

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POT DO LASTNE FRANŠIZE V SLOVENIJI: PRIMER THE BODY SHOP

Ljubljana, maj 2009

MANCA LOŽAR

IZJAVA

Študentka Manca Ložar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Simona Čadeža, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. OPREDELITEV POMENA BESEDE FRANŠIZING IN NJEGOV RAZVOJ	2
1.1. OPREDELITEV POMENA FRANŠIZINGA.....	2
1.2. ZGODOVINA FRANŠIZINGA (RAZVOJ IN TRENDI)	3
1.2.1. <i>Združene države Amerike</i>	3
1.2.2. <i>Evropa</i>	4
1.2.3. <i>Slovenija</i>	5
2. VRSTE FRANŠIZINGA IN NJIHOVA DELITEV TER PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA.....	7
2.1. VRSTE FRANŠIZINGA IN NJIHOVA DELITEV	7
2.1.1. <i>Vrste franšizinga glede na vrsto dejavnosti</i>	7
2.1.2. <i>Vrste glede na poslovna razmerja</i>	9
2.2. PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA	10
2.2.1. <i>Prednosti za franšizojemalca</i>	10
2.2.2. <i>Slabosti za franšizojemalca</i>	11
2.2.3. <i>Prednosti za franšizodajalca</i>	12
2.2.4. <i>Slabosti za franšizodajalca</i>	13
3. POT DO LASTNE FRANŠIZE	14
3.1. ŠTIRJE R-JI	14
3.2. KORAKI DO LASTNE FRANŠIZE.....	15
3.2.1. <i>Analiza samega sebe</i>	15
3.2.2. <i>Izbira prave franšize in analiza franšizodajalca</i>	17
3.2.3. <i>Opredelitev in pomen lokacije</i>	19
3.2.4. <i>Analiza franšizne pogodbe</i>	20
3.2.5. <i>Priprava poslovnega načrta in izbira najboljšega vira financiranja</i>	22
3.2.6. <i>Pogajanja o najemnini</i>	24
3.2.7. <i>Opremljanje poslovnega prostora in nabava inventarja ter surovin</i>	24
3.2.8. <i>Izbira zaposlenih</i>	24
3.2.9. <i>Oglaševanje in promocija</i>	25
3.2.10. <i>Kontinuirana pomoč franšizodajalca, nadzor nad franšizojemalcem ter neprestana komunikacija</i>	25
4. ŠEST STOPENJ FRANŠIZNEGA ODNOSA	28
5. THE BODY SHOP – POT DO LASTNE FRANŠIZE V SLOVENIJI.....	30
5.1. ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV PODJETJA	30
5.2. ANALIZA SAME SEBE	32
5.3. ANALIZA PODJETJA THE BODY SHOP	33
5.4. OPREDELITEV LOKACIJE	35
5.5. ANALIZA FRANŠIZNE POGODBE	35
5.6. POSLOVNI NAČRT	36
5.7. POGAJANJA O NAJEMNINI	39
5.8. OPREMLJANJE POSLOVNEGA PROSTORA IN NABAVA INVENTARJA IN SUROVIN	39
5.9. IZBIRA ZAPOSLENIH.....	40
5.10. OGLAŠEVANJE IN PROMOCIJA	40
5.11. KONTINUIRANA POMOČ FRANŠIZODAJALCA, NADZOR NAD FRANŠIZOJEMALCEM TER NEPRESTANA KOMUNIKACIJA	41
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO SLIK

<i>SLIKA 1: KRIVULJA ZADOVOLJSTVA FRANIZOJEMALCA</i>	<i>28</i>
--	-----------

KAZALO TABEL

<i>TABELA 1: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</i>	<i>38</i>
<i>TABELA 2: BILANCA STANJA</i>	<i>39</i>

UVOD

Franšizing se je v svetu uveljavil kot eden izmed najuspešnejših načinov poslovanja. Sovpadanje »know-howa« in poslovnega čuta je izreden izziv, ki ga predstavlja franšizna formula. Franšizodajalčevo znanje, ki izvira iz preizkušene poslovne zamisli, se ujema s franšizojemalčevo motivacijo in poslovnim čutom v neki vrsti strateške povezave. Franšizing je pogodbeno sodelovanje med dvema ali več pravnimi subjekti, kjer franšizodajalec odstopi svoj poslovni in tehnični »know-how« v zameno za plačilo franšizojemalcu. Ta vodi podjetja na lasten način, seveda pa mu pri tem stalno pomaga in ga nadzoruje franšizodajalec. Prav zaradi stalne podpore franšizodajalca se zmanjša tveganje poslovanja, zato franšizing postaja čedalje bolj priljubljen in razširjen način poslovanja tudi v Sloveniji.

Cilj diplomske naloge je predstaviti pot do franšize kozmetičnega podjetja The Body Shop, ki ga zaenkrat v Sloveniji še ni. Diplomsko nalogo sem zastavila kot nekakšen priročnik za vse bodoče franšizojemalce in tudi sebe postavila v vlogo bodočega franšizojemalca The Body Shop franšize. Najprej sem opisala pot do franšize s teoretičnega vidika, nato pa sem te korake uporabila še v praktičnem delu diplome. Podjetje ima razširjeno mrežo prodajaln predvsem po zahodni Evropi, Ameriki in Aziji, vendar v prihodnosti načrtuje tudi širitev v vzhodno Evropo. Podjetje The Body Shop sem si izbrala zaradi njihove filozofije, ki mi je blizu, to je t.i. »green capitalism«.

Diplomsko delo sem razdelila na 5 poglavij. V prvem poglavju sem najprej opredelila pojme franšizinga, njegove definicije in z njim povezane izraze. Nato sem na kratko povzela zgodovino franšizinga, predvsem kako se je razvijal v Sloveniji. V drugem poglavju sem opredelila vrste franšizinga ter njihovo delitev in nato po različnih avtorjih povzela glavne značilnosti, prednosti in slabosti, ki jih prinese franšizing tako za franšizodajalca kot za franšizojemalca. V tretjem poglavju diplomskega dela sem predstavila korake, ki so po mnenju avtorjev najpomembnejši za uresničitev lastne franšize. Njihove ugotovitve sem združila v 10 korakov, ki so ključnega pomena, ko se odločamo za lastno franšizo. Ti zajemajo predpripravo za sklenitev franšizne pogodbe in nadaljnje sodelovanje med obema stranema, potem ko je pogodba že sklenjena. V četrtem poglavju sem opisala še, kako se razvija odnos med franšizojemalcem in franšizodajalcem preko celotnega franšiznega obdobja.

V zadnjem, petem poglavju diplomske naloge pa sem se postavila v vlogo bodočega franšizojemalca The Body Shop franšize v Sloveniji. Ker so ti koraki po mnenju avtorjev nujno potrebni tako za začetek poslovanja kot tudi v nadaljevanju, sem jih ponovno navedla. Vendar sem tu v ospredje postavila podjetje The Body Shop in izhajala iz njegovih zahtev in obveznosti do franšizojemalca ter seveda obratno. Problem je bil v tem, da ta franšiza v Sloveniji še ne obstaja in še nekaj časa nimajo namena prodreti na trg, zato je v teh korakih veliko več lastnih predvidevanj in ocen, kot če bi bil primer že v naprej poznan. Zato je mogoče kakšen korak odveč ali celo premalo, saj se v praksi primeri franšiz zelo razlikujejo med sabo.

1. OPREDELITEV POMENA BESEDE FRANŠIZING IN NJEGOV RAZVOJ

1.1. Opredelitev pomena franšizinga

Beseda franchise izvira iz francoskega jezika in je prvotno pomenila oprostitev od dajatev, kot so davki in carine. Sodobni izraz franšizing, kot ga uporabljamo danes, izhaja iz anglo-ameriškega gospodarskega izrazoslovja. Franšiza je zagotovitev za kakovosten, zaključen in na trgu preizkušen poslovni paket (Grad, 2004).

Beseda franšizing v slovenskem jeziku še ni dobila svojega prostora. Mnogi avtorji v pisni podobi uporabljajo različne načine pisanja te besede, kot so na primer franchising, franšizing ali celo frenčajzing. Iz osnovne besede izhajajo tudi njene izpeljanke. »Franšizor« je izraz za nekoga, ki podeljuje franšizne pravice. Pogosto se uporabljajo tudi izrazi kot so kar dajalec »franšize«, »franšizodajalec« ali pa samo »dajalec«. »Franšizij« pa je izraz za osebo, ki pridobi pravice za uporabo franšize in ima prav tako sinonime, ki so »franšizojemalec«, »pridobitelj franšize« ali samo »pridobitelj« (Povalej, 1992, str. 9). V svoji diplomski sem uporabljala izraze »franšizing«, »franšiza«, »franšizojemalec« in »franšizodajalec«.

Obstaja veliko opredelitev franšizinga, omenila jih bom le nekaj:

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizodajalcem in posameznimi franšizojemalci. Pri tem franšizodajalec daje posameznim franšizojemalcem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizodajalčevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašata vsakega franšizojemalca in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizodajalčevo trgovsko ime, trgovsko znamko ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizodajalec pa 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 franšizodajalec in franšizojemalce (Evropski kodeks etike za franšizing, 2008).

Franšizing je pogodbeno razmerje, v katerem franšizodajalec odstopi pravico franšizojemalcu, da lahko na podlagi licence in navodil, ki jih prejme od dajalca, vodi posle pod trgovskim imenom, blagovno znamko franšizodajalca. Slednji zadrži kontrolo nad načinom vodenja poslovanja in pridobitelju franšize zagotovi pomoč pri vodenju poslova, tako pred samim začetkom poslovanja kot tudi skozi celotno obdobje trajanja pogodbenega odnosa. Pridobitelj franšize je lastnik podjetja in je ločen od pravne osebnosti dajalca franšize. Načelno priskrbi in tvega lasten kapital ali kapital iz svojih virov (Spinelli, Rosenberg & Birley, 2003, str. 26).

Če povzamem obe navedeni definiciji, jim je skupno, da je franšizing pogodba med dvema stranema, kjer se, franšizojemalec in franšizodajalec, zavežeta, da bosta poslovali v skladu s franšizno pogodbo. Obveznost franšizodajalca je, da franšizojemalca zalaga s potrebnim »know-howom« in mu zagotovi vso potrebno pomoč za uspešno poslovanje. Franšizojemalec pa je dolžan v zameno za uporabo določene uspešne in že preizkušene blagovne znamke poslovati v skladu s politiko franšizodajalca in mu v zameno plačevati nekaj denarja, prispevati mora tudi kapital, delo in informacije.

1.2. Zgodovina franšizinga (razvoj in trendi)

Franšize, kot jih poznamo danes, niso ravno star pojav. Zаметki franšiz segajo v srednji vek, ko je katoliška cerkev sklepala pogodbe, podobne franšiznim, s pobiralci davkov, ki so obdržali delež pobranega denarja, ostalo pa predali cerkvi. Ta praksa se je končala leta 1562, vendar se je razširila nova. V Angliji so v 17. stoletju franšizojemalci sponzorirali razne tržnice in sejme. Pravi vzpon franšizinga pa se je začel v sredini 19. stoletja v ZDA (Franchising, 2008). Osredotočila sem se na tri območja: ZDA, Evropo in Slovenijo. Na prvi dve sem se osredotočila, ker sta zelo pomembni z vidika samega razvoja franšizinga, Slovenijo pa sem vključila kot državo, v kateri se franšizing šele razvija.

1.2.1. Združene države Amerike

Podjetje Singer Sewing Machine Company je znano po tem, da je prvo podelilo franšizo leta 1860, in sicer za proizvodnjo šivalnih strojev. Vendar v tem primeru ni potekalo vse tako gladko, kot so pričakovali. Podjetje ni zaslužiло dovolj denarja, čeprav je bila prodaja dobra. Pooblaščen prodajalci so poželi večino dobička zase na račun velikih ugodnosti. Vendar se na srečo, kljub neuspehu Singerja, razvoj franšizinga ni končal.

Franšizing se je najbolj razmahnil v dvajsetih letih 20. stoletja, ko je Amerika prešla iz agrikulturne v industrijsko družbo. Najbolj se je začel uveljavljati v avtomobilski industriji, naftni industriji ter pri proizvodnji pijač.

Med prvimi, ki so uveljavili franšizni sistem, je bilo podjetje General Motors. Proizvajalci avtomobilov si enostavno niso mogli privoščiti investicij v lastne prodajne in servisne lokale, zato so jih odstopili mehanikom in distributerjem, ki so sami vanje vložili denar, avtomobilska tovarna pa jih je zalagala z rezervnimi deli, orodjem, navodili in pomagala pri bančnih kreditih.

V istem obdobju se je franšizing začel tudi pri proizvodnji brezalkoholnih pijač. Glavni razlog za to je bila lažja distribucija preko lokalnih trgovcev. Ti so bili zaradi lastništva zelo motivirani, da pijačo približajo kupcem in tako povečajo prodajo.

Temu je sledil še razvoj franšizinga v naftni industriji, in sicer s podeljevanjem franšiz lastnikom bencinskih črpalk. Pravi preporod pa je franšizing doživel z živilsko industrijo. Nastale so verige McDonald's, Burger King, Mr. Chicken in drugi, ki so še danes najbolj prepoznavni predstavniki franšizinga.

Franšizing je rasel počasi v letih 1940 do 1950, razcvetel pa se je v sedemdesetih letih 20. stoletja, ko je začel med ljudmi vladati poslovni duh. Takrat je bila ustanovljena tudi prva organizacija, ki je nadzorovala trgovanje s franšizami, to je Federal Trade Commission. Utrdila je zaupanje tako franšizojemalcem in franšizodajalcem. Več kot 95 odstotkov franšiznih verig, ki jih poznamo danes, je nastalo med leti 1965 in 1985 in še danes njihovo število narašča. Podjetje McDonald's je na primer v prvih 25 letih odprlo 6200 restavracij, do leta 1999 pa že 25000 (Franchising, 2008).

1.2.2. Evropa

Francija je bila prva dežela poleg ZDA, kjer se je franšizing razširil, kmalu pa so ji sledile druge države.

Leta 1929 je francoska »Lainere de Roubaix« pričela razvijati franšizno mrežo za prodajo volne za pletenje pod imenom »Laines de Pinguin«. V Belgiji je šlo za počasnejšo rast franšizinga, kar je potrebno pripisati Sarmi iz leta 1934 ustanovljeno farnšizo Nopri. Sledile so jim še mnoge druge trgovinice. Obdobje razcveta franšizinga v Evropi se je začelo šele v zgodnjih sedemdesetih letih 20. stoletja (Franchising, 2008).

V letu 1971 so ustanovili francosko franšizno združenje. Sprejeli so tudi odločitev, da ustanovijo evropsko franšizno združenje kot krovno organizacijo nacionalnih združenj. V Sloveniji še potekajo intenzivne priprave na ustanovitev takega združenja.

Evropa se na področju franšizinga zgleduje pa Ameriki, saj so bili Američani tisti, ki so prinesli v Evropo ameriške franšizne verige. Vendar so začetnice franšiznih sistemov (Nizozemska in Velika Britanija) zaradi neetičnega delovanja spravile franšizing na slab glas. Predvsem v Veliki Britaniji so franšizing dojemali kot goljufivo marketinško shemo, t.i. priamidno prodajo (History of Franchising, 2009). Zato je v Evropi nastala potreba po uravnavanju franšizinga. Tako so ustanovili evropski kodeks etike franšiznih družb. Tu je natančno opredeljena definicija franšizinga, za razliko od ameriškega franšizinga, za katerega je značilna veliko ohlapnejša opredelitev. Tako je v Evropi vse do danes prisotna ideja po samouravnavanju franšizinga, kjer naj bi se franšizodajalc sam zavezal k etičnemu delovanju. Uveljavlja pa se tudi želja po zakonskem urejanju franšizinga. Franšizna zakonodaja je že prisotna v nekaterih državah, kot so Belgija, Francija, Španija in Romunija, kjer lahko spore med franšizojemalci in franšizodajalci rešujejo na sodiščih.

V Evropi danes obstaja več franšiznih sistemov, kot jih ima Amerika, vendar pa je v Ameriki veliko več franšiznih enot. To pomeni, da je evropski franšizing manj množičen in manj

standardiziran od ameriškega. To predvsem zato, ker so franšizne verige v Evropi omejene le na lastno državo. Večina konceptov je tudi preveč svojevrstnih in bi se kje drugje težko uveljavili ali pa morajo opraviti še kakšno stopnjo v razvojnem ciklusu, da bodo dozoreli za izvozno prilagajanje (Pahor & Pavlin, 2006).

Vzhodna Evropa je franšizigu na široko odprla vrata. Glavna mesta vzhodne Evrope so polna franšiznih znamk kot so Kentucky Fried Chicken, Burger King, Pizza Hut in mnogih drugih. Večina izmed teh franšiz prihaja iz ZDA in Zahodne Evrope, predvsem Nemčije, Francije in Velike Britanije.

Kljub temu pa vzhodna Evropa še vedno močno zaostaja na področju franšizinga od bolj razvitih držav. Razlogi za to pa so predvsem (Pavlin, 2006):

- v pomanjkanju podjetniškega znanja in izkušnjah ter pomanjkanju finančnih virov,
- v dolgem obdobju pretirane neozaveščene podjetniške dejavnosti,
- v utvarah o ustvarjenih dobičkih in nerazumevanju dolgoročne konkurenčnosti,
- v pomanjkanju franšiznega znanja.

1.2.3. Slovenija

Franšizing se je prvič pojavil v Sloveniji v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Razvoj franšizinga pri nas lahko zaenkrat razdelimo na 6 faz. S prihodom hotelskih verig, kot sta bili Holiday Inn, in Austrotel, se je začela prva faza razvoja franšizinga v Sloveniji.

Druga faza se je začela konec osemdesetih let z razvojem domačega, predvsem distribucijskega franšizinga. Trgovci na debelo, predvsem gradbenega materiala, stanovanjske opreme, gospodinjskih pripomočkov, so začeli širiti svoje prodajne mreže tudi s franšiznimi trgovinami. Cilj je bil predvsem prodreti na komercialno manj privlačna in bolj oddaljena področja države s čim manjšimi vlaganji in čim večjo motiviranostjo pogodbenih prodajalcev.

V tretji fazi je nastal franšizing med malimi podjetji. Glavni motiv je bil gradnja poslovne mreže z vlaganji drugih posameznikov oziroma podjetij in njihovim sodelovanjem. »Know-how« je sicer obstajal, a se je le s težavo prenašal od franšizodajalcev k franšizojemalcem. Franšizodajalci so iskali predvsem franšizojemalce s podjetniškimi izkušnjami.

Četrto fazo je spremljal prihod uglednih franšiznih verig, kot so McDonald's, Dairy Queen, Bata. Šele te verige, predvsem McDonald's, so na področje Slovenije prinesle pravi podjetniški duh, ki je vplival tudi na dobavitelje, svetovalce in regulativo.

Peta faza kaže, da se mora Slovenija na področju franšizinga še veliko naučiti od bolj razvitih držav. Domači zasebni podjetniki so začeli spoznavati, da priznani in preizkušeni sistemi franšizinga iz tujine pomenijo boljšo in varnejšo podjetniško prihodnost. V tej fazi so slovenski podjetniki prišli tudi do zaključka, da se morda bolj splača kupiti temeljno (master)

franšizo, kot da bi se šli pravega franšizodajalca. Prišlo je tudi do podjetniškega franšizinga med večjimi grosističnimi verigami.

Šesta faza in vse naslednje, ki ji bodo sledile, pomenijo konsolidacijo franšizinga prek utrditve Slovenskega franšiznega združenja. To bo pomenilo krepitev sposobnih domačih franšizodajalcev, prihod novih franšiznih sistemov iz tujine ter več konkurence med franšiznimi sistemi. Dobrodošla bi bila tudi pomoč vladnih in mednarodnih organizacij, ki bi zagotavljale hitrejši in boljši razvoj domačega kot tujega franšizinga. Kot je znano, franšizing omogoča rast podjetniškega sektorja in omogoča ustvarjanje storilnih delovnih mest (Pavlin, 1999).

Razlog za izjemno privlačnost franšizinga je majhna potreba po začetnih finančnih sredstvih na strani franšizodajalca in majhna potreba po predznanju in izkušnjah na strani franšizojemalca. Tudi Slovenija ni izjema. Že od leta 1980 dalje, ko se je pojavila prva franšiza pri nas, intenzivno razvijajo franšizing tuja, vse bolj pa tudi slovenska podjetja. V Sloveniji je delež tujih franšiz bistveno večji kot delež domačih. To so predvsem sistemi na področju modnih oblačil, perila, kozmetike, jezikovnega usposabljanja, nacionalnih restavracij. Tuji franšizodajalci pozitivno vplivajo na razvoj našega gospodarstva, saj razvijajo zasebno podjetništvo in krepijo podjetniški duh, prinašajo poslovni in tehnično znanje ter tehnološke rešitve. Poleg tega ponujajo stabilno in produktivno zaposlitev ter zaslužek domačim ljudem in ustvarjajo zaposlovanje pri domačih dobaviteljih. Širijo tudi poslovne navade zunaj samih franšiznih sistemov, s tem ko posnemajo podobna domača podjetja, nudijo možnost za vključitev v mednarodno podjetništvo ter vzpodbujajo tekmovalnost slovenskih podjetij v podobnih dejavnostih. Domačim in tujim investorjem ter dajalcem posojil pa ponujajo možnosti za varne naložbe. Uspešnost franšizojemalcev je precej večja od novih samostojnih podjetnikov, saj se franšizojamenci, priključujejo sistemu, ki uspešnost že zagotavlja. Sočasno je mogoče vlaganje lastnega kapitala, obenem pa večina franšizodajalcev tudi vzpodbuja franšizojemalčeve podjetniške sposobnosti. Pri tem pa je franšizojemalec relativno samostojen, hkrati pa vezan na sistem, ki mu pomaga preživeti (Pavlin, 1995, str. 89-91).

V Sloveniji imamo po nekaterih podatkih že okoli 150 franšiznih sistemov. Točnega števila praktično ni mogoče navesti, saj ne obstaja uradni in obvezni register, ki bi vodil evidenco. Obstaja sicer Sekcija slovenskih franšiznih družb pri GZS, vendar pa je vanjo včlanjenih le peščica. Največje število franšiz je še vedno v trgovinski panogi, izmed rednih in pridruženih članic sekcije je kar osem od desetih članic trgovskih družb, 11 slovenskih podjetij pa je s pomočjo franšize začelo svoje poslovanje širiti tudi v tujino. Večja podjetja, ki se v Sloveniji ukvarjajo s franšizingom, so OMV, Petrol, Mercator, DZS, Tuš, Mura. Med manjšimi in srednje velikimi pa najdemo BHS, Pekarna Postojna, Piramida, Tomas Sport, Simple, Roto, Mič Styling, Semenarna Ljubljana, Mojster Mario (Mercina, 2009).

Področje franšizinga pri nas ni pravno urejeno, franšizodajalci niso obvezani h kakršnemukoli javnemu označevanju franšiznega razmerja, kot je to v praksi v tujini, kjer imajo

franšizojemalci poleg imena vedno pripis »prejemnik franšize« ali »franšizij«, zato je tudi število sistemov in enot težko oceniti. Članstvo v sekciji se tudi še ni uveljavilo kot prepoznavni zaščitni znak. Zaradi tega podjetja pogosto ne vidijo posebnega interesa za članstvo v sekciji. Tudi vrednostnih podatkov za franšizno panogo v Sloveniji je prav zaradi tega malo oz. so netočni, saj zajemajo le del dejansko obstoječih franšiznih sistemov in franšiznih enot pri nas. V nasprotju z drugimi državami je posebnost Slovenije tudi v tem, da država navkljub teoretičnemu zavzemanju za razvoj franšizinga nikoli ni uvedla nekega načrta za pomoč podjetjem, ki razvijajo franšizing. Sosednja Madžarska je na primer osnovala sklad za pomoč podjetnikom pri razvoju franšizinga v vrednosti skoraj štirih milijonov dolarjev, v Maleziji pa je država podjetnikom, ki želijo razvijati franšizo, ponudila ugodne kredite, garancije, izobraževalne programe in strokovne svetovalne službe.

Prostora za razvijanje franšize je v Sloveniji še veliko. Vendar naključno delovanje ni najboljša strategija za nobeno državo. Če bo naša država našla posluh ter sestavila načrt, kako razvijati franšizing pri nas, k njemu pa znala pritegniti tudi slovenske banke, kot finančne svetovalce in vire financiranja, bo trud nekaterih posameznikov in Sekcije slovenskih franšiznih družb lahko obrodil zelene sadove, sicer pa bo naš franšizni trg obstal na trenutni točki razvoja in nas bodo druge države, z več posluha za podjetništvo, kmalu prehitele (V Sloveniji še premalo izkoriščena možnost franšizinga, 2002).

2. VRSTE FRANŠIZINGA IN NJIHOVA DELITEV TER PREDNOSTI IN SLABOSTI FRANŠIZINGA

2.1. Vrste franšizinga in njihova delitev

Koncept franšizinga obsega široko področje distribucijskih razmerij. Od okoliščin je odvisno ali bo razmerje oblikovano za prodajo proizvodov dajalca franšizinga, koliko kapitala je potrebnega, kakšna je pomembnost storitve ali blagovne znamke, kakšna bo popolnost sodelovanja, kako bo dajalec posredoval storitve, ekskluziva razmerij itd. (Grilc, 1988, str. 42).

Pri franšizingu obstajata dve glavni delitvi, prva je glede na vrsto dejavnosti, druga pa glede na vrste poslovnega razmerja. Te delitvi bom opredelila po avtorju M. Povaleju (1992).

2.1.1. Vrste franšizinga glede na vrsto dejavnosti

Proizvodni franšizing

Je tipični distribucijski sistem za prodajo proizvodov franšizodajalca. Rojstvo moderne franšize sega na področje izdelave in distribucije proizvodov, kot so motorna vozila, gorivo in naftni derivati, oblačila, obutev. Pri tej obliki franšizinga blago proizvaja franšizodajalec pod svojo znamko in ga distribuira potrošnikom preko mreže franšiznih prodajaln (trgovci na drobno). Pozitivna lastnost proizvodnega franšizinga je večja identifikacija pridobitelja

franšize z dajalčevimi prepoznavnimi znaki, širše zasnovani storitveni dejavnosti v pomoč pridobitelju in izključnem ali delnem trženju proizvodov franšizodajalca, česar pri distribuciji ni zaslediti v taki meri. Pozitivno vpliva tudi na konkurenco, ki jo spodbuja, predvsem konkurenco med ponudniki enakovrstnih proizvodov. (Grile, Pogodba o franšizingu, 1988, str. 42). Tipični predstavniki proizvodnega franšizinga so prodajalne oblačil in obutve (Mura, Mexx, Benetton), prodajalne kozmetike (Lush, L'Occitane, The Body Shop).

Distribucijski franšizing

Gre za podoben aranžma kot pri proizvodnem franšizingu, le da je franšizodajalec trgovec na debelo oziroma grosist. Ta se oskrbuje z blagom pri več različnih proizvajalcih ali drugih trgovcih. Glavni »know-how« franšizodajalca je kupovanje v večjih količinah, kar daje distributerjem, to je franšizojemalcem, velike prednosti. Franšizodajalec se osredotoči na izbiro proizvodov, ki jih proizvede tretja stran, včasih tudi v sodelovanju s franšizojemalci in izoblikuje prodajalno tako, da določi notranji razpored in zunanji izgled trgovine, izbiro blaga njegovo razporeditev in način postrežbe. Gre za trgovine z opremo, gradbenim materialom, hrano in vsakdanjimi potrebščinami. Pri nas so znani Merkur, Mercator, Tuš.

Storitveni franšizing

Sem lahko uvrstimo večino franšiz. To so franšize z veliko tehničnega in poslovnega »know-howa«. Franšizojemalec mora skrbno upoštevati postopke izdelave, strežbe, prodaje, ki so predpisani s franšizno formulo oziroma konceptom. Franšizojemalec nam nudi samo storitve ali pa storitve, ki vključujejo tudi izročanje proizvodov, neposredno povezanih s takimi storitvami. Gre za ponudbe storitev, kot so kopiranje, obnavljanje zgradb, izposoja avtomobilov, hoteli. Sem spadajo franšize kot so Hilton, Novotel, Holiday Inn, McDonald's, Avis.

Industrijski franšizing

Pri tej vrsti franšize sta oba, jemalec in dajalec franšize industrijski podjetji. Standardne franšizne komponente je običajno možno dopolniti z licenco in dobavo surovin. Proizvajalci dobavijo neko surovino ali polproizvod franšizojemalcu na določenem območju. Ti iz tega izdelajo nek končni proizvod in ga prodajo trgovcem na drobno ali pa distributerjem. Gre za centralizacijo franšizodajalčeve proizvodnje z izločitvijo celotne proizvodne enote oziroma proizvodnih enot. Franšizo Coca-Cola, Pepsi Cole, Schwepsa je izoblikoval proizvajalec sirupa, tako da je določil postopek izdelave pijače, njenega stekleničenja in distribucije po celotnem področju.

2.1.2. Vrste glede na poslovna razmerja

V praksi je prišlo do svojevrstne tipizacije poslovnih razmerij na podlagi franšizinga.

Produktni franšizing (Product Franchising)

Produktni franšizing obsega zlasti distribucijo (proizvodnjo in prodajo) enega ali več izdelkov z znamko franšizodajalca v poslovnih enotah oziroma trgovinah franšizojemalca. Franšizodajalec je ponavadi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek franšizojemalca širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv svojega podjetja. Neposredna posledica tega je rast dobička zaradi povečanega trga oziroma zaradi povečanega tržnega deleža.

Čisti poslovni franšizing (Business Format Franchising)

Čisti poslovni franšizing se oblikuje s prenosom blagovne ali storitvene znamke in pripadajočim »know-howom«. Franšizojemalec ponuja predvsem storitve končnim uporabnikom z blagovno znamko in imenom franšizodajalca.

Franšizing podružnic (filial)

Ta oblika je nastala kot rezultat dejavnosti posredovanja nepremičnin, sklepanja zavarovalnih pogodb, finančnih borznih storitev, storitev na domu, medicinskih in projektantskih storitev.

Kvazi franšizing

V praksi se je razvil tudi tako imenovani »kvazi« franšizing, ki se kaže v oslajeni navezi partnerjev. To se zgodi, ko na primer franšizojemalec po izteku franšizne pogodbe, obnovi le del storitev za franšizodajalca.

Master franšizing

Master franšizing pomeni posebno obliko večnivojskega franšizinga. Značilnost tega razmerja je, da je franšizojemalec master franšizinga oseba, ki ima pravico podeljevati franšizinški paket v obliki podlicence.

Subfranšizing

Pri subfranšizingu je franšizodajalec neposredno v razmerju le s »podpodajalcem«, ta pa s končnim pridobiteljem franšize. Pri takšnem sistemu nima franšizodajalec skoraj nobenega neposrednega stika s končnimi franšizojemalci. Vse pristojbine, plačila končni franšizojemalec plačuje subfranšizodajalcu. Ta je ponavadi odgovoren za razvoj franšizinga na določenem področju. Ima tudi pravico svetovanja in nadziranja končnih franšizojemalcev.

2.2. Prednosti in slabosti franšizinga

Odločitev o vrsti franšize je povsem osebne narave. Mnogi avtorji priporočajo, da si vzamejo 8 do 10 mesecev za raziskovanje in pripravo načrta, preden se odločimo za določeno franšizo. Predvsem se morajo zavedati prednosti in slabosti, ki jim jih prinese franšizno pogodbeno razmerje. Prednosti za franšizodajalca so predvsem strokovne narave (prodaja znanje o tehnologiji, proizvodnji, storitvah), obveznosti pri franšizojemalcu pa spoštovanje franšizne in denarne obveznosti.

Opredelila bom nekaj najbolj tipičnih prednosti in slabosti tako za franšizojemalca kot tudi za franšizodajalca.

2.2.1. Prednosti za franšizojemalca

Pridobitelj franšize je samostojni podjetnik, vendar pa od franšizodajalca, ki je ponavadi ugledno podjetje prejema vso strokovno pomoč, finančno, moralno in marketinško podporo, poleg tega pa lahko svobodno uveljavlja lastne inovacije (Kishel & Kishel, 2005, str. 235).

Franšizojemalec razpolaga z znano in uveljavljeno blagovno znamko ter dobrim imenom podjetja v očeh potrošnikov. To je pomembna prednost, saj lahko franšizojemalec morebitna razpoložljiva sredstva naloži drugam oziroma ga ne ovira, če še nima kapitala za te aktivnosti (Povalej, 1992, str. 60).

Franšizojemalec vlaga kapital po nasvetih franšizodajalca, kar zmanjšuje rizičnost. Olajšan mu je dostop do bank, zaradi članstva v franšiznem sistemu je deležen posebnih ugodnosti. Prejema tudi nasvete glede izbire lokacije, usposabljanja osebja, nabave opreme, izbire in nakupa zalog. Kupuje od franšizodajalca, kar mu omogoča popuste (Kishel & Kishel, 2005, str. 236).

Zmanjšuje se tudi rizik poslovanja, vendar to še ne pomeni, da je franšizojemalec popolnoma obvarovan pred tveganjem, saj brez tega ne gre pri noben poslu. Da je franšizojemalec uspešen, bo moral verjetno delati bolj kot kadar koli prej, če bo le hotel dobiti nagrado od franšizojemalca (Mendelsohn, 2004, str. 22).

Jemalec franšize ima tudi veliko korist, ker lahko uporablja franšizodajalčeve patente, licence, tržna imena, poslovne skrivnosti, znanja ter mnoge druge tajne postopke in formule. Poleg tega ima dostop do vseh raziskav, ki jih opravlja franšizodajalec in do vseh novih programov, ki omogočajo boljše poslovanje. Predvsem pa so pomembne tržne informacije, ki jih ima franšizodajalec v maksimalnem obsegu. Do teh informacij bi franšizojemalec le težko prišel oziroma jih najverjetneje sploh ne bi imel nikoli na razpolago (Mendelsohn, 2004, str. 30).

2.2.2. Slabosti za franšizojemalca

Ena izmed glavnih slabosti je, da vedno ostaja podrejenost franšizodajalca, ki mora vestno upoštevati specifikacije franšizodajalca, kupovati od njega, pogosto je tudi navzoča vezana trgovina. Pridobitelj je pod določenim nadzorom franšizodajalca, kar daje občutek in dejansko sliko podrejenosti (Kishel & Kishel, 2005, str. 236).

Zavrti sta raziskovalna in razvojna dejavnost. Skoncentrirani sta pri franšizodajalcu in sta zaradi tega tudi nepotrebni. Če pride do prekinitve pogodbe, je franšizojemalec v precej neugodnem položaju, saj je neusposobljen in na trgu nekonkurenčen (Keup, 2007, str. 57).

Franšizojemalec in franšizodajalec sta vedno finančno ter pravno ločena in neodvisna podjetnika. Potrebno pa je sodelovanje na poslovno-upravni ravni, ki poteka na različne načine. Če je odnos relativno ohlapen, franšizojemalec lahko v celoti izraža svoje ustvarjalne pobude, če pa je vse določeno v pogodbi, praktično le izvaja navodila. Uspeh je v veliki meri odvisen tako od franšizojemalca kot tudi od franšizodajalca. Če franšizojemalec ne prilagodi svojih proizvodov ali storitev, prodajalnih metod in celotnega sistema spremenljivemu nakupovalnemu obnašanju in navadam, bo lahko občutil velike negativne posledice. Poleg storitev in ugleda franšizodajalca tudi vsi ostali franšizojemalci prispevajo k ugledu celotne verige. Moč verige je tolikšna, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Potencialni franšizojemalec mora tako vložiti veliko truda v lastno franšizo (Rebernik, 2008, str. 15).

Eno izmed težav predstavljajo tudi pogodbene omejitve, pri čemer je pomembno, da pogodba zagotovi uravnoteženo in smiselno razporeditev vlog med dvema pogodbenima stranema. Franšizojemalec mora žrtvovati precejšen del svobode in spoštovati sprejeti koncept, se oskrbovati izključno ali pretežno pri franšizodajalcu, se vključiti v dajalčeve promocijske akcije. Prav tako ne more spreminjati lokacije, kadar se mu zdi to primerno, pa tudi težnje po rasti ne more uresničevati tako, kot bi želel. Za vse mora vedno pridobiti soglasje franšizodajalca, ta pa ga ponavadi odobri, le če meni, da pridobitelj franšizno enoto še obvlada managersko in organizacijsko. Tudi s prenehanjem posla se postavlja vprašanje. Pogodba namreč velja le za določeno obdobje, zato vedno obstaja negotovost o njenem podaljšanju (Rebernik, 2008, str. 16).

Pridobitelj je v vpregi znanega, uspešnega podjetja oziroma sistema in ne more vplivati na morebitne negativne pojave pri drugih dobaviteljih. Ti pojavi lahko vplivajo na nižji dobiček zaradi razlogov, na katere ne more vplivati (Povalej, 1992, str. 61).

Pridobitelj je samostojni podjetnik, vendar je le začasni uporabnik prepoznavnih znakov, ki opredeljujejo sistem: nosi ime podjetja, nastopa z dajalčevimi blagovnimi in storitvenimi znamkami, »goodwill«, ki prinaša dobiček med trajanjem pogodbe. Vsi ti elementi se odtegnejo po prenehanju veljavnosti pogodbe, to pa pomeni, da se vrednost podjetja zmanjša na vrednost nepremičnin (Grilc, 1988, str. 41).

2.2.3. Prednosti za franšizodajalca

Za ustvarjanje dodatnega dobička franšizodajalcu ni potrebno angažirati lastnih sredstev, saj praviloma zagotavlja sredstva za naložbene aktivnosti franšizojemalec. Franšizodajalec lahko angažira 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 preobrazili v »joint-venture« (Povalej, 1992, str. 58).

Omogočena je lažja širitev organizacije tako na nacionalni ravni kot tudi mednarodno, pri tem pa je tveganje kapitala minimalno, prav tako tudi tveganje managementa. Lažje je raziskovanje določenih lokacij, ki niso zajete v področju organizacije. To zanje naredijo potencialni franšizojemalci (Keup, 2007, str. 56).

Podelitev franšiz omogoča hitro in učinkovito marketinško navzočnost, ki je veliko cenejša od tradicionalnih oblik trženja in financiranja ter zahteva dolgotrajno navzočnost na trgu. Tveganje trženja je porazdeljeno na dajalca in pridobitelja, dajalec pa več investira v tehnologijo in razvoj franšizinskega 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).

Franšizodajalec lahko bistveno širše prodaja storitve in proizvode prek sistema, kot če bi prodajno funkcijo poveril neodvisnim trgovcem ali zastopnikom, poleg tega ima zagotovljen trg - lastne pridobitelje, katere k obveznem nakupu zaveže s specifikacijami (Grilc, 1988, str. 38).

Lokalni management vsake franšizne prodajalne je močno naklonjen minimiziranju stroškov in maksimiziranju prodaje (Keup, 2004, str. 57).

Prav tako je franšizojemalec veliko bolj motiviran, kot če bi bil zaposlen pri franšizodajalcu, pa čeprav kot poslovodja (Hoy & Stanworth, 2003, str. 130).

Omogočeno je delegiranje avtoritete, kar zmanjša potrebe po vodilnem osebju in vmešavanje v vsakdanje posle. To minimizira tudi splošne stroške in osebne probleme (Hall, 1989, str. 39).

Franšizing je ena najboljših poti za obvladovanje ekonomij obsega. Zmanjšujejo se stroški proizvodnje, oglaševanja, centralnega managementa, administracije. Samo tako je možno združiti prednosti velikega sistema in samostojnega podjetnika. Franšizodajalec kupuje blago za celoten sistem in to mu prinaša razne kvantitativne popuste ter boljše pogoje plačil. Tako mu ostaja več sredstev za razvoj in raziskave, razbremenjen je pri vsakdanjih operativnih odločitvah, ki so prenesene na jemalca franšize, zato lahko posveti več časa k razvoju svoje dejavnosti (Hall, 1989, str. 39-41).

2.2.4. Slabosti za franšizodajalca

Franšizojemalec lahko kaj kmalu razvije občutek neodvisnosti, še posebno če zasluži toliko denarja, kot mu je zagotovil franšizojemalec ali mogoče še celo več. Začne se spraševati zakaj sploh še potrebuje franšizodajalca. To pa predstavlja velik problem za slednjega, saj je veliko odvisno od njegovega truda in pomoči jemalca, predvsem na začetku. Kar naenkrat pa se lahko zgodi, da postane franšizodajalec odvečen. Zaradi tega je potrebno pazljivo obvladovanje in nadzor nad franšizojemalci (Longenecker, Moore, Palich & Petty, 2005, str. 78).

Franšizodajalec mora biti prepričan, da je izbrana oseba prava za njegovo franšizo, saj s tem prenaša na jemalca odgovornost za svoje podjetje. Z neprimernim izborom lahko resno ogrozi rast podjetja. Prav tako mora vedno znova posvečati veliko pozornost odnosu, kajti kaj kmalu lahko pride do pomanjkanja zaupanja med obema stranema, kar otežuje sodelovanje, ki je potrebno za obojestransko uspešnost. Dober odnos je torej temelj dobrega poslovanja med franšizodajalcem in franšizjemalcem. Kar pa je dodatno oteženo, saj je dajalec vložil veliko truda in sredstev v učenje bodočega franšizojemalca, hkrati pa je s tem ustvaril morebitnega bodočega tekmeca (Longenecker, Moore, Palich & Petty, 2005, str. 78).

Problem se pojavlja tudi v komunikaciji med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Franšizojemalec ponavadi ne pove za svoje težave ali da potrebuje nove informacije. Prav tako franšizojemalec ne sme domnevati, da se je jemalec informiral sam. Franšizodajalec mora zagotavljati vse pomembne informacije franšizojemalcu, poleg tega pa tudi poskrbeti, da jih je pravilno interpretiral ter da jih bo znal pravilno uporabiti (Mendelsohn, 2004, str. 28).

Franšizodajalec mora vedno znova zagotavljati kakovost izdelkov oziroma storitev. Skrbi za vse reklamacije izdelkov z napakami, čeprav je lahko za njih neposredno kriv franšizojemalec, saj je s tem lahko oskrunjen sloves dobrega podjetja, njegova tržna vrednost, prav tako pa bi se znižali prihodki dajalca. Potrošniki, razočarani nad enim franšizojemalcem, so verjetno izgubljeni za celotni sistem, saj udeleženci sistema pred kupci nastopajo skupaj (Murphy & Hayes, 2006, str. 193).

Kot eno največjih slabosti Hall navaja (1989, str. 41), da franšizojemalec ni zaposleni, kot na primer manager v podjetju, zato mu je težko preprosto ukazati naj upošteva navodila. Posledično je tako težko zagotoviti, da bodo vsi franšizojemalci zagotavljali enoličnost standardnih operativnih metod v vseh trgovinah. Franšizodajalec ima tako velik problem pri prepričevanju franšizojemalecev, naj sledijo priporočni in splošno sprejeti praksi in tako pride do pomanjkanja standardizacije.

3. POT DO LASTNE FRANŠIZE

Franšizing ni prav za vsakogar. Je neka vmesna pot med lastnim podjetjem in med tem, ko delamo za nekoga drugega. Biti franšizojemalec pomeni biti sam svoj šef in poleg tega delati za nekoga drugega.

Preden se odločimo za vstop v franšizni sistem, bi se vsak moral seznaniti z osnovami franšizinga. Dobro je narediti izbor franšiz, ki so nam blizu po viziji in ciljih in jih temeljito preučiti ter tako dobiti odgovore, kaj franšizodajalec dejansko ponuja. Eno najpomembnejših dejstev pa je, da izbrana franšiza zadovoljuje potrebe, ki ji narekuje trg.

3.1. Štirje R-ji

R. in J. Bond (1993) opisujeta pot do uspeha s franšizingom s štirimi R-ji.

Realizem (Realism)

Potencialni franšizojemalec mora pri odločanju za franšizo ostati realen. Razumeti mora predvsem svoje prednosti in slabosti. Zlasti dobro pa mora presoditi in ostati realen glede lastnosti proizvoda franšizodajalca, trendov, demografskih značilnosti trga.

Raziskava (Research)

Temeljita raziskava franšize je najpomembnejši element pri odločanju za določeno franšizo. Stroški temeljite raziskave so neprimerljivi s tem, koliko nepotrebne energije, časa in denarja lahko izgubimo v nasprotnem primeru. Najpomembnejše je dejstvo, da se franšizojemalec odloči za zanj pravo franšizo. Od franšizodajalca naj zahteva čim več informacij, ki koristijo pri odločitvi za pravo franšizo.

Resursi (Resources)

Da se izognemo morebitnemu propadu franšize že na začetku, je potrebno, da imamo zagotovljeno zadostno količino ustanovitvenega kapitala in da so vseskozi zagotovljena finančna sredstva (bančna posojila), ko jih podjetje potrebuje, da ne pride težav z likvidnostjo.

Reševanje (Resolve)

Ko pridemo do točke, ko imamo pozitivni denarni tok, je potrebno začeti razmišljati o uspehu franšize na dolgi rok. Vedno znova se je potrebno spomniti, zakaj smo se odločili za franšizo in ne smemo pozabiti na to, da sta franšizojemalec in franšizodajalec del sistema in morata delovati v skupno korist.

3.2. Koraki do lastne franšize

V tem delu poglavja bom opisala korake, ki so potrebni, ko se odločamo za franšizo. Iz različne literature sem izluščila 10 najpomembnejših korakov, ki jih mora upoštevati bodoči franšizojemalec, da se lahko odloči za določeno franšizo in se pravilno ravna tudi potem, ko je že sklenil franšizno pogodbo.

1. Analiza samega sebe (analiza sposobnosti franšizojemalca)
2. Izbira prave franšize in analiza franšizodajalca
3. Opredelitev in pomen lokacije
4. Analiza franšizne pogodbe
5. Priprava poslovnega načrta in izbira najboljšega vira financiranja
6. Pogajanja o najemnini
7. Opremljanje poslovnega prostora in nabava inventarja ter surovin
8. Izbira zaposlenih
9. Oglaševanje in promocija
10. Kontinuirana pomoč franšizodajalcev in nadzor franšizjemalcev ter neprestana komunikacija

3.2.1. Analiza samega sebe

Ko se odločamo za nakup franšize, je priporočljivo, da strokovno in sistematično analiziramo vse pomembne okoliščine. Franšizing nam ponuja odlične možnosti za uspeh, kot pri vsakem poslu pa je navzoče določeno tveganje, ki lahko prinese neuspeh. Franšizing se mnogim zdi bližnjica za uresničitev podjetniških načrtov, ki pa se lahko hitro spremeni v zapleten labirint, če si na začetku ne razjasnimo osnov delovanja franšizinga. V teoriji obstaja kar nekaj napotkov, s katerimi bi se moral seznaniti vsak bodoči franšizojemalec (Pahor, 2008).

1. S franšizo je zagotovljen poslovni uspeh in prepoznavnost na trgu, posebno, če gre za franšizo znane blagovne znamke.

Veliko bodočih podjetnikov franšize privlačijo, ker obstaja prepričanje, da franšize zagotavljajo takojšen uspeh in dobiček. Res, da z znano franšizo dobimo mednarodni pečat in takojšnjo prepoznavnost na trgu, vendar ni posla brez tveganja. Najpogostejša razloga za propad sta pomanjkanje sredstev in nespoštovanje pravil franšiznega sistema. Vendar kar 95 odstotkov franšiz uspe preživeti na trgu vsaj prvih pet let, predvsem zaradi strogih kriterijev franšizodajalcev in visokih začetnih vložkih. Posledica je, da tako ostanejo v igri za franšizo le najresnejši kandidati, ki imajo dovolj začetnega kapitala.

2. Za pristop k izbrani franšizni verigi ni potreben finančni kapital.

Za vzpostavitev vsakega posla so potrebna finančna sredstva. Obstajajo sicer frašizodajalci, ki ponujajo franšize, ne da bi zahtevali lasten vstopni kapital od franšizojemalcev, vendar pa so le-ti bolj izjema kot pravilo.

3. Popolna samostojnost.

Kljub temu, da je franšizojemalec lastnik posla, mora delati po pravilih, ki jih postavlja franšizodajalec. Ta se lahko vmešava v določanje obratovalnega časa, odloča o opremi poslovnega prostora, videzu zaposlenih, zalogah, marketingu, popustih.

4. Pristop k franšizi zahteva več sredstev, kot če bi začeli posle na svoje.

Franšiza za sabo potegne vstopne stroške, mesečne franšiznine, prispevke za marketing, opremo, zaloge in podobno. Kdor začne na svoje, je prepričan, da lahko zniža določene stroške s tem, ko lahko sam izbere dobavitelje, opremo, sredstva za marketing. Vendar se je potrebno zavedati vrednosti blagovne znamke franšizodajalca na trgu, še posebej znamke, ki je dobro uveljavljena na trgu, od katere ima franšizojemalec veliko korist.

5. Vse znane blagovne znamke poslujejo po sistemu franšiz.

Obstajata dve možnosti širitve trgovske ali proizvodne mreže. Ena je franšizing, druga pa z odpiranjem lastnih enot, ki ostanejo v 100 odstotni lasti matičnega podjetja. Čeprav raziskave kažejo, da imajo franšizne enote boljše finančne rezultate, so se številne znamke, kot je na primer Starbucks, izognile franšiznemu modelu.

6. Najdražje franšize so najdonosnejše.

Iskanje prave franšize ni enostaven posel. Bolj kot da strmimo k franšizam z največjimi donosi, je pomembno, da najdemo franšizo, ki nas veseli in kjer bomo lahko koristno uporabili svoje znanje in izkušnje.

7. Franšizing je manj stresen način za začetek posla.

Stres je nekaj, čemur se noben podjetnik ne more izogniti, prav tako tudi ne franšizojemalec. Z nakupom franšize si ni mogoče zagotoviti varnosti pred vzponi in padci, ki jih nosi seboj lastništvo vsakega posla.

8. Pristop k že uveljavljeni franšizni verigi v državi ali regiji je boljši.

To ima seveda svoje prednosti in slabosti. Na eni strani imajo uveljavljene franšize že izdelano bazo lokalnih kupcev, ki poznajo njihove izdelke in storitve, in približno vedo,

kakšno kakovost lahko pričakujejo v določeni franšizni enoti. Po drugi strani pa to pomeni, da je trg že zelo omejen in se lahko zgodi, da novi franšizojemalec ne bo imel dovolj tržnega deleža za preživetje. Zaradi tega je dobro narediti raziskavo o tržnem potencialu.

9. V pogodbi franšizodajalec poskrbi, da je franšizojemalec zaščiten pred neposredno konkurenco.

Načeloma pogodba ne zagotavlja, da na območju franšizojemalca ne bo nobene druge franšize iste blagovne znamke. Pogosto so pogodbe nejasne, zato je potrebno zagotoviti pozornost drobnemu tisku, posebej kar zadeva čas, ko postane teritorij franšizojemalca odprt tudi za druge franšizojemalce, ki predstavljajo neposredno konkurenco.

10. Za franšizing ni potrebno imeti podjetniške žilice.

Odločitev za vstop v svet franšiz je odločitev za podjetniško pot. Ustanoviti je potrebno podjetje, sprejeti tveganje za morebitni uspeh ali pa neuspeh, zaposliti delavce, najeti prostore. Ni pa priporočljivo, če je franšizojemalec zelo samostojna, neprilagodljiva oseba, ki noče igrati po pravilih franšiznega sistema.

Okoliščine za delo v franšizingu niso enostavne, zato velja, da mora franšizojemalec dobro poznati samega sebe. Individualnost ima velik pomen, če hočemo uspeti. Avtorji ponujajo mnogo vprašanj in napotkov, ki jih mora franšizojemalec upoštevati pred nakupom franšize, da tako ugotovi ali ima temeljne sposobnosti. Torej, zelo je pomembno spoznati samega sebe, če namreč prepoznamo značajska odstopanja, jih lahko še vedno popravimo ter prilagodimo, namesto da jih zanemarimo.

3.2.2. Izbira prave franšize in analiza franšizodajalca

Preden sprejmemo odločitev o določeni franšizi, je potrebna temeljita analiza osebnosti, svojih potreb, sposobnosti, omejitev in prednosti, kot sem opisala v prejšnji točki. Ni vsaka franšiza namenjena vsakomur in odločitev katera je za posameznika najbolj primerna, lahko zahteva veliko časa in energije. Franšiz pa ni malo.

Pomembna odločitev se nanaša na velikost franšiznega sistema. Ali se odločiti za velik, uveljavljen franšizni sistem ali manjšo, novejšo franšizo ali za nekaj vmes, ima pomemben vpliv na franšizojemalca v veliko pogledih. Če je sistem precej nov, obstaja velika verjetnost, da je franšizodajalec še zelo neizkušen in ne more nuditi zadostne pomoči, če pa gre že za razširjen sistem, pa je lahko trg lahko že prenasičen s tovrstnimi franšizami.

Veliko bodočih franšizojemalcev zavedejo tako imenovane »superzvezde franšizinga«, ker pozabijo skrbno pretehtati med prednostmi in slabostmi. Res je, da je manj problemov pri oglaševanju in dobaviteljih, manj je tudi operativnih stroškov pri nabavi. Vendar pri tem pozabljajo, da je na trgu že veliko konkurentov, veliki sistemi so bolj avtoritativni in

birokratski. Odločitev za velik sistem je manj tvegana, to pa ponavadi pomeni večje vstopne stroške. Nasprotje so manjši franšizni sistemi. Kar 70 odstotkov vseh franšiznih podjetij deluje na manj kot 50 lokacijah, tako ima franšizojemalec večjo možnost izbire. Cel sistem je bolj prilagodljiv, večina stroškov je nižja. Če se odloči za tak sistem, je pomembno, da je franšizojemalec dober pogajalec. Predvsem pa je pomembno, da je franšizodajalec v dobrem finančnem stanju, kajti če ni, je velika verjetnost, da cel sistem propade. To pa seveda pomeni, da z njim propade tudi franšizojemalec (Tomzack, 1994).

Nazadnje se je potrebno še odločiti med produktno in storitveno franšizo. Storitvene franšize so v današnjem času zelo popularne, vendar pa je veliko težje prodajati same storitve, saj jih ni mogoče videti, otipati, vonjati ali okusiti. Preden se franšizojemalec dokončno odloči za storitveno franšizo, mora premisliti o nekaterih izzivih (Tomzack, 1994):

- posloven kraj bo verjetno veliko bolj omejen z določeno lokacijo trga, ki pa bo močno ciljno določen,
- velikost operacije je omejena, ker bodo stranke verjetno bolj kupovale čas in nastop kot pa serijske izdelke,
- kakovost storitev je težko standardizirati, ker so odstopanja med ljudmi prevelika. Z vsako stranko je potreben drugačen prijem,
- prodaja storitev bo zelo odvisna od pozitivnih izkušenj kupcev, ki jih bodo zaupali drugim ljudem in tako prinesli morebitne nove kupce.

Potem ko je ožji izbor franšiznih sistemov narejen, je potrebno ugotoviti, ali je franšizodajalec odkrit in pripravljen razkriti finančne in druge pokazatelje in načrte ter ali je pripravljen zasnovati poslovne odnose. Temeljito je torej potrebno raziskati, kaj franšizodajalec dejansko ponuja. Zato je priporočljivo, da si franšizojemalec zastavi nekaj vprašanj, ta vprašanja nato zastavi franšizodajalcu in tako lažje preuči poslovno resnost sistema ter ugotovi ali ta sistem sploh odgovarja njegovim potrebam in željam (Pahor, Pavlin, 2004).

1. Kakšna je poslovna strategija franšizodajalca. Kje so dejanske tržne priložnosti?

Vsak poslovni sistem ima svoj cilj oziroma vizijo, ki lahko nekomu ustreza ali pa tudi ne. Priporočljivo je pridobiti podatke o izkušnjah managerjev franšizne mreže, natančno naj bi spoznali zahteve in opise dejavnosti, višino osnovne investicije in plačila franšizodajalcu. Jemalec naj zahteva dejanske številke o dobičkonosnosti, zadolženosti, izgubi, rasti, finančnih projekcijah in naj se ne pusti zavesti lepim obljubam.

2. Franšizojemalec naj zahteva promocijski material in podrobnejše informacije o poslovni ponudbi.

Potrebno je zahtevati čim več informacij. Tako pokažemo podjetju svojo resnost in zainteresiranost. S podrobnejšim gradivom se lahko opravijo podrobnejše analize, izračuni ter se tako lažje primerja ponudbe na trgu. Dobro se je tudi pogovoriti o ponudbi z izkušenim

svetovalcem. Dobro je preveriti, če je franšizodajalec član nacionalnega franšiznega združenja, kjer se je zavezal, da bo spoštoval kodeks franšizne etike.

3. Kolikšen je potencialni zaslužek?

Resna podjetja ne bodo zavajala z obljubami o astronomskih zasluških. Posel je odvisen od številnih dejavnikov, kot so lokacija, potencialni kupci, podjetniške sposobnosti franšizojemalca, vrste posla. O realnih zasluških se da govoriti šele potem, ko se natančni preuči okolje.

4. Kako so ostali franšizojemalci zadovoljni z investicijo?

Ker seveda ni za pričakovati negativnih odgovorov s strani franšizodajalca, je dobro, da franšizojemalec zahteva seznam že obstoječih imetnikov franšize, da jih lahko obišče in zastavi kakšno vprašanje. Če se franšizodajalec temu izmika, se nanj ni dobro preveč zanašati.

5. Kakšno podporo zagotavlja franšizodajalec svojim franšizojemalcem?

Franšizodajalec ni dobrodelna organizacija, je le podjetje, ki posluje v gospodarskem okolju in skuša zagotoviti poslovanje z najnižjimi možnimi stroški ter poslovati s čim večjim dobičkom. Potrebno je ugotoviti, ali je franšizodajalec zares zainteresiran za vzpostavitev franšizne enote, da bo ta dobro delovala. Podpora članom je znak resnosti sistema.

Na podlagi intervjujev z najsrečnejšimi in uspešnimi franšizojemalci, so strokovnjaki izluščili nekaj koristnih napotkov kot dodatno pomoč pri izbiri prave franšize. Preden so se odločili za določeno franšizo, so si naredili seznam prioritet, ki bi jih po njihovem mnenju moral imeti franšizni sistem, da bi se odločili zanj. Med njimi so bile največkrat omenjene (Tomzack, 1994):

- nizki vstopni stroški,
- dokaj dobra odpornost franšize na recesijo,
- kapitalska neintenzivnost,
- etičen, dobro organiziran franšizni sistem,
- možnost regionalne širitve, ne le operirati z eno ali dvema poslovnima enotama.

3.2.3. Opredelitev in pomen lokacije

Lokacija je zelo pomembna za dejavnosti, ki so vezane na prebivalstvo, na gostoto pretoka ljudi. Prav tako je pomembna za druge dejavnosti s stališča pristopa ljudi in dostave blaga ali druge preskrbe porabnikov storitev. Lokali, kot sta McDonalds ali Burger Kinga, so skoraj vedno postavljeni na vogalu prometnic ali velikih conah za pešce. Nihče si ne bi dovolil investicije tam, kjer mu dobiček ne bi bil zagotovljen. Lokacija je pomembna tudi z vidika konkurence. Neprimerno bi bilo graditi v okolici velikih, denarno sposobnih in urejenih blagovnic, trgovino z enakim blagom, ki ga te blagovnice že prodajajo. Prevelik konkurenčni

vpliv ne vpliva pozitivno na poslovanje poslovalnic franšizinga. Zadnje čase zelo narašča odpiranje franšiznih trgovin v nakupovalnih centrih. Veliko franšiz je takšnih, da so njihovi prodajni lokali že oblikovani tako, da je potrebna površina kar se da majhna, saj tako lahko veliko privarčujejo na račun najemnine v dragih in zelo prometnih nakupovalnih centrih. Primerni prodajni lokali postajajo redki, zato mora franšizodajalec zagotavljati primerne lokacije, ki si jih bodo franšizojemalci še lahko privoščili (Murphy & Hayes, 2006).

Strategija trženja v sistemu franšizinga mora temeljiti na dolgoročnem planu razvijanja mreže prodajnih mest. Brez tega je nemogoče zagotoviti dobro pokrivanje trga, ki ga zagotavlja dolgoročen razvoj in uspešnost sistema franšizinga. Del začetne pristojbine, ki jo plača franšizojemalec, je pogosto porabljen za financiranje tržne raziskave o primernosti predlagane prodajne lokacije. Veliko franšizodajalcev si pridržuje pravico o dokončni odločitvi glede izbora prodajne lokacije in vsili svoje strogo določene pogoje o lokaciji, saj je prav ta eden najpomembnejših elementov ne le v franšizingu, temveč v maloprodaji na sploh. V nekaterih primerih pa je franšizodajalec celo lastnik prodajnih lokalov franšizjemalcev. To ne le povečuje prihodek franšizodajalca (najemnina, ki jo mora plačati franšizojemalec), pač pa tudi franšizojemalcu zagotavlja kar najbolj primerno prodajno lokacijo. Obstaja pa tudi možnost, da franšizodajalec vzame v najem prostor in tako garantira plačilo najemnine, če najemodajalec ne zaupa franšizojemalcu.

Kot sem že omenila, je odločitev o lokaciji izjemnega pomena tako za franšizodajalca kot jemalca franšize. To pa zaradi dveh specifičnih značilnosti franšizinga. Prva je, da mora franšizna enota ob normalnih spremljajočih okoliščinah prvo leto poslovanja zaključiti z dobičkom. Druga pa je, da v nasprotju s klasičnimi trgovinami, franšizne ne oblikujejo delovnih mest glede na obseg prodaje oziroma segment izdelkov, pač pa najprej določijo velikost prodajne enote, nato območje, katero bo enota pokrivala. Trije znani elementi, delovna sila, obratna sredstva in lokacija, so v franšiznem sistemu urejeni v drugačnem zaporedju: lokacija, delovna sila in obratna sredstva (Povalej, 1992).

3.2.4. Analiza franšizne pogodbe

Bodoči franšizojemalec si mora pridobiti čim več informacij v predpogodbenem obdobju, to je o značilnostih franšizodajalca, njegovih proizvodih, ostalih franšizjemalcih. Odnos med franšizodajalcem in franšizjemalcem je zelo kompleksen in mora biti jasno opredeljen s pisno pogodbo, ki mora jasno izražati dolžnosti in obveznosti obeh strani. Ker pa je sklenitev pogodbe zelo zahtevno delo, ga po navadi opravijo za to usposobljeni strokovnjaki (Povalej, 1992).

Dobro franšizno pogodbo je težko najti, prav tako je nemogoče izdelati odlično standardno franšizno pogodbo. Kljub temu pa je možno določiti nek vzorec splošnih določil, ki jih najdemo v večini franšiznih pogodb.

Eden najpomembnejših vidikov franšizne pogodbe je prenos »know-how« in izkušenj s strani franšizodajalca k franšizojemalcu. To naj bi bilo še posebno dobro opredeljeno, saj se tovrstne informacije smatrajo kot poslovna skrivnosti in jih mora franšizojemalec jemati kot tajne. Zaupanje takih informacij, tudi po preteku pogodbe, lahko škoduje franšizodajalcu in ostalim njegovim partnerjem. Poleg osnovne podpore, ki jo nudi franšizdajalec, je možno za dodatno plačilo zahtevati tudi druge storitve, kot so informacijski sistem, pravne, tehnične, računovodske storitve. V pogodbi morajo biti natančno navedene vse oblike podpore in pomoči, saj jih kasneje od franšizodajalca ni več mogoče zahtevati.

Vsaka franšizna pogodba vsebuje natančno opredeljene obveznosti franšizojemalca. Prva je plačevanje začetnega zneska, ki mora biti plačan takoj ob sklenitvi pogodbe, in tekočega zneska, ki ga franšizojemalec plačuje tekom trajanja pogodbe kot provizijo za realiziran obseg poslovanja. Druga obveznost je, da mora franšizojemalec zagotavljati standardizacijo opreme in tipizacijo poslovnih prostorov, kakovost proizvodov oziroma storitev, vendar pa mora še vedno priznavati franšizodajalcu lastništvo blagovne znamke, blagovno ime in »copyright«. Seveda pa morajo biti opredeljene tudi sankcije za neizpolnjevanje pogodbe, da se dajalec franšize zavaruje pred zlorabami in izgubo ugleda (Povalej, 1992).

Franšizno pogodbo je možno skleniti za določen ali pa nedoločen čas, vendar pa se je v praksi največkrat določi za določen čas. Dobro organizirani franšizniški posli trajajo daljše obdobje od 5 do 10 let, lahko 3 ali pa tudi 20 let. Ko se to obdobje izteče, se prekine tudi pogodba in je ni potrebno posebej preklicati. Lahko pa se avtomatično podaljša, če nobena stran ne odstopi od pogodbe. Če se to zgodi predčasno, je potrebno drugo stran obvestiti v razumnem času. Rok je potrebno vnesti v samo pogodbo, saj se tako olajša celoten proces, če seveda pride do odstopa (Williams, 2006, str. 118).

Razlogov za prenehanje pogodbe je veliko. To so lahko hude napake, kot je zloraba imena trgovske in storitvene znamke, ki lahko povzročijo hudo škodo pri kakovosti izdelkov. Sem sodi tudi neredno plačevanje oziroma neplačevanje obveznosti in nedoseganje pričakovanj glede dobička.

V primeru prenehanja pogodbe, preden se le-ta izteče, lahko oškodovana stran zahteva nadomestilo, ki ga predvideva pogodba. Če pa ne, se upošteva okoliščine, kot so izguba zaslužka, obseg naložbe, stroški odpuščanja. Večina pogodb ima vgrajeno nekonkurenčno klavzulo, ki prepoveduje franšizojemalcu, da bi se po prekinitvi pogodbe ukvarjal z enako dejavnostjo za določeno obdobje in na določenem območju. Franšizojemalec tudi ne more več uporabljati razpoznavnih znakov franšizodajalca, kot so trgovsko ime, logotip, dokumentacija in razni priročniki. Težko bo vrnil pridobljeni »know-how«, vendar pa je kljub temu dolžan spoštovati tajnosti, vezane na »know-how«, razen v primeru propada franšizodajalca. Veliko problemov se pojavlja tudi glede obstoječih zalog, franšizodajalec jih lahko odkupi, lahko pa se jih odproda v že prej določenem roku. Če v pogodbi ni določeno drugače, mora franšizodajalec, če prekine pogodbo, sam prevzeti zaloge (Williams, 2006, str. 119).

Strogo določene pogodbe opozarjajo obe strani na spoštovanje norm v franšizni mreži. Še bolj pa je pomembno, da se vzpostavi zaupanje in medsebojno spoštovanje, ki ga ni možno vnesti v pogodbo. Le tako se namreč lahko gradi uspešen poslovni odnos, ki bo zagotavljal nemoteno in uspešno poslovanje, od katerega bosta imeli korist obe strani.

3.2.5. Priprava poslovnega načrta in izbira najboljšega vira financiranja

Prva stvar, ki jo mora storiti franšizojemalec, je dober poslovni načrt, saj je to edini način, da prepriča bodoče morebitne vlagatelje, da se jim splača posoditi denar in vložiti kapital v njegov posel.

Verjetno je najpomembnejši del poslovnega načrta izčrpen povzetek. Ta mora že na prvi pogled vsebovati vse pomembnejše točke in odgovore na mnoge zahteve potencialnih investitorjev. Povzetek naj ne bi bil daljši od dveh strani. Zajemati mora opis proizvodov oziroma storitev in industrije, njene pomembnejše statistike in napovedi za prihodnost. Vanj je dobro vključiti tudi pomembnejše in privlačne kazalnike in številke leta. Potrebno ga je torej narediti čim privlačnejšega za investitorje (Murphy & Hayes, 2006, str. 65).

Sledi opis managementa. Izpostaviti je potrebno njihovo kredibilnost in pomembne dosežke, ki zanimajo zunanje investitorje. Potrebno je tudi navesti vodilne managerje, ter njihove zasluge pri franšizi ter jih po potrebi podpreti z njihovimi življenjepisi. (Dugan, 1998, str. 145).

Naslednji del je nadaljevanje povzetka. Vrsto posla še natančneje opišemo in opredelimo, za kakšno vrsto posla gre, ali gre za veliko korporacijo, partnerstvo ali lastništvo. Če gre za velike korporacije, je potrebno navesti kdo so lastniki delnic in direktorji. Opise proizvodov oziroma storitev ter prodajnih lokacij je dobro podpreti s slikami, da investitorji lažje razumejo koncept celotnega posla (Murphy & Hayes, 2006, str. 66).

Potem ko je opis posla narejen, sledi marketinški načrt. Proizvodi oziroma storitve določene franšize niso namenjeni vsakomur, zato je potrebno narediti segmentacijo trga. Trg je potrebno razdeliti na manjše podtrge in opredeliti, katere od njih hočemo doseči ter določiti vse potrebne karakteristike. Pomoč franšizodajalca je pri tem več kot dobrodošla, saj ima ta najverjetneje že zbrane vse potrebne demografske podatke za lažjo identifikacijo potencialnega kupca. Od samega posla pa je odvisno, kako natančno morajo biti opredeljene karakteristike kupca, če gre za lokal s hitro prehrano, so morebitni kupci lahko celotna soseska, če pa gre za storitve, je potrebno biti natančnejši. V tem delu se analizira tudi konkurenco, kvaliteto njihovih proizvodov ali storitev, njihovo ponudbo. Dobro je najti vsaj eno konkurenčno prednost franšize pred ostalimi. Za konec je potrebno opisati še, kako bo potekala promocija proizvodov oziroma storitev (Murphy & Hayes, 2006, str 67).

Finančna napoved je naslednja točka v poslovnem načrtu. Seveda je nemogoče imeti dejanske finančne podatke, ker se poslovanje šele začne, zato so vsi podatki hipotetični. Vsebovati mora hipotetično bilanco stanja, hipotetični izkaz denarnih tokov ter dvoletno projekcijo

izkaza poslovnega izida. Za večino primerov velja, da so finančne projekcije načrtovane za obdobje od 1 do 3 let, saj velja, da s planiranjem za daljše obdobje dobimo manj točne rezultate. Finančni izkazi morajo biti jasno in natančno načrtovani, saj so glavna podlaga pri odločitvi investitorja ali naj gre v investicijo ali ne (Dugan, 1998, str. 150).

Še preden pa franšizojemalec zaprosi investitorja za finančna sredstva za svojo franšizo, se mora odločiti med različnimi možnostmi in vrstami investicij. Večina franšizojemalcev ne dobi vseh sredstev za financiranje od enega samega vira. Po navadi se odloči za kombinacije različnih virov financiranja. Najprej mora franšizojemalec ugotoviti, koliko sredstev lahko prispeva sam, šele nato se obrne na družino, investitorje, bančna posojila, državne programe, tvegan kapital itd.

Največkrat se franšizojemalec zadolži, da dobi potrebna sredstva za financiranje. To stori v kombinaciji pri komercialnih bankah in posebnih državnih programih za razvoj malega gospodarstva. Ta posojila so navadno draga in jih je potrebno odplačevati vsak mesec. Zato lahko franšizodajalec najde investitorje, ki so pripravljeni vložiti svoja sredstva v franšizo. Njim ni potrebno vračati denarja v mesečnih obroki, vendar pa zahtevajo določen vpliv pri vodenju franšize in udeležbo pri dobičku, saj so izpostavljeni velikemu tveganju, ker ni mogoče natančno predvideti kdaj se bo investicija povrnila (Tomzack, 1994).

Najbolj enostavno ponavadi franšizojemalec zbere kapital s pomočjo družine in prijateljev, ki so ponavadi njihov prvi vir financiranja. Kot vsi investitorji tudi družinski člani in prijatelji zahtevajo določene koristi zase. Pogosto prihaja do konfliktov, saj se mnenja, kaj je dobro za koga, razlikujejo. Vedeti pa morajo, da vsi zasledujejo isti cilj. Franšizojemalec mora biti taktičen in potrpežljiv z družinskimi investitorji, saj se lahko spor o poslu kaj hitro razširi v privatno družinsko okolje.

Franšizojemalec lahko vzame tudi partnerja in z njim deli celoten posel. Partnerstvo lahko preprosto nastane s pogovorom s prijateljem. Lahko je ustanovljeno s pisno pogodbo ali le na podlagi ustnega dogovora. Seveda pa je bolj priporočljivo, da obstaja partnerstvo na papirju in so tako vse pravice in obveznosti jasno določene. Vendar brez zaupanja še nobeno partnerstvo ni trajalo dolgo.

Obstaja pa še nekaj možnosti, ki morda nismo najbolj pogoste za franšizing. Ena možnost je, da franšizojemalec vzpostavi stik s podjetjem, ki se ukvarja z vlaganjem kapitala v tvegane naložbe. Vendar ta navadno niso zainteresirana za financiranje franšizojemalcev z eno samo lokacijo. Osredotočena so na velike in zelo tvegane posle, ki hitro povrnejo investicijo.

Poznamo tudi omejena partnerstva. Ti nimajo velikega vpliva na posel, so zgolj investitorji, ki pričakujejo nek donos za svoj vložen kapital. Največkrat so omejena na posle v zvezi z gostinstvom in nepremičninami. Omejeno partnerstvo prinaša razne davčne ugodnosti in prednosti omejene zaveze, če posel propade.

Še zadnja od možnosti je leasing, ki je zelo privlačen, vendar pa se mora franšizojemalec zavedati, da mora plačati večjo neto vsoto za najeto opremo, izključuje pa potrebo po polni nabavi opreme, potrebne za začetek posla. Večina podjetij vzame leasing za vso opremo od računalnikov, strojev do vozil. Leasing je navadno dolgoročne narave in traja okoli 10 let, po tem času zastara tudi vsa oprema. Zahteva tudi plačilo vseh stroškov zavarovanja in davkov za čas trajanja pogodbe.

3.2.6. Pogajanja o najemnini

Potem ko je franšizojemalec izbral način financiranja in lastniško strukturo, sledijo pogajanja o najemnini na že izbrani in določeni lokaciji. Preden podpiše najemno pogodbo, jo mora natančno preučiti. Pomoč strokovnjaka je seveda več kot dobrodošla, da franšizojemalcu pomaga pri pogajanjih, saj niso vsi najemodajalci pošteni. Poleg stroškov najemnine je potrebno nameniti pozornost tudi drugim stvarem, povezanih z najemno pogodbo (Povalej, 1992):

- ročnost franšizne pogodbe mora biti usklajena z ročnostjo najemne pogodbe,
- možnosti obnove najemne pogodbe morajo biti jasno opredeljene in zapisane,
- člen v pogodbi, ki določa možnost prekinitve pogodbe, če se franšizojemalec odloči prodati franšizo,
- odstotek najemnine od prodaje mora biti natančno določen, razen v primeru fiksne najemnine,
- člen, ki preprečuje konkurenci, delovanje na isti lokaciji.

V nekaterih primerih franšizodajalec zagotovi prostor za najem in franšizojemalec plačuje najemnino franšizodajalcu. To seveda ne pomeni, da mora biti franšizojemalec pri pogajanjih bolj popustljiv

3.2.7. Opremljanje poslovnega prostora in nabava inventarja ter surovin

Izgled poslovnega prostora je navadno določen že s franšizno pogodbo. Ni smiselno zapravljati veliko denarja za drago pohištvo, da bo poslovni prostor izgledal luksuzno in privlačno, veliko bolj pomembno je, da franšizojemalec zagotavlja kvalitetne proizvode oziroma storitve.

Načrtovanje nabave inventarja in surovine je delo, ki zahteva veliko načrtovanja, zlasti v gostinskem poslu in proizvodnih franšizah, da ne nastajajo preveliki nepotrebni stroški z odpadom materiala, ki se hitro pokvari.

3.2.8. Izbira zaposlenih

Pri najemanju novih delavcev se je potrebno zavedati, da so ljudje najpomembnejši del podjetja, saj to z njihovo pomočjo raste ali propade. Iskanje in zaposlitev nadarjenih ljudi zahteva veliko časa in napora, ki pa je v primerjavi z zaposlovanjem neprimernih ljudi veliko

cenejše, saj slabi delavci ponavadi pustijo finančne, organizacijske in čustvene posledice. Iskanja novih delavcev se je potrebno lotiti načrtno, po korakih (Justis & Vincent, 2001, str. 13).

Preden se franšizojemalec loti iskanja novih delavcev, mora natančno premisliti o opisu posameznih del in nalog, s čimer tudi ugotovi, kakšno izobrazbo mora imeti bodoči sodelavec. Od tega je seveda tudi odvisno, kakšno plačo bo imel zaposleni. Pri odpiranju novih delovnih mest je nemogoče opredeliti želene lastnosti pri zaposlenih, zato je dobro povprašati za nasvet strokovnjaka oziroma nekoga, ki uspešno opravlja podobno delo v drugem podjetju (Dugan, 1998, str. 166).

Zaposlene je potrebno vedno znova motivirati, saj le tako uspešno opravljajo svoje delo in prispevajo k večji vrednosti podjetja. Slabo plačani zaposleni svojega dela ne opravljajo dobro, zaradi česar je lahko franšizodajalec ob dober ugled. Pričakovanja glede plač so odvisna od ekonomske situacije v določeni regiji oziroma državi, če je na primer brezposelnost visoka, bo franšizojemalec veliko lažje motiviral ljudi za delo.

3.2.9. Oglaševanje in promocija

Večina franšiznih sistemov zagotavlja, da k razširitvi sistema z oglaševanjem prispevata tako franšizodajalec kot franšizojemalec. Franšizojemalec plačuje prispevke za oglaševanje in promocijo, ki so jasno določeni v franšizni pogodbi. Večina njegovih prispevkov se porabi za oglaševanje na nacionalni ravni in ne na lokalni, za kar mora franšizodajalec porabiti še dodatna, lastna sredstva. Kakšno pomoč pri lokalnem oglaševanju lahko pričakuje franšizojemalec, je odvisno od tega, kako velik in zrel je franšizni sistem. Če gre za sistem z razvejano mrežo franšiznih enot, je seveda za pričakovati, da bo lahko nudil več pomoči pri oglaševanju in promociji ter pomagal pri odprtju trgovine, za relativno nove in majhne franšizne sisteme pa ne na tolikšni ravni. V tem primeru mora franšizodajalec nameniti več sredstev za oglaševanje, saj gre za neznan in še neuveljavljen sistem, ki bi bil dobro poznan širši javnosti (Mendelsohn, 2004).

Iskanje najboljših poti za oglaševanje in promocijo proizvodov je dolgotrajen in naporen proces. Promocija je glavni element v marketinškem sistemu franšizinga. Lahko jo definiramo kot aktivnost, ki komunicira s ciljno skupino kupcev, da je proizvod oziroma storitev na voljo, kako se pride do njega, kakšna je cena in kvaliteta. Ko franšizojemalec odpira svojo franšizno enoto, mu je v interesu, da čim več ljudi ve za odprtje in da so natančno obveščeni o njegovi ponudbi. Nasveti strokovnjaka seveda niso odveč.

3.2.10. Kontinuirana pomoč franšizodajalca, nadzor nad franšizojemalcem ter neprestana komunikacija

Po začetnem učenju franšizojemalca, mora franšizodajalec poskrbeti za nadaljnje izobraževanje in pomoč pri vodenju franšize. Obema je v interesu, da se vsi problemi, ki se

pojaviijo, čim hitreje rešijo. Vendar pa se mora franšizojemalec tudi sam naučiti reševati svoje probleme, kljub temu, da mu mora biti franšizodajalec vedno na razpolago. Pri tem je pomembna stalna komunikacija med obema subjektoma in redni obiski s strani franšizodajalca, saj bo le tako franšizodajalec vedel, kaj muči franšizojemalca. Franšizojemalec pa bo seznanjen z vsemi novostmi in raziskavami, ki jih pripravlja franšizodajalec (Hall, 1989, str 30).

Podpora franšizodajalca mora biti dobro zasnovana, in sicer tako, da zagotavlja doseganje ciljev franšizojemalcev, kot so dobičkonosnost, možnost samozaposlitve, možnost uspeha in rasti (Justice & Judd, 2003).

Dobičkonosnost

Franšizodajalec mora pomagati franšizojemalcu, da dosega zdrav dobiček, le tako sta oba uspešna. Franšizodajalec zagotovi podporno osebje, ki je nek posrednik med obema stranema in s svojimi predlogi poizkuša izboljšati prodajo in s tem dobiček.

Samozaposlitev

Franšizing zagotavlja, da je franšizojemalec sam svoj šef, s tem, da se mu ni potrebno naučiti, kako biti uspešen povsem sam. Franšizojemalec ima na razpolago vse metode, programe in predloge, ki mu ga zagotovi podporno osebje. Vendar je potrebno biti pazljiv, da to podporno osebje ne odvzame samostojnosti franšizojemalcu, pač pa ostane zgolj svetovalec.

Uspešnost

Vsi hočemo biti uspešni in franšizojemalec ni nobena izjema. Hoče, da je njegova franšiza uspešna, močna, da prinaša dobiček. Franšizodajalec mora zagotavljati storitve, proizvode, dobavitelje, ki omogočajo franšizojemalcu izboljšati poslovanje.

Rast

Na določeni točki bo vsak franšizojemalec hotel, da se njegov posel začne širiti. Sam uspeh je vezan na rast franšize. Franšizojemalec mora tako priskrbeti razne marketinške storitve, pomoč pri promociji, nove proizvode oziroma storitve.

Kljub vsej pomoči, ki jo nudi franšizodajalec franšizojemalcu, da postane uspešen, ga mora tudi stalno nadzorovati, kar je lahko zelo moteče za franšizjemalca, saj nima nobene besede pri nekaterih stvareh. Obstajajo štiri področja, ki so skoraj vedno določena s strani franšizodajalca. (Justice & Judd, 2003).

1. Franšizodajalec ima skoraj vedno zadnjo besedo pri odobritvi lokacije, torej se lahko zgodi, da zvrne predlog franšizojemalca. Prav lokacija je največkrat določena s franšizno pogodbo. Prav tako ima franšizodajalec že vnaprej določene standarde glede izgleda prodajnih lokalov, saj to tudi določa prepoznavnost njegove blagovne znamke. Seveda so manjša odstopanja dovoljena glede na okolje. Natančno določen izgled prodajnega lokala pa tudi povečuje stroške franšizojemalcu.
2. Strogo določeno je tudi, kakšne proizvode oziroma storitve lahko prodaja franšizodajalec. V franšizni pogodbi so poleg tega tudi natančno opredeljeni standardi glede kvalitete proizvodov oziroma storitev, ter dobavitelji, pri katerih mora franšizojemalec kupovati.
3. Poleg omenjenega franšizodajalec določa način delovanja franšizne enote. To pomeni, da si lahko vzame pravico za določanje delovnega časa, določi uniforme zaposlenih, zahteva, da franšizojemalec vodi svoje poslovne knjige in računovodstvo na določen način.
4. Največkrat franšizodajalec določa tudi, kako bo potekalo oglaševanje in kako bodo potekale razprodaje proizvodov oziroma storitev in kakšni bodo popusti.

Vsa zgoraj naštetá področja, ki jih franšizodajalec največkrat določa sam in jih stalno kontrolira, so zapisana v franšizni pogodbi. Franšizojemalec si lahko izbere določene pravice in manjši nadzor na teh področjih s pogajanjem, ki pa morajo biti podprta z močnimi in dobro utemeljenimi argumenti.

Konstruktivna in pozitivna komunikacija je osnova za uspešno poslovanje. Odgovornost mora biti natančno določena, kar pomeni, da morajo biti dolžnosti razumljive in jasno določene komu pripadajo, tako na nivoju franšizodajalec-franšizojemalec kot na nivoju franšizojemalec-zaposleni. Prav tako mora biti razumljiv informacijski sistem, ki je osnova za sprejemanje odločitev. Ne sme biti nesporazumov, komu so namenjene določene informacije, od koga in kako pogosto. Podpora in izobraževanje o informacijskem sistemu zagotovi franšizodajalec. Učinkovitost informacijskega sistema ima velik vpliv na učinkovitost poslovanja in učinkovita komunikacija omogoča boljši nadzor franšizodajalca nad poslovanjem franšizojemalcev.

Med najpogostejše oblike komuniciranja spadajo telefonski kontakti. So ena najučinkovitejših oblik, saj zagotavljajo bližino in kontinuiteto v odnosih. Telefonski kontakti so lahko planirani ali spontani, lahko pa potekajo v obliki konferenčnih klicev, kjer je udeleženo večje število franšizojemalcev.

Naslednja oblika je komuniciranje preko elektronske pošte. Z njo se zagotavlja oskrbovanje z reklamnim in promocijskim materialom ter za razpravljanje o pravnih zadevah.

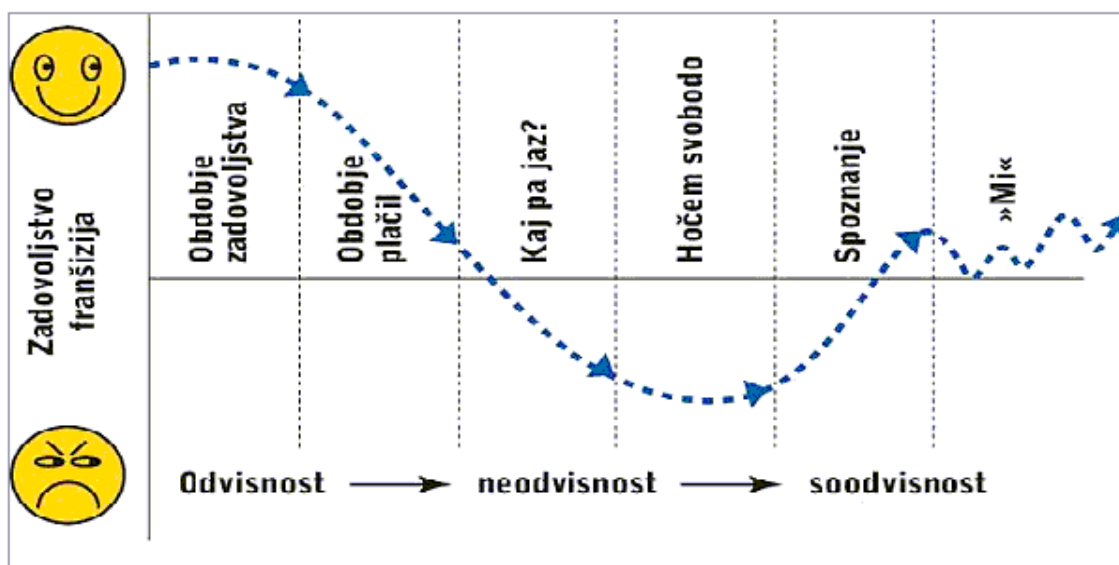
Pomembna oblika komuniciranja so tudi osebni obiski s strani franšizodajalca. Predstavljajo neke vrste orodje za dobre odnose s franšizojemalci in njegovimi zaposlenimi in so učinkoviti

za takojšnje reševanje problemov. Zadnja oblika komunikacije so srečanja. Prvo je srečanje franšizojemalcev. Ti si med sabo izmenjujejo izkušnje in dajejo nasvete. Dokazano je, da so srečanja take vrste zelo učinkovita, saj si franšizojemalci med sabo bolj zaupajo glede nasvetov, kot če bi le-ti prišli s strani franšizodajalca. Drugo pa so velika korporacijska srečanja, ki jih organizira franšizodajalec za vse franšizojemalce, enkrat letno, z namenom zagotavljanja novih informacij in izobraževanja (Justice & Judd, 2003).

4. ŠEST STOPENJ FRANŠIZNEGA ODNOSA

Odločitev za nakup franšize in pristop v franšizni sistem ni enostavna in zahteva temeljit premislek o prednostih in slabostih, ki jih ta oblika poslovnega sodelovanja prinaša. Franšizojemalec vstopi na pot, ki je polna ovir. Vključena so čustva, kot so upanje, veselje, razočaranje, frustracije in ponovno zaupanje. Dobro je, da se franšizojemalec zaveda teh dejstev ter je pripravljen na razne psihološke krize, ki se lahko pojavijo v franšiznem odnosu. Sredi 90-ih let prejšnjega stoletja je Greg Nathan razvil model, ki je kmalu postal nenadomestljivo orodje tako za franšizojemalce kot tudi za franšizodajalce. Z njim lahko bolje razumejo ter lažje upravljajo vzpone in padce partnerskega odnosa v franšiznem sistemu. Skoraj vsi franšizojemalci morajo skozi teh 6 stopenj franšiznega odnosa. Kako hitro jih bodo prešli pa je predvsem odvisno od njih, njihove privrženosti franšizi, osebne zrelosti, komunikacijskih spretnosti in vodstvenih sposobnosti franšizodajalca. Nekateri se skozi te faze prebijejo hitro in brez posebnih težav, za druge pa je ta pot polna stresa, medosebnih sporov in zamer. Nekateri franšizojemalci si tudi na pol poti premislijo ter prekinajo franšizno razmerje in se sprijaznijo, da franšizing zanje verjetno ni primeren poslovni odnos (Nathan, 2007).

Slika 1: Krivulja zadovoljstva franšizojemalca



Vir: The Franchise E-factor, Greg Nathan, 2007.

1. Stopnja veselja, zadovoljstva (The Glee Stage)

Ponavadi so na začetku franšizojemalci zelo zadovoljni, polni pričakovanj, navdušenja in optimizma. Ko se odločajo za nakup, upajo, da bo posel stekel in da se bo na račun steklo veliko denarja. Pozitivna čustva so v tej fazi na zelo visoki ravni. Pri vseh udeležencih posla je prisoten močan občutek uspeha. Obdobje zadovoljstva traja od tri do dvanajst mesecev, odvisno od franšizojemalčevih preteklih podjetniških izkušenj, v glavnem zavzema obdobje nakupa franšize.

2. Stopnja plačil (The Fee Stage)

Ta stopnja nastopi nekje šest do dvanajst mesecev po nakupu franšize, ko se franšizojemalec bolje seznani s poslovnimi financami. Franšizojemalci postanejo še posebej občutljivi na mesečna plačila za uporabo franšize (to je tako imenovani »royalty«) in na sredstva za skupne trženjske akcije. Ta plačila vidijo kot glavne krivce, ki jim jemljejo velik del njihovega dobička. V tej fazi se začne franšizojemalčevo navdušenje in zadovoljstvo s franšizo počasi umirjati. Franšizojemalec ima ponavadi na voljo dve možnosti, in sicer se lahko z druge stopnje vrne v prvo, kar se lahko zgodi, če franšizodajalec priskrbi dobro podporo, na primer z zmanjšanjem licenčnine, druga možnost pa je, da preide na naslednjo, to je tretjo stopnjo.

3. Stopnja »jaz« (The Me Stage)

Na tej stopnji franšizojemalci ponavadi pridejo do sklepa, da je njihov uspeh le rezultat njihovega dela in prizadevanja za uspeh posla. V vsem iščejo razloge, da bi znižali franšizodajalčev prispevek pri svojem uspehu. V psihologiji je to znano kot učinek povzdigovanja samega sebe, če nam stvari dobro uspejo, zasluge za uspeh pripišemo sebi, to je svojemu znanju in spretnostim in svoji osebnosti nasploh. Če naredimo napako za svoj neuspeh, krivimo druge ali zunanje okoliščine. Tak način reagiranja je prisoten v franšiznem odnosu. Najmočnejši je prav takrat, ko se franšizojemalci premikajo skozi to fazo.

4. Stopnja svobode (The Free Stage)

Za to fazo je značilna potreba po svobodi, po ukinitvi omejitev in pravil, ki jih določa franšizodajalec. Ponavadi jo spremlja tudi preizkušanje mej same franšize. Franšizojemalec lahko celo testira, kako trden je franšizni dogovor, saj ga bo poskušal prelomiti in prekiniti pogodbene obveznosti. Z naraščanjem franšizojemalčevega zaupanja v posel narašča tudi želja po neodvisnosti. Franšizojemalec je v tej fazi jezen, ker mora slediti postavljenim standardom franšizodajalca. Če je franšizojemalčev upor prevelik, se lahko franšizodajalec na tej stopnji tudi odloči, da prekine nadaljnje sodelovanje s njim. Na tej stopnji je zelo veliko nesoglasij. Franšizojemalec, ki ostane ujet na tej stopnji, lahko postane zelo velika težava tudi samemu sebi in slab zgled drugim franšizojemalcem v verigi.

5. Stopnja spoznanja, videnja (The See Stage)

Nesoglasja v odnosih redkokdaj izginejo tako, da jih preprosto ignoriramo. Da franšizojemalec preide na to stopnjo, je potrebnih kar nekaj odprtih razprav, kjer si morata obe strani prisluhniti in upoštevati obojestranska stališča. Napake in nesporazumi se bodo pojavili na obeh straneh. Na tej stopnji je treba pozabiti preteklost in se usmeriti v prihodnost. Franšizodajalec mora postati bolj odprt pri vključevanju franšizojemalcev v načrtovanje razvoja franšize oziroma mora vsaj upoštevati njihove posebne potrebe. Če franšizodajalec jasno in učinkovito upravlja franšizni sistem, potem franšizojemalci ponavadi pridejo do sklepa, da bi bila brez doslednosti in privrženosti sistemu moč skupine izgubljena. Prav ta preskok v dožemanju je tisti, ki opredeljuje to stopnjo.

6. Stopnja »mi« (The We Stage)

S stopnje spoznanja je premik na to stopnjo samoumeven, kar pomeni premik iz neodvisnega mišljenja v soodvisno mišljenje. Franšizojemalci spoznajo, da sta uspeh in zadovoljstvo ponavadi lažje uresničljiva, če sodelujejo s franšizodajalcem. Da doseže to fazo, mora biti franšizojemalec dovolj zrel, objektivni, tržno usmerjen in seveda dobičkonosen. Franšizojemalec bo tako v sistem vnašal nered in bo zahteval, da se spremeni, dokler ne bo ustvarjal sprejemljivega dobička in dokler ne bo čutil, da franšizodajalec odgovarja na njegove potrebe. Franšizodajalec, ki želi, da se njegovi franšizojemalci premaknejo na to stopnjo, mora jasno določiti meje in mora biti jasen ter dosleden pri pogajanjih in pogovorih. Franšizojemalci, ki so prišli do zadnje stopnje, so največja pridobitev franšiznih verig.

5. THE BODY SHOP – POT DO LASTNE FRANŠIZE V SLOVENIJI

V prvem delu diplomskega dela sem opisovala predvsem, kako v teoriji poteka celoten proces odločanja za določeno franšizo in kaj vse je potrebno storiti potem, ko se že odločimo zanjo. V drugem delu diplomskega dela pa bom predstavila podjetje The Body Shop in njegovo franšizo. Ta me zanima, ker je še ni v Sloveniji in ker mi je zelo všeč njihova filozofija - t.i. »green capitalism« in dobiček z odgovornostjo.

5.1. Zgodovina in predstavitev podjetja

The Body Shop je internacionalno etično kozmetično podjetje. Ustanovila ga je Anita Roddick, ko je leta 1976 začela s prodajo ročno narejenih izdelkov za osebno nego, v angleškem kraju Brighton. Skromne razmere, v katerih je odpirala trgovino, so determinirale vse ključne elemente uspeha. Da bi varčevala, je morala poiskati alternativne rešitve, kot so npr. drugačne sestavine in poceni embalaža. Vsa ta »naključja« so danes ključni elementi podobe The Body Shop.

Že v nekaj letih je začela odpirati svoje prve franšizne trgovine po Angliji, po dobrem desetletju je vstopila na ameriško tržišče. Mnogi ocenjujejo, da je naredila napako, ker je poslušala svetovalce, ki so jo prepričali, da se s svojimi trgovinami pojavi v nakupovalnih centrih v ZDA. Sprva se je veriga njenih trgovin sicer uspešno širila, toda zelo hitro so jo dohiteli posnemovalci. Umaknila se je iz nakupovalnih centrov v mestna središča. Ugotovila je, da njeni izdelki niso namenjeni povprečnemu Američanu, ampak nekomu, ki je mesten, divji in ekscentričen.

Večino časa je Anita posvečala borbi za pravičnost, tako za človeka, kot okolje in živali. Na vseh izdelkih The Body Shopa piše, da niso nastali na osnovi preizkusov na živalih. The Body Shop podpira številna prizadevanja na okoljevarstvenem področju. Anita sama pa se je spustila v resne kampanje, za katere je porabila veliko denarja, in uspela pridobiti veliko podpornikov, v prvi vrsti med svojimi kupci. O vseh teh kampanjah The Body Shop sproti obvešča s plakati v svojih trgovinah. Svojim zaposlenim daje podporo, da tudi sami aktivno sodelujejo v kampanjah. Zaposleni v Body Shopu so sodelovali v človekoljubnih akcijah tudi v Bosni in na Kosovu, dosegla je, da je iz Burme zaradi problematičnih dejanj glede človekovih pravic, odšla vrsta mednarodnih korporacij (Vilfan, 2000).

V izdelkih Body Shop je mogoče najti eksotične naravne sestavine iz vsega sveta, do katerih pridejo, da sistematično iščejo stik s plemeni na različnih koncih sveta in od njih poskušajo zvedeti, katere rastline ali druge naravne sestavine uporabljajo za osebno nego. Če je mogoče iz njih narediti izdelek, ki bi ga lahko prodajali v verigi Body Shop, potem poskušajo razviti neposredne trgovske stike s temi plemeni in jim plačati tudi bistveno več, kot bi sicer dobili prek različnih posrednikov. To ima včasih tudi paradoksalne posledice, saj je to, da je pleme dobilo več denarja, imelo negativni učinek in so ti ljudje postali navadni zahodni potrošniki. Z rastjo podjetja si je Anita Roddick postavila vprašanje, kakšna naj bo njena vloga v velikem podjetju. Vse, kar ji je bilo drago pri podjetju, je napisala na papir kot poslanstvo. Na prvem mestu stoji prizadevanje za družbene spremembe in spremembe glede okolja. Doumela je, da bo njena naloga odslej skrbeti za ideje in ustvarjalnost, torej za tisto, zaradi česar kupci sploh prihajajo v njene trgovine in zaradi česar imajo zaposleni tudi svoje notranje zadovoljstvo. Vse do svoje smrti je ostala v podjetju kot neizvršilni direktor uprave The Body Shopa, svetovalka na področju novih proizvodov in pri marketinških kampanjah. Podjetje je opustilo tudi lastno proizvodnjo in jo zaupalo zunanjim dobaviteljem, da so se lahko bolj posvetili samim izdelkom in marketingu. Leta 2006 je The Body Shop postal del družine L'Oreal kot samostojno podjetje znotraj skupine. Danes po celem svetu obratuje na več kot 60 trgih več kot 2500 trgovin, po podatkih iz leta 2006 je bilo v lasti franšizojemalcev 1379 trgovin, v lasti The Body Shop International pa 886 trgovin. V letu 2008 so znašali prihodki od prodaje 756 mio €, čisti dobiček pa 36 mio € (The Body Shop Values Report, 2007).

Anitina preprosta ideja »biti dober, je dobro za posel« je omogočila The Body Shopu, da postane vodilno podjetje na področju novih trendov, kot so prispevanje k večji korporativni preglednosti in razne okoljevarstvene ter družbene kampanje. The Body Shop promovira in

skrbi za človekove pravice, se trudi dvigniti samospoštovanje pri ljudeh, skrbi za okolje ter obravnava mnoge druge občutljive teme v današnjem svetu .

Leta 2006 Anita je prodala The Body Shop International francoskemu kozmetičnemu gigantu L'Orealu. Celotna vrednost posla je znašala 652 mio £, sama Anita naj bi od tega zaslužila kar 130 mio £ (The Body Shop agrees L'Oreal takeover, 2006). Njeni zvesti kupci so to razumeli kot oddaljitev od prvotnih etičnih vrednot podjetja in pozivali k bojkotu njenih izdelkov. Anita je skušala upravičiti L'Orealov prevzem, češ da je dovolila prodajo, ker se hoče L'oreal naučiti od The Body Shop International njegove predanosti okolju ter človekovim pravicam. Vodilni v obeh podjetji so na vsak način skušali prevzem prikazati v dobri luči. Poudarjali so nove skupne moči, ki sta jih s prevzemom pridobili obe podjetji. L'Oreal naj bi pripomogel k večji promociji The Body Shopovih izdelkov, The Body Shop pa svojim znanjem o poštenem trgovanju s skupnostmi v nerazvitih državah pomagal L'Orealu razvijati ta koncept, ki je po Anitinem mnenju najboljši izkorenitelj revščine na svetu. The Body Shop International še vedno deluje kot samostojno podjetje v skupini L'Oreal. Še vedno ne testirajo svojih proizvodov na živalih ter še vedno ne promovirajo svojih proizvodov v smislu, da zavajajo kupce z nedosegljivimi ideali lepote, kot to počne L'Oreal (Russel, 2007).

Anita Roddick je umrla leta 2007. Leta 2008 je postala izvršna direktorica The Body Shop international Sophie Garperment. Za počastitev njene zapuščine je podjetje s pomočjo Helen Bamber Foundation, organiziralo kampanjo za večjo ozaveščenost o spolnih zlorabah nad ženskami.

5.2. Analiza same sebe

V prvem delu diplomskega dela sem v točki »koraki do lastne franšize« kot prvi korak opisala, da je na samem začetku zelo pomembna analiza samega sebe. Sebe sem postavila v vlogo bodočega franšizojemalca The Body Shop franšize in si odgovorila na nekaj vprašanj, ki jih strokovnjaki priporočajo vsakemu bodočemu franšizojemalcu.

The Body Shop franšiza se mi zdi primerna izbira, ker mi je zelo blizu njihova filozofija in ker je v Sloveniji še ni. Všeč mi je njihova družbena odgovornost in skrb za boljše okolje, ki v današnjem času predstavlja vse bolj aktualen problem in tudi Slovenija ni nobena izjema. Ker so prav franšizojemalci The Body Shopa zadolženi za okolje, v katerem delujejo, menim, da bi lahko z njihovo franšizo lahko pozitivno pripomogla k reševanju problemov tudi v Sloveniji.

Poleg njihove filozofije in poslanstva mi je všeč ideja, da imaš svoje podjetje in si pri tem dokaj samostojen. Tudi določena stopnja tveganja mi ne predstavlja velikih ovir. Po naravi sem dokaj samostojen človek, ki pa še vedno rabi določene nasvete, da ga nekdo usmerja in mu pove, če dela dobro in če kdaj slabo ter kako popraviti napake. Zato se mi zdi odločitev za franšizing dobra ideja, saj si prav z njim zagotoviš določeno stopnjo samostojnosti, poleg tega pa nisi prepuščen samemu sebi, kot bi bil, če bi se odločil za samostojno podjetniško pot.

Vidim možnost uspeha The Body Shopa v Sloveniji ter tudi možnost širitve, najprej po drugih mestih v državi, kasneje pa morda tudi preko meja v države bivše Jugoslavije, saj je znano, da podjetje The Body Shop najboljšim franšizojemalcem na določenem območju podari posebno pravico do subfranšizorstva ter mu tako omogoči možnost razvijanja in rasti, ne le da njihov posel ostaja omejen le na eno prodajalno.

5.3. Analiza podjetja The Body Shop

Filozofija podjetja

Anita Roddick je prek The Body Shopa globalno promovirala in širila etično vedenje. Verjela je, da lahko ljudem preko služb, dela in poštenih zaslužkov, pomaga dvigniti družbeno zavest. Aniti je to s svojim entuzijazmom do podjetja in njenim t.i. »renesančnim konceptom«, kjer največjo vlogo igrajo ljudje, to tudi uspelo narediti.

Podjetje še danes posluje po enakih načelih, kot jih je leta 1976 ob ustanovitvi zapisala Anita Roddick. Če je le mogoče, raje uporabljajo rastlinske sestavine namesto živalskih, prav tako je strogo prepovedano kakršnokoli testiranje sestavin na živalih, uporabljajo le naravne sestavine ter veliko pozornosti namenjajo varovanju okolja. Svojim kupcem ponujajo možnost ponovnega polnjenja embalaže. Vsi njihovi produkti so biološko razgradljivi, embalažo je možno reciklirati. Uporabljajo le recikliran papir, kupcem pa ponujajo tudi biološko razgradljive ter nakupovalne vrečke za večkratno uporabo. Razpon pakiranja ohranjajo na minimalnih ravneh, saj tako uravnavajo porabo embalaže. Njihovi proizvodi naj bi odražali filozofijo podjetja, nastajali naj bi z vso skrbjo in spoštovanjem do drugih kultur, potrošnika in narave.

The Body Shop je sodeloval v mnogih kampanjah za človekove pravice ter okoljevarstvenih projektih z največjimi skupinami, kot so Amnesty International, Friends of the Earth in Greenpeace. S svojim načinom pridobivanja surovin, to je, z neposredno vzpostavljenimi stiki s plemeni iz tretjega sveta, ki so za njih proizvajali naravne sestavine za njihovo kozmetiko po poštenih cenah, so veliko pripomogli k spremembam v globalnem poslovanju. Protestirali so proti ostalim komercialnim podjetjem, naj razvijejo podobne odnose z dobavitelji ter naj ne gledajo le na dobiček.

Prav odgovorno ravnanje z dobičkom je eno najvidnejših dejanj The Body Shopa. Del svojega privatnega dobička namenjajo za pomoč državam tretjega sveta. Vendar jim ne dajo zgolj le denarja, pač pa jim z denarjem pomagajo tako, da ti ljudje za njih pridelajo določeno surovino za izdelek, del denarja od prodaje izdelka pa se vrne nazaj k njim za na primer izobraževalne programe. Na ta način ustvarjajo delovna mesta in izobražujejo ljudi.

The Body Shop pa ni družbeno odgovoren le v oddaljenih krajih tretjega sveta, pač pa tudi lokalno. Za to so posebej odgovorni franšizojemalci. Vsaka franšizna prodajalna je odgovorna za razne projekte, ki izboljšujejo družbeno in naravno okolje, v katerem prodajalna deluje. Vsi

projekti potekajo v rednem delovnem času, franšizojemalci pa sami zbirajo kakšen projekt bodo vodili.

Pomemben vidik filozofije The Body Shopa je tudi, da ne oglašujejo svojih proizvodov. Aniti se je zdelo oglaševanje v kozmetični industriji bizarno in zmotno, saj je njegov namen ustvarjanje potreb, ki dejansko ne obstajajo, ženske pa tako postanejo izjemno nesamozavestne in nezadovoljne s svojimi telesi. Njihov način prodaje proizvodov ne poteka prek standardnega oglaševanja, pač pa z informiranjem o sestavinah in poučevanjem kupcev o njihovi uporabi. Stopnja informacij, ki jih The Body Shop posreduje svojim kupcem, podjetju zagotavlja veliko konkurenčno prednost. Njihovi kupci čutijo, da dobro poznajo vrednote podjetja in njihovo poslovno prakso. To ustvarja veliko stopnjo lojalnosti in gre preko samega brandinga. Osnova njihove marketinške strategije so tudi dobro razviti odnosi z javnostjo. Anita Roddick je bila tako vedno na voljo javnosti in medijem in jim je jasno predstavljala svoja prepričanja ter stališča podjetja in tako širila filozofijo, v katero je močno verjele, v javnosti. Denar, ki je navadno namenjen trženju izdelkov, so v podjetju raje namenjali zaposlenim, njihovem izobraževanju ter glasilom, ki so javnost obveščala o najaktualnejših družbenih in okoljskih problemih. (Peck, Payne, Christopher & Clark, 1999, str. 293-300).

Franšizni sistem The Body Shopa

Na začetku poslovanja podjetja The Body Shop, Anita Roddick ni imela dovolj finančnih sredstev, da bi si lahko sama privoščila odprtje novih trgovin, zato je razvila koncept »samofinanciranja«. Če se je nekdo zunanji odločil, da bi rad investiral v odprtje nove The Body Shop trgovine, mu je Anita pri tem pomagala z vsem svojim znanjem, ki ga je sama pridobila, da je posel gladko stekel. Veliko pozornosti je namenila tudi izgledu trgovin in jasno opredelila, kako naj bi posamezna trgovina izgledala ter pri tem nudila vso potrebno pomoč. Poleg začetne pomoči pri odprtju trgovine, to je raznega poslovnega in strokovnega znanja, je novi lastnik, franšizojemalec, pridobil tudi licenco za uporabo imena podjetja The Body Shop in dovoljenje za prodajo njihovih proizvodov. Podjetje ima danes franšiznega managerja, ki zagotavlja vsem obstoječim in bodočim franšizojemalcem vse potrebne storitve in informacije, da posel gladko poteka ter tudi organizira in preusmerja starejše trgovine na primarne lokacije.

Franšizni sistem deluje po celem svetu. V vsaki državi oziroma v določeni regiji je eden glavni franšizojemalec, kateremu so podeljene ekskluzivne pravice blagovne znamke The Body Shopa in je zadolžen za razdelitev in prodajo proizvodov med ostalimi franšizojemalci. Najbolj uspešnim franšizojemalcem se podari posebna pravica do subfranšiz v njihovi regiji, s tem pa postanejo odgovorni za svoje subfranšizojemalce, katere morajo primerno usposobiti in jim zagotoviti vse informacije o poslu.

Franšizne trgovine imajo strogo določen izgled po celem svetu. Prav tako imajo predpisano, da morajo vsi franšizojemalci imeti 85% zalog The Body Shop proizvodov. Franšizojemalci v Angliji, morajo za razliko od ostalih franšizojemalcev po svetu, plačevati letne operativne

pristojbine. Prav tako imajo ostali franšizojemalci poseben distribucijski popust pri nabavi proizvodov.

Skandinavija je bila ena prvih območij, kjer je The Body Shop začel podeljevati franšizne pravice. Kmalu ji je sledila Kanada, ki pa je postala tudi prva čezmorska država s pravico proizvodnje proizvodov. Vzorce je še vedno potrebno poslati na teste kvalitete v Anglijo, preden začnejo s prodajo. Glavne sestavine še vedno proizvede in zmeša The Body Shop International, ostale sestavine pa le odobri, prede jih dejansko proizvedejo v Kanadi (Peck, Payne, Christopher & Clark, 1999, str. 293).

5.4. Opredelitev lokacije

Anita je po negativni izkušnji z Ameriko, kjer je odpirala trgovine tudi v velikih nakupovalnih na obrobjih mest, spoznala, da njeni izdelki sodijo v center mest in so prilagojeni urbanemu načinu življenja. Tudi po drugih evropskih državah se trgovine The Body Shopa pretežno nahajajo v samih središčih mest kot samostojne trgovine in v velikih blagovnicah, tudi v mestnih središčih. Zato menim, da bi bila najbolj primerna lokacija v Sloveniji trgovine The Body Shop v centru Ljubljane, natančneje nekje v bližini Čopove ulice ali na Starem trgu. Ker pa se v Ljubljani čedalje več trgovin širi v nakupovalna središča in veliko ljudi preferira nakupovanje v le teh, kjer imajo vse pri roki, bi bila mogoče tudi to primerna lokacija, seveda potem, ko bi se trgovina že uveljavila v centru mesta.

The Body Shop International je krovna družba, ki je odgovorna za pozicijo, obliko in ureditve vsake franšizne trgovine. Zagotavljajo tudi promocijski material in odločajo o tem, kdaj je kakšna trgovina potrebna prenove. The Body Shop prav tako garantira za franšizne zakupe poslovnih prostorov. Najemnine so omejene na 10% od ocenjene prodaje. Posebne zahteve imajo tudi glede velikosti prodajnih prostorov. Velikost naj bi se gibala nekje med 28m² in 150m². Najbolj zaželena velikost pa je nekje med 90m² in 115m² (Dupuis & Dawson, 1999, str. 86).

Njihove zahteve so torej natančno opredeljene in lahko marsikomu povzročijo nič koliko preglavic. Tudi v Ljubljani bi bilo potrebno vložiti veliko truda, da bi našli primeren prodajni prostor prave velikosti na primerni lokaciji, ki bi bila kar najbolj opažena in na območju, kjer je gostota mimoidočih ljudi velika. Dodaten problem bi predstavljala najemnina. Za Ljubljano so značilne visoke najemnine, še posebno na atraktivnih lokacijah, The Body Shop pa dovoljuje, da najemnina znaša le 10% ocenjene prodaje, kar bi bilo po mojem mnenju težko uskladiti.

5.5. Analiza franšizne pogodbe

Analize franšizne pogodbe The Body Shopa International zaradi nerazpoložljivih podatkov nisem naredila. Vendar je pomembno še enkrat poudariti, da je potrebno franšizno pogodbo analizirati zelo pazljivo, saj so v njej določene vse obveznosti in pravice franšizojemalca.

Dodatne pravice in koristi se da izboriti z dobro utemeljenimi argumenti, zato je priporočljivo poiskati pravno pomoč pri analizi franšizne pogodbe.

5.6. Poslovni načrt

Poslovni načrt je prva stvar, ki jo mora narediti vsak, ki ima željo postati podjetnik ali pa franšizojemalec, saj večina nima dovolj lastnih denarnih sredstev za ustanovitev podjetja. Bodoči podjetnik s poslovnim načrtom prepriča bodoče morebitne vlagatelje, da vložijo svoja sredstva v njegovo podjetje. Seveda je potrebno poudariti, da bi bilo danes, zaradi aktualne finančne krize, zelo težko dobiti posojila, še posebej po ugodni obrestni meri.

The Body Shop je podjetje s široko paleto kozmetičnih izdelkov tako za nego las, telesa, obraza in tudi ličil. Vsa kozmetika je iz naravnih sestavin in ni testirana na živalih. Leta 2006 je The Body Shop postal del kozmetičnega velikan L'Orela, vendar še vedno posluje kot samostojno podjetje znotraj skupine. Leta 2008 je mesto izvršnega direktorja prevzela Sophie Gasparment.

V poslovnem načrtu je potrebno opredeliti, kdo so ciljni kupci podjetja. Za The Body Shop so to predvsem mladi, srednjega in višjega sloja, saj so The Body Shop izdelki dražji od izdelkov, ki jih lahko kupimo v vsaki trgovini. Čedalje več zanimanja pa vzbuja tudi pri vseh, ki so ekološko in družbeno osveščeni in to želijo izraziti tudi preko izdelkov, ki jih kupujejo, in pri starejši populaciji, ki hoče ostati mladostna in vitalna.

Naslednja pomembna stvar v poslovnem načrtu je analiza konkurence oziroma marketinški načrt. V Sloveniji Body Shopa še ni, obstaja pa nekaj podobnih prodajal naravne kozmetike kot so Vonj narave, L'Occitane in Lush. Odgovorni v vseh treh trgovinah zatrjujejo, da sta prodaja in tudi zanimanje med ljudmi več kot zadovoljiva ter še naraščata. Vsi načrtujejo širitev svojih verig. V svetu je prodaja tovrstnih izdelkov nespremenjena. Tudi v Sloveniji so vse bolj priljubljene trgovine s kozmetiko iz naravnih snovi, kot so sivka, meta, oljka, klinčki in vanilija, torej rastline, ki so jih v lepotne namene uporabljali že pred stoletji. Poleg tega tovrstna proizvodnja zavrača preizkušanje izdelkov na živalih in uporabo živalskih produktov. Izpostavila bi tudi konkurenčne prednosti The Body Shopa pred ostalimi konkurenti. V primerjavi z L'Occitane izdelki, so The Body Shop proizvodi cenovno nekoliko ugodnejši, imajo bolj pestro ponudbo izdelkov in povratno embalažo. Naslednji zelo pomembni konkurent je Lush, ki prav tako kot The Body Shop poudarja, da svojih izdelkov ne testira na živalih. Osredotočen je predvsem na proizvodnjo mil in še nekaj preostalih izdelkov za nego telesa. Torej lahko tudi pri Lushu poudarim, da ima The Body Shop v primerjavi z njim bolj pestro ponudbo izdelkov, poleg izdelkov za nego telesa ima v ponudbi še lepotilno kozmetiko. Poleg prednosti v ponudbi izdelkov pa podjetje The Body Shop deluje tudi lokalno bolj družbeno odgovorno, kar je ena glavnih prednosti, ki bi jo bilo treba poudariti in predstaviti bodočim kupcem.

SWOT analiza je pomemben inštrument za spoznavanje okolja v katerem podjetje deluje in tako zmanjšuje tveganje poslovanja (Marketing Plan for The Body Shop 2009, 2009).

Prednosti:

- znamka (ime, ugled, etika, vrednote, naravne sestavine)
- izkušnje
- finančno ozadje in L'Orealovi strokovnjaki

Slabosti:

- izguba zaupanja v dobavni verigi

Priložnosti:

- populacija, ki se stara in je pripravljena nameniti več dohodka za kozmetične proizvode, ki zavirajo staranje
- dviganje zavesti pri ljudeh o poštenem, etičnem trgovanju, naravnih sestavinah v proizvodih in kozmetiki, ki se ne testira na živalih

Nevarnosti:

- počasna in nestabilna dobava surovin zaradi političnih situacij v Guatemali, ki je glavni dobavitelj Aloe Vere, in Peruju, ki je glavni dobavitelj olja iz brazilskih oreščkov (dveh zelo pomembnih surovin za The Body Shop) ter zaradi nove kemijske zakonodaje v EU
- finančna kriza
- prepoved prodaje kozmetičnih izdelkov, ki so preizkušeni na živalih po vsej EU (večja konkurenca)

V naslednjem odstavku bom predstavila nekaj finančnih podatkov o poslovanju franšizne prodajalne za pet let.

Začetni stroški odprtja franšizne prodajalne The Body Shop niso ravno nizki. Začetna franšizna pristojbina znaša okoli 30.000 €, dodatni stroški za pokritje vseh začetnih obveznosti, ki so nujne za začetek poslovanja, pa znašajo okoli 240.000 €. Franšizojemalec kupuje prodajne izdelke od franšizodajalca, na katere je dodana 50% marža, sam ravno tako doseže 50% maržo na prodajne izdelke. Franšizojemalec je prav tako primoran plačevati okoli 10.000 € letnih franšiznih pristojbin.

Na podlagi dobljenih podatkov ter predvidevanj sem naredila izkaz poslovnega izida in bilanco stanja za prvih pet let poslovanja. Prihodke od prodaje sem ocenila na podlagi podatkov o celotni prodaji The Body Shopa za leto 2008 in to delila s številom trgovin. Poleg tega sem za primerjavo vzela tudi podatke o letni prodaji Lusha v Sloveniji. Stroške najemnine sem ocenila na podlagi podatkov o povprečni najemnini v Ljubljani, kjer znaša najvišja oglaševana najemnina leta 2008, 30 €/m², povprečna pa 16 €/m² (Najemnine poslovnih prostorov, 2009). Glede na to, da je najbolj primerna lokacija za trgovino The Body

Shop v centru Ljubljane, je potrebno upoštevati dejstvo da so najemnine ravno tam najvišje. Stroški dela so ocenjeni na podlagi treh zaposlenih. Finančni odhodki pa so ocenjeni na podlagi kratkoročnega in dolgoročnega bančnega posojila. Dolgoročno bančno posojilo znaša 15.000 € za pet let, za stroške posojila sem upoštevala 6,5% obrestno mero. Kratkoročno posojilo pa za prvi dve leti poslovanja znaša 25.000 € in se v naslednjih letih zmanjšuje. Upoštevala sem 6% obrestno mero. Stroški amortizacije so razdeljeni na opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva. Pod opredmetena sem zajela računalniško opremo, pohištvo in ostalo opremo, v vrednosti 10.000 €. Vrednost računalniške opreme sem ocenila na vrednost 2000 €, dobo amortiziranja pa na 5 let, to je 400 € na leto. Pohištvo in ostalo opremo sem ocenila na vrednost 8000 €, dobo amortiziranja pa na 10 let, kar znaša 800 € na leto. Pod neopredmetena osnovna sredstva pa spadata franšizna pristojbina v višini 30.000 € in z amortizacijsko dobo 10 let ter programska oprema v vrednosti 10.000 €, z amortizacijsko dobo 5 let. Na koncu petega leta sem predvidela nakup nove programske opreme v višini 8.000 € ter nakup nove računalniške opreme v višini 7.000 €. V prvem letu poslovanja je predviden čisti dobiček v višini 809 €. V drugem letu poslovanja sem povečala prihodke od prodaje za 10 %. Povečajo se tudi stroški dela, to predvsem zaradi večje delovne uspešnosti in študentskega dela in stroški promocij. Čisti dobiček na koncu drugega leta poslovanja naj bi znašal 3.373 €. Dobički v naslednjih letih so predstavljeni v tabeli 1: Izkaz poslovnega izida. V naslednjih letih sem prihodke od prodaje povečevala za 8%. Pomembno se mi zdi poudariti, da v današnjem času recesije, takšna investicija ni najbolj primerna, zaradi težav pri pridobitvi poslojil pri bankah po ugodni obrestni meri. Tudi ostale možnosti za pridobitev finančnih sredstev so močno otežene, saj so investitorji nezaupljivi do razmer na trgu.

Tabela 1: Izkaz poslovnega izida

POSTAVKA	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4	leto 5
1. Čisti prihodki od prodaje	271.500	298.650	322.542	338.669	355.603
2. Poslovni odhodki	268.800	292.900	313.928	327.219	341.230
2.1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	181.000	199.100	215.028	225.779	237.068
2.2. Stroški storitev	35.000	38.000	40.600	41.040	42.124
2.2.1 Stroški promocijskih aktivnosti	7.000	9.000	10.000	10.000	10.000
2.2.3. Stroški najemnin	15.000	15.000	16.200	16.200	16.800
2.2.4. Franšizna pristojbina	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
2.2.5. Stroški drugih storitev	3.000	4.000	4.400	4.840	5.324
2.3. Stroški dela	47.000	50.000	52.500	54.600	56.238
2.4. Odpisi vrednosti, amortizacija	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800
2.4.1. Neopredmetena sredstva	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600
2.4.2. Opredmetena sredstva	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
5. Dobiček ali izguba iz poslovanja	2.700	5.750	8.614	11.450	14.372
6. Finančni odhodki (obresti in drugi odhodki)	1.676	1.481	1.226	941	746
7. Podjetnikov dobiček ali izguba	1.024	4.269	7.388	10.509	13.626
8. Davek iz dobička (21%)	215	896	1.551	2.207	2.861
9. Čisti dobiček	809	3.373	5.837	8.302	10.765

Tabela 2: Bilanca Stanja

Zap. Št.	Opis	LETO 0	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
A	SREDSTVA	80.000	79.024	81.138	82.902	83.695	87.617
I.	DOLGOROČNA SREDSTVA	50.000	43.800	37.600	31.400	25.200	30.000
1.	Neopredmetena sredstva	40.000	35.000	30.000	25.000	20.000	23.000
	- franšizna pristojbina	30.000	27.000	24.000	21.000	18.000	15.000
	- programska oprema	10.000	8.000	6.000	4.000	2.000	8.000
2.	Opredmetena osnovna sredstva	10.000	8.800	7.600	6.400	5.200	7.000
II.	KRATKOROČNA SREDSTVA	30.000	35.224	43.538	51.502	58.495	57.617
1.	Zaloge	25.000	29.000	33.000	36.300	39.930	43.923
	- trgovsko blago	25.000	29.000	33.000	36.300	39.930	43.923
2.	Kratkoročne poslovne terjatve	0	0	2.538	4.202	4.000	4.000
	-do kupcev	0	0	2.538	4.202	4.000	4.000
3.	Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	2.000	4.000	0
4.	Denarna sredstva	5.000	6.224	8.000	9.000	10.565	9.694
B	OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	80.000	79.024	81.138	82.902	83.695	87.617
I.	KAPITAL	30.000	30.809	34.142	39.041	43.847	48.651
	Vpoklicani kapital	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Zakonske rezerve	0	40	169	292	415	538
	Preneseni čisti dobiček	0	0	769	3.204	5.545	7.886
	Prenesena čista izguba	0	0	0	0	0	0
	Čisti dobiček poslovnega leta	0	769	3.204	5.545	7.887	10.227
	Čista izguba poslovnega leta	0	0	0	0	0	0
II.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000	0
	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	15.000	12.000	9.000	6.000	3.000	0
III.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	35.000	36.215	37.996	37.861	36.848	38.966
	Kratkoročne finančne obveznosti	25.000	25.000	25.000	23.000	20.000	20.000
	-do bank	25.000	25.000	25.000	23.000	20.000	20.000
	Kratkoročne poslovne obveznosti	10.000	11.215	12.996	14.861	16.848	18.966
	-do dobaviteljev	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105
	- druge obveznosti	0	215	896	1.551	2.207	2.861

5.7. Pogajanja o najemnini

The Body Shop ima stroge zahteve glede njihovih trgovin, tudi glede najemnin, ki naj bi znašale največ 10% od prihodkov od prodaje. Pogajanja o najemnini na primerni lokaciji v Ljubljani bi bila po mojem mnenju zelo težavna, saj bi morali uskladiti lastne zahteve kot tudi zahteve The Body Shopa in najemodajalca. Najverjetneje bi bilo potrebno najeti kakšnega spretnega pogajalca in pravno pomoč, ki bi natančno preučila najemno pogodbo.

5.8. Opremljanje poslovnega prostora in nabava inventarja in surovin

Franšizojemalec The Body Shop franšize mora natančno upoštevati navodila in zahteve The Body Shopa glede izgleda trgovin. Vse trgovine so opremljene enako, zelo minimalistično in skromno, prostor je svetel in odprt, veliko je naravnega lesa in oken. V trgovinah morajo biti izobešeni plakati, ki sporočajo kupcem, kakšne dobrodelne akcije trenutno organizira The

Body Shop. Vse prodajne proizvode mora franšizojemalec kupovati izključno pri The Body Shop International.

5.9. Izbira zaposlenih

Zaposleni The Body Shopa morajo izražati filozofijo le-tega. Zato je potrebno zaposliti izobražene in ozaveščene ljudi o trenutnih problemih v svetu, za katere kažejo zanimanje in hočejo pripomoči k spremembam h katerim strmi tudi The Body Shop.

The Body Shop ima natančno določena temeljna pravila vedenja (The Code of Conduct) za vse zaposlene, dobavitelje, franšizojemalce in vse ostale, ki so povezani s poslovanjem podjetja, kako se obnašati, kakšno vedenje je sprejemljivo in zaželeno ter kaj ni dovoljeno ali je celo kaznivo. Naštela bom le nekaj najpomembnejših načel, ki so našteta v kodeksu vedenja (Code of Business Conduct, 2008):

- zaposleni morajo delati v skladu z zakoni, ki veljajo v državi, v kateri delujejo,
- zaposleni se morajo izogibati konfliktu interesov,
- premoženje podjetja se ne sme uporabljati za osebne namene,
- s strankami in dobavitelji je potrebno delati pošteno,
- zaposleni morajo varovati poslovne skrivnosti podjetja.

Kodeks vedenja mora podpisati vsak zaposleni pri The Body Shopu in se tako obveže, da bo spoštoval pravila in deloval etično ter v primeru kršenja teh pravil sprejel posledice, ki sledijo.

Najverjetneje bi bilo na začetku potrebno zaposliti dve mladi in pozitivni ženski, ki sta pripravljeni veliko narediti za zadovoljstvo strank. Kasneje, če bi se izkazala potreba, bi bilo dobro najeti tudi prodajalca moškega spola, saj The Body Shop proizvaja tudi kozmetiko za moške. Kot dodatno pomoč pri prodaji bi lahko najeli nekoga preko študentskega servisa, saj so ravno mladi študentje najbolj izobraženi in dovzetni za družbene spremembe. V prodajalnah po svetu je možno opaziti tudi zaposlene vizažiste, ki pomagajo strankam z različnimi nasveti v zvezi z ličenjem in to potem tudi demonstrirajo na strankah samih.

5.10. Oglaševanje in promocija

Kot sem že omenila v prvem delu diplomske naloge, je pomembno, da za odprtje nove trgovine ve čim večje število ljudi. Za to sta odgovorna tako franšizodajalec kot franšizojemalec. Pri odprtju trgovine The Body Shop bi oglaševanje in promocija zahtevala poseben pristop, saj podjetje The Body Shop International ne oglašuje na klasičen način kot ostala kozmetična podjetja. Ko oglaševanje vsebuje komercialna prizadevanja in humanitarne projekte, morajo biti oglaševalske strategije dobro premišljene. Njihovo najpomembnejše načelo je poštenost, saj njihova strategija ne obljublja kupcem lepote in večne mladosti, vendar le čisto in negovano kožo in lase. Tudi prodajno osebje je izurjeno, da za prodajo izdelkov uporabi informacije o le-teh, raje kot ves pomp in ustvarjanje nuje po izdelkih, ki

govorijo, kako bi morala stranka izgledati. Zelo pomemben vidik njihove strategije je promocija družbenih ciljev The Body Shopa v izložbenih oknih trgovin.

Za ta njihov poseben pristop v oglaševalskih strategijah bi bilo na začetku odprtja trgovine potrebna pomoč The Body Shopovega strokovnjaka. Prednost odprtja trgovine The Body Shop je v tem, da je The Body Shop uveljavljena in v tujini dobro priznana franšizna veriga, zato je tudi lažje pričakovati strokovno pomoč pri odprtju trgovine in seveda manj potrebne energije in vloženih sredstev za oglaševanje širši javnosti. Prav tako bi bilo v Sloveniji veliko lažje obvestiti ljudi o odprtju trgovine, saj bi bila le-ta postavljena v centru Ljubljane, ki ga vsak dan obišče veliko število ljudi. In kot je znano, se informacije najhitreje in najučinkoviteje širijo ravno med ljudmi oziroma od ust do ust, zato bi bilo potrebno poskrbeti, da je odprtje nove trgovine The Body Shop jasno razvidno.

5.11. Kontinuirana pomoč franšizodajalca, nadzor nad franšizojemalcem ter neprestana komunikacija

The Body Shop International je klasičen primer podjetja, ki se je preko franšizinga razvilo iz majhnega v veliko internacionalno podjetje. S tem pa so se pojavile težave s kontrolo franšiznih enot po svetu. Potrebno je bilo vzpostaviti bolj mehansko strukturo organizacije, z večjo stopnjo formalne hierarhije, centraliziranim sistemom vodenja, birokracije in strožjim sistemom poročanja. V podjetju se zavedajo pomena dobre komunikacije, zato ima podjetje zelo razvito in učinkovito komunikacijsko strukturo. Podjetje ima zaposlenega franšiznega managerja, ki je zadolžen za franšizojemalce, jih nadzira, z njimi komunicira in jim zagotavlja potrebne informacije in storitve, da delo poteka brez težav (Dupuis & Dawson, 1999, str. 91).

Franšizojemalci pri The Body Shopu predstavljajo največji delež poslovanja podjetja, ki zelo dobro poznajo trge, v katerih delujejo in imajo v rokah koristne informacije za The Body Shop International, kot so informacije o lokalnih problemih, katerim The Body Shop International posveča precej pozornosti in informacije o trgih. Njihova regionalna ureditev je postavljena tako, da dialog med The Body Shop International in franšizojemalci poteka gladko in prav tako med samimi franšizojemalci. Vsako leto je v izbrani regiji organiziran vsaj eden franšizni forum, kjer obe strani seznanijo z aktualnimi problemi, novostmi v marketingu in z novimi proizvodi.

V podjetju se zavedajo, da so njihovi zaposleni ključni za uspeh, zato posvečajo veliko pozornost njihovem izobraževanju. Podjetje je dober primer, kjer so združeni centraliziran sistem vodenja, dobri odnosi med zaposlenimi in internacionalen profil podjetja, ki si je z vzpostavitvijo dobrega komunikacijskega sistema zagotovilo uspeh.

SKLEP

V diplomski nalogi sem predstavila pot do lastne franšize The Body Shop, ki v Sloveniji še ne obstaja, je pa zelo uveljavljena blagovna znamka naravne kozmetike v zahodnem svetu. V Sloveniji v zadnjem času narašča zanimanje za naravno kozmetiko in na trgu je mogoče opaziti vse več franšiznih prodajaln s tovrstnimi izdelki, torej ima tudi The Body Shop možnosti za uspeh v Sloveniji.

V prvem delu diplomskega dela sem se seznanila s teoretičnimi izhodišči, ki jih mnogo avtorjev ponuja v pomoč bodočemu franšizojemalcu. Ugotovila sem, da je celoten proces načrtovanja in odločanja za lastno franšizo dolgotrajen in mora biti izjemno temeljit. Franšizing je neka vmesna pot med samostojnim podjetništvom in delom za nekoga drugega. Z natančnim načrtovanjem franšize lahko bistveno zmanjšamo tveganje novega posla, ki ne glede na to, da ponavadi za bodočim franšizojemalcem stoji močno podjetje, obstaja. Prav tako lahko odpravimo kar nekaj slabosti, ki jih s seboj prinese franšizing. Veliko pozornosti potrebujejo predvsem ključni elementi franšizinga, kot je na primer franšizna pogodba, ki je bistvo franšiznega odnosa, saj je v njej določeno skoraj vse pomembno za posel, veliko stvari pa se da izpogajati. Tu lahko nevednost franšizojemalca stane veliko ugodnosti. V teoretičnem delu sem posvetila tudi eno poglavje franšiznemu odnosu, saj je zelo pomembno, da se nekdo, ki stopa na franšizno pot, zaveda kaj ga lahko na njej čaka. Lahko je polna vzponov in padcev, vendar ni nujno, da so ti padci slabi, lahko so le neka vmesna stopnja na višji nivo odnosa med franšizodajalcem in franšizojemalcem.

V drugem delu diplomske naloge sem korake iz teorije prenesla na primer franšize The Body Shop, ki je v Sloveniji še ni. The Body Shop ni ravno navadno podjetje, katerega glavni cilj je izključno le dobiček, pač pa je družbeno odgovorno podjetje. Zato imajo v podjetju zelo natančno določene pogoje, katerih pa ni lahko zadovoljiti. The Body Shop International zaenkrat ne ustanavlja trgovin v vzhodni Evropi. Najprej hočejo utrditi svoje dosedanje trge, šele nato bodo vstopali na nove. Eden glavnih razlogov je predvsem nizka kupna moč prebivalstva. Poleg tega pa so tudi stroški odprtja trgovine tako visoki, da si jih lahko le malokdo privošči, še posebno v času recesije, ko banke ter drugi investitorji niso ravno naklonjeni novim izzivom in investicijam oziroma so stroški najema posojila previsoki.

Na podlagi diplomske naloge sem prišla do zaključka, da zanimanje ter povpraševanje za naravno kozmetiko v Sloveniji obstaja, vendar je še vedno premajhno za tako zahtevno franšizo, kot je The Body Shop. Stroški franšize so zelo visoki, kar je dodaten razlog, da še ni čas, da The Body Shop prodre na slovenski trg. Ko pa bo čas za to, ima The Body Shop vse možnosti, da uspe, saj obstaja možnost širitve na trge bivše Jugoslavije.

LITERATURA IN VIRI

1. *2008 Annual Results*. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.loreal.com/_en/_ww/l-Oreal-Finance.aspx
2. BBC News (17.3.2006). Body Shop agrees L'Oreal takeover. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4815776.stm>
3. Bond R. & Bond J. (1993). *The Source Book of Franchise Opportunities*. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
4. *Code of Business Conduct*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/pdfs/Values/CodeofBusinessConductMay2006.pdf
5. Dugan A. (1998). *Franchising 101*. B.k.: Kaplan Publishing.
6. Dupuis M. & Dawson J. (1999). *European Cases in Retailing*. Oxford: Blackwell.
7. Evropski kodeks etike za franšizing. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.tzslo.si/pic/pdf/zakonodaja/Sekcija_fransize_evropski_kodeks_220607.pdf
8. *Franchising*. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/For-Gol/Franchising.html>
9. Grilc P. (1988). *Pogodba o franšizingu*. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik.
10. Grad A. (2004). *Francosko – slovenski slovar*. Ljubljana: DZS.
11. Hall P. & Dixon R. (1989). *Franchising*. London: Pitman Publishing.
12. Hartman C & Beck-Dudley C. (november 2004). Marketing Strategies and the Search for Virtue: A Case Analysis of The Body Shop International. Najdeno 12. februarja na spletnem naslovu <http://www.springerlink.com/content/gux0lt0t1172v425/>
13. History of Franchising. Najdeno 27. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.theukfranchisedirectory.net/article/History-Of-Franchising/%208>
14. Hoy F. & Stanworth J. (2003). *Franchising: An International Prospective*. B.k.:Routledge
15. Justis R. & Judd R. (2003). *Franchising*. B.k.: Thomson Learning.

16. Justis. R. & Vincent W. (2001). *Achieving Wealth Through Franchising*. B.k.: Adams Media.
17. Kent T. & Stone D. (2007). The Body Shop and the Role of Design in Retail Branding. Najdeno 12. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0890350701.html>
18. Keup E. (2007). *Franchise Bible: How to Buy a Franchise Or Franchise Your Own Business* (5th ed.). B.k.: Entrepreneur Press.
19. Kishel G., Kishel P. (2005). *How to Start, Run, and Stay in Business : The Nuts-and-Bolts Guide to Turning Your Business Dream Into a Reality*. Oboken: John Wiley & Sons, Inc.
20. Longenecker J., Moore C., Palich L. & Petty W. (2005). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. B.k.: i-Chapters.com.
21. Matejčič K. (14.7.2002). Trenutna uspešnica je naravna kozmetika. Najdeno dne 27. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/27878>
22. Mendelsohn M. (2004). *The Guide to Franchising*. B.k.: Cengage Learning EMEA.
23. Mercina J. Franšizing. Najdeno 16. marca 2009 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitve-podjetja/fransizing>
24. Murphy K. & Hayes R. (2006). *The Franchise Handbook*. Ocala: Atlantic Pub. Group.
25. *Najemnine poslovnih prostorov*. Najdeno 1. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.slonep.net/subareas.html?lev0=1&lev1=3&lang=&lev2=45&lev3=2142>
26. Nathan G. (2007). *The Franchise E-factor*. B.k.: Franchise Relationships Institute.
27. Pahor N. (junij, 2004). Če razmišljate o franšizi. Najdeno dne 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=1665>
28. Pahor N. (januar, 2008). 10 zmot in dejstev o franšizah. Najdeno dne 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=3698>
29. Pavlin I. (marec 1995). Franšizing v Evropi: izkušnje, ki bi jih veljajo upoštevati. Podjetnik, str. 89-91.
30. Pavlin I. (junij, 1999). Franšizing v Sloveniji. Podjetnik, str. 31-39.

31. Pavlin I. (junij, 2000). Franšizing – razvoj in trendi. Najdeno dne 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=77>
32. Pavlin I. & Pahor I. (februar, 2006). Svet franšizinga v Evropi in Sloveniji. Najdeno dne 31.3.2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2867>
33. Peck H., Payne A., Christopher M. & Clark M.(1999). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth Heinemann.
34. Potrata B. (17. junij 2003). Nova doba postaja velik posel. Najdeno dne 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=239>
35. Povalej M. (1992). *Kako s franšizingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Rebernik M. (b.l.). Franšizing. Najdeno 31. marca 2008 na spletnem naslovu <http://epfip.uni-mb.si/publica/handb/13frans.pdf>
37. Redakcija Financ (21.07.2002). V Sloveniji še premalo izkoriščena možnost franšizinga. Najdeno dne 9.junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/show.php?id=28262>
38. Russel J. (11.3.2007). Body Shop takeover – Ethical buseness as usual. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4936>
39. Spinelli S., Rosenberg R. & Birley S. (2004). *Franchising: Pathway to Wealth Creation*. New Jersey: FT Press.
40. *Marketing plan for The Body Shop 2009*. Najdeno dne 3. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/10326152/1-the-BODY-SHOP-Marketing-Plan1?autodown=ppt>
41. *The Body Shop Values Report 2007*. najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/pdfs/Values/The_Body_Shop_Values_Report_2007.pdf
42. Tomzack M. (1994). *Tips & Traps When Buying a Franchise*. New York: McGraw-Hill, Inc.
43. Vilfan J. (oktober, 2000). Podjetje mora imeti dušo. Najdeno dne 27. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=105>
44. Williams S. (2006). *Financial Times Guide to Business Start Up 2007*. B.k.:Trans-Atlantic Publications, Incorporated