnega tveganja na franšizije itd., ki jih podrobneje obravnavam v drugih točkah naloge (Stanworth in Smith, 1993, str. 29).

- **standardizacija poslovanja**

Standardizacija je temelj poslovanja v franšizingu. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo na področju (Hall in Dixon, 1988, str. 21):

- storitev, ki sestavljajo ponudbo franšizne enote, in
- celostne podobe franšizne enote.

Kupca morajo enako obravnavati v vsaki enoti, kjer mora prejeti tudi popolnoma enako storitev. Takšno poslovanje je pogoj za vzpostavitev potrebnega ugleda v okolju, kjer deluje franšizni sistem, in je pogoj za njegovo preživetje. Podjetja lastnim enotam ne postavljajo tako ostrih kriterijev na področju standardizacije, ker zaradi manjše samostojnosti poslovnih enot težje pride do razlik v poslovanju.

- **razpršitev poslovnega tveganja podjetja**

Poslovno tveganje je v primeru franšiznega načina rasti podjetja bistveno manjše, kot če podjetje ustanavlja lastne enote. Naloga franšizorja je, da izpolnjuje obveznosti iz pogodbe s franšiziji, kako pa bodo ti poslovali, je v glavnem odvisno od njih samih. Oni so vložili denar za nakup franšize, poleg tega morajo plačevati še pristojbine in pokrivati stroške svojega poslovanja. Tveganje franšizorja se nanaša v glavnem na morebiten neuspeh franšizija in s tem

na slabitev dobrega imena njegove blagovne znamke. V primeru, da podjetje ustanavlja poslovno enoto, je celotno tveganje na njegovi strani.

- **nadzor nad poslovanjem**

Nadzor nad poslovanjem igra v franšiznih sistemih zelo pomembno vlogo, in sicer zato, da ne pride do odstopanj v poslovanju v posameznih franšiznih enotah in da je zagotovljena enotnost poslovnega koncepta celotnega sistema. Zaradi nepravilnosti v posamezni enoti je lahko ogrožen celotni sistem. V podjetju, ki ima lastne enote, tako oster nadzor ni potreben, ker v primeru nepravilnosti ni v tolikšni meri ogrožen sistem kot celota.

- **uvajanje sprememb v organizaciji**

V franšiznih sistemih je uvajanje organizacijskih sprememb veliko težje kot v podjetju z lastnimi enotami. Franšiziji so namreč samostojna podjetja in jih je v primeru želenih sprememb mnogo težje prepričati v potrebnost po spreminjanju, še posebej zato, ker morajo spremembe zaživeti prav pri vseh franšizijah. To pomeni, da mora biti pred začetkom uvajanja franšizinga podjetje organizacijsko zelo stabilno in da je za franšizing ugodnejša dejavnost, ki ne potrebuje pogostih in korenitih organizacijskih sprememb. Taka dejavnost je tudi zavarovalništvo.

- **pravna zahtevnost organizacije**

Franšizing je zelo zahtevna pravna oblika organiziranosti gospodarskih družb. Zahteva pravno urejeno državo in pravno natančno opredeljene odnose znotraj franšiznega sistema. Pogodba med franšizorjem in franšiziji je namreč edina povezava med njimi, ki omogoča, da se eni in drugi odpovedujejo nekim ugodnostim zaradi drugih prednosti, ki jih imajo, ker delujejo v skupnem sistemu. Če ne bi bilo trdne pravne osnove za medsebojne odnose, bi nekateri pozabili na obveznosti in hoteli uživati le ugodnosti. V podjetju, ki je v celoti v lasti istih lastnikov, navedenih problemov ni.

- **majhnost tržišča v Sloveniji**

Slovenija je, gledano z vidika svetovnega gospodarstva in tudi z vidika velikih podjetij, zelo majhen trg. Franšizing potrebuje velik trg, da pride do zadostne velikosti sistema za maksimalne dobičke in da se z lahkoto širi prek meja držav. V tem pogledu je ta kriterij ovira, če predpostavljamo, da se bo franšizni sistem širil le na območju države Slovenije.

- **stroški za usposabljanje zaposlenih**

Stroški za usposabljanje zaposlenih v lastnih enotah so za podjetje veliko večji kot v franšiznih enotah. Slednje mora franšizor usposablјati le na začetku v skladu s pogodbo, v nadaljevanju sodelovanja pa mora biti na razpolago za dajanje informacij. Izobraževanje se v tem primeru

nanaša le na ozko področje poslovne dejavnosti. V primeru zaposlenih v lastnih enotah pa je izobraževalni proces nujna in mora biti stalno prisoten v vsej potrebni širini in globini.

- **sprejem poslovne enote v lokalnem okviru**

Na nekem lokalnem območju prebivalci veliko raje sprejmejo franšizno enoto, ker je lastnik franšize ponavadi oseba, ki je že dolgo časa tako poslovno kot tudi zasebno tesno povezana z okoljem. Ljudje ga poznajo in mu zaupajo. Popolnoma drugače pa je, če pride v to območje tuja poslovna enota nekega podjetja z novimi zaposlenimi, ki si mora svoj ugled in zaupanje šele ustvariti.

- **možnost vpliva v primeru slabega poslovanja**

Veliko lažje je vplivati na osebje v primeru lastne enote, kot pa v primeru franšizne enote, ki je v svojem bistvu samostojno podjetje, ki ima s franšizorjem le pogodbeni odnos. Če delajo zaposleni v lastni enoti v nasprotju z zakoni ali poslovnimi akti, jih delodajalec lahko odpusti, v primeru franšizne enote pa tega ne more storiti in se lahko poslužuje le opozoril na odstopanje glede dogovorjenega v franšizni pogodbi.

## **5.5. Prispevna analiza za odločanje strategiji rasti s pomočjo prodaje franšiz**

Ker je obravnavano podjetje rastoče podjetje, se mora podjetnik oz. njegov lastnik odločati o izbiri ustrezne strategije rasti. Podjetje raste takrat, ko se povečuje njegova vrednost, ta pa raste, če se v podjetju izvajajo tiste strategije rasti, ki povečujejo prosti denarni tok podjetja, zato je smiselno sprejeti odločitev o izbiri strategije rasti na osnovi prispevne analize (Tajnikar, 2000, str. 226 - 227).

### **5.5.1. Izračuni sedanjih vrednosti posameznih komponent in prispevka**

Rast podjetja Primit od njegove ustanovitve do danes se je izvajala na generičen način s povečevanjem števila zastopnikov in odpiranjem (in tudi zapiranjem) novih poslovnih enot. Na sliki 10 je prikazano predvideno gibanje prihodka, ki bo ustvarjen z dosedanjo strategijo rasti. Poleg tega pa navedena slika prikazuje tudi predvideni dohodek, ki bo ustvarjen z novo strategijo rasti s prodajo franšize, in tudi razliko med obema prihodkoma. Navedena razlika v prihodkih je le ena komponenta v izračunu s prispevno analizo. Ostale komponente, ki so uporabljene v tabeli 9, so razložene v poglavju o franšizingu v točki 3.3. tega specialističnega dela.

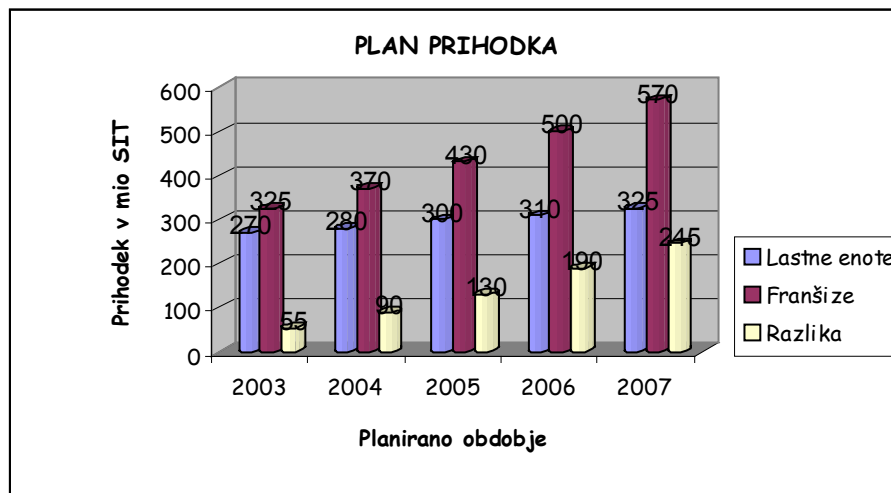
Predpostavke in opisi posameznih postavk pri izračunu v tabeli 9:

- franšizna pogodba bo sklenjena za dobo 10 let, analiza bo narejena le za 5 let, ker bodo učinki nove strategije rasti v tem obdobju že vidni,
- diskontni faktor –  $r$ : je 0,1 ( 10% donos, ki ga zahtevajo lastniki kapitala),
- $P_i$ - verjetnost nastanka sedanje vrednosti posamezne komponente, ki sem jo ocenil na osnovi dolgoletnih izkušenj v podjetništvu v obravnavani dejavnosti,



- $SV_k$  – sedanja vrednost posamezne komponente k,
- $PSV_k$  – pričakovana sedanja vrednost pričakovane komponente k.

Slika 10: Plana prihodkov sedanje strategije rasti in rasti s prodajo franšize<sup>12</sup>



Vir: Interno gradivo podjetja Primit

V tabeli 9 sem vrednosti komponent prirastnih prihodkov in stroškov v bodočnosti diskontiral na sedanjo vrednost in jih nato pomnožil z verjetnostjo njihovega nastanka. Tako sem dobil pričakovano sedanjo vrednost.

<sup>12</sup> Izhodišče je ocenjen prihodek za podjetje Primit za leto 2002, ki bo znašal 255 mio SIT.

Tabela 9: Gibanje prirastnih prihodkov in stroškov v mio SIT

KOMPONENTE	Prvih pet let po postavitvi franšiznega sistema							
	PSV <sub>k</sub>	P <sub>i</sub>	SV <sub>k</sub>	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Prirastni prihodki – eksplicitni</b>								
Prihodek od prodaje <sup>13</sup>	310,4	0,8	388	38,5	63	91	133	171,5
Začetna pristojbina	12,5	0,9	13,9	4,0	4,0	4,0	4,0	0
Stalne pristojbine	34,9	0,9	38,8	3,85	6,3	9,1	13,3	17,15
<b>SKUPAJ:</b>	<b>357,8</b>							
<b>Prirastni prihodki – oportunit.</b>								
Najemnine – lastne enote	22,5	1,0	22,5	1,92	3,84	5,76	7,68	9,6
Administrativni stroški v lastnih enotah	7,9	0,9	8,4	0,72	1,44	2,16	2,88	3,6
Stroški obiskov vodij v lastnih enotah	8,4	1,0	8,4	0,72	1,44	2,16	2,88	3,6
Računovodske storitve zunanjega podjetja	7,5	0,9	8,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Stroški reprezentance za zaposlenih v lastnih enotah	2,5	0,9	2,8	0,24	0,48	0,72	0,96	1,20
<b>SKUPAJ:</b>	<b>26,3</b>							
<b>Prirastni prihodki – bodoči</b>								
Računovodske storitve za franšizije	19,7	0,7	28,1	2,4	4,8	7,2	9,6	12,0
Izobraževanje franšizijev izven franšizne pogodbe	4,9	0,7	7,0	0,6	1,2	1,8	2,4	3,0
<b>SKUPAJ:</b>	<b>24,6</b>							
<b>Prirastni stroški – eksplicitni</b>								
Oglaševanje – trženje zavarov.	11,7	1,0	11,7	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
Pravne storitve	9,2	0,9	10,18	2,0	3,0	3,0	3,5	0,5
Trženje franšiz	4,7	1,0	4,7	1,0	1,5	1,5	1,0	0,5
Administr. stroški servisa franšizijev	5,3	0,9	5,9	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5
Direktni stroški usposabljanja franšizija	1,5	0,9	1,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Stroški nadzora franšizijev	6,7	0,8	8,4	0,7	1,4	2,2	2,9	3,6
<b>SKUPAJ:</b>	<b>39,1</b>							
<b>Prirastni stroški – oportunitet.</b>								
<b>0</b>								
<b>Prirastni stroški – bodoči:</b>								
Računovodska služba	16,3	0,9	18,2	4	4	4,5	4,5	5
<b>SKUPAJ:</b>	<b>16,3</b>							

Iz dobljenih podatkov sem izračunal prispevek, kar je razvidno iz tabele 10. Prispevek je pozitiven, kar pomeni, da je strategija rasti podjetja s prodajo franšize sprejemljiva.

<sup>13</sup> 70% predvidenega povečanega prihodka zaradi uvedbe nove strategije rasti- ostanek ostane franšizorju.

Tabela 10: Izračun prispevka

Pričakovani prirastni prihodki			Pričakovani prirastni stroški		
Eksplicitni	Oportunitetni	Bodoči	Eksplicitni	Oportunitetni	Bodoči
357,8	26,3	24,6	39,1	0	16,3
408,7			55,4		
			353,3		

Prispevek = pričakovani prirastni prihodki – pričakovani prirastni stroški =  
= 362,5 mio SIT

## 5.6. Učinki rasti s prodajo franšize

Glavni učinek rasti, ki jo bo prinesla prodaja franšize, se bo pokazal pri večjem profitu podjetja. Z novo strategijo rasti se pričakuje 15% letna rast prihodka, medtem ko je pričakovana letna rast prihodka z obstoječo strategijo le 5%, kot je prikazano na sliki 10. Ker je v strukturi stroškov podjetja delež variabilnih stroškov v primerjavi s fiksnimi v razmerju 5:1, se pričakuje rast profita s približno enako stopnjo kot rast prihodka, to je 15% letno, kar je za 10% več kot pri dosedanji strategiji rasti.

To pomeni, da je izbrana strategija rasti z vidika lastnika pravilna, saj se njegovo premoženje hitreje povečuje, ker podjetje hitreje raste. Nova strategija rasti s prodajo franšize ustvarja v podjetju večji prosti denarni tok in profit kot dosedanja.

Pričakujejo se še drugi učinki nove strategije rasti, kot so:

- boljše pogajalske pozicije pri poslovnih partnerjih,
- zaradi večjega obsega poslovanja in večjega reklamiranja boljša prepoznavnost pri kupcih zavarovalnih storitev,
- hitrejšo napredovanje zaposlenih in možnost napredovanja na bolj zahtevna in odgovorna delovna mesta,
- boljše možnosti za izobraževanje zaposlenih,
- večje nagrajevalne možnosti zaposlenih in lažje kadrovanje na odgovorna delovna mesta,
- lažje konkuriranje konkurenčnim podjetjem,
- bolj razpršeno poslovno tveganje zaradi večjega števila prodajnih centrov na celotnem območju Slovenije in zaradi drugačnega odnosa franšizijev do poslovanja franšiznih enot v primerjavi z vodji lastnih enot podjetja,
- pozitivni učinki ekonomije obsega,
- večja hitrost širjenja podjetja in s tem njegova hitrejša rast.

## 5. POVZETEK

V specialističnem delu sem analiziral teoretične vidike rasti podjetij, franšizinga in področje trženja zavarovalnih storitev. Namen te analize je bil raziskati pogoje za rast in poiskati najprimernejši model za rast podjetja Primit, ki bo zadovoljil pričakovanja lastnika oz. podjetnika, zaposlenih v njem in tudi kupce zavarovalnih storitev.

Ugotovitve, do katerih sem prišel z izdelavo tega specialističnega dela, so:

- Rast podjetja je močno povezana z motivom podjetnika oziroma investitorjev, s potrebami zaposlenih in z zahtevami okolja. V obravnavanem podjetju je motiv podjetnika v veliki meri pogojen z uspehi in zadovoljstvom zaposlenih. Do tega pride z njihovim napredovanjem iz zadovoljevanjem tako materialnih kot socialnih potreb. Z vidika okolja pa je rast podjetja nujna, saj se konkurenca zaostrejuje tako na področju trženja zavarovalnih storitev kot tudi na področju kadrovanja zavarovalnih zastopnikov in vodij le-teh. Podjetje, ki generira dovolj lastnih sredstev, se bo lahko v prihodnosti enakovredno kosalo s konkurenco.
- Zavarovalništvo je gospodarska dejavnost s posebnimi lastnostmi, zato je trženje storitev s tega področja nekaj posebnega v primerjavi s trženjem drugih storitev ali proizvodov. Specifičnost trženja zavarovalniških storitev izhaja iz dejstva, da kupec pridobi v zameno za plačano zavarovalno premijo takoj le varnost po dogovorjenih merilih, ne pa storitve ali izdelka. Trži se torej neotipljivo blago. Glede na navedena dejstva, temelji strategija trženja podjetja Primit na zaupanju bodočih zavarovancev v zavarovalne zastopnike. Bistvo te strategije je v tem, da zastopniki prodajajo storitve vedno le poznanim osebam in se zato pri prodaji oz. nakupu ne vzpostavi čisti tržni odnos, temveč odnos, ki je kombinacija tržnega in prijateljskega. Na ta način se ustvarja prednost pred konkurenco.
- V Sloveniji je na področju trženja zavarovalnih storitev še veliko možnosti predvsem na področju življenjskih zavarovanj, kar kažejo primerjave naše države z državami v EU (glej Tab. 5 str. 55). Seveda se bodo morali za doseg nivoja EU na področju zavarovalništva izboljšati še drugi ključni pogoji, ki predstavljajo okolje obravnavanega podjetja, kot so: državna davčna politika na področju investicijskih vlaganj in obdavčevanja zavarovalnih premij, pokojninska reforma ter reforma sistema zdravstvenega varstva. Napovedi poslovanja podjetja Primit v tem specialističnem delu temeljijo na dejstvih, da se njegovo okolje za trženje zavarovanj ne bo bistveno izboljšalo, vsekakor pa ne poslabšalo. Na eni strani se bo povečevala konkurenca, na drugi strani pa se bodo izboljšali drugi pogoji poslovanja, ki jih pogojuje okolje podjetja zaradi uskladitve regulative z EU.
- S prispevčno in primerjalno analizo sem ugotovil, da je strategija rasti podjetja s prodajo franšize boljša od dosedanjega načina generične rasti s spontanim povečevanjem števila zastopnikov in odpiranjem novih lastnih enot. Nova strategija rasti s prodajo franšize ustvarja v podjetju večji prosti denarni tok in profit kot dosedanja in s tem hitreje povečuje

premoženje lastnika, poleg tega pa so na ta način ustvarjene še druge ključne prednosti podjetja:

- večja hitrost širjenja podjetja in s tem njegova hitrejša rast,
- boljše pogajalske pozicije pri poslovnih partnerjih,
- zaradi večjega obsega poslovanja in večjega reklamiranja boljša prepoznavnost pri kupcih zavarovalnih storitev,
- hitrejša napredovanje zaposlenih in možnost napredovanja na bolj zahtevna in odgovorna delovna mesta,
- bolj razpršeno poslovno tveganje zaradi večjega števila prodajnih enot,
- učinki ekonomije obsega.

## 6. LITERATURA IN VIRI

### 6.1. Literatura

1. Ansoff Igor H.: *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984
2. Attwood Tony: *The Daily Mail Book of Starting a Franchise*. London: Harmony Books Ltd., 1993.
3. Barrow Colin and Godfrey Golzen: *Taking up a Franchise*. London: Clays Ltd., 1993.
4. Baumol Wiliam: *Constestable Markets. An Uprising in the Teory ob Industry Structure*. *American Economic Rewiev*, 1982. 16 str.
5. Biffar D. Oskar: *Vorteilhafte Partnerschaft für Beide Seiten*. *Franchise – Net Newsletter*. [URL:<http://www.franchise-net.de>], 25.10.2002
6. Bohem Hubertus: *Franchising – nichts für Konzerne? Basis – Wissen Franchising*, *Deutscher Franchise – Verband*. [URL:<http://www.franchise-net.de/basiswissen/basis.html>], 16.10.2002
7. Bršič Bernard: *Magistrsko delo: Optimalna velikost in prestrukturiranje velikih podjetij v RS*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 81. str.
8. Coase Ronald: *The Nature of the Firm*. *Economica*, 1937. 405 str.
9. Dimovski Vlado: *Pogled na zavarovalništvo v Evropski uniji*. *Bilten 5. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 1998. 197 str.
10. Dimovski Vlado: *Trženje zavarovalnih storitev v Sloveniji*. *Bilten 6. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 1999. 213 str.
11. Felstead Alan: *The corporate paradox*. London: Routledge, 1993.
12. Grile Peter: *Pravna narava in kavza pogodbe o franchisingu*. *Zbornik znanstvenih razprav*. Letnik 3. Ljubljana: 1991. 66 str.
13. Hall Peter and Rob Dixon: *Franchising*. London: Pitman Publishing, 1997.
14. Hanks Steven H. Chandler Gaylen N.: *The Impact of New Venture Growth Research on Entrepreneurship Education*. Bygrave William D. et al, ur., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston: Babson College, 1994. 660 str.
15. Harper Stephen C.: *The McGraw-Hill Guide to Managing Growth in Your Emerging Business: Guidelines for Transforming your Small Business into an Exceptional Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1995. 368 str.
16. Hart Peter, Oulton Nicholas: *Growth and Size of Firms*. *The Economic Journal*, 1996. 1252 str.
17. Hartman Rastko: *Preobrazba zavarovalnic v podjetja*. *Bilten 5. dnevi slovenskega zavarovalništva*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 1998. 197 str.
18. Houtte Hans: *The Law of International Trade*. London: Sweet & Maxwell. 1995.
19. Kao John: *The Entrepreneurial Organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice–Hall, 1991. 360 str.
20. Kenny Brian and Karen Dyson: *Marketing in Small Businesses*. London: Routledge. 1989.
21. Kim Chan W., Mauborgne Renée: *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. *Harvard Business Review on Strategies for Growth*. Boston: Harvard Business School Press 1998, 54 str.
22. Klein Saul: *A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1990. 260 str.

23. Končina Miroslav: Zavarovalništvo. Učbenik za predmet: Denar, bančništvo in vrednostni papirji. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 36 str.
24. Laurie Crystal: Staffing the Front Lines. Franchising World. 1998
25. Macmillian Angus: Aspect of Franchisee Recruitment. International Franchise Research Centre, University of Westminster. [URL: <http://www.wmin.ac.uk/~purdyd>], 15.10.2002
26. Mendelsohn Martin: The guide to Franchising. London: Cassells. 1993.  
Mühlhaus & Moers – Agentur für Kommunikation GmbH: Franchise-Handbücher: Franchising: Die offizielle Definition. [URL:<http://www.franchise-net.de/> ], 15.10.2002
27. Ouchi William: Market, Bureaucracies and Clans. Administrative Science Quarterly, 1983. 129 -141 str.
28. Pavlin Igor: Poslovna oblika in druge novosti v franšizingu. Podjetnik, november 1997
29. Pavlin Igor: Pred franšizno poroko. Podjetnik, april 1995
30. Pavlin Igor: Franšizing. Učbenik. Portorož: Visoka šola za podjetništvo. 2002, 148 str.
31. Pečnik Iztok: Trženjski izzivi na področju življenjskih zavarovanj na prelomu stoletja. Bilten 6. dnevi slovenskega zavarovalništva. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 1999. 215 str.
32. Penrose Edith: The Theory of the Growth of the Firm. 3. izdaja. Oxford: Oxford University Press, 1995. 272 str.
33. Potočnik Miha: Pogodba o franšizingu. Gospodarska zbornica Slovenije. 1995.
34. Pšeničny Viljem: Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 257 str.
35. Pučko Daniel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica: Didakta in IER, 1991. 366 str.
36. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1996
37. Reekie W. Duncan. Industrial Economics. Edward Elgar Publishing Limited. Aldershot: 1989. 237 str.
38. Sagar Dean: Franchising in the U.S. Economy: Prospects and Problems. Franchise-Handbook: Enterprise Magazines Inc.
39. URL:<http://www.franchise1.com/articles/franecon.html>], 5.10.2002
40. Shane Scott: Differences Between Successful and Unsuccessful Franchisors. United States Small Business Administration. [URL:<http://www.sba.gov/ADVO/research/rs158.html>], 3.1.2002
41. Shivell Kirk and Kent Banning: Running a Successful Franchise. New York: McGraw-Hill, Inc.1995.
42. Stanworth John and Brian Smith: Franchising for the Small Business. Oxford: Blackwell. 1993.
43. Starman Danijel et al.: Zavarovalne, etične in pravne osnove. Izobraževanje zavarovalnih zastopnikov – učbenik za slušatelje. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje GIZ, 2002. 118 str.
44. Tajnikar Maks, Bršič Bernard, Bukvič Vladimir: Upravljaljska ekonomika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 332 str.
45. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih – 2. izdaja. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. 2000

46. Vining Daniel: Aurocorrelated Growth Rates and the Pareto Law: A Further Analysis. *Journal of Political Economy*, 1976. 379 str.
47. Weis Lawrence: The Structure Conduct Performance Paradigm and Antitrust. *University of Pennsylvania Law Review*, 1979. 1140 str.
48. Whittemor M., A. Sherman and R. Hotch: *Financing Your Franchise*. New York: McGraw-Hill, Inc.. 1993.
49. Williams Sara: *Franchises. V Small Business Guide 1998*. London: Penguin Group. 1998.
50. Williamson Oliver: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1983. 286 str.
51. Williamson Oliver: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1995. 450 str.
52. You Jong -II: *Small Firms in Economic Theory*. *Cambridge Journal of Economics*, 1995. 462 str.

## 6.2. Viri

1. British Franchise Association: British Franchise Association Membership Criteria. [URL: <http://www.british-franchise.org.uk/memcritr.html>], 20.10.2002
2. Federal Trade Commissio: A Consumer Guide to Buying a Franchise. [URL: [http://www.ftc.gov/bcp/conline/pubs/invest/buy\\_fran.html](http://www.ftc.gov/bcp/conline/pubs/invest/buy_fran.html)], 26.10.2002
3. Franchise Profiles International: Franchising: Introduction to the Uniform Franchise Offering Circular and the Franchise Agreement. [URL: <http://www.franchise411.com/fpi/UFOC.html>], 10.8.2002
4. Franchising Organization: Franchisor/Franchisee Relations. [URL: <http://www.franchising.org/franchisorrel.html>], 10.10.2002
5. Gospodarski vestnik: GV IN. [URL: [http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=22&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=C1BDB64F000908D8&LETO=1&GID=J+67.200&FRM=5699096](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=22&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=C1BDB64F000908D8&LETO=1&GID=J+67.200&FRM=5699096) ], 15.11.2002
6. Interno gradivo podjetja Primit: Organizacijski priročnik
7. Izobraževanje zav. zastopnikov in posrednikov. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje GIZ, 2002. 118 str.
8. Statistični zavarovalniški bilten. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 2002. 64 str.
9. Zakon o zavarovalništvu: (Ur. List RS, št.13/2000).
10. DCAP Insurance: [URL: <http://www.dcapinsurance.com>.], 4.12.2002