UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVOJ IN VPELJAVA FRANŠIZNEGA SISTEMA V HITRO RASTOČE PODJETJE, PRIMER PODJETJA OPTIPRINT

Ljubljana, junij 2016

LAN HVASTIJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Lan Hvastija, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj in vpeljava franšiznega sistema v hitro rastoče podjetje, primer podjetja Optiprint, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. dr. Rokom Stritarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter NE prenašam pravice dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 FRANŠIZING **1**
1.1 Opredelitev franšizinga 1
1.2 Zgodovina franšizinga 2
1.2.1 Prvi zametki franšizinga 2
1.2.2 Zgodovina franšizinga v ZDA 3
1.2.3 Zgodovina franšizinga v Sloveniji 3
1.3 Vrste in oblike franšizinga 4
1.4 Ključni elementi franšizinga 6
1.4.1 Kapital in znanje franšizorja 6
1.4.2 Standardizacija 6
1.4.3 Proizvod ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost 7
1.4.4 Ustrezna lokacija 7
1.4.5 Testna enota 8
1.4.6 Priročnik za poslovanje 8
1.4.7 Dokument o razkritju poslovanja 9
1.4.8 Finančna donosnost 9
1.4.9 Pogodba o franšizingu 10
1.5 Prednosti in slabosti franšizinga 10
1.5.1 Prednosti franšizinga z vidika franšizodajalca 10
1.5.2 Slabosti in pasti franšizinga z vidika franšizodajalca 12
1.6 Kdaj naj se podjetje odloči za franšizing? 13
2 PRIMER UPORABE FRANŠIZINGA NA PRIMERU PODJETJA OPTIPRINT, D.O.O. **14**
2.1 Kratek opis podjetja Optiprint, d.o.o. 14
2.2 Zgodovina nastanka podjetja Optiprint, d.o.o. 15
2.3 Optiprint, d.o.o. danes: predstavitev podjetja in ključne konkurenčne prednosti 17
2.4 Predstavitev situacije pred uvedbo franšizinga 22
2.5 Odločitev o uvedbi franšizinga 23
2.5.1 Prvi koraki ob uvedbi franšizinga v Optiprint, d.o.o. 23
2.5.2 Kapital in znanje franšizorja 24
2.5.3 Standardizacija 25
2.5.4 Proizvod ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost 25
2.5.5 Ustrezna lokacija 26
2.5.6 Preizkusna ali testna enota 27
2.5.7 Priročnik za poslovanje 27
2.5.8 Dokument o razkritju poslovanja 27
2.5.9 Finančna donosnost 27
2.5.10 Pogodba o franšizingu 28
2.6 Predstavitev franšiznega modela Optiprint 29

2.7 Prednosti in slabosti franšizinga na primeru podjetja Optiprint, d.o.o. 32
2.7.1 Prednosti franšiznega modela 32
2.7.2 Slabosti franšiznega modela 36
SKLEP 39
LITERATURA IN VIRI 41
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki podjetja Optiprint, d.o.o. v letih 2009–2015 (v EUR) 16
Slika 2: Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Optiprint, d.o.o. v letih 2010–2015 (v EUR) 18
Slika 3: Rast števila zaposlenih v podjetju Optiprint, d.o.o. v letih 2009–2015 19
Slika 4: Organigram podjetja Optiprint, d.o.o. 19
Slika 5: Sistem Optiprint (levo) in sistem neimenovanega konkurenta (desno) 21
Slika 6: Prototip 3, kvadraten, lepljen zalogovnik, izboljšan sistem pritiska 26

UVOD

Franšizing je v svetu že močno razvit in poznan, medtem ko je v Slovenji še slabo poznan in se še razvija oziroma pridobiva na prepoznavnosti. Kljub temu se vse več podjetnikov v Sloveniji odloča za nakup franšize, saj s tem pridobijo možnost, da s pridnim delom dosežejo dober poslovni rezultat, z relativno nizkim tveganjem. Franšizing načeloma temelji na dokazanih poslovnih modelih in rezultatih.

Namen diplomskega dela je s pomočjo ključnih elementov franšizinga prikazati na primeru podjetja Optiprint, na kaj mora biti franšizodajalec pozoren pri razvoju in vpeljavi franšiznega sistema ter katere prednosti in slabosti mu franšizni sistem prinaša.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh poglavij, vsako vsebuje več podpoglavij. V prvem delu diplomskega dela opredelimo franšizing, pogledamo njegovo zgodovino v tujini in Sloveniji ter različne vrste franšizinga glede na poslovna razmerja oziroma dejavnost. Nadaljujemo s ključnimi elementi franšizinga ter prednostmi in slabostmi. Prvi del sklenemo z razlogi, zakaj se odločiti za poslovanje preko franšizinga V drugem delu prikazujemo eno izmed redkih slovenskih podjetij, ki deluje kot franšizodajalec tako v Sloveniji kot v tujini. Pogledali bomo prednosti in tudi morebitne slabosti samega franšiznega modela.

V zaključku bomo sprejeli sklep, ali je bila odločitev za širjenje poslovnega modela prek franšizinga pravilna ali ne.

1 FRANŠIZING

1.1 Opredelitev franšizinga

Evropska franšizna federacija (v nadaljevanju EFF), pod katero spada tudi Slovenija in Slovenska franšizna zveza, opredeljuje franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico in obenem nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, znanje in izkušnje (angl. *know-how*), poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij (Kaj pomeni franšizing, 2013).

Mednarodna franšizna organizacija (IFA) franšizing opredeljuje kot pogodbeno razmerje med franšizorjem in franšizijem, v katerem mora franšizor kazati stalen interes v posel franšizija ter mu posredovati znanje in ga izobraževati. Franšizij mora delovati pod enako blagovno znamko, poslovni proces mora potekati skladno z navodili in usmeritvami franšizodajalca, ki delovni proces franšizija tudi nadzira. Večji del investicij nosi franšizij (Mendelsohn, 2005, str. 5).

V Združenih državah Amerike je bil franšizing najprej opredeljen v državi Kalifornija. Zakon je bil sprejet leta 1970, v veljavo je stopil s 1. 1. 1971. Franšizing je opredeljen kot pogodba ali dogovor, pisni ali ustni, med dvema ali več osebama, s katerim je določeno, da (Mendelsohn, 2005, str. 13–14):

- franšizij prejme pravice do vstopanja v posle ponujanja, prodaje ter distribucije dobrin in storitev, vendar mora vse delati v skladu z marketinškim planom franšizorja;
- morajo biti vse aktivnosti, ki jih vodi franšizij, povezane z blagovno znamko franšizodajalca, njegovim logotipom in oglasnimi simboli;
- mora franšizij plačati (posredno ali neposredno) franšizorju franšiznino.

Poleg zgoraj zapisanih poznamo še nekaj drugih definicij franšizinga, na primer poznejšo ameriško iz leta 1979 in britansko. Ker bomo v diplomskem delu obravnavali slovensko podjetje, se bomo držali definicije EFF, kamor spada tudi Slovenija. Ameriške definicije smo omenili zgolj zato, ker je Amerika najnaprednejša država v pogledu franšizinga. V evropskem pogledu je država z najdaljšo tradicijo na področju franšizinga Francija, ki ima tudi nekaj posebnosti, predvsem z vidika zaščite lastnega gospodarstva, vendar teh ne bomo obravnavali podrobneje.

1.2 Zgodovina franšizinga

1.2.1 Prvi zametki franšizinga

Težko je opredeliti, kdaj točno se je franšizing začel uporabljati. Že v 12. stoletju se je v Londonu pojavil cehovski sistem, ki je imel veliko podobnosti s franšizingom. Pozneje je imelo veliko podobnosti s franšizingom dodeljevanje dovoljenj krone oziroma oblasti za prirejanje sejmov in tržnic, vendar tudi tu ni šlo za pravo obliko franšizinga (Mendelsohn, 2005, str. 16).

Lahko bi rekli, da se je pravi franšizing pojavil v Ameriki kmalu po državljanski vojni (med 1861 in 1865). Prvi pravi primer franšizinga naj bi bil prisoten v podjetju Singer Sewing Machine Company, ki je postavil prodajno mrežo šivalnih strojev prek franšiznega poslovanja (Hackett, 2011, str. 5).

1.2.2 Zgodovina franšizinga v ZDA

Prvi pravi poizkus franšizinga s strani podjetja Singer Sewing Machine Company je bil neuspešen, saj so kljub dobri prodaji premalo zaslužili (zaračunavali so prenizko franšiznino oziroma so imeli premajhno maržo) in je večji del zaslužka ostal franšizijem. Posledično niso imeli sredstev za razvoj franšiznega sistema (History of Franchising, 2013).

Franšizing se je bolj resno začel razvijati z industrijsko revolucijo v 18. in 19. stoletju. Največji razvoj pa je začel doživljati v 20. stoletju (History of Franchising, 2013).

Prve franšize so bile po letu 1920 ustanovljene za potrebe distribucije brezalkoholnih pijač, avtomobilske industrije in naftne industrije. V panogi brezalkoholnih pijač je bil razlog za franšize drag transport končnih izdelkov, v avtomobilski industriji nezmožnost investiranja v ogromno lastnih prodajnih in servisnih mest, v naftni industriji so se na tak način izognili nekaterim davkom in socialnim transferjem (Hackett, 2011, str. 5–6).

V letih od 1950 do 1960 se je koncept franšizinga razširil še v mnoge druge panoge. Podjetij iz različnih panog, ki so podeljevala franšizo, je bilo vsako leto mnogo več. V letih po 1960 je prišlo do manjšega upada franšiz, nekatera podjetja so celo propadla. Po letu 1965 je franšizing ponovno zaživel in število podjetij, ki so podeljevala franšize, je rastlo še hitreje. Ustanovljena je bila tudi organizacija Federal Trade Commision, ki nadzoruje odnose med franšizodajalci in franšizojemalci (Hackett, 2011, str. 11).

1.2.3 Zgodovina franšizinga v Sloveniji

Franšizing se je v Sloveniji začel hitreje razvijati po osamosvojiti, vendar je imel v razvoju kar nekaj vzponov in padcev. S precej veliko verjetnostjo lahko trdimo, da bi se franšizing lahko razvijal bistveno bolje, zakaj pa bomo pokazali v nadaljevanju.

Iniciativni odbor za ustanovitev franšiznega združenja v Sloveniji je že leta 1994 vzpostavil stik z EFF. Sekcija slovenskih franšiznih družb je bila ustanovljena 10. 6. 1998. Pozneje po sprejemu pravil Sekcije za franšizing pri združenju za trgovino Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) je Sekcija za franšizing in z njo GZS dne 4. 11. 1999 postala članica EFF. Od 9. 2. 2001 dalje je sekcija redna članica tako EFF kot tudi Svetovnega franšiznega sveta (Pavlin, 2000; Sekcija slovenskih franšiznih družb, 2013).

V letu 1999 je bilo v Sloveniji zgolj 30 franšiznih sistemov, od tega jih je bilo zgolj 10 članov Sekcije za franšizing. Leta 2000 je bilo po podatkih v Sloveniji 40 franšiznih sistemov (Pavlin, 2000).

Zanimivo je, da so bili leta 1999 mnogi mnenja, da je za franšizing primeren trenutek. Nekateri so odprli franšizne trgovine takrat, drugi že prej. Žal pa danes, ko pogledamo nazaj, lahko ugotovimo, da je večina franšizorjev, ki je leta 1999 podelila franšize, danes v težavah, ali pa jih ni več (Kaučič, 1999).

Ker v Sloveniji običajno ne gre za tisto obliko franšizinga, po kateri je ta najbolj znan, in sicer za poslovno obliko franšizinga (angl. *business format franchising*), ter ker so velikokrat sklenjene franšizne pogodbe z bivšimi poslovodji, se Pavlin (2000) sprašuje, ali gre pravzaprav za franšizing, ali pa le za poslovne modele, ki so približek ali poizkus franšizinga. To kaže na to, da je franšizing v Sloveniji precej daleč od opredelitve franšizinga EFF. Posledica je, da imamo v Sloveniji zelo malo franšiz primernih za izvoz.

1.3 Vrste in oblike franšizinga

Franšizing lahko delimo glede na poslovno dejavnost in poslovna razmerja. Glede na poslovno dejavnost ga razdelimo na proizvodni, distribucijski, storitveni in industrijski (Hart v Povalej, 1992, str. 25). Ker je na primeru podjetja Optiprint, d.o.o. bolj bistvena razdelitev glede na poslovna razmerja, v nadaljevanju bolj podrobno opišemo to razdelitev.

- **Proizvodni franšizing**

Gre za distribucijo (proizvodnjo in prodajo) enega ali več izdelkov z znamko dajalca franšizinga v poslovnih enotah oziroma trgovinah pridobiteljev franšize. Dajalec je ponavadi tudi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek pridobiteljev franšize širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Posledično se zaradi povečanega trga oziroma tržnega deleža kaže rast dobička (Povalej, 1992, str. 27).

Dajalec franšize prodaja proizvode ekskluzivno in prvenstveno le izbranim pridobiteljem franšizinga, ki prav tako prodajajo le njegove proizvode ali proizvode odobrenih drugih proizvajalcev. Proizvodni franšizing je primeren način plasmana proizvodov, ki zahtevajo obsežno delovanje pred prodajo (oglaševanje, promocije) in ob prodaji (servis) ter nosijo dobro poznano znamko (Grilc, 1988, str. 42).

Primer takšnega franšizinga so bencinske črpalke in avtomobilska industrija.

- **Čisti poslovni franšizing**

Je najbolj razširjena, vendar tudi najzahtevnejša oblika, saj ima poudarek na celoten način poslovanja. Gre za obliko vstopa, pri kateri podeli franšizor, v skladu s sklenjeno pogodbo o franšizingu, pravico uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa jemalcu franšize. Paket običajno vsebuje: pravico do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne skrivnosti, poslovno znanje in izkušnje (angl. *know-how*) ter podelitev pravice za ekskluzivnost za izbrano območje. Od jemalca takšnega paketa se torej pričakuje, da bo razvil donosno poslovanje na dodeljenem

območju pod nadzorstvom in usmerjanjem dajalca franšize. Prvenstveno pridobitelj franšize ponuja predvsem storitve končnim porabnikom z blagovno znamko in imenom dajalca franšizinga (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 162; Grilc, 1988, str. 43).

- **Proizvodna licenca**

Gre za prenos licence ali znanja (angl. *know-how*) na proizvajalca, vendar ni čista pogodba o licenci. Zasledimo lahko posamezne elemente, tipične za franšizing: licenco distinktivnih znakov in prenos osvojenega dela trga. Značilen je predvsem za proizvodnjo pijač (Povalej, 1992, str. 28).

- **Franšizing podružnic**

Oblika je nastala v zadnjem obdobju v dejavnostih posredovanja nepremičnin, sklepanja zavarovalnih pogodb, finančnih borznih storitev, storitev na domu, medicinskih in arhitekturnih birojev. Lahko ga imenujemo tudi kot vzvratni franšizing, kjer so dotlej neodvisni poslovneži tisti, ki v razmerju prispevajo znanje in izkušenost lokalnega poznavalca in so pravi dajalci franšize. Franšizor pa združuje posameznike v sistem in jim zagotavlja na območju države identiteto, globalno oglaševanje, nabavo materialov s popustom ter rezultate razvoja in raziskav (Grilc, 1988, str. 43).

- **Kvazi franšizing**

Kvazi franšizing se pojavi po izteku pogodbe o franšizingu, ko pridobitelj obnovi pogodbo le za del storitev franšizorja, saj ne potrebuje več enakega obsega storitev kot na začetku (Povalej, 1992, str. 28). Kot primer lahko vzamemo hotel, ki po preteku pogodbe ostane vezan na franšizorja le z informacijskim sistemom rezervacij.

- **Krovni (angl. *master*) franšizing**

Je večnivojski franšizing, pri katerem franšizor podeli temeljnemu franšiziju franšizo za določeno področje in mu daje ekskluzivno pravico za podeljevanje franšiznega paketa v obliki podlicence. Oblika je primerna za geografsko in kulturno oddaljene trge, vendar mora imeti glavni franšizij zadosten obseg znanja in kapitala (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165).

- **Subfranšizing (podfranšizing)**

Gre za neposredno razmerje franšizorja le s poddajalcem (subfranšizorjem), le ta pa s končnim pridobiteljem franšize. Tako franšizor nima pravzaprav nobenih neposrednih stikov s končnimi pridobitelji. Subfranšizor pa pokriva določeno področje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem območju, ob tem pa ima pravico nadzorovati in svetovati pridobiteljem franšize. Tudi pristojbine in kasnejša plačila plačujejo pridobitelji subfranšiziju (Povalej, 1992, str. 28).

1.4 Ključni elementi franšizinga

1.4.1 Kapital in znanje franšizorja

Ključni elementi franšizinga ločujejo franšizing od drugih načinov poslovanja in poudarjajo njegove razlike. Poslovni partnerji se morajo ob vstopu v franšizni odnos zavedati ključnih elementov in jih upoštevati. Začnimo z opisom kapitala in znanja franšizorja.

Franšizodajalec mora biti prepričan, da je njegovo poslovanje zrelo za franšizing, preden začne z vzpostavljanjem franšiznega sistema. Bodoči franšizodajalec ne sme podcenjevati kapitala in znanja, ki ga mora vložiti v operativno delovanje sistema. Dobro mora oceniti začetne stroške za postavitev sistema, ki so potrebni za ustrezno organizacijo priprave, različne dajatve, zagotovitev ustreznih kadrov, vodenje testne enote in izdelavo operativnega (franšiznega) priročnika, zagotavljanje določene zaloge materiala in drugo, za kar franšizodajalec potrebuje dodatna znanja na področju trženja, financ, administracije, informacijskih sistemov itd. (Hall & Dixon, 1991, str. 29).

Pomembno za uspeh franšiznega sistema je dejstvo, da mora biti znanje in koncept, katerega predaja franšizodajalec, lahko učljiv. V kolikor temu ni tako, bomo imeli problem pri predajanju znanja in zato je koncept neprimeren za franšizing (Hall & Dixon, 1991, str. 24). Ravno tako je pomembno tudi dejstvo, da franšizojemalec ponavadi pride do točke preloma v treh do petih letih, zato v začetnem obdobju franšizodajalec praviloma ne prejema visokih rojalitet (Hall & Dixon, 1991, str. 29).

1.4.2 Standardizacija

Standardizacija je temelj poslovanja v franšizingu. Franšizni sistem mora zagotavljati standardizacijo (Hall & Dixon, 1991, str. 21):

- na področju izdelkov in storitev, ki sestavljajo ponudbo posamezne franšizne enote,
- v načinu ponudbe izdelkov in storitev,
- v celotni vizualni podobi franšizne enote.

Franšizna mreža bo poslovala uspešno le, v kolikor njene stranke verjamejo, da bodo v vsaki poslovalnici deležne enako kakovostnih storitev ali izdelkov. Franšizojemalci morajo nujno upoštevati pravila standardizacije, ki jih postavlja franšizodajalec (Hall & Dixon, 1991, str. 21).

Franšizodajalec mora vzpostaviti sistem kontrole nad franšiziji in z njimi uskladiti dobavitelje, saj bi se odstopanje od predpisanega standarda lahko neposredno odrazilo v nezadovoljstvu ter posledično v zmanjšanju zvestih strank in zmanjšanemu ugledu celotne

franšizne verige. Le z upoštevanjem pravil o standardizaciji operativne dejavnosti lahko franšizodajalec upa, da bo razvil in nadgradil ugled svojega franšiznega sistema, tako v lokalnem kot tudi globalnem okolju. To dejstvo je treba upoštevati že v začetku izgradnje koncepta. Uspešen franšizni sistem mora biti prepoznaven in unikaten v primerjavi s konkurenti ter mora hkrati zagotavljati enostavno preslikavo na katerokoli lokacijo (Klaneček, 2002, str. 30).

1.4.3 Proizvod ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost

V kolikor želi franšizodajalec uspešno poslovati s strategijo franšizinga, je zelo pomembno, da poseduje izdelek ali storitev z neko konkurenčno prednostjo. Velike konkurenčne prednosti so lahko tudi dobro uveljavljena blagovna znamka ali poseben način poslovanja ali znanja. Če ima franšizodajalec enega izmed prej naštetih elementov, se loči od vseh ostalih podjetij (konkurentov) v panogi. V kolikor so vsi navedeni elementi izpolnjeni, to pomaga k še večji uspešnosti poslovanja in je hkrati odlična osnova za lažji podpis pogodbe o franšizingu s potencialnim franšiznim partnerjem. Priporočljivo je, da je franšizodajalčevo idejo težko posnemati. V trenutku, ko jo nekdo uspešno posname, konkurenčna prednost izgine ali se bistveno zmanjša. Z žejo da bi to preprečili franšizodajalci z vsemi razpoložljivimi pravnimi sredstvi (patenti, modeli, zaščitni znaki itd.) ščitijo elemente, po katerih se razlikujejo od svojih konkurentov (Ličen, 1998, str. 25).

Franšizodajalec mora poiskati tržno nišo, ki jo bo s franšiznim poslovanjem lahko zapolnil. Naj gre za storitev ali izdelek, na voljo ima štiri poti, ki vodijo do vzpostavitve franšizinga (Klaneček, 2002, str. 31):

- kreiranje novega produkta ali storitve,
- prilagoditev izdelka ali storitve in franšiznega poslovanja,
- preoblikovanje obstoječega poslovanja v franšizo,
- uvoz franšiznega sistema.

1.4.4 Ustrezna lokacija

Pogosto uspešnost franšiznega sistema poleg ustreznega izdelka ali storitve opredeli tudi lokacija. Vsak franšizodajalec izoblikuje lastna merila o ustreznosti lokacije (frekvenca ljudi, enostavnost parkiranja, prepoznavnost lokacije …) za dejavnost, v kateri posluje. Zelo pogosto imajo franšizodajalci pogodbeno možnost dokončne izbire ali potrditve ustrezne lokacije. Kljub temu mora franšizodajalec pri izbiri lokacije upoštevati tudi finančne zmožnosti franšizojemalca (Hall & Dixon, 1991, str. 34).

1.4.5 Testna enota

Franšizni poslovni model načeloma temelji na dokazanih rezultatih. Torej mora imeti vsak franšizodajalec izkušnje in za seboj uspešno poslovno prakso preden lahko ponuja franšizo potencialnim franšizojemalcem. Motivi podjetij za odločanje za franšizing so različni, od želje po povečanju prodaje in večjem tržnem deležu do načrtne odločitve za tak sistem poslovanja. Vsem pravim franšiznim konceptom je skupno, da imajo najprej lastno poslovno enoto (testno enoto), katera je bila v začetku oziroma je še danes uspešna. Z uspešno poslovno enoto franšizodajalec dokaže potencialnim partnerjem, da je posel donosen in da franšizni sistem deluje (Hall & Dixon, 1991, str. 25).

Hall in Dixon (1991, str. 25) celo pravita, da naj bi testna enota poslovala vsaj enot leto, preden bi franšizodajalec lahko začel prodajati franšize. Zaradi sigurnosti in izločanja naključnega uspeha celo pravita, da bi bilo treba ustanoviti več testnih enot na različnih delih trga. Na več testnih enotah bi franšizodajalec testiral koncept franšiznega poslovanja, predvidel morebitne sezonske fluktuacije, izboljšal in testiral priročnik za poslovanje ter določal protiplačila franšizijev. Tako bi bil bolje pripravljen na prve franšizojemalce, saj bi imel več znanja, ki ga je pridobil na testnih enotah.

Hall in Dixon (1991, str. 21) ravno tako trdita, da franšiznega koncepta ne smemo testirati na prvih franšizojemalcih, pač pa ga je treba testirati na testnih enotah.

1.4.6 Priročnik za poslovanje

Priročnik za poslovanje oziroma franšizni priročnik je avtorsko delo franšizodajalca. Sestavi ga na podlagi izkušenj, ki jih je pridobil v testnih enotah. Tekom razvoja poslovanja franšizodajalec priročnik nadgrajuje skladno s spremembami in potrebami franšiznega sistema. Franšizojemalec se s priročnikom seznani že v začetku sodelovanja. Pozneje tekom poslovanja mora franšizojemalec slediti franšiznemu priročniku in se držati navodil in nasvetov za opravljanje dejavnost, da bo uspešen in da bo hkrati izpolnjen pogoj standardizacije. Natančno načrtovan franšizni priročnik lahko odloča o uspešnosti poslovanja. Uspešne franšize imajo obsežen priročnik, ki zajema več sto strani (Hall & Dixon, 1991, str. 27). Najpomembnejši elementi priročnika za poslovanje, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh franšiznega sistema, so (Klaneček, 2002, str. 32–33):

- kako jasno je priročnik napisan,
- kako podrobno so razdeljena poglavja priročnika,
- kako natančno so napisana navodila.

V njem je podrobno predstavljeno dnevno poslovanje franšizojemalca s treh vidikov: ekonomskega, pravnega in tehnično-tehnološkega. Ekonomska vprašanja so namenjena čim bolj uspešnemu poslovanju, pravna predvsem pravni zaščiti poslovanja, tehnični del pa

obravnava tehnološko opremo in stroje, ki jih uporablja franšizojemalčevo osebje (Grilc, 1988, str. 94).

Franšizni sistem se neprestano spreminja, zato mora franšizodajalec stalno izpopolnjevati in dopolnjevati franšizni priročnik. Franšizni priročnik je izključna last franšizodajalca in ga je franšizojemalec dolžan po izteku ali prenehanju pogodbe o franšizingu vrniti.

1.4.7 Dokument o razkritju poslovanja

V nadaljevanju oziroma v prilogah podrobneje opredelimo pogodbo o franšizingu. Pred pogodbo je treba opredeliti še dokument o razkritju franšizorjevega poslovanja (angl. *Uniform Franchise Offering Circular,* v nadaljevanju UFOC). Dokument je razdeljen na več členov, ki vsebujejo podrobne informacije o treh področjih, in sicer o (Klaneček, 2002, str. 34; Ličen, 1998, str. 28):

- franšizorju in njegovi preteklosti,
- podrobnostih pogojev poslovanja in
- franšiznem sistemu.

Dokument o razkritju poslovanja mora opisovati kar franšizodajalec ponuja franšizojemalcem, ravno tako mora podrobno opisati franšizni sistem. Dokument je sestavljen s strani specializiranih pravnikov in naj bi spoštoval naslednja načela (Klaneček, 2002, str. 34):

- pritegniti potencialne franšizojemalce in odvrniti ostale,
- predstavljati franšizodajalčev poslovni načrt,
- biti zapisan v preprostem in razumljivem jeziku.

Nekateri poznavalci franšizinga so videli v predpisanem dokumentu UFOC poskus državne regulacije v sicer precej svobodnem poslovanju, drugi pa zgolj boljšo zaščito šibkejšega investitorja, ki v posel vloži precej kapitala. Posledično je v veliko državah franšizodajalec pravno zavezan, da potencialnim franšizojemalcem predloži omenjeni dokument, katerega naj podrobno pregledajo preden sledi podpis kakega obvezujočega sporazuma ali druge listine (Klaneček, 2002, str. 34). V Sloveniji franšizing zakonsko ni reguliran, zato ne moremo govoriti o kakršnihkoli zakonskih zavezah.

1.4.8 Finančna donosnost

Za lasten obstoj in preživetje mora vsak franšizojemalec ustvariti ustrezno dodano vrednost. Poleg plačil lastnega osebja mora zagotoviti tudi sredstva za plačilo franšiznine oziroma rojalitet franšizodajalcu, saj je le s plačilom upravičen do vsega znanja, katerega franšizodajalec ali njegov menedžment poseduje. Zato lahko sklenemo, da so za franšizing

primerne panoge, ki imajo nekoliko višjo donosnost. V panogah, kjer je marža nižja, se le to povečuje s povečevanjem prometa. V takšnih primerih franšizodajalec pogosto organizira centralno nabavo materialov in surovin ter tako sebi in tudi franšizojemalcem zagotovi boljše nabavne pogoje, kateri se odražajo v višji donosnosti posla za oba partnerja (Hall & Dixon, 1991, str. 23).

1.4.9 Pogodba o franšizingu

Pogodba o franšizingu je element, ki opredeli medsebojna razmerja med strankama (franšizorjem in franšizijem). Posebej pomembno je, da so opredeljene vse podrobnosti, saj lahko na tak način morebitne spore rešimo hitro in učinkovito.

1.5 Prednosti in slabosti franšizinga

1.5.1 Prednosti franšizinga z vidika franšizodajalca

Prednosti z vidika franšizodajalca je v franšizingu zelo veliko, če jih seveda znamo izkoristiti. Franšizing prinaša franšizorju bistveno hitrejšo rast, saj se franšizor ukvarja s pridobivanjem in učenjem novih franšizijev ter čas posveča izgradnji franšizne mreže in aktivnostim, ki so potrebne zaradi širitve franšizne mreže. Nadalje so od franšizorja potrebni manjši kapitalski vložki ob širitvi in manjše število dnevnih rutinskih nalog za potrebe delovanja vsake podružnice, saj so to franšizne enote in za rutinske naloge skrbi franšizij. Posledično ima franšizor zaposlenih manj ljudi in prihrani čas, saj se manj ukvarja z osebjem. S partnerji – potencialni franšizojemalci, kateri so prepoznani v lokalni skupnosti, ima dobro možnost pokrivanja dislociranih in manj razvitih območij. Stroški obratovanja posameznih franšiznih enot so nižji, kot bi bili, če bi enote vodil menedžer. Franšiziji zelo gledajo na stroške, medtem ko zaposleni menedžerji praviloma manj. Franšizna skupina ima večjo pogajalsko moč napram večjim strankam, saj gre za sistem/franšizno mrežo. Če ne bi bili povezani v franšizno skupino, bi bili le različni mali podjetniki (Mendelsohn, 2005, str. 41–42).

Omogočena je lažja širitev organizacije, tako na lokalni ravni kot tudi mednarodno, pri tem je tveganje kapitala minimalno in tudi tveganje pri zaposlovanju menedžmenta. Lokacije, katerih franšizodajalec geografsko ne pokriva direktno, bodo praviloma dobro raziskane s strani potencialnih franšizojemalcev (Keup, 2004, str. 56).

Franšizodajalec lahko bistveno širše proda storitve in proizvode prek franšiznega sistema, kot če bi prodajno funkcijo podelil neodvisnim trgovcem ali zastopnikom, poteg tega ima zagotovljen trg – lastne pridobitelje, katere k obveznemu nakupu zaveže z lastnostmi (Grilc, 1988, str. 38).

Hitra širitev poslovanja omogoča povečanje tržnega deleža podjetja. S strateškega vidika je to izjemnega pomena, ker ne omogoča zgolj večjega prometa, ampak tudi ustvarjanje tržnega položaja, ki omogoča realizacijo dodatnega dobička v primerih, ko podjetje na trgu prvo plasira nov izdelek ali novo storitev (Hall & Dixon, 1991, str. 39).

Podelitev franšiz omogoča hitro in učinkovito marketinško prisotnost, ki je veliko cenejša od tradicionalnih oblik trženja in financiranja ter zahteva dolgotrajno navzočnost na trgu. Tveganje trženja je porazdeljeno na dajalca in pridobitelja franšize, dajalec pa več investira v tehnologijo in razvoj franšiznega sistema ter usmerja finančni kapital v izobraževanje in nova področja. Prav tako je mogoče kadrovske probleme reševati v svojih zaokroženih dejavnostih, kar omogoča obema partnerjema kadrovsko izpopolnjevanje in koncentracijo znanja (Povalej, 1992, str. 59).

Za ustvarjanje dodatnega dobička franšizodajalcu ni treba angažirati lastnih sredstev, saj praviloma zagotavlja sredstva za naložbene aktivnosti franšizojemalec. Franšizodajalec lahko zagotovi denarna sredstva, vendar morajo biti v kreditnem odnosu ali pa v obliki odloga plačil pristojnosti, če pa bi se v posel vključil neposredno z denarjem, bi to razmerje preobrazil v skupno podjetje (angl. *joint-venture*) (Povalej, 1992, str. 58).

Franšizor (praviloma) sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lastni dobiček. Tako postane član v verigi, pridobiva strokovno podporo franšizorja in s tem zmanjšuje tveganje. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot (podružnic) ali drugih vstopnih oblik na tujih trgih, lahko tako usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev, v trženjske dejavnosti. Vse to pa izboljšuje in razvija prednosti celotnega franšiznega sistema (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 161).

Ravno tako je franšizojemalec bistveno bolj motiviran, kot če bi bil zaposlen pri franšizodajalcu, četudi kot poslovodja (Hoy & Stanworth, 2003, str. 130).

Franšizing omogoča delegiranje avtoritete, kar bistveno zmanjša potrebe po vodilnem osebju. Veliko manj je tudi vmešavanja v vsakdanje posle. Posledica so nižji splošni stroški in manj osebnih problemov (Hall & Dixon, 1991, str. 39).

Franšizor s širitvijo franšizne mreže krepi svojo pogajalsko moč. Večje število prevzemnikov v mreži omogoča franšizorju nakupe v večjih količinah, s čimer pridobi količinske popuste. Zaradi vseh teh dejavnikov dajalec lažje tekmuje z drugimi velikimi konkurenti, kot so korporacije in prostovoljne verige. Del teh prednosti, ki praviloma naraščajo s povečanjem prodajnih dejavnosti franšizorja, le-ta prenese na franšizija – gre za eno od oblik prihrankov obsega. Poleg pogajalske moči so prednosti še v lažjem dostopu do ugodnejših kreditnih aranžmajev, ugodnejša kadrovska struktura, specializacija

vodstvenih delavcev. Večja podjetja hitreje dosežejo kritično maso kapitala (Ličen, 1998, str. 30).

1.5.2 Slabosti in pasti franšizinga z vidika franšizodajalca

Slabost franšizinga z vidika franšizodajalca je potencialna kraja znanja ali tehnologije s strani franšizojemalca. Če franšizodajalec sodeluje s strokovnjaki za franšizing, bo do tega prišlo težje oziroma bo veliko lažje izterjati odškodnino po sodni poti. Velika nevarnost je, da franšizodajalec pri širitvi najame posrednika/strokovnjaka za franšizing, ki ima le osnovno znanje o franšizingu, prepričal pa ga je z dobrim prodajnim govorom in izbranimi oblekami. Najetje takšnega kvazi strokovnjaka še ni usodna napaka, če ima franšizodajalec dovolj finančnih virov in če njegovo neznanje pravočasno odkrije. V kolikor franšizodajalec pravočasno ne zazna, da najeti strokovnjak nima znanja, katerega bi predal dalje, to v končni fazi lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom franšiznega sistema. Takšnim prevarantom se franšizodajalec najlažje izogne tako, da preveri listo referenc in je pozoren na to, če mu oni pripravljajo pravne dokumente ali za to svetujejo pravnike (pravi strokovnjaki na področju franšizinga niso izvrstni pravniki, zato se praviloma ne ukvarjajo s kreiranjem pogodb itd.) in če želijo posel z njim zaključiti hitro ali so na drugi strani pripravljeni prisluhniti težavam in mu pomagati razvijati njegov poslovni koncept (Seid & Thomas, 2006, str. 273–275).

Nekateri franšizorji pri prvih korakih v iskanju franšizijev premalo poznajo kriterije in smernice sodobnega franšizinga. Prepričani so, da si bodo z razvojem mreže poslovalnic prek franšizinga prihranili veliko denarja, kar pa je napačna predstava. Preden franšizor z multiplikacijo poslovne ideje oziroma koncepta ustvari prve zaslužke prek franšiznih pristojbin ali distribucije izdelkov ali storitev, je treba vložiti veliko denarnih sredstev. To so naložbe v nenehno izboljšavo in razvoj samega poslovnega koncepta, izgradnja in vzdrževanje svetovalnega centra, ki ponuja svetovanje in podporo, in naložbe v izbor in šolanje franšiznih partnerjev (Turk, 1999).

Za franšizorja lahko problem predstavlja neposlušnost posameznih franšizojemalcev, saj jim franšizor ne more avtoritativno ukazovati, ker so le-ti samostojni pravni subjekti in ne njegovi uslužbenci. Posledično ne spoštujejo načela standardizacije, zato lahko napake in malomarnost vplivajo na celotno franšizno mrežo. To vodi v zmanjšanje ugleda in dohodka (Ličen, 1998, str. 31).

Teorija zagovarja, da so za franšizije primerna le majhna podjetja, ampak so se v nekaterih primerih izkazala tudi velika. Veliki franšiziji lahko povzročijo neprijetnosti franšizorju, za katerega je težje nadzorovati razširjenost znanja in izkušenj (angl. *know-how*) ter varovati poslovne skrivnosti. Finančno močan franšizij bo lahko mnenja, da je nadzor nad njegovim poslovanjem preveč omejevalen. Poskušal bo svetovati franšizorju in ga prepričati, da

sistem potrebuje reforme. Izkušnjam iz lastnega poslovanja bo dajal prednost in ne bo pozoren na franšizorjeve nasvete (Klaneček, 2002, str. 42).

Franšizodajalec mora biti kar se da prepričan, da je izbrana oseba pravilen tip človeka in podjetnika za franšizija. Kolikor je le mogoče, mora biti prepričan, da ima potencial in možnosti sprejeti odgovornost lastnega posla. To franšizor dolguje obstoječim in potencialnim franšizijem. Mora se maksimalno potruditi, da za sodelavce v franšizni mreži izbere le osebe, ki bodo zmožne delati in razvijati posel. Tiste, kateri tega niso zmožni, mora zavrniti. Te ovire franšizodajalci ne preskočijo zlahka. Izkušnje kažejo, da tudi največji in najbolje vodeni franšizni sistemi občasno trpijo zaradi omenjenega problema (Mendelsohn, 2005, str. 45).

Franšizojemalec lahko razvije občutek neodvisnosti, še zlasti kadar zasluži toliko denarja, kolikor mu ga je zagotovil franšizodajalec ali celo še več. Pogosto se začne spraševati, zakaj bi v prihodnosti potreboval franšizodajalca. To za franšizodajalca predstavlja velik problem, saj so v začetku vlaganja v franšizojemalca na njegovi strani izjemno visoka. Zgodi se lahko, da franšizodajalec ni več potreben. Da franšizodajalec to prepreči, mora obvladovati partnerje in odnose (Longenecker, Moore, Palich & Petty, 2005, str. 78).

Problem slabe komunikacije lahko pripelje do neslutenih težav. Do težav v komunikaciji lahko pride, ker franšizodajalec predpostavlja, da franšizojemalec določene postopke in protokole pozna in razume, franšizojemalec pa ne vpraša franšizodajalca, saj sklepa, da bi moral poznati določene postopke ali da niso pomembni ali celo, da ima več znanja kot franšizodajalec in da njemu postopka ni treba poznati. To je velika napaka, katero moramo reševati z medsebojno komunikacijo še preden se zgodi (Mendelsohn, 2005, str. 45–46).

V primerih, ko franšizojemalec plačuje znesek dajatev v odstotkih, obstaja nevarnost prirejanja rezultatov. Nižji kot je prihodek, nižje dajatve plača franšizojemalec (Mendelsohn, 2005, str. 46). Ta problem je zlasti pogost v Adriatik regiji.

Franšizodajalec vedno znova zagotavlja kakovost izdelkov oziroma storitev. Skrbeti mora za vse reklamacije izdelkov z napakami, neodvisno od tega, kdo je kriv za napako. Tudi če je kriv franšizojemalec, mora franšizodajalec zagotoviti nov brezhiben izdelek ali storitev. V nasprotnem primeru tvega, da bi prišlo do poslabšanja slovesa podjetja ali franšiznega sistema. Posledično bi se lahko znižali prihodki večih franšizojemalcev in tudi franšizodajalca, saj franšizni sistem v očeh kupca nastopa enotno (Murphy & Hyes, 2006, str. 193).

1.6 Kdaj naj se podjetje odloči za franšizing?

Razlogi za to, da se podjetje odloči postati franšizodajalec, so različni.

Za franšizing se podjetja odločajo zaradi treh glavnih razlogov: pomanjkanje denarja, človeških virov ali časa (Siebert, 2004), in sicer ko razmišljajo o širitvi poslovanja znotraj države in izven njenih meja.

Podjetja naj se odločijo za franšizing, ko (Siebert, 2004):

- so pripravljena,
- ima posel/poslovni model dokazano preteklo uspešnost,
- so sposobna posel (franšizo) prodati potencialnemu partnerju,
- je posel mogoče »klonirati« in bo deloval tudi na drugi lokaciji z drugim osebjem,
- lahko franšiziju »zagotovijo« dovolj visoko donosnost na vložek,
- so sposobna v model dodati dodano vrednost v obliki znanja in medsebojnih odnosov,
- imajo kapital (tudi če je razlog za širitev prek franšizinga pomanjkanje kapitala, še vedno potrebujejo kar nekaj kapitala za investicijo v lastno osebje za širitev prek franšiznega poslovnega modela, izdelavo priročnikov, pokritje pravne strani posla, izdelave trening programov, marketing materialov in iskanje novih partnerjev).

2 PRIMER UPORABE FRANŠIZINGA NA PRIMERU PODJETJA OPTIPRINT, D.O.O.

2.1 Kratek opis podjetja Optiprint, d.o.o.

Podjetje Optiprint, d.o.o. je razvojno-storitveno podjetje. Razvijamo sisteme za neprekinjeno dovajanje črnila brizgalnim (angl. *ink-jet*) tiskalnikom in multifunkcijskim napravam (v nadaljevanju naprave). Posledično strankam zagotavljamo kakovosten, okolju prijazen in cenovno ugoden najem naprav za vse vrste uporabnikov. Poleg tehnološkega razvoja stalno razvijamo tudi naš poslovni model, saj verjamemo, da lahko le s stalnim razvojem ostajamo vodilno podjetje v naši panogi N77.330 – dajanje pisarniške opreme in računalniških naprav v najem in zakup.

Panoga najema je kapitalsko zelo zahtevna panoga, saj je treba ob sklenitvi sodelovanja s stranko napravo, katero se potem stranki odda v najem, tudi kupiti. Poleg nakupa naprave je potrebno tudi vzdrževanje naprave na lokaciji stranke. S servisnimi posegi se pogosto zelo mudi, saj je nedelujoča naprava huda motnja v poslovnem procesu. Pogosto to pomeni veliko prevoženih kilometrov in več zaposlenih serviserjev ter posledično visoke stroške z gorivom, manjšo dodano vrednost serviserja na terenu in izgubo časa zaradi transporta.

Zaradi zapisanega smo se v podjetju Optiprint, d.o.o. odločili, da naš poslovni model raje kot z zaposlovanjem dodatnih serviserjev širimo prek franšizinga in najdemo lokalne poslovne partnerje. Na ta način rešimo problem daljših poti in dosežemo hiter odzivni čas v primeru okvar naprav, saj vedno servisira lokalni partner, ki ne izgublja časa na cesti.

Hkrati zmanjšamo investicijo Optiprinta v naprave, saj le-te kupuje franšizni partner. Tako lahko več kapitala namenimo v razvoj novih tehnoloških rešitev, mednarodne mreže in poslovnega modela.

2.2 Zgodovina nastanka podjetja Optiprint, d.o.o.

Optiprint je nastal kot posledica ideje oziroma razmišljanj o tem, kako bi pocenili barvni tisk. Idejo je profesor dr. Aleš Marjan Vahčič skupaj z Blažem Zupanom in Lanom Hvastijo razvil do te mere, da smo 1. 7. 2009 ustanovili lastno zagonsko podjetje z namenom rešiti problem dragega barvnega tiska.

Ugotovili smo, da večina poslovnih subjektov in fizičnih oseb tiska črno-belo, saj je barvni tisk bistveno dražji kot črno-bel. Na drugi strani so proizvodni stroški med barvnimi in črnimi črnili podobni.

Lasten razvoj Optiprintu omogoča, da izenači ceno barvnega in črno-belega izpisa pri brizgalnih napravah in tako ponudi unikatno storitev v svetovnem merilu z veliko konkurenčnimi prednostmi. Glavni vir prihodka je dajanje v najem tiskalnikov in multifunkcijskih naprav za fiksno mesečno najemnino. Strankam v ceno najema vključijo napravo, vse servise, potrošni material, vzdrževanje, podporo pri uporabi in tudi samo namestitev naprave. Edini strošek, ki ostane stranki, je papir.

Ker ima podjetje unikatno storitev, s pravim pristopom dosega izjemno lepo rast, kar je razvidno tudi iz Slike 1. Od ustanovitve dalje je podjetje prva 4 leta dosegalo okoli 100 % letno rast prihodkov, v naslednjih letih pa kljub veliko višjem letnem prometu Optiprint še vedno dosega 20 % ali več % rast letno.

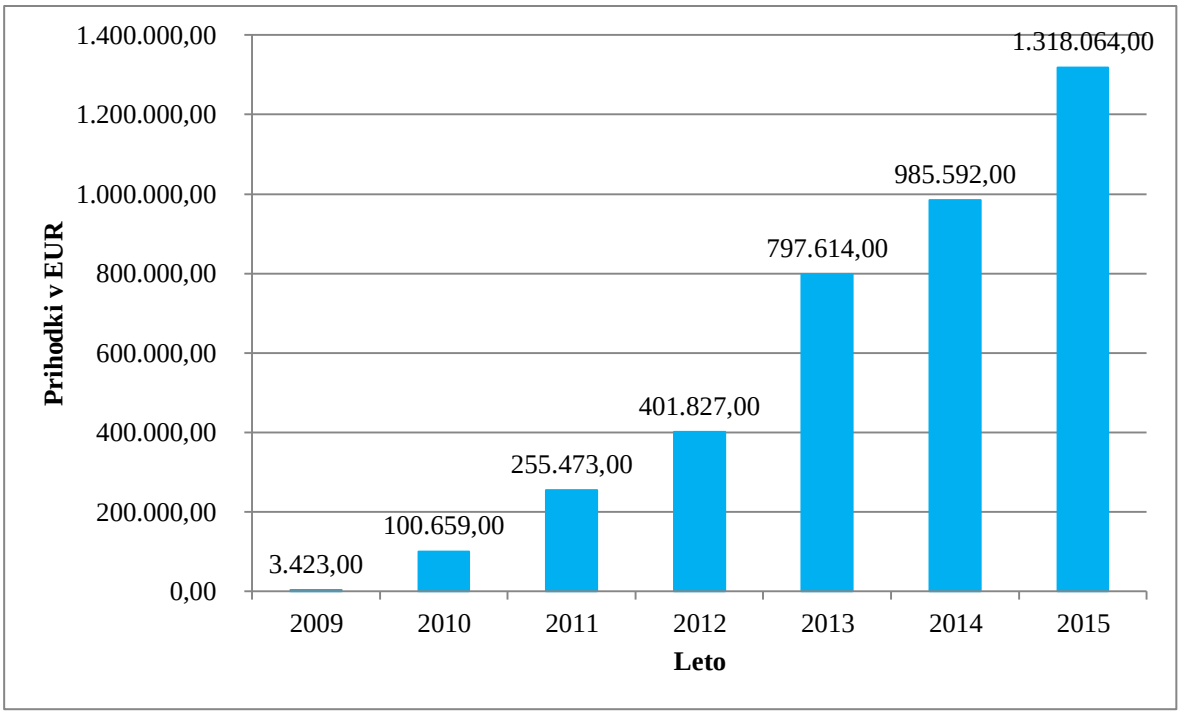
Posebnost podjetja je, da v kapitalsko zahtevni panogi posluje z minimalnimi krediti in le z manjšimi posojili lastnikov in ostalih fizičnih oseb. Kot bomo prikazali v nadaljevanju, je to mogoče zaradi dobrega franšiznega sistema. S tem podjetje uspešno znižuje stroške širitve in tekočega poslovanja. Z dodeljevanjem franšiz ustreznim franšizijem tudi povečuje tržni delež. Franšiziji dobijo potrebno znanje, sami pa morajo zagotoviti kapital za nabavo naprav, plačilo ustreznega kadra, najem poslovnih prostorov in ostalih storitev za nemoteno poslovanje.

Podjetje Optiprint, d.o.o. je netipičen predstavnik franšiznega sistema v Sloveniji, saj je v Sloveniji bistveno več franšizijev kot franšizodajalcev, kar niti ni tako nenavadno.

Zakaj je temu tako, bi težko trdili. Predvidevamo, da zato, ker se (pre)malo slovenskih podjetij odloča za franšizing. Posledično imamo manj domačih blagovnih znamk in smo prisiljeni uvažati tuje. Prav tako imajo podjetniki v Sloveniji relativno slab izbor domačih franšiznih blagovnih znamk, zato kupujejo tuje franšize. Še nekoliko manj domačih

blagovnih znamk je na Hrvaškem, sicer pa je Slovenija izmed 20 v vzorec vzetih držav po kriteriju domačih blagovnih znamk na predzadnjem mestu.

Slika 1: Prihodki podjetja Optiprint, d.o.o. v letih 2009–2015 (v EUR)



Vir: Optiprint, d.o.o., Letna poročila za leta 2009–2015, 2009–2015.

Nekateri bi rekli, da smo narod, kateremu primanjkuje pravih voditeljev in poguma, in smo zato raje franšizojemalci. Tako dobimo poslovni model na ključ, ki je preizkušen, in z veliko truda in vlaganja na dolgi rok zelo pogosto prinese soliden rezultat. Spet drugi bodo povedali, da je Slovence strah tvegati in zato raje kupimo mednarodno uveljavljeno franšizo ter na tak način začnemo svoj posel.

Zaradi zapisanega je Optiprint netipičen predstavnik, saj je z lastnim razvojem idealen franšizodajalec, ne zgolj v Sloveniji vendar tudi izvem slovenskih meja. To potrjuje tudi s tem, da je v tujini v letu 2013 vzpostavil 2 franšizi, eno v Bosni in Hercegovini in drugo na Hrvaškem, v prvem delu leta 2016 pa naslednji 2 enoti, eno v Srbiji in eno v Romuniji.

V svoji zgodovini je Optiprint sprejel tudi nekatere težke odločitve. Da smo prišli do dobrega portfelja franšizojemalcev, katere imamo danes, smo morali žal tudi prekiniti sodelovanje z nekaterimi partnerji.

V nekaterih primerih se je partner kot neprimeren izkazal že v procesu pogajanj za sodelovanje. Kot neprimernega smo ga ocenili, ker se ni držal dogovorjenih rokov, je bil v samih pogovorih nekonsistenten ali nezanesljiv. Tako smo že sredi pogajanj odstopili od

pogajanj in namena sodelovanja. Takšnih potencialnih partnerjev je bilo in jih je še danes kar nekaj.

Druga skupina partnerjev, ki so se izkazali kot neprimerni, so partnerji, s katerimi smo pogovore o sodelovanju pripeljali do konca. Podpisali smo tudi pogodbo o franšizingu, plačali so tudi del pristojbin. Izpeljali smo uvodna izobraževanja, pričeli smo s sodelovanjem. Žal se je kmalu izkazalo, da je za partnerja naš posel prezahteven. V največ primerih se je posel kot prezahteven pokazal takrat, ko je partner moral biti ažuren in hiter pri servisni oziroma tehnični podpori strankam. Tega niso zmogli, zato so je v strankah kopičilo nezadovoljstvo. Ker bi to lahko vplivalo na dobro ime, smo s takšnimi partnerji sporazumno prekinili sodelovanje. Imeli smo 2 takšna partnerja. Z večletnimi izkušnjami in intenzivnimi treningi lastnih zaposlenih in osebja zaposlenega pri franšiznih partnerjih, se Optiprint od leta 2014 uspešno izogiba omenjenim pripetljajem.

Tretja skupina partnerjev, ki se je izkazala kot neprimerna, so partnerji, s katerimi je bilo v začetku sodelovanje odlično. Delali so dobro, posel jim je rastel. Problem se je pojavil, ko jih je posel »prerastel«. Ta problem se lahko pojavi po letu, dveh ali celo treh ali štirih letih. Pri takšnih partnerjih se pogosto drastično poslabša odnos do franšizodajalca, ne spoštujejo zavez franšizne pogodbe, zamujajo s plačili in podobno. Do sedaj je Optiprint imel enega takšnega partnerja. Tak partner predstavlja največje breme za franšizno skupino ali mrežo, saj konstantno vzpostavlja neko napetost, nezadovoljstvo, hkrati pa zaposlenim vzame ogromno časa. Pozitivno dejstvo je, da se z leti zaradi nadgradnje znanj zaposlenih franšizodajalca lahko takšnega franšizojemalca pravočasno izobrazi in pripravi na hitro rast njegovega podjetja. Posledično se lahko prepreči franšizojemalčevo preobremenjenost, zasičenost z delom in druge negativne lastnosti. Če nam to uspeva, smo na dobri poti, da minimiziramo nesoglasja znotraj franšizne skupine.

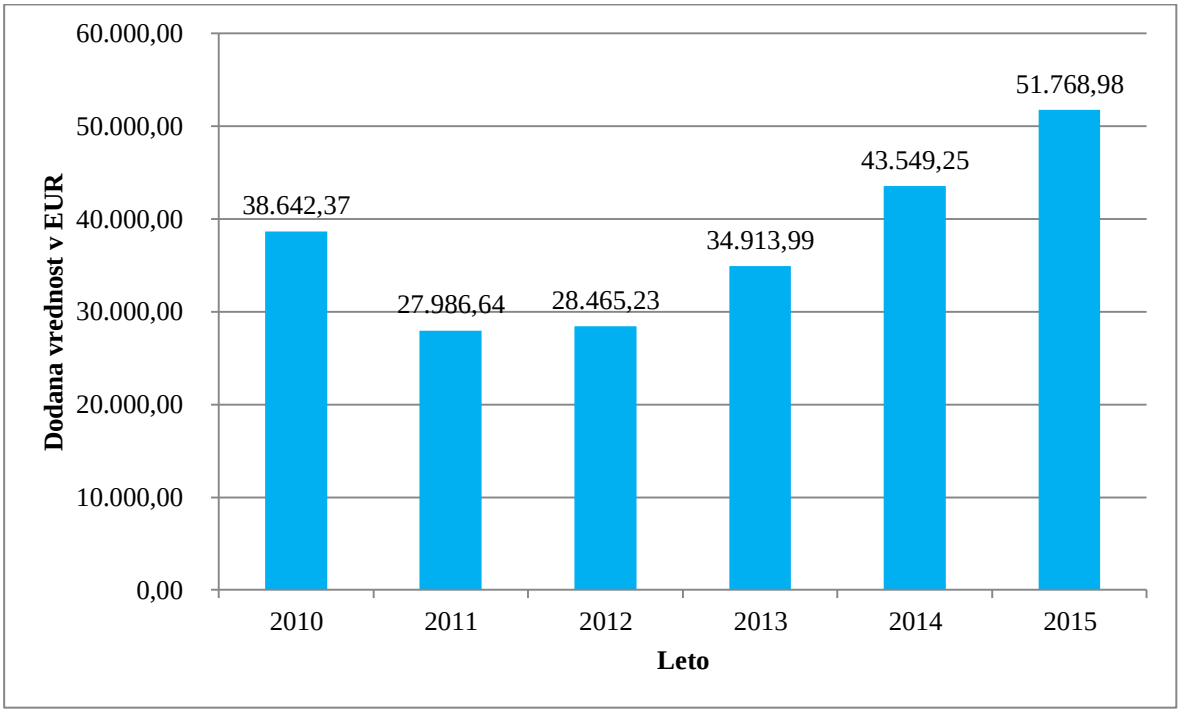
2.3 Optiprint, d.o.o. danes: predstavitev podjetja in ključne konkurenčne prednosti

Skupina Optiprint danes posluje v petih državah: Sloveniji, kjer imamo 6 franšizojemalcev, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Romuniji. Vsem partnerjem prihodki naraščajo iz leta v leto, zato lahko trdimo, da so pravzaprav vsa podjetja v skupini uspešna. Skupina Optiprint trenutno zaposluje okoli 95 ljudi. Celotna skupina je stalno usmerjena k izboljšavam, inovacijam in napredku, saj dolgoročno le napredek zagotavlja konkurenčne prednosti, s katerimi lahko ohranjamo vodilni položaj na trgu. Slika 2 prikazuje dodano vrednost na zaposlenega v podjetju Optiprint, d.o.o.

Matično podjetje Optiprint, d.o.o. je sestavljeno iz dveh sektorjev, od katerih vsak pokriva svojo blagovno znamko, in več oddelkov. Sektor, ki se ukvarja z najemom naprav in rešitvami na področju najema (blagovna znamka Optiprint) ustvari 85 % prihodka, medtem

ko sektor, ki se ukvarja s tiskom, vezavo, lekturo, prevajanjem in oblikovanjem zaključnih nalog (blagovna znamka Diplomska.si) ustvari nekje 15 % prihodka.

Slika 2: Dodana vrednost na zaposlenega v podjetju Optiprint, d.o.o. v letih 2010–2015 (v EUR)

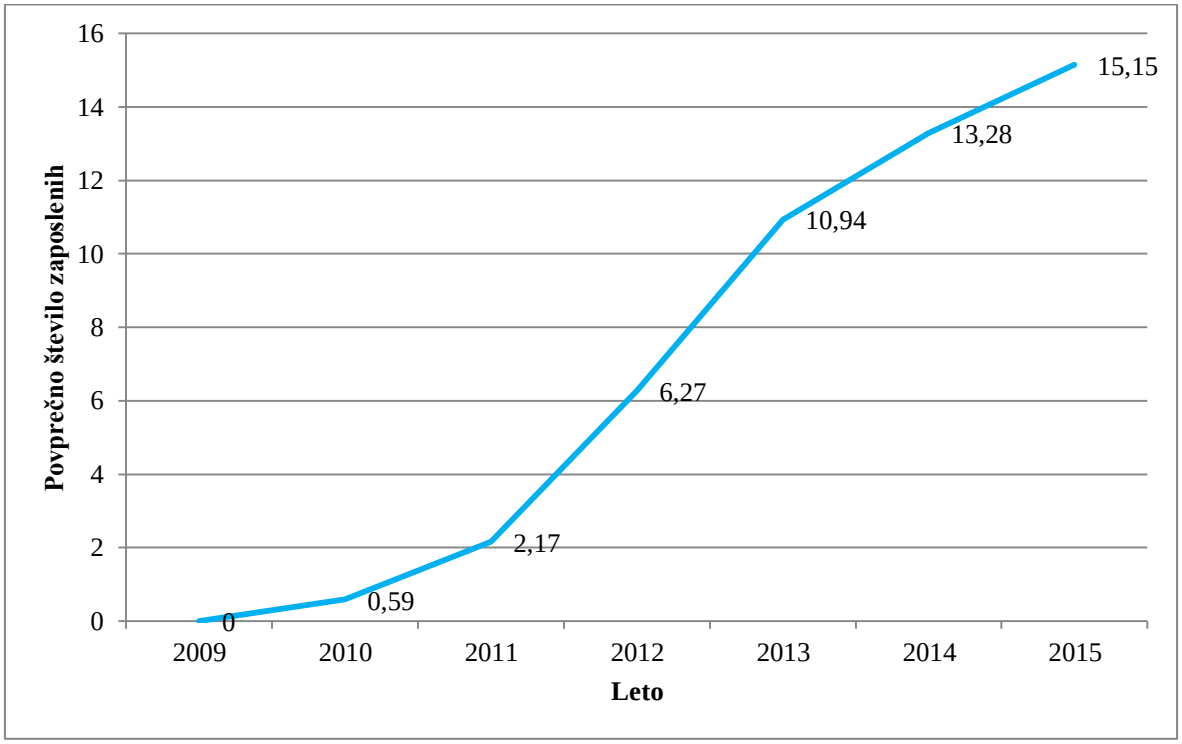


Vir. Optiprint, d.o.o. – Finančni podatki, b.l.

Podjetje ima v juniju 2016 18 redno zaposlenih in 8 študentov. Povprečno število redno zaposlenih na podlagi delovnih ur od leta 2009, ko ni bilo nobenega zaposlenega, do leta 2015, ko je bilo dobrih 15 zaposlenih, je prikazano na Sliki 3. Sektor Diplomska.si zaradi sezonskega dela sodeluje še s 7 zunanjimi izvajalci. Slika 4 prikazuje organigram podjetja Optiprint, d.o.o.

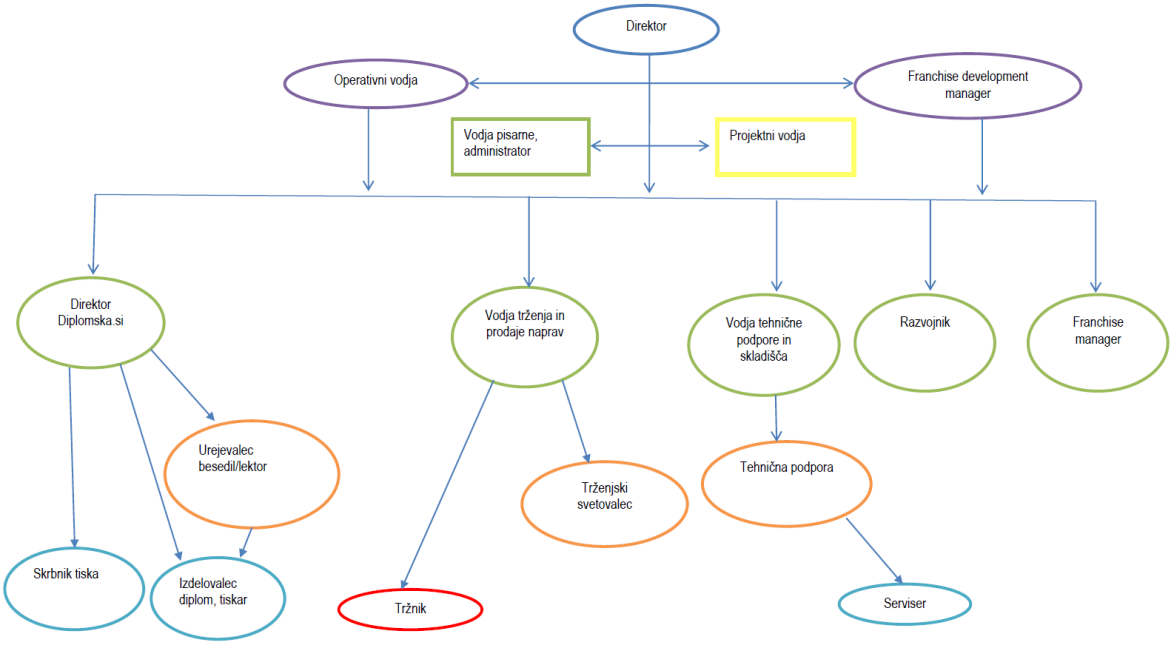
Podjetje se zaveda pomembnosti in odgovornosti do partnerjev v tujini in hkrati vodilnega položaja na trgu najema naprav v Sloveniji. Zaradi odgovornosti do franšiznih partnerjev, strank in zaposlenih je podjetje prisiljeno v stalne izboljšave in testiranje novih proizvodov oziroma storitev. Vse teste izvajamo v Slovenji, ki je zaradi svoje majhnosti in raznolikosti idealno testno okolje. Namen testov je, da vidimo, kako se obnesejo nove rešitve. V kolikor se nova rešitev obnese dobro, jo prek franšiznih partnerjev lahko zelo hitro ponudimo na več trgih hkrati.

Slika 3: Rast števila zaposlenih v podjetju Optiprint, d.o.o. v letih 2009–2015



Vir. Optiprint, d.o.o. – Finančni podatki, b.l.

Slika 4: Organigram podjetja Optiprint, d.o.o.



Vir: Optiprint, d.o.o., Dodatek št. 3 k pravilniku o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, 2014a.

Razvojni projekti namenjeni širjenju ponudbe v letu 2016 so:

- razvoj sistema napajanja tonerjev za laserske naprave,
- razvoj sistema obnove komponent za fotokopirne stroje,
- prodaja pisarniškega materiala strankam z namenom doseči status edinega hišnega dobavitelja pri strankah,
- repliciranje poslovnega modela najema na drug proizvod, kateri bo podobno donosen kot najem tiskalnikov in multifunkcijskih naprav.

Z uspešno vpeljavo katerega koli od zgoraj omenjenega projekta bo Optiprint postal edino podjetje v Sloveniji, ki bo lahko oddalo v najem brizgalno napravo s predelavo po sistemu Optiprint, lasersko napravo po tradicionalnem poslovnem modelu (računamo na posamezni odtis) in fotokopirani stroj ter poleg najema ponujalo še pisarniški material.

Ključne konkurenčne prednosti podjetja Optiprint, d.o.o. **z vidika poslovanja v Sloveniji** v letu 2016 so:

- izkušena in motivirana ekipa,
- prijazna in odzivna prodajna ter servisna služba,
- poslovna kultura podjetja,
- visoka kakovost razvitih proizvodov,
- kakovostna črnila,
- lep dizajn razvitih proizvodov (Slika 5),
- varnostni certifikati,
- širok nabor proizvodov, rešitev za vsako stranko,
- lokalni franšizni partnerji motivirani za delo,
- dobre reference,
- ekonomija obsega,
- prepoznavnost blagovne znamke,
- redna kakovostna izobraževanja,
- stranski (angl. *spinn off*) proizvodi.

V nadaljevanju je opis nekaterih najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

- **Izkušena in motivirana ekipa**

Kljub povprečni starosti dobrih 33 let, lahko rečemo, da so naši sodelavci izjemno izkušeni v panogi, v kateri delajo. Tako na primer na področju razvoja nekateri konkurenti skušajo kopirati rešitev Optiprinta, vendar je to brez dolgoletnih izkušenj v razvoju izjemno težko.

Slika 5: Sistem Optiprint (levo) in sistem neimenovanega konkurenta (desno)





Vir: Optiprint, d.o.o., Optiprint Franchise Presentation, 2015a; Optiprint, d.o.o., Prodajni trening – jesen 2015, 2015b.

- **Franšizni partnerji**

Prednosti se odražajo v tem, da so prisotni na dislociranih lokacijah (Koper, Nova Gorica, Novo mesto, Kranj, Mežica, Gornja Radgona), zato lahko Optiprint kjerkoli v Sloveniji izjemno hitro namesti novo napravo ali servisira okvarjeno. Ker so partnerji praviloma podjetniki, ki izhajajo iz lokalnega območja, bistveno lažje navežejo osebni kontakt in tudi uspešno realizirajo posel. Nivo storitve je pri vseh partnerjih enak.

- **Širok nabor dodatnih proizvodov in storitev**

Z dodatnimi proizvodi in storitvami bomo utrdili odnos z obstoječimi strankami, hkrati pa generirali dodaten prihodek.

- **Stranski (angl. *spinn off*) proizvod**

Sektor Diplomska.si je izjemen stranski proizvod Optiprinta, saj je dobičkonosen, hkrati pa v zreli fazi trga dosega visok tržni delež. Na trgu diplomantov je imel v letu 2014 približno 14,7 % tržni delež (18.400 diplomantov/2.700 izstavljenih računov na stroškovnem mestu Diplomska) (Diplomanti višješolskega in visokošolskega izobraževanja, Slovenija, 2014, 2016; Optiprint, d.o.o., 2014b).

Glavne konkurenčne prednosti **Diplomske.si** so:

- prepoznavnost med mladimi,
- izjemna odzivnost,
- ugodne cene,
- storitev lektoriranja, oblikovanja, prevajanja, tiska in vezave zaključnih del na enem mestu,

- dobra lokacija (blizu fakultet, enostaven dostop z avtomobilom in avtobusom, možnost parkiranja),
- prijazen kader, ki razume študente,
- možnost izposojanja kadra od Optiprinta v višku sezone,
- cenejši odtis napram konkurenci zaradi hišnega razvoja podjetja Optiprint.

Sklenemo lahko, da so pri sektorju Diplomska.si zares dobro izkoriščene sinergije, ki so ustvarjene znotraj podjetja.

Ključne konkurenčne prednosti podjetja Optiprint, d.o.o. **z vidika poslovanja v tujini**:

- izjemno donosen poslovni model za Optiprint, d.o.o. in partnerja,
- prijazno, odzivno in izobraženo osebje,
- izjemno dobro razvit franšizni sistem,
- franšizni priročnik, kateri podrobno opisuje vse postopke pomembne za posel franšizojemalca,
- prodajno znanje, kako prodati našo rešitev ter katero prednost izpostaviti in kdaj,
- izkušnje o spreminjanju trga, ko se rešitev Optiprinta pojavi na trgu.

2.4 Predstavitev situacije pred uvedbo franšizinga

Leta 2011 je podjetje Optiprint, d.o.o. zaključilo prvo polno leto poslovanja (2010) z rezultatom nad pričakovanji. Pri letnem prihodku 100.659 EUR je podjetje že pokrilo osnovne stroške in poslovalo pozitivno.

Poleg tega je Optiprint imel izvrstno rešitev, podprto z dobro storitvijo zaposlenih in vizijo o nadaljnjem razvoju in nadgradnji obstoječe rešitve. Vse operacije je Optiprint izvajal na izjemno majhnem geografskem prostoru (Ljubljana z okolico 20 km), saj je največja prednost Optiprintove rešitve poleg enakega stroška črno-belega in barvnega izpisa tudi izjemna odzivnost servisne službe. To je mogoče doseči le tako, da serviserji pokrivajo majhno geografsko območje, ali da imamo veliko poslovnih enot.

Optiprint je začel postajati poznana rešitev, predvsem manjša in mikro podjetja so Optiprintovo rešitev sprejela kot primerno za poslovno rabo. Kljub hitri rasti in razvoju so v danem trenutku obstajale določene omejitve oziroma problemi:

1. Omejeni finančni viri, zato možnost z veliko poslovnimi enotami za Optiprint kot zagonsko podjetje ni prišla v poštev, saj bi to pomenilo relativno visoke stroške z vzpostavitvijo poslovnih enot ter dodatnimi zaposlitvami.

2. Nove stranke oziroma povpraševanja po Optiprintovih rešitvah, in sicer na oddaljenih lokacijah, kot so Velenje, Maribor, Koper, Nova Gorica, Novo mesto, Slovenske Konjice, Jesenice.

3. Konstantne investicije v razvoj novih Optiprintovih sistemov ali nadgradnjo obstoječih rešitev in dokaj visok strošek na enoto. Problem bi se lahko rešilo s povečanjem števila potencialnih strank na razširjenem teritoriju, katerega bi pokrivali z Optiprintovim sistemom.

Možnosti, katere je podjetje Optiprint imelo v danem trenutku, so bile:

- sprijazniti se z manjšim teritorijem in manjšim potencialom, upočasniti razvoj podjetja in izplačevati dobiček, ki bi se zaradi manjših investicij povečal;
- najti finančno močnega investitorja in odpreti vrsto poslovnih enot najprej v Sloveniji, pozneje v tujini. V Sloveniji ocenjujemo, da bi za res dobro pokritost potrebovali vsaj 5 poslovnih enot (Sežana – pokritje primorske regije, Novo mesto – pokritje dolenjske regije ter del Zasavja, Maribor – pokritje Pomurja in Podravja, Velenje – pokritje Celja in Koroške ter Ljubljana – pokritje Ljubljane s širšo okolico ter gorenjske regije);
- povezati se s poslovnimi partnerji iz različnih regij Slovenije in uvesti sistem servisiranja pogodbenih partnerjev. Problem te možnosti je, da pogodbeni sodelavec stranke nikoli ne smatra kot »svoje stranke«, zato se lahko zgodi, da je nivo storitve slabši. Posledično se za to rešitev nismo odločili;
- najti poslovne partnerje, ki bodo delali po naših navodilih, in razviti lasten franšizni sistem.

Odločili smo se za zadnjo možnost, saj nismo bili pripravljeni na močnega zunanjega investitorja. Verjeli smo, da nam odločitev za franšizing prinaša dolgoročni razvoj podjetja in poslovnih partnerjev ter posledično tudi dolgoročno stabilnost.

2.5 Odločitev o uvedbi franšizinga

2.5.1 Prvi koraki ob uvedbi franšizinga v Optiprint, d.o.o.

Optiprint se je odločil za franšizni sistem na podlagi pogovora tedanjih lastnikov. Za franšizni sistem smo se odločili, ker:

- smo želeli servisno pokriti celotno območje Slovenije,
- smo želeli hitrejšo rast podjetja,
- nismo imeli dovolj prostega kapitala, da bi odpirali lastne poslovne enote,
- smo želeli doseči več strank na trgu,
- smo želeli predane sodelavce, ki ob tem, ko delajo zase, delajo tudi »za nas«.

Franšizing se je zdel dobra rešitev za sodelovanje s partnerji na korekten način.

Prvi koraki v svet franšizinga so za Optiprint v resnici pomenili pripravo preproste pogodbe o sodelovanju (Priloga 1), ki ni bila pogodba o franšizingu, saj so določena določila manjkala ali so bila pomanjkljiva. Lahko bi rekli, da je pogodba vsebovala določila komercialnih in finančnih pogojev za sodelovanje s partnerji in pogoje, pod katerimi se uporablja blagovna znamka Optiprint in kdaj. V resnici je podjetju ob odločitvi za uvedbo franšiznega sistema manjkalo ogromno elementov franšizinga, vendar tega v danem trenutku niti nismo vedeli. Pozneje smo svoje znanje o franšizingu nadgradili. Tako smo leta 2013 pričeli s sodelovanjem z g. Žerakom iz podjetja FranAdria d.o.o. in ob njegovi pomoči vzpostavili vse prave elemente franšiznega sistema, kot so: franšizni priročnik, zavarovanje blagovne znamke in imena, navodila za uporabo blagovne znamke, uvedba določenih standardiziranih postopkov, prenova pogodbe o franšizingu, nova opredelitev pogojev sodelovanja z obstoječimi partnerji, etični kodeks in ne nazadnje v nekaj letih podjetje pripravili na vstop na tuje trge.

V Sloveniji lahko zaradi slabega poznavanja franšizinga in neustrezne zakonodaje namreč skoraj vsak nekomu proda franšizo, vendar so zaradi nejasnih meril uspešni le redki slovenski franšizodajalci.

Ob vzpostavitvi in razvoju Optiprintove franšizne mreže so bili uporabljeni vsi elementi franšizinga, katere smo omenili v podpoglavju 1.4. V nadaljevanju je bolj natančno opredeljeno, kako so bili ključni elementi franšizinga upoštevani.

2.5.2 Kapital in znanje franšizorja

Za prvega franšizija oziroma preizkusno enoto smo leta 2011 izbrali že ustanovljeno podjetje, ki se je ukvarjalo s sorodno dejavnostjo – prodaja računalniškega pribora in opreme, popravilo prenosnikov, računalnikov in tiskalnikov, postavljanje strežnikov in drugih računalniških okolij. Poleg sorodne panoge in obsežnejšega znanja na področju informacijskih tehnologij, je bil izpolnjen tudi element za poslovni uspeh, o katerem redko govorimo – medsebojno spoštovanje in kompatibilnost poslovnih partnerjev.

Glede na to, da leta 2016 franšizij, kateri je bil izbran kot pilotska enota, še vedno posluje in letno povečuje prihodke, lahko rečemo, da je bil izbor preizkusne enote uspešen. Na razpolago smo imeli dovolj kapitala, hkrati smo uspeli prenesti na franšizija znanje o vzdrževanju tiskalnikov in multifunkcijskih naprav, katere napaja sistem Optiprint.

V letu, ki je sledilo, se je po preizkusni enoti v Sloveniji oblikovalo še 7 franšiz in 1 podfranšiza, zato lahko rečemo, da smo v preizkusni enoti svojo nalogo opravili dobro.

2.5.3 Standardizacija

V procesu standardizacije moramo zagotoviti, da je rešitev/storitev za stranko vedno popolnoma enaka, neodvisno od tega, s katero pravno osebo znotraj franšizne skupine stranka posluje.

Da smo to dosegli, je moral franšizij popolnoma preslikati proces oddaje naprav, poprodajnih storitev, administrativnih dokumentov in storitev ter podpore.

Ravno tako smo morali standardizirati vse proizvodne postopke in proizvode. Le s standardizacijo in kontrolo kakovosti smo lahko dosegli, da izdelki (zalogovniki), kateri omogočajo Optiprintovo storitev, delujejo brezhibno.

S tem, ko smo standardizirali tako proizvodnji proces kot poslovni model in proces oddaje tiskalnikov ter poprodajnih storitev, smo dosegli enake: prodajne cene, politiko popustov, komercialne pogoje, odziven servis, najemne pogodbe, penale za stranke, izgled naprav in ostale pogoje. Pri izvedbi posla franšizij uporablja enake promocijske materiale, dobavnice (s spremembo pravne osebe) in poslovne procese. Tudi za dogovarjanje s strankami upošteva protokole franšizorja (protokoli so navedeni v franšiznem priročniku, katerega kazalo je v Prilogi 2). Zaključimo lahko, da je bil pogoj standardizacije dosežen.

2.5.4 Proizvod ali storitev, ki pomeni konkurenčno prednost

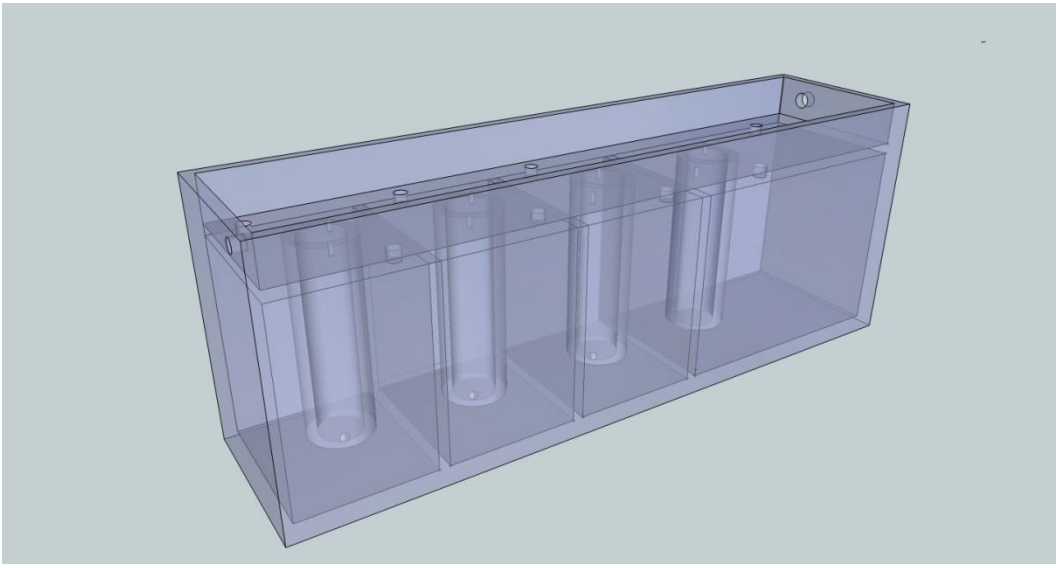
Ker se podjetje Optiprint ukvarja z oddajo tiskalnikov in multifunkcijskih naprav, bomo govorili o storitvi. Zaradi lastnega tehnološkega razvoja, bomo govorili tudi o proizvodu.

Z vidika proizvoda največjo konkurenčno prednost predstavlja razvoj lastnega zalogovnika. Z njim Optiprint rešuje naslednje probleme, ki so hkrati tudi konkurenčne prednosti:

- ni več pogoste menjave kartuš in izgube časa, saj sistem zagotavlja od 30.000 do 50.000 barvnih izpisov,
- drastično zmanjšanje visokih stroškov tiska,
- izenačitev stroška barvnega in črno-belega izpisa (tako v poslovni svet ponovno vrnemo barvni tisk),
- kakovost izdelave, materialov in izpisov.

Na Sliki 6 je prikazan prototip zalogovnika oziroma sistema Optiprint 3.0 iz leta 2013. Omenjenega zalogovnika ne uporabljamo več, saj je bil razvit za starejše modele naprav.

Slika 6: Prototip 3, kvadraten, lepljen zalogovnik, izboljšan sistem pritiska



Vir: Optiprint, d.o.o., Poslovni načrt (tekstualni del) Optiprint d.o.o.: Projekt: Komercializacija razvojnega projekta sistema Optiprint 3.0, 2013, str. 27.

Z vidika storitve konkurenčno prednost predstavlja poslovni model na naslednji način:

- enostavnost rešitve (najem naprave z vključenimi izpisi in servisom),
- odzivnost servisne službe, saj vse napake odpravimo znotraj enega delovnega dne (24 ur),
- sodelovanje brez časovne vezave (konkurenca ponuja najem le ob časovni vezavi),
- namestitev naprave in brezplačno izobraževanje o uporabi,
- prodaja komplementarnih izdelkov.

Zelo pomembno je dejstvo, da morebitna konkurenca ne more enostavno kopirati rešitve Optiprinta. Za kopijo rešitve je treba na eni strani razviti tehnološko rešitev in na drugi kopirati še poslovni model. Zato upravičeno lahko trdimo, da ima Optiprint izpolnjene pogoje, ki pomenijo konkurenčno prednost.

2.5.5 Ustrezna lokacija

Za preizkusno enoto je bilo izbrano podjetje Računalniška točka, d.o.o., ki posluje na slovenski obali, od Divače do Kopra in Portoroža. Za izbrano lokacijo preizkusne enote smo se odločili zaradi naslednjih razlogov:

- oddaljenost med franšizorjem in franšizijem ni prevelika, kar pomeni hitrejšo pomoč v primeru težav,
- redne poti franšizorja v smeri Ljubljana–Koper,

- slovenska obala je gospodarsko dovolj močna regija,
- manjša regija zagotavlja lažje doseganje izvrstnih odzivnih časov v primeru okvar.

V prvem letu se je preizkusna enota izkazala s solidnim poslovanjem, zato smo se odločili razviti in postaviti franšizno mrežo, najprej po celotni Sloveniji in pozneje v tujini.

2.5.6 Preizkusna ali testna enota

V času, ko se je Optiprint odločil za franšizing, smo imeli že prvega kandidata, ki je želel prevzeti Optiprintovo franšizo. Franšizo je želela tedanja stranka Optiprinta, saj so bili navdušeni nad enostavnostjo in funkcionalnostjo rešitve. Hkrati so vedeli, da je odzivnost in servisiranje strank ključnega pomena za uspeh, tako da smo kmalu začeli pogovore o sodelovanju, katere smo dne 11. 3. 2011 zaključili s podpisom pogodbe o sodelovanju, ki je imela nekatere elemente franšizne pogodbe.

Kljub pomanjkanju znanja pri formiranju ustrezne franšizne pogodbe (Priloga 1) smo v preizkusni enoti zajeli večino omenjenih ključnih elementov franšizinga.

Ob podelitvi franšize smo franšiznega partnerja naučili in mu pomagali prekopirati poslovne procese Optiprinta v njegovo poslovno enoto. Sočasno smo ga seznanili tudi z delovanjem sistema Optiprint.

2.5.7 Priročnik za poslovanje

Priročnika za poslovanje oziroma franšiznega priročnika v času vzpostavitve prve enote ni bilo. Obstajala so le kratka navodila, kako narediti katero izmed nalog. Franšizni priročnik smo pozneje tekom poslovanja napisali in večkrat nadgradili. Posledično je danes to dokument, ki ima zelo podrobno opisane vse postopke in obsega več kot 200 strani. Zaradi obsežnosti in stroge zaupnosti dokumenta v Prilogi 2 navajam le kazalo dokumenta.

2.5.8 Dokument o razkritju poslovanja

V začetku dokumenta o razkritju poslovanja nismo imeli. Pozneje smo ta dokument dodali, saj je ključnega pomena za uspešno širitev franšizne mreže.

2.5.9 Finančna donosnost

Vsak posel mora biti finančno donosen. Pri franšizingu mora biti posel praviloma še bolj donosen, saj mora zagotavljati dostojen zaslužek za franšizojemalca, poleg tega mora zagotavljati tudi dostojen zaslužek za franšizodajalca. Franšizodajalec mora oziroma naj bi del zaslužka namenil nadaljnjemu razvoju franšizne mreže, podpori obstoječim franšizojemalcem in razvoju novih tehnoloških rešitev, ki bodo zagotavljale konkurenčnost

na trgu in ob tem omogočale dostojen zaslužek tako franšizojemalcu kot franšizodajalcu. V primeru poslovnega modela Optiprint lahko rečemo, da je posel dovolj donosen, da zagotavlja ustrezen donos vsem vpletenim.

2.5.10 Pogodba o franšizingu

V letu 2014 smo se v Optiprintu zaradi razvoja poslovanja odločili za prenovitev pogodbe o franšizingu in sklenitev novih pogodb z obstoječimi franšiznimi partnerji. Pogodba, ki je bila v veljavi v času prenove (Priloga 1), je bila še iz časa, ko smo o franšizingu vedeli zelo malo. Posledično je imela pogodba preslabo opredeljena medsebojna razmerja. Z prenovljeno pogodbo o franšizingu smo razmerja bistveno bolje opredelili. Ključni elementi nove franšizne pogodbe so:

- razširjena opredelitev poslovnega sistema Optiprint,
- geografsko področje, na katerem deluje franšizni partner, in geografsko področje, kjer ima franšizni partner ekskluzivo,
- poslovni prostor, ki ima opredeljene ustrezne oznake, in delovni čas,
- obveznosti franšizodajalca z vidika svetovanja v številu ur letno in dobave franšiznega priročnika,
- obveznosti franšizojemalca z vidika ravnanja s poslovno dokumentacijo in z vidika izvajanja dejavnosti v skladu s franšizodajalčevimi standardi,
- obveznost o poročanju o spremembah na strani franšizojemalca,
- plačila: pristopnina, katera se praviloma plača v začetku sodelovanja, in poznejše dajatve v obliki prispevka za menedžment (angl. *management fee*), prispevek za informacijsko tehnologijo (angl. *IT fee*), prispevka za oglaševanje (angl. *marketing fee*) ter prispevka za zalogovnike in črnilo,
- prepoved konkurence v času med in po preteku sodelovanja,
- natančno opredeljena poslovna skrivnost in način ravnanja z njo,
- marketinške obveznosti,
- stroški manipulacije z blagom,
- omejitev odgovornosti vseh ključnih oseb v vpletenih družbah,
- splošni pogoji poslovanja in zavarovanja na strani franšizojemalca in franšizodajalca,
- ročnost in veljavnost pogodbe,
- kazni v primeru kršitev katere od zavez franšizne pogodbe,
- opredelitev sprememb, v kolikor pride do sprememb v lastniški strukturi,
- zaobljuba o sporazumnem reševanju morebitnih sporov.

2.6 Predstavitev franšiznega modela Optiprint

Franšizni model Optiprint bi glede na poslovno dejavnost umestili med storitveni franšizing ter glede na poslovna razmerja v čisti poslovni franšizing in v redkih primerih pod krovni (angl. *master*) franšizing.

Gre za živ model, katerega v stalnem in tesnem sodelovanju s franšizojemalci neprestano izboljšujemo in spreminjamo. Model se mora prilagajati poslu, če želimo dolgoročno rast in konkurenčnost na trgu. Temelji na partnerskem odnosu, cilj obeh strank je uspešno poslovanje.

Tako smo na primer v prvih letih izgradnje franšiznega modela franšizojemalcem računali absolutni znesek od vsake v najem oddane naprave, danes pa računamo znesek v določenem odstotku od prihodka, ki ga ustvari vsaka oddana naprava. S to spremembo smo zmanjšali administrativno delo in povečali cenovno fleksibilnost franšiznih partnerjev. Hkrati smo dali jasen znak franšizojemalcem, da smo vsi skupaj ena ekipa. Če oni ocenijo, da neka stranka potrebuje popust in je posledično njihov zaslužek manjši, je tudi naš zaslužek manjši, saj nam odvedejo nižji prispevek zaradi odstotkovnega obračuna.

Glavne lastnosti franšiznega modela v Optiprintu so:

- **Hiter povratek investicije franšizojemalca**

Ponavadi se investicija v franšizingu povrne v 3 do 5 letih. Pri Optiprintovem poslovnem modelu je v državah s primerljivim življenjskim standardom Slovenije točka preloma franšizojemalca v povprečju dosežena v 1 letu in pol in investicija povrnjena v roku 2 let in pol. V kolikor je življenjski standard nižji, je zaradi nizkega stroška delovne sile lahko točka preloma dosežena že v 1 letu in povratek investicije že v 1 letu in pol. V kolikor je življenjski standard višji, se točka preloma doseže v obdobju 2 do 2 in pol let ter povratek investicije v 3 do 4 letih.

- **Visok etični standard franšizodajalca**

Visok etični standard franšizodajalca je zasnovan na tesnem, odkritem in stalnem sodelovanju med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Vodilo in cilj skupine Optiprint je, da nas partnerji spoznajo kot poštenega in dobrega franšizodajalca, saj se na vsakem koraku trudimo zagotavljati obojestransko zadovoljstvo, ki vodi do dobrih obojestranskih poslovnih rezultatov. Gradimo dolgoročne partnerske odnose, ker verjamemo, da je zaupanje in predanost delu temelj poslovne odličnosti.

- **Redno izobraževanje franšizojemalcev**

Sodelovanje s partnerji ter izmenjava izkušenj in mnenj so za nas izjemnega pomena, saj lahko le z informacijami iz trga neposredno vplivamo na izboljšanje procesov ali izdelka. To znanje predajamo na kvartalnih srečanjih, kjer komunikacija poteka v obeh smereh.

- **Investiranje v zaposlene franšizodajalca in franšizojemalca**

Znanje delimo med zaposlene, saj je naš cilj, da so zaposleni v skupini čim bolj obveščeni o najnovejših smernicah na trgu. Prenos znanja in informacij tako spodbujamo znotraj oddelkov kot med oddelki ter v celotni franšizni skupini Optiprint. Spodbujamo svobodo pri opravljanju dela, ki ga ima posameznik, ter želimo, da imata podrejeni in nadrejeni odkrito medsebojno komunikacijo. Sodelovanje v oddelkih in med oddelki je bistveno za dosego ciljev enote kot tudi celotne skupine.

- **Regijska ekskluzivnost**

Ker gre pri našem modelu za terensko delo, ima vsak franšizni partner opredeljen teritorij, na katerem lahko opravlja storitev Optiprinta. Storitev lahko opravlja le znotraj opredeljenega teritorija. V kolikor pridobi stranko izven opredeljenega teritorija, mora stranko posredovati franšiznemu partnerju, ki ima regijsko ekskluzivnost nad teritorijem, kjer se nahaja stranka.

- **Registrirana blagovna znamka**

Blagovno znamko Optiprint smo v letu 2012 registrirali le na Uradu Republike Slovenije za intelektualno lastnino z registrsko številko 201271316. Zaradi vstopa na tuje trge smo konec leta 2014 oddali vlogo za registracijo blagovne znamke Optiprint še na European Union Intellectual Property Office (v nadaljevanju EUIPO) in World Intellectual Property Organization (v nadaljevanju WIPO). 15. 4. 2015 je EUIPO znamko registriral in objavil, kar pomeni, da imamo znamko registrirano v vseh 28 državah članicah Evropske unije (Optiprint – 013460811, b.l.). Do junija 2016 nam je WIPO odobril registracijo še v Švici, Srbiji, Rusiji, Turčiji in Ukrajini (1236389 – optiprint, b.l.).

Po Nicejski klasifikaciji imamo registrirano (Optiprint – 013460811, b.l.):

- razred 2: kartuše, napolnjene s tonerjem za računalniške tiskalnike, toner kartuše (napolnjene) za fotokopirne stroje;
- razred 9: računalniške periferne enote, računalniška programska oprema, naložljiva preko računalniške mreže, tiskalniki za računalnike;
- razred 35: izposoja pisarniških strojev in opreme, reprodukcija dokumentov, storitve fotokopiranja, strokovnjaki za poslovno učinkovitost, svetovanje pri poslovodenju, svetovanje s področja poslovnega načrtovanja.

- **Označenost poslovnega prostora**

Poslovni prostor mora biti ustrezno označen, in sicer mora vsebovati zaščiteno ime, barve in simbole franšizodajalca (Optiprint, d.o.o., 2014c). Franšizojemalec potrebuje pisarno in skladiščne prostore. Točen izgled prostorov ni predpisan.

- **Obveščanje o novostih**

Franšizne partnerje tedensko obveščamo o novih dosežkih ali presežkih, spremembah na trgu, javnih naročilih, odprtih razpisih in podobno.

- **Vpeljevanje novih storitev ali proizvodov**

Pred vpeljavo novega proizvoda na trg ga vedno testiramo. Najprej ga testiramo interno, da preverimo njegovo zanesljivost in kakovost, nato ga testiramo pri strankah, katere servisira matično podjetje Optiprint. Ko nov proizvod ali storitev prestaneta vse omenjene teste, proizvod sprostimo na trg za vse franšizojemalce.

- **Skrb za poslovni ugled in dobro ime**

Franšizojemalec mora ves čas sodelovanja skrbeti za ohranjanje dobrega imena franšizodajalca in narediti vse, kar je v njegovi moči, da ohrani dobro ime. V kolikor smatra, da dobrega imena v določeni situaciji ne more ohraniti, mora o tem nemudoma obvestiti franšizodajalca.

- **Poslovna korespondenca**

Poslovna korespondenca je močno opredeljena. Franšizojemalec mora uporabljati zaščitni znak franšizodajalca (Optiprint) na pokrovu zalogovnika, v pogodbah o najemu, oglasnem materialu, spletni strani, ponudbah, dobavnicah, predračunih, prevzemnicah, servisnih nalogih, ovojnicah in ostali korespondenci s potencialnimi in obstoječimi strankami v zvezi z najemom naprav (Optiprint, d.o.o., 2014c).

- **Korektno razdeljena dodana vrednost**

Franšizij zasluži približno trikrat več kot franšizojemalec. To je pošteno, saj franšizojemalec opravi vse operativno delo.

- **Terensko in pisarniško delo**

Storitev najema naprav se odvija na terenu (sestanki, namestitve in servisiranje naprav itd.) in v pisarni (klicni center, administracija, izterjava, razvoj itd.).

- **Uporaba franšiznega priročnika**

Franšizojemalec po podpisu pogodbe o franšizingu prejme franšizni priročnik, ki vsebuje vsa navodila in usmeritve, kako operativno uspešno voditi posel.

- **Lokacija poslovnega prostora**

Stranke praviloma ne dostopajo do naših poslovnih prostorov, zato je lokacija poslovnega prostora manj pomembna in ni predpisana.

- **Prispevek za oglaševanje**

Vsak franšizojemalec ima opredeljen prispevek za oglaševanje. Franšizodajalec izkazuje namensko porabo sredstev za oglaševanje s poročili.

- **Delovni čas franšizojemalca**

Minimalni delovni čas je opredeljen in je vezan na delovni čas strank.

- **Prepoved konkurence in poslovna skrivnost**

Prepoved konkurence je opredeljena v času sodelovanja in tudi po preteku pogodbe o franšizingu. Morebitne kršitve najstrožje preganjamo. Pod poslovno skrivnost spadajo vsi sestavni deli franšiznega sistema, kar vključuje: vse Optiprintove zalogovnike in njihovo vsebino, črnila, kartuše, način napeljave cevk in montažo, ohišje zalogovnika, certifikate in postopke za pridobitev certifikatov, prodajni proces, servisne standarde, vsebino Operativnega franšiznega priročnika in sam priročnik, model poslovanja franšizne skupine Optiprint.

2.7 Prednosti in slabosti franšizinga na primeru podjetja Optiprint, d.o.o.

2.7.1 Prednosti franšiznega modela

Kot v vsakem poslu je tudi v franšizingu pomemben izbor ustreznega poslovnega partnerja in dober poslovni odnos. Z izgradnjo dobrega poslovnega odnosa z ustreznimi partnerji pridejo prednosti franšiznega modela še bolj do izraza, hkrati pa nekatere potencialne slabosti lahko postanejo prednosti. Franšizni poslovni model nas na eni strani bogati in sili v bolj organizirano poslovanje, na drugi strani nas v nekaterih pogledih omejuje. Najprej poglejmo prednosti franšiznega modela.

- **Kapitalsko manj zahtevna širitev**

Če bi želeli širiti Optiprint z lastnimi poslovnimi enotami, bi morali za vsako poslovno enoto za začetek poslovanja najeti poslovne prostore, urediti podporne funkcije (telefoni, internet …), zaposliti najmanj dve osebi (serviser in prodajalec), nabaviti potrebne naprave za oddajo v najem in ne nazadnje nadzirati poslovanje. Pri franšiznem poslovnem modelu pa moramo najti dobrega franšiznega partnerja, z njim podpisati primerno pogodbo o franšizingu in ga ustrezno izobraziti. Potem se franšizni partner ukvarja s širitvijo posla na svojem teritoriju, kadrovanjem in operativnimi stvarmi. Torej, če bi se odločili za širitev z lastnimi poslovnimi enotami, bi potrebovali veliko več finančnih in človeških virov. Poleg tega se ne bi mogli osredotočiti na hitrejšo mednarodno širitev.

- **Franšizni partner je za delo bolj motiviran kot zaposleni**

Izkušnje so pokazale, da so lastniki podjetij, torej lastniki franšizojemalca, bolj motivirani za delo kot zaposleni, saj delajo za svoj račun. Zato so večkrat pripravljeni delati tudi izven delovnega časa in razmišljajo o izboljšavah tudi v prostem času. V luči dobrega gospodarja in z željo po čim boljšem poslovnem izidu se tudi bolj potrudijo z vodenjem in motiviranjem svojih zaposlenih. S tem, ko stremijo k čim boljšim izkazom svojega podjetja, pozitivno vplivajo tudi na Optiprintove izkaze.

- **Poglobljena raziskava lokalnega trga**

Ko se franšizni partner odloča za vstop v franšizno mrežo/nakup franšize, mora za pridobitev franšize v povprečju plačati okoli 20.000 EUR za celoten franšizni paket (pravice, blagovno znamko, treninge itd.). Poleg tega zneska potrebuje še vsaj enkrat ali dvakrat toliko kapitala za vzpostavitev in razvoj posla. Ker je potreben začetni kapital kar visok (torej med 40.000 do 60.000 EUR), so skoraj vsi franšizojemalci do sedaj zelo dobro raziskali lokalni trg in se prepričali o konkurenčnih prednostih Optiprintove rešitve.

- **Več povratnih informacij o razvoju trga**

Ker so franšizni partnerji dobro vpeti v lokalno okolje in imajo dnevne stike z lokalnimi strankami, imajo tudi zelo dober vpogled nad razvojem trga. Tako od franšizojemalcev dobivamo tudi informacije o lokalni konkurenci. Na podlagi povratnih informacij lahko spreminjamo cene, prilagajamo najemne pogodbe, se odločamo za oglaševanje, gradimo dobro ime itd.

- **Boljša povezanost z lokalnim okoljem**

Poslovna praksa (predvsem v Sloveniji) kaže, da ljudje enak izdelek ali storitev raje kupijo od someščana ali soseda, kot od nekoga, ki je iz drugega okoliša. Dober franšizni partner bo zagotovo dobro izkoristil svojo prepoznavnost in prepletenost v lokalnem okolišu in praviloma naredil boljše prodajne rezultate, kot tuje podjetje. V praksi je v Sloveniji 5/7 franšiznih partnerjev odlično izkoristila povezanost z lokalnim okoljem.

- **Večja prepoznavnost blagovne znamke**

V sladu s pogodbo o franšizingu morajo franšizni partnerji del prihodka vlagati tudi v oglaševanje. S tem zagotovimo še večjo prepoznavnost blagovne znamke in posledično tudi večjo pokritost trga. Blagovna znamka je zagotovo bolj pozitivno prepoznavna, če o njej govorijo podjetniki, kateri so tudi lastniki franšize in se posledično z blagovno znamko tudi bolj poistovetijo.

- **Hitrejši in enostavnejši vstop na tuje trge**

Vstop na tuj trg je manj rizičen, ker franšizni partnerji poznajo lokalno zakonodajo, jezik in kulturo. V nekaterih državah zakonodaja celo omejuje ali preprečuje ustanavljanje podjetij tujcem.

- **Boljša servisna pokritost trga prek regijskih/lokalnih franšiznih partnerjev**

V panogi najema tiskalnikov in multifunkcijskih naprav je poleg lastnosti naprave, ki jo damo v najem, bistvenega pomena poprodajna storitev – podpora in odzivnost servisne službe. Zaradi franšiznega načina poslovanja, kjer franšizni partner pokriva določeno regijo, lahko Optiprint kot skupina zagotavlja bistveno boljšo podporo pri bistveno nižjih stroških, kot kdorkoli drug. Če v Sloveniji vzamemo kot primer stranko na Koroškem, kateri se pokvari naprava in zahteva servisni poseg, je Optiprintov franšizni partner na lokaciji v roku 30 min, saj je njegova poslovalnica locirana na Koroškem. Ker potencialna konkurenca zaradi relativne majhnosti trga tam nima podružnic, v veliki večini primerov potrebuje za servisni poseg najmanj 1 delovni dan. Enako velja tudi za druge manjše regije v Sloveniji ali v tujini. Tu ima Optiprint prednost zaradi franšiznega modela, tako pri majhnih podjetjih, ki imajo najeto le eno napravo, kot tudi pri večjih, kateri zahtevajo hiter in odziven servis po teritoriju celotne države ali regije.

- **Zelo dober pregled nad poslovanjem franšiznega partnerja**

Pogodba o franšizingu zagotavlja možnost zelo natančnega pregleda poslovanja partnerja za storitve, katere so opredeljene v pogodbi. Posledica možnosti dobrega vpogleda v poslovanje franšiznega partnerja je ta, da lahko določene poslovne situacije predvidimo vnaprej in se jim izognemo.

- **Kvartalna izobraževanja**

S koncem kvartala vedno organiziramo srečanja, da nadgradimo poslovni odnos ter osvežimo in nadgradimo znanje. Po uradnem delu srečanj sledi še večsmerna diskusija, iz katere se lahko razvijejo dobre ideje. Če katera od idej kaže velik potencial, pozneje naredimo tržno raziskavo in v primeru pozitivnih rezultatov raziskave proizvod ali storitev ali proces pozneje implementiramo v franšizno mrežo.

- **Obveščanje partnerjev o novostih**

Franšizne partnerje redno obveščamo o novostih in izboljšavah. Posledično imajo franšizni partnerji izjemno dobre informacije o tem, kaj se dogaja na trgu in kako reagirati v določeni situaciji. Z uporabo informacij, katere dobijo preko franšizodajalca, izboljšujejo postopke dela, zmanjšujejo izgube časa itd. in posledično izboljšajo svoj poslovni izid.

- **Lažje uvajanje novih proizvodov ali storitev na različna tržišča**

Franšizne partnerje izjemno dobro poznamo in vemo, v čem so dobri in v čem slabši. Posledično lahko ob uvajanju novega proizvoda ali storitve na trg zelo dobro predvidimo, kateri partnerji bodo uspešni. Še več, pogosto se celo odločimo, da uspešnejšim partnerjem ponudimo še kak dodaten program, medtem ko tistim, ki so manj uspešni, možnosti novega programa ne ponudimo, dokler se ne izboljšajo. S tem, ko imamo partnerje po svetu, lahko nove inovativne proizvode ali storitve hitreje uvedemo v več držav.

- **Večja osredotočenost na razvoj**

Pri franšizingu je ključno, da franšizodajalec zagotovi odlično podporo in da neprestano izboljšuje svoj poslovni model in proizvod/storitev. Zaradi franšiznih partnerjev, nekateri med njimi so izjemni podjetniki, moramo vedno znova razvijati nove rešitve in jih uvajati na trg. Franšizni partner mora namreč videti in razumeti, zakaj se mu splača biti del franšizne mreže. Eden izmed razlogov je zagotovo ta, da vedno znova razvijamo proizvode/storitve za trg, kateri omogočajo, da je franšizij konkurenčen na trgu. Konec koncev smo v stalni razvoj tako prisiljeni zaradi franšiznih partnerjev in zaradi strank. Posledica je, da veliko vlagamo v razvoj in narekujemo trende na trgu, nismo le sledilci.

- **Odvisnost franšizojemalca od franšizodajalca**

Pri Optiprintovem poslovnem modelu konkurenčne prednosti izhajajo iz izjemne storitve in tehnološkega razvoja. Storitev lahko zaposleni in franšizojemalec po tem, ko se jo naučita, kopirata in naredita svoj posel. Tehnološki razvoj je veliko težje kopirati. Poleg znanja in načrtov je potreben tudi zadosten kapital, zato so v našem primeru franšizojemalci še bolj odvisni od franšizodajalca.

- **Večja pogajalska moč**

S tem, ko smo dosegli kritično maso franšiznih partnerjev, smo pridobili na pogajalski moči napram dobaviteljem in franšiznim partnerjem. Ker naročamo naprave in ostalo blago za celotno franšizno skupino, lahko pri dobaviteljih dobimo boljše nabavne cene in daljše plačilne roke. Franšizni partnerji vedo, da jim v primeru prekinitve pogodbe o franšizingu ne moremo dopustiti delati kot konkurenca. Kljub temu, da s podpisom pogodbe o franšizingu sprejmejo tudi konkurenčno klavzulo, nekateri razmišljajo, kako obiti sistem. Veliko partnerjev nam zagotavlja tudi veliko sredstev, ki jih moramo v primeru kršitev porabiti za pravno službo.

- **Lastna proizvodnja in lasten razvoj**

Ker imamo lastno proizvodnjo in lasten razvoj ter ne kupujemo končnih izdelkov pri zunanjih dobaviteljih, lahko dosti hitreje prilagajamo proizvodne zmogljivosti. S tem lahko rešimo marsikatero zadrego franšizojemalca zaradi poznega naročila izdelkov.

- **Zaveza za etično poslovanje**

Eden izmed pomembnejših dokumentov franšizodajalca je etični kodeks, ki opredeljuje pošten odnos in kakovostno partnerstvo napram dobaviteljem, zaposlenim in franšiznim partnerjem. Franšizojemalci vedo, da smo partner, ki dela in bo delal etično ter ščiti ne le svoj, pač pa tudi interes partnerjev. Le zaupanja vreden in odkrit odnos lahko dolgoročno pripelje do razvoja in rasti podjetja oziroma franšizne skupine. V nekaterih primerih je lahko etično poslovanje tudi slabost, sploh kadar na drugi strani stoji konkurent, ki ne dela v skladu s poslovno etiko. Za zdaj nam poslovanje uspeva peljati brez večjih sporov, vendar je kljub vsemu treba povedati, da smo v preteklosti zaradi zaveze o etičnem poslovanju izgubili kak posel.

2.7.2 Slabosti franšiznega modela

- **Franšizojemalec postane konkurent**

Franšizodajalec mora franšizojemalcu predati ogromno navodil, napotkov, izkušenj, znanja itd., če želi, da franšizojemalec posluje uspešno in v skladu s pogodbo o franšizingu. Vendar to predstavlja tudi potencialno nevarnost, da bo franšizojemalec uporabil predano znanje in izkušnje za ustanovitev konkurenčnega podjetja. Takšne probleme rešujemo z obsežno in podrobno pogodbo o franšizingu. Kljub temu se je treba zavedati tveganja, da se lahko franšizodajalec proti takšnemu konkurentu/franšizojemalcu bori le s tožbo in da je realna situacija žal takšna, da se tožbe lahko vlečejo več let (sploh če so mednarodne), v vmesnem času pa je že narejena ogromna poslovna škoda (ker franšizojemalec lahko prevzame franšizodajalčeve stranke in ker mora franšizodajalec svoj čas posvečati tožbi, namesto da bi se ukvarjal z nadaljnjim razvojem svojega posla). Najverjetnejši izid so poslovne težave franšizojemalca in hkrati manjši dobiček ter počasnejši razvoj franšizodajalca.

- **Težka izbira poslovnega partnerja**

S tem, ko se s poslovnim partnerjem sklene pogodba o franšizingu, partner prejme ogromno pravic in obveznosti. Poleg težkega in dolgotrajnega procesa pogajanj za sklenitev posla, je še bistveno bolj pomembno, da smo izbrali kakovostnega in primernega partnerja. Partnerju namreč zaupamo uporabo naše blagovne znamke, modelov, patentov, predamo mu znanje. Slabost poslovnega modela je, da lahko slab ali neprimeren partner vrže negativno luč na sicer odlično blagovno znamko. V primeru izbora neprimernega partnerja smo prisiljeni vanj vložiti izjemno veliko časa in dela, da bo delal vsaj sprejemljivo, oziroma moramo vložiti kar nekaj časa v prekinitev pogodbe o franšizingu in v prenos njegovega poslovanja na novega partnerja ali franšizodajalca. Če pri izboru večih partnerjev naredimo slab izbor, to lahko pomeni, da pridemo v situacijo, kjer se namesto z nadgradnjo posla ukvarjamo z gašenjem požarov. To tveganje minimiziramo tako, da partnerja pred začetkom skupnega poslovanja podrobno preverimo s pomočjo detektivov in lokalnih posrednikov, ki se ukvarjajo s franšizingom.

- **Neposlušen ali svojeglav franšizni partner**

Neposlušen ali svojeglav franšizni partner misli, da je vseved ter posledično ne posluša in ne sledi navodilom franšizodajalca, zato ponavlja napake, katerim bi se v primeru sledenjem navodil izognil. Končni rezultat je počasnejša rast in nižja dobičkonosnost franšizojemalca in franšizodajalca. V franšizingu potencialni investitorji/franšizojemalci pogosto želijo vedeti ali preverijo, kako delajo obstoječi franšizni partnerji. Če določen delež franšizojemalcev ne dosega zadovoljivih rezultatov, franšizodajalec težje pridobi nove franšizojemalce, ker investitorji pogosto na podlagi obstoječih franšizojemalcev sklepajo, da posel ni dovolj dobičkonosen.

- **Težka ločitev od franšiznega partnerja**

Kljub premišljeni izbiri franšiznih partnerjev moramo občasno prekiniti pogodbo o franšizingu. Ob ločitvi nastane več težav, vendar bomo izpostavil le tri največje. Najemne pogodbe s končno stranko ima sklenjene franšizojemalec in ne franšizodajalec, zato je treba ob prekinitvi pogodbe o franšizingu skleniti nove najemne pogodbe s končno stranko z novim poslovnim subjektom, ki bo nadaljeval posle predhodnega franšizojemalca (torej z novim franšizojemalcem ali franšizodajalcem). V najslabšem primeru se lahko zgodi, da končne stranke nočejo podpisati pogodbe z novo organizacijo in tako franšizna skupina izgubi stranko. Naprave so v lasti franšizojemalca, zato lahko še nekaj časa posluje neodvisno od franšizodajalca. Če franšizojemalec ni pripravljen prodati naprav novemu franšizojemalcu ali franšizodajalcu, potem mora nova organizacija kupiti večjo količino naprav, da bo lahko naprej oskrbovala franšizojemalčeve stranke. Če se Optiprint ne odloči za ustanovitev lastnega podjetja na tujih trgih izven Evropske unije, mora franšizojemalcu prodati tudi Optiprintove sisteme (ne le dati v najem, kot lahko naredi znotraj Evropske unije). Velika težava nastane, če star franšizojemalec ne želi prodati Optiprintovih sistemov novi organizaciji. Tako lahko neodvisno od franšizodajalca posluje še kar nekaj časa. Zaradi omenjenih potencialnih težav je priporočljivo, da morebitna neskladja ali spore rešujemo sproti in sporazumno.

- **Premalo zainteresiran franšizni partner**

Franšizojemalec mora za razvoj posla dobro skrbeti tako za prodajo kot tudi za servis in oglaševanje na svojem lokalnem območju. Nezainteresiran partner bo praviloma le vzdrževal stranke, novih ne bo pridobival. Tako ne bo vlagal v razvoj blagovne znamke, niti v širitev mreže strank. Zaradi geografske ekskluzivnosti lahko pravzaprav dosega rast na podlagi dela drugih franšiznih partnerjev, ki pridobijo večje stranke s poslovalnicami tudi v njegovi regiji. Nezainteresiran partner bo pogosto manjkal tudi na predstavitvah novih proizvodov ali na predstavitvah izboljšav v delovnem procesu. Tako bo postopoma vedno bolj zaostajal za ostalimi franšiznimi partnerji. Ta problem rešujemo s tem, da geografsko ekskluzivnost pogojujemo z prodajnimi rezultati, ki jih mora franšizojemalec dosegati, ter da imamo vsako leto obvezna izobraževanja, ki se jih franšizojemalci morajo udeležiti. V primeru ponavljajočih neudeležb izobraževanj ima franšizodajalec dolžnost najprej opomniti franšizojemalca, vendar če franšizojemalec ne upošteva navodil, lahko franšizodajalec krivdno odpove pogodbo o franšizingu.

- **Nevarnost velikih franšiznih partnerjev**

Slovenija je zelo majhen trg in zato se Optiprintu v bodoče lahko zgodi, da bo z vstopom na bistveno večji trg potencialni franšizojemalec poizkusil prevzeti franšizodajalca.

- **Slaba prepoznavnost blagovne znamke v tujini in posledično počasnejša širitev**

Blagovna znamka Optiprint je izjemno dobro poznana v Sloveniji, vendar v tujini zaradi mladosti še ni. Zaradi slabe prepoznavnosti v tujini je upočasnjen mednarodni razvoj podjetja.

- **Pomanjkanje ustreznega kadra za franšizing**

Zaradi slabe razvitosti franšizinga v Sloveniji ni veliko kadra, ki bi imel zadostno znanje o franšizingu. Zato je zelo težko dobiti kader, ki je ustrezen za širitev mednarodne mreže in za dajanje kakovostne podore znotraj franšiznega sistema. Zaradi pomanjkanja je strošek dela za tako specializirano izobražen kader visok. Tujci zaradi visoke obremenitve stroška dela za takšna delovna mesta pravzaprav ne pridejo v poštev. Problem rešujemo tako, da sami šolamo omenjen kader. Gre za dolgotrajen proces, za katerega ocenjujemo, da v povprečju traja nekje od enega do dveh let tesnega sodelovanja z mentorjem, šele potem je človek sposoben za samostojno delo. Dodatni problem predstavlja zaposlitev napačne osebe, saj le to vodi v spiralo napačnih odločitev in dodatnega dela.

- **Izjemno velika odgovornost**

Z rastjo in mednarodno širitvijo Optiprint odgovarja za vse več zaposlitev. Zato zaposleni, ki so ključni za razvoj proizvodov naslednjih generacij, občutijo čedalje večji pritisk in so čedalje bolj obremenjeni.

- **Drago sodno preganjanje v primeru razkritja poslovnih skrivnosti**

Če kdorkoli izmed zaposlenih ali franšiznih partnerjev razkriva poslovne skrivnosti Optiprinta nepooblaščenim osebam, moramo kot franšizodajalec najstrožje reagirati in zaščititi interes nas ter naših pogodbenih partnerjev. Ker je razkritje poslovnih skrivnosti zelo težko dokazati, je sodno preganjanje drago in dolgotrajno.

- **Manj fleksibilna struktura**

Ker je v franšiznem sistemu veliko partnerjev, je struktura manj fleksibilna. Vsi franšizni partnerji znotraj ene države morajo imeti enake pogoje, med državami pa primerljive. Če želimo zagotavljati primerljive pogoje, morajo biti protokoli dela znotraj franšizne skupine strogo opredeljeni. Zaradi omenjenega se za vsako spremembo potrebuje več časa, kot če bi govorili o povsem samostojnih pravnih subjektih.

Ker se v Optiprintu zavedamo, da je toga fleksibilna struktura lahko velika slabost, smo v preteklih letih spremenili način obračunavanja dajatev. Iz nekoč relativno fiksnih zneskov smo prešli na obračunavanje, kjer franšizojemalec plača dajatev vezano na njegovo prodajno ceno. Če je prodajna cena visoka, je tudi delež, ki ga dobi franšizodajalec visok, če je realizirana prodajna cena nizka, je tudi delež franšizodajalca ustrezno nižji. S tem sicer nismo spremenili organizacijske strukture, smo pa dosegli, da lahko na trgu bolj fleksibilno dostopamo do strank.

- **Pravna tveganja in omejitve**

Optiprintov razvoj sistema za neprekinjen dotok črnil temelji na nadgradnji določenih modelov naprav. V kolikor bi proizvajalci naprav naredili tako napravo, kjer nadgradnja ne bi bila mogoča, bi to lahko pomenilo resno težavo, tako za franšizne partnerje kot tudi za Optiprint.

- **Prepočasen razvoj informacijskega sistema**

Optiprint ob hitri rasti ni uspel sočasno informatizirati svojih poslovnih procesov, zato to počnemo šele danes. Trenutne posledice so slabši nadzor nad franšizojemalci in velike izgube časa na vseh področjih dela.

SKLEP

Franšizing je kot poslovni koncept že dalj časa uveljavljen v razvitejših državah sveta. Med drugim je velika prednost franšizinga, da statistično gledano propade manj kot 10 % podjetij (franšizojemalcev), medtem ko tistih, ki se lotijo lastne podjetniške poti samostojno propade precej več (Mercina, 2011). V Sloveniji se poslovni koncept franšizinga šele razvija in je pričakovati hitrejši napredek v prihodnjih letih.

Da smo se v podjetju Optiprint, d.o.o. odločili za franšizni model poslovanja, velja v Sloveniji prej za izjemo kot pravilo. Franšizing je v našem prostoru še nerazvit, hkrati je slovenski trg zelo majhen. Vsako podjetje, ki se odloča za tak način poslovanja, se sooča s podobnimi težavami, kot smo se začetku svoje poslovne zgodbe srečevali v podjetju Optiprint, d.o.o..

V Optiprintu, d.o.o. smo našo franšizno mrežo začeli graditi najprej s slovenskimi franšiznimi partnerji. Večina izmed njih se je izkazala kot pravi partner, v nekaterih primerih smo pridobili izkušnje, kako boleča je lahko ločitev. Domač trg se je izkazal kot zelo primeren testni trg in odlična odskočna deska za širitev na tuje trge.

Kljub začetnim oviram in preprekam, s katerimi smo se srečevali v podjetju, poudarjamo, da je bila odločitev za širjenje poslovnega modela prek franšizinga pravilna. Širitev bi bila še hitrejša, če se v začetku ne bi srečali predvsem s pomanjkanjem znanja o samem franšizingu, izbiri partnerja, postavitvi modela obračunavanja, pripravi ustrezne dokumentacije in zagotovitvi standardizacije.

S pomočjo franšiznega modela poslovanja smo dosegli hitrejšo rast, večjo prepoznavnost blagovne znamke, zaupanje strank in partnerjev v več državah, kar se odraža na odličnih poslovnih rezultatih, kateri se izboljšujejo iz leta v leto.

Kljub uspešni vpeljavi franšiznega poslovnega modela se vsakodnevno soočamo z novimi izzivi (iskanje pravih franšiznih partnerjev, iskanje dobrega kadra), ki jih rešujemo sproti. Zavedamo se, da bi morali tudi te težave reševati preden se pojavijo, vendar nam to za zdaj še ni uspelo. Eden izmed izzivov, katerega bomo v prihodnosti nadgradili, je informacijski sistem, kateri nam bo po zaključku nadgradnje omogočil boljše analize in bistveno izboljšano spremljanje franšizojemalcev.

Znanje, ki ga tekom let akumuliramo s pomočjo zaposlenih in zunanjih svetovalcev, ter dodatno izobraževanje so nam omogočili, da imamo trdne temelje za uspešno franšizno poslovanje na domačem trgu, kjer prevzemamo močno vlogo v franšiznem prostoru.

Zaključimo lahko z mislijo, da nam zaposleni in franšizni partnerji omogočajo, da ustvarjamo neprestano rast. Prihodke in dobiček vlagamo v razvoj novih proizvodov in storitev ter širitev na tuje trge. To nam bo zagotovilo dolgoročno konkurenčnost in rast ter razvoj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. 1236389 – optiprint. (b.l.) V *WIPO Romain*. Najdeno 31. maja 2016 na spletni strani http://www.wipo.int/romarin/search.xhtml
2. *Diplomanti višješolskega in visokošolskega izobraževanja, Slovenija, 2014.* Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5209&idp=9&headerbar=7
3. Grilc, P. (1988). *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik.
4. Hackett, D. W. (2011). *Franchising: The State of the Art*. Decatur: Marketing Classics Press, Inc.
5. Hall, P., & Dixon, R. (1991). *Franchising.* London: Pitman Publishing.
6. *History of Franchising.* Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.franchoice.com/franchise-information-guide/what-is-franchise/history-of-franchising
7. Hoy, F., & Stanworth, J. (2003). *Franchising: An international perspective*. London: Routledge.
8. *Kaj pomeni franšizing.* Najdeno 16. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.franchise-slovenia.net/fransizing/kaj-pomeni--fransizing
9. Kaučič, P. (1999, 10. junij). *Zanimanje za franšizing narašča*. Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/clanek/zanimanje-za-fran%C5%A1izing-nara%C5%A1%C4%8Da-19991006
10. Keup, E. (2004). *Franchise bible: How to buy a franhise or franchise your own business* (5th ed). Madison: Entrepreneur Press.
11. Klaneček, A. (2002). *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ličen, A. (1998). *Franchising kot strateška usmeritev malega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Longenecker, J., Moore, C., Palich, L., & Petty,W. (2005). *Small business managment: An entrepreneurial emphasis*. Mason (OH): Thomson/South-Western, cop.
14. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
15. Mendelsohn, M. (2005). *The guide to franchising* (7th ed.). London: Thomson.
16. Mercina, J. (2011, 20. februar). *Franšizing*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing
17. Murphy, K., & Hayes, R. (2006). *The Franchise Handbook*. Oceala: Atlantic Pub. Group.
18. Optiprint – 013460811. (b.l.) V *EUIPO*. Najdeno 31. maja 2016 na spletni strani https://euipo.europa.eu/eSearch/
19. Optiprint, d.o.o. – Finančni podatki. (b.l.) V *Bonitete*. Najdeno 16. aprila 2016 na spletni strani http://www.bonitete.si
20. Optiprint, d.o.o. (2009–2015). *Letna poročila za leta 2009–2015* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
21. Optiprint, d.o.o. (2013). *Poslovni načrt (tekstualni del) Optiprint d.o.o.: Projekt: Komercializacija razvojnega projekta sistema Optiprint 3.0* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
22. Optiprint, d.o.o. (2014a). *Dodatek št. 3 k pravilniku o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
23. Optiprint, d.o.o. (2014b). *Knjiga izdanih faktur 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.

24. Optiprint, d.o.o. (2014c). *Pogodba o franšizingu* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
25. Optiprint, d.o.o. (2015a). *Optiprint Franchise Presentation* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
26. Optiprint, d.o.o. (2015b). *Prodajni trening – jesen 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Optiprint, d.o.o.
27. Pavlin, I. (2000, 10. junij). *Franšizing - razvoj in trendi*. Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/clanek/fran%C5%A1izing-razvoj-in-trendi-20001006
28. Povalej, G. M. (1992). *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Seid, M., & Thomas, D. (2006). *Franchising for dummies* (2nd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
30. *Sekcija slovenskih franšiznih.* Najdeno 23. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.tzslo.si/Splosna-zakonodaja/Komisije-sekcije/Sekcija-fransiznih-druzb
31. Siebert, M. (2004, 19. julij). *Should you franchise your business?* Najdeno 15. novembra 2013 na spletnem naslovu https://www.entrepreneur.com/article/71886
32. Turk, D. (1999, 10. junij). *Franšizing zaživel tudi v Sloveniji*. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetnik.si/clanek/fran%C5%A1izing-za%C5%BEivel-tudi-v-sloveniji-19991006

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pogodba o franšizingu iz leta 2011 1
Priloga 2: Kazalo Operativnega franšiznega priročnika 6

PRILOGA 1: Pogodba o franšizingu iz leta 2011

Optiprint d.o.o.,Kranjčeva 20, 1000 Ljubljana, _____ (enot. ident. št.),

ki ga zastopa _____(v nadaljevanju franšizodajalec)

in

_____ (firma), _____ (sedež), _____ (enot. ident. št.),

ki jo zastopa _____(v nadaljevanju franšizojemalec)

sta sklenila naslednjo

POGODBO O FRANŠIZINGU

Splošno
I.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo franšizojemalcu prenesel paket pravic, metod poslovanja in drugega znanja, ki je predmet te pogodbe in izpolnil druge obveznosti, ki jih določa ta pogodba. Franšizojemalec pa se v zameno za to s to pogodbo zavezuje, da bo franšizodajalcu plačal v tej pogodbi določen denarni znesek in izpolnil druge obveznosti, ki jih določa ta pogodba.

Predmet
II.

S to pogodbo se franšizodajalec in franšizojemalec sporazumeta, da je predmet te pogodbe oddajanje v najem HP tiskalnikov skupaj z Optiprintovim sistemom dotoka črnila (v nadaljevanju Sistem).

Obveznosti franšizodajalca
III.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo franšizojemalcu odstopil pravico oddajanja v najem HP tiskalnikov skupaj s Sistemom na geografskem območju občin:

Franšizodajalec bo vsa povpraševanja na območju opredeljenem v prejšnjem odstavku tega določila posredoval franšizojemalcu, hkrati pa bo franšizojemalca navedel kot svojega zastopnika/podružnico tudi na spletni strani.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo franšizojemalcu redno dobavljal Sistem, da bo lahko franšizojemalec nemoteno izvrševal pravico iz prvega odstavka tega določila. Brezplačno bo dobavljal potrebne rezervne dele za opravljanje servisa, kamor spadajo komponenta X, komponenta Y in komponenta Z.

Na geografskem območju iz prvega odstavka tega določila franšizodajalec lahko opravlja storitev iz prvega odstavka tega določila poleg franšizojemalca.

IV.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo franšizojemalcu zagotovil redno izobraževanje in drugo strokovno pomoč.

V.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo na območju določenem v prvem odstavku določila III na primeren način po svoji presoji in po dogovoru s franšizojemalcem poskrbel za oglaševanje.

VI.

S to pogodbo se franšizodajalec zavezuje, da bo franšizojemalca oskrboval s Sistemom in črnilom.

Franšizodajalec zagotovi Franšizojemalcu v roku 7 dni po podpisu pogodbe X Sistemov, kateri so namenjeni servisu, promociji in lastni uporabi in ne nadaljnji prodaji.

Franšizojemalec potrebo po Sistemu pošlje franšizodajalcu, ki v roku X delovnih dni pošlje sistem po pošti oziroma ga na drugače dogovorjen način dostavi franšizojemalcu. Strošek poštnih storitev nosi franšizodajalec.

Obveznosti franšizojemalca
VII.

Franšizojemalec se obvezuje, da bo franšizodajalcu mesečno odvajal franšiznino v fiksnem znesku X EUR.

Franšizojemalec se obvezuje, da bo franšizodajalcu mesečno odvajal franšiznino v vrednosti X EUR + ddv za vsak oddan Sistem. Sistem franšizodajalec začne zaračunavati z dnem podpisa najemne pogodbe med franšizojemalcem in končno stranko oziroma najkasneje 30 dni po tem, ko ga franšizojemalec prejme. Določilo ne velja, če gre za zamenjavo Sistema zaradi tehnične napake.

Franšizojemalec se obvezuje, da bo najkasneje X dni po oddaji sistema o tem pisno poročal franšizodajalcu. .

Franšizojemalec je dolžan voditi evidenco vseh oddanih Sistemov s kontaktnimi podatki o strankah, ki je na spletu dostopna franšizojemalcu, in ob zahtevi posredovati Franšizodajalcu kopije podpisanih najemnih pogodb s končnimi kupci.

Do 15. dne v mesecu mu bo v skladu s to pogodbo in na podlagi izdanega računa na njegov transakcijski račun št. SI56 1010 0004 6813 068 pri Banki Koper d.d. plačal fiksno franšiznino in franšiznino vezano na skupno število oddanih Sistemov v prejšnjem mesecu. Za primer zamude s plačilom se pogodbeni stranki dogovorita za vsakokratne zakonite zamudne obresti, ki so določene z zakonom.

VIII.

S to pogodbo se franšizojemalec zavezuje, da se bo sam oziroma njegovo osebje redno udeleževalo vseh izobraževanj, ki jih bo organiziral franšizodajalec.

IX.

S to pogodbo se franšizojemalec zavezuje, da bo s to pogodbo odstopljene pravice, metode poslovanja in drugo znanje izkoriščal v skladu z njihovim namenom, v skladu s to pogodbo in sploh v skladu z načelom vestnosti in poštenja.

X.

S to pogodbo se franšizojemalec zavezuje, da bo varoval poslovne skrivnosti, ki vključujejo tehnične podrobnosti Sistema, vse preneseno znanje, informacije, podatke in podobno.

XI.

Franšizojemalec je sam odgovoren za nakup HP tiskalnikov, na katere bo montiral Sistem v skladu z navodili franšizodajalca. Sistem s črnilom lahko franšizojemalec montira le na predpisane modele HP-jevih tiskalnikov s strani franšizodajalca.

XII.

Franšizojemalec je odgovoren za servisne storitve svojih končnih najemodajalcev in morebitne servise HP-jevih tiskalnikov. V primeru tehničnih težav s Sistemom lahko zahteva nadomestne enote.

XIII.

Franšizojemalec bo uporabljal zaščitni logotip franšizodajalca (Optiprint) z dodanim imenom svojega podjetja v naslednji poslovni korespodenci, ki je vezana na predmet te pogodbe: pogodbah o najemu, reklamnem materialu, spletni strani in ostali korespodenci s potencialnimi in obstoječimi strankami. Določilo ne velja za račune in predračune.

Franšizojemalec se zavezuje, da bo v pogodbe o najemu s končnimi kupci dodal člen, da se z aneksom k pogodbi lahko pogodbo v primeru prenehanja poslovanja franšizojemalca ali prekinitve franšizne pogodbe prenese na franšizodajalca.

XIV.

S to pogodbo se franšizojemalec zavezuje, da odstopljenih pravic, metod poslovanja in drugega znanja iz določila II te pogodbe, ne bo odstopil drugim osebam brez soglasja franšizodajalca.

V času trajanja te pogodbe franšizojemalec ne bo oddajal v najem istovrstnih izdelkov drugih proizvajalcev in se bo odpovedal vsakršnemu posrednemu ali neposrednemu konkuriranju s takšnimi izdelki. Isto velja tudi za njegovo kakršno koli udeležbo pri konkurenčnih podjetjih in za svetovanje takšnim podjetjem.

XV.

S to pogodbo se franšizojemalec zavezuje, da po prenehanju te pogodbe ne bo več uporabljal predmeta iz določila II te pogodbe ali razvil, tržil ali uporabljal nobenega sistema napajanja tiskalnikov, ki vsebuje več kot 80ml posameznega črnila. Dovoljeno je trženje in uporaba originalnih tonerjev in kartuš ali replik, ki so po velikosti (mililitri) enake originalu.

Trajanje pogodbe o franšizingu
XVI.

S to pogodbo se franšizodajalec in franšizojemalec sporazumeta, da je ta pogodba sklenjena za določen čas, in sicer za eno leto od podpisa pogodbe s strani obeh strank.

Čas trajanja pogodbe se lahko podaljša z aneksom k tej pogodbi.

Prenehanje pogodbe o franšizingu
XVII.

S to pogodbo se franšizodajalec in franšizojemalec sporazumeta, da ta pogodba preneha s potekom časa, ki je določen v določilu te pogodbe.

Vsaka od pogodbenih strank ima pravico, da to pogodbo iz utemeljenega razloga predhodno odpove. Utemeljeni razlog pomeni predvsem hujša kršitev te pogodbe ali neplačilo pogodbenih obveznosti, kljub ponovnemu opominu.

Ob kršitvi pogodbenih določil ali neutemeljeni odpovedi franšizojemalec plača pogodbeno kazen v višini X € + ddv.

Franšizojemalec ob odpovedi pogodbe v roku X dni vrne vse Sisteme in ves neporabljen material. Pogodbe o najemu se ob odpovedi prenesejo na franšizodajalca.

Uporaba prava za pogodbo o franšizingu
XVIII.

S to pogodbo se franšizodajalec in franšizojemalec sporazumeta, da se bo ta pogodba presojala po pravu Republike Slovenije.

Reševanje sporov v zvezi s pogodbo o franšizingu
XIX.

S to pogodbo se franšizodajalec in franšizojemalec sporazumeta, da bosta morebitna nesoglasja v zvezi s to pogodbo poskušala rešiti sporazumno.

V kolikor na ta način ne bosta uspela rešiti nesoglasij v zvezi s to pogodbo, je za reševanje sporov v zvezi z njo pristojno sodišče v Ljubljani.

Število izvodov pogodbe o franšizingu
XX.

Ta pogodba je sestavljena v dveh enakih izvodih, od katerih vsaka stranka prejme po en izvod.

Začetek učinkovanja pogodbe o franšizingu
XXI.

Ta pogodba začne veljati, ko jo podpišeta franšizodajalec in franšizojemalec.

Ljubljana, _____	Kraj,_____
Franšizodajalec	Franšizojemalec
_____	_____

PRILOGA 2: Kazalo Operativnega franšiznega priročnika

LASTNOSTI DOKUMENTA

Različica 0.1
Unikatna označba FP/SLO
Datum 1.4.2015
Avtor Optiprint, d. o. o.
Urednik Špela Nose
Odgovornost Lan Hvastija
Zaupnost STROGO ZAUPNO
Avtorske pravice Optiprint, d. o. o. ©

1 UVOD V OPERATIVNI FRANŠIZNI PRIROČNIK

Podjetje Optiprint, d.o.o. 1
Namen in cilj priročnika 2
Lastništvo priročnika 3
Ravnanje s priročnikom 3
Pravno obvestilo 4
Zaupnost 4
Varovanje podatkov 5
Franšizni model poslovanja 5

2 ODGOVORNOSTI IN OBVEZNOSTI STRANK

2.1 Optiprintova franšiza 1
2.2 Območje delovanja franšizojemalca 2
2.3 Pogoji franšiznega poslovanja 5
2.4 Odgovornosti in obveznosti franšizojemalca 5

3 PREDSTAVITEV OPTIPRINTOVEGA POSLOVNEGA SISTEMA

3.1 Zgodba podjetja Optiprint,d.o.o. 1
3.2 Kodeks ravnanja in vrednote Optiprinta 1
3.3 Optiprintove stranke 2
3.4 Blagovna znamka Optiprint 3
3.5 Navodila za uporabo blagovne znamke 4
3.6 Optiprintovi zalogovniki 7
3.7 Intelektualna lastnina proizvajalca naprav 8
3.7.1 Upoštevanje intelektualne lastnine v najemnih pogodbah 9
3.7.2 Upoštevanje intelektualne lastnine na kartušah 10
3.8 Strategija razvoja Optiprintovega poslovnega sistema 11

3.9 Trendi na trgu oddajanja tiskalnikov v najem. 12
3.10 Poslovni bonton 14

4 PREDSTAVITEV OPTIPRINTOVE STORITVE

4.1 Optiprintova storitev 1
4.1.1 Kaj vključuje Optiprintova storitev najema tiskalnikov 1
4.1.2 Kaj je vključeno v ceno Optiprintovega najema 2
4.1.3 Kaj ni vključeno v ceno Optiprintovega najema 3
4.2 Optiprintovi paketi najema 4
4.2.1 Paket Izbrani (redni najem A4-naprav) 4
4.2.2 Paket Izbrani (redni najem A3-naprav) 4
4.2.3 Paket Premium (redni najem izjemno hitrih A4-naprav) 4
4.2.4 Paket po meri (mikro najem A4-naprav) 5
4.2.5 Paket po meri (mikro najem izjemno hitrih A4-naprav) 5
4.2.6 Paket po meri (mikro najem A3-naprav) 6
4.2.7 Paket po meri (razširjeni mikro najem) 6
4.2.8 Paket po meri (nano najem) 6
4.2.9 Paket Premium B-W 7
4.3 Zaračunavanje presežnih izpisov 7
4.3.1 Pogodbena časovna vezava 7
4.3.2 Odškodnina v primeru odpovedi najemne pogodbe 8
4.3.3 Odškodnine pri mikro najemu 8
4.3.4 Prenehanje veljavnosti najemne pogodbe 9
4.4 Izvajanje storitev 9
4.4.1 Dostava papirja ob namestitvi naprave 10
4.4.2 Dostava papirja obstoječim strankam 10
4.5 Protokol izvajanja storitve 11
4.5.1 Prvi korak: trženje 11
4.5.2 Drugi korak: namestitev naprave za brezplačni preizkus 12
4.5.3 Tretji korak: poprodajni klici 13
4.5.4 Četrti korak: priprava pogodbe ali zavrnitev sodelovanja 13
4.5.5 Peti korak: Optiprintova stranka 14
4.5.6 Šesti korak: odpoved pogodbe 15
4.5.7 Izjeme pri izvajanju storitve 16
4.6 Servisno-prodajna dokumentacija 17
4.6.1 Dobavnica in prevzemnica 17
4.6.2 Priročnik za uporabo 18
4.6.3 Servisni nalog 18

5 SERVIS

5.1 Naročanje zalogovnikov in naprav 1
5.2 Prevzem Optiprintovih zalogovnikov in naprav 2
5.3 Zaloge zalogovnikov in naprav 3
5.4 Garancije naprav 3
5.5 Servisni oddelek 3
5.6 Optiprintovi zalogovniki 4
5.7 Transport naprav 5
5.8 Navodilo za pripravo naprav HP OJ Pro 8xxx in HP OJ 7xxx 6
5.9 Navodila za namestitev zalogovnika Optiprint 7
5.10 Navodilo za pripravo naprav HP OJ Pro X4xx in HP OJ Pro X5xx 12
5.11 Navodila za namestitev zalogovnika Optiprint+ 14
5.12 Navodilo za priprava naprav za nano najem 16
5.13 Navodila za namestitev naprave pri stranki 16
5.14 Uporabni nasveti in navodila za uporabo naprav 18
5.14.1 Navodila za namestitev gonilnikov na računalnik 18
5.14.2 Žična povezava multifunkcijske naprave in tiskalnika 19
5.14.3 Brezžična povezava multifunkcijske naprave 19
5.14.4 Brezžična povezava tiskalnika 20
5.14.5 USB-povezava naprave z računalnikom 20
5.14.6 Tiskanje poročila o stanju tiskalnika 20
5.14.7 Tiskanje poročila o kakovosti tiskanja 20
5.14.8 Tiskanje – splošni napotki 21
5.14.9 Fotokopiranje 24
5.14.10 Skeniranje 24
5.14.11 Faks 25
5.14.12 Namestitev dodatnega predalnika za papir 26
5.14.13 Uporaba stranskega predalnika 26
5.14.14 Izbor papirja 26
5.14.15 Storitev HP ePrint 27
5.14.16 Storitev nadzora dostopa do naprave 27
5.14.17 Storitev varovanega tiska 28
5.15. Skrb za nivo črnila v zalogovniku 28
5.15.1 Menjava kartuš 29
5.16 Servisni paket 30
5.17 Servisni posegi 30
5.17.1 Servisni klic 31
5.17.2 Servis pri stranki 31
5.17.3 Odzivni čas servisa 32
5.18 Priprava naprave za uradni servis 32
5.19 Elektronsko vpisovanje podatkov 33

5.20 Serviserji franšizne skupine Optiprint 34

6 PRODAJA

6.1 Poznavanje proizvodov in storitve 1
6.2 Optiprintove prednosti 1
6.3 Poznavanje konkurence 2
6.3.1 Nakup ali najem tiskalnika ali fotokopirnega stroja 11
6.3.2 Raziskava konkurence 12
6.4 Osnove komunikacije 12
6.4.1 Telefonski klici 13
6.4.2 Elektronska pošta 14
6.5 Čustvena inteligenca 18
6.6 Začetek trženja 20
6.7 Priprava na delo in ureditev delovnega prostora 20
6.8 Priprava Optiprintovih tržnikov na prodajo 21
6.9 Način govora pri prodajnih klicih 21
6.10 Prodajni klic - simulacija 23
6.11 Poznavanje obstoječih strank 29
6.12 Prejeto povpraševanje 29
6.13 Poprodajni klici 29
6.14 Priprava pogodbe 30
6.15 Zahvalni e-mail po podpisu pogodbe 31
6.16 Sestanki 31
6.17 Optiprintovi tržniki 32
6.18 Vpisovanje podatkov 33
6.18.1 Vpisovanje v prodajne baze 33
6.18.2 Vpisovanje v zavihek stanje testa 35
6.19 Dodatna znanja 35
6.19.1 Politika popustov 35
6.19.2 Reševanje reklamacij 36
6.19.3 Reševanje enostavnih servisnih vprašanj 36
6.20 Pomemben sklep 38

7 MARKETING

7.1 Marketing franšizne skupine Optiprint 1
7.2 Marketinške akcije - sejmi in promocijske predstavitve 2
7.3 Poraba sredstev za marketing 3
7.4 Uporaba blagovne znamke v marketinške namene 4
7.5 Kaj mora franšizojemalec upoštevati 4

8 PODPORA FRANŠIZOJEMALCU

8.1 Svetovalci franšizne skupine Optiprint 1
8.2 Kontaktne informacije franšizodajalca 2
8.3 Kaj vključuje podpora franšizodajalca 2
8.3.1 Mesečni pregled poslovanja franšizojemalca 3
8.3.2 Obisk franšizojemalca v franšizni poslovni enoti Optiprint 3
8.3.3 Informacije iz poslovanja, o novostih in trendih 4
8.3.4 Strokovni seminarji in posveti 4
8.3.5 Izobraževanje in usposabljanje 5