

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POT DO LASTNE FRANŠIZNE ENOTE Z ZORNEGA KOTA
FRANŠIZOJEMALCA NA PRIMERU NORDSEE

Ljubljana, oktober 2003

KLARA SAMOTORČAN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____
in dovolim objavo diplomskega dela na fakultenih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

Kazalo

Uvod.....	1
1. Teoretična izhodišča	2
1.1. Kratak pregled razvoja franšizinga	2
1.2. Opredelitev in definicije franšizinga.....	2
2. Pomen franšizinga v svetu	4
2.1. Franšizing v ZDA	4
2.2. Franšizing v Evropi.....	5
2.3. Franšizing v Sloveniji	6
3. Oblike in možne povezave znotraj franšizinga.....	7
3.1. Oblike franšizinga glede na vrsto dejavnosti.....	7
3.2. Oblike franšizinga glede na poslovna razmerja.....	8
3.3. Oblike povezav	10
4. Bistveni elementi franšizinga.....	10
5. Prednosti in pomanjkljivosti franšizinga ter njegove obveznosti	16
5.1. Prednosti in pomanjkljivosti za franšizorja	17
5.2. Prednosti in pomanjkljivosti za franšizija.....	19
5.3. Obveznosti franšizodajalca in franšizojemalca.....	20
6. Kako do lastne franšizne enote?	21
6.1. Štirje R-ji.....	21
6.2. Koraki pri nakupu franšize	22
6.2.1. Analiza lastnosti in sposobnosti franšizojemalca	23
6.2.2. Izbira ustrezne franšize in poglobljena analiza nekaterih potencialnih franšiz.....	26
6.2.3. Analiza in razumevanje franšizne pogodbe ter pogajanja s franšizorjem ...	27
6.2.4. Viri financiranja pridobitelja franšize ter izbira pravne oblike franšizne enote	29
6.2.5. Pogajanja o najemini.....	32
6.2.6. Nabava opreme in inventarja	32
6.2.7. Izbira in rekrutacija zaposlenih.....	32
6.2.8. Začetna promocija in sprotno oglaševanje.....	33
6.2.9. Izobraževanje in kontinuirana pomoč franšiziju s strani franšizorja	33
6.2.10. Nadzor dela franšizija s strani franšizorja.....	34
6.2.11. Neprestana obojestranska komunikacija.....	35
7. TM & Seafood d.o.o. in Nordsee – konkreten primer poti do lastne franšizne enote ...	35
7.1. Predstavitev podjetja TM&Seafood d.o.o. in povezanost s podjetjem Nordsee a.g.	36
7.2. Franšizni sistem Nordsee	36
7.3. Pot podjetja TM&Seafood d.o.o. do lastnih franšiznih restavracij Nordsee	37
7.3.1. Analiza lastnosti in sposobnosti franšizojemalca	37
7.3.2. Izbira ustrezne franšize in njena poglobljena analiza	37

7.3.3.	Franšizna pogodba in pogajanje med strankama	39
7.3.4.	Financiranje franšiznih enot ter izbira pravne oblike	40
7.3.5.	Pogajanja o najemnini	41
7.3.6.	Oprema v franšiznih enotah	41
7.3.7.	Izbira in rekrutacija zaposlenih	42
7.3.8.	Začetna promocija in sprotno oglaševanje	43
7.3.9.	Izobraževanje in kontinuirana pomoč franšiziju	44
7.3.10.	Nadzor dela franšizija	45
7.3.11.	Neprestana obojestranska komunikacija	45
7.3.12.	Splošno o sodelovanju podjetij TM&Seafood d.o.o. in Nordsee a.g.	46
Sklep		48
Literatura		49
Viri		50
Priloga		

Uvod

Franšizing je vedno bolj pogost način poslovnega sodelovanja dveh ali več ekonomskih subjektov, pri čemer ena stranka (franšizodajalec) na podlagi določenega plačila (franšiznine) odstopa pravico in dolžnosti drugi stranki (franšizojemalcu), da posluje skladno z že uveljavljenim poslovnim konceptom. Z razlogom, da gre za že preizkušen in uveljavljen koncept ter neprestano podporo franšizorja svojemu franšiziju ne le v začetku poslovnega odnosa, je tak način poslovanja v svetu in tudi v Sloveniji vedno bolj priljubljen. V svojem diplomskem delu sem opisala potrebno pot do lastne franšizne enote z zornega kota franšizojemalca ter jo predstavila s konkretnim primerom nemškega franšiznega sistema Nordsee. Diplomsko delo sem napravila v dveh delih, in sicer sem najprej predstavila teoretični vidik franšizinga in korakov, ki jih mora potencialni franšizij napraviti, v drugem delu pa sem teoretični del podkrepila še s prakso, kjer sem predstavila konkreten primer franšizojemalca – podjetja TM&Seafood d.o.o., ki se je odločil za ustanovitev lastnih franšiznih enot restavracije s hitro prehrano Nordsee.

V teoretičnem delu svoje naloge sem s pomočjo številne literature najprej predstavila definicije franšizinga ter njegov pomen v svetu in v Sloveniji. V nadaljevanju sem opredelila različne oblike franšizinga in možne povezave znotraj njega ter navedla bistvene značilnosti franšizinga, kot jih navajajo različni avtorji. Podrobno sem predstavila tudi prednosti, pomanjkljivosti ter obveznosti takšnega poslovnega sodelovanja, tako z vidika dajalca franšize kot tudi z vidika franšizojemalca. Kasneje sem se osredotočila predvsem na korake, ki jih mora potencialni franšizojemalec (tako posameznik kot tudi podjetje, ki se odloča za lastno franšizno enoto) napraviti, da je omogočeno uspešno ustanavljanje in tudi samo delovanje franšizne enote. Glede na to, da so si v zvezi s temi koraki oziroma fazami mnenja različnih avtorjev zelo podobna in se med sabo le malo razlikujejo, sem jih združila v enajst pomembnih korakov, ki zajemajo ne le predpripravo na sklenitev franšiznega razmerja, ampak tudi sodelovanje med strankama po tem, ko franšizna enota že deluje. Ena glavnih značilnosti franšizinga je prav neprestan stik med franšizorjem in franšizijem.

Praktični del diplomske naloge temelji na konkretnih korakih, ki jih je moralo podjetje Terme Maribor d.d. oziroma prav z namenom franšiznega posla ustanovljeno podjetje TM&Seafood d.o.o. storiti, da so lahko uspešno nastopili kot franšizojemalec v dveh franšiznih enotah restavracije Nordsee. Ob navajanju vseh korakov, ki jih je moral franšizojemalec TM&Seafood d.o.o. po besedah vodje Nordsee restavracij v Sloveniji, Irene Majcen, napraviti, sem v drugem delu diplomske naloge dodala tudi kritično opazko temu, kako se teorija sklada s prakso. Zavedati pa se je potrebno, da avtorji v literaturi le predlagajo konkretne korake ob ustanovitvi lastne franšizne enote in se seveda samo upoštevanje le-teh razlikuje glede na dejavnost in tip konkretnega franšiznega sistema.

1. Teoretična izhodišča¹

1.1. Kratek pregled razvoja franšizinga

Pojem franšizing pomeni danes nekaj drugega kot v preteklosti. Beseda izhaja iz starofrancoske besede »franc« oziroma »francher«, ki je pomenila pavico oziroma osvoboditev vazalske službe. Vladarji so dodeljevali »lettres des franchises« mestom, krajem ali ljudem, za to pa so zahtevali plačilo v raznih oblikah, npr. pristojbine. Ob koncu 19. stoletja so nastali v Združenih državah Amerike prvi klasični franšizni sistemi podjetij Singer, Coca-Cola, General Motors in Rexall. Kot začetek današnje oblike franšizinga po Hallovem mnenju lahko štejemo Singerjev sistem. To podjetje je takoj po ameriški državljanski vojni postavljalo prodajno mrežo s povezanimi, finančno neodvisnimi partnerji. Najprej je potujočim trgovcem dodeljevalo ekskluzivno pravico za prodajo svojih izdelkov, nato pa ekskluzivne prodajne pravice za posamezna geografska področja (Hall, 1989, str. 4).

V začetku prejšnjega stoletja so v ZDA vpeljali franšizing kot kooperativni sistem. Lastnik firme Rexall je dodelil pravico uporabe imena Rexall in se tako šteje kot predhodnik blagovnega franšizinga. Po letu 1930 je franšizing dobil tudi komercialne, pravne in finančne osnove, ko je General Motors razvijal distribucijsko in servisno mrežo za prodajo avtomobilov.

V ZDA je franšizing doživel pravi razcvet po letu 1950, v Zahodni Evropi, kjer je nasledil nakupne zadrage ali prostovoljne verige z dolgoletno tradicijo v Evropi, pa po letu 1960. Za razvoj franšizinga je potrebno ustvariti določene makroekonomske, pravne in poslovno-etične pogoje, ki obema vključenima stranema v sistemu zagotavljajo ustrezno varnost. Tako naj bi se franšizing razvijal v okviru relativno stabilnega gospodarstva, v pogojih učinkovite zaščite industrijske oziroma intelektualne lastnine, za svoj obstoj pa naj bi potreboval tudi dovolj obsežen trg ter ustrezno kupno moč povpraševalcev po blagu.

1.2. Opredelitev in definicije franšizinga

Hrastelj poudarja, da imena »franšizing« ne smemo jemati kot nekaj mističnega, saj je zgolj način trgovanja. Gre namreč za vertikalno delitev dela, ki temelji na pravicah in prednostih, hkrati pa tudi na dolžnostih in obveznostih (Hrastelj, 1987, str. 3-4).

¹ Kot v mnogih drugih primerih si tudi pri uporabi besed »franšiza«, »franšizij« in »franšizor« stroka ni enotna, zato se v literaturi uporabljajo različni zapisi teh pojmov. Glede na to, da slovenske besede za franšizing še nimamo, lahko v literaturi zasledimo različne oblike besede franšizing in njenih izpeljank (franchising, frenčajzing, franšizing). V svoji diplomski nalogi sem uporabljala besede »franšizing« in »franšiza«, za besedi »franšizij« in »franšizor« pa zaradi pestrosti tudi nekaj sinonimov. Tako se v nalogi poslužujem besed »dajalec franšize«, ki je hkrati tudi »franšizor«, »franšizodajalec« ali pa samo »dajalec«. Uporabljene sopomenke za »jemalec franšize« so »franšizij«, »franšizojemalec«, »pridobitelj franšize« in »pridobitelj«.

Franšizing je način, kako zmanjšati stroške nadzovanja s tem, ko zaposlene spremenimo v lastnike, saj tako delajo predvsem v svojo korist oz. ne delajo v svojo škodo. Cilj franšizinga je, da ima končni uporabnik občutek, da kupuje proizvod oziroma storitev neposredno od vertikalno integriranega proizvajalca, čeprav v resnici kupuje pri popolnoma drugem podjetju (ki je le pridobitelj franšize) (Coughlan et al., 2001, str. 528).

V sodobnih franšiznih povezavah so franšizorji in franšiziji tesno povezani med seboj, ne le glede izdelka in blagovne znamke, temveč glede celotnega načina poslovanja – od tržne strategije, prodajnega osebja, nabave, standardov, kakovosti in nadzora. Med njimi se nenehno pretakajo najrazličnejše informacije. Razmerje med franšizorjem in franšizijem, ki zajema vse stopnje poslovanja, temelji na pogodbenem odnosu (Potočnik, Petrin, 1996, str. 124).

Trije najpomembnejši razlogi za razvoj franšiznega poslovanja so:

- kapitalske prednosti (pristopni znesek, ki ga mora plačati franšizij, omogoča franšizorju veliko prožnost poslovanja in hitro kopičenje kapitala)
- možnosti zniževanja distribucijskih stroškov (stroški so precej nižji, kot bi bili v primeru lastne drobnoprodajne mreže)
- visoka motivacija vodstva (franšiziji so kot neodvisni trgovci visoko motivirani, saj delajo za osebno korist)

V strokovni literaturi lahko zasledimo številne definicije o franšizingu. Najpogosteje so uporabljene naslednje tri:

(a) Britansko združenje za franšizing (British Franchise Association – BFA) predlaga naslednjo definicijo (Hall, 1989, str. 2):

franšizing je pogodbeno odobritev licence franšizorja franšiziju, ki:

- zahteva in dovoljuje, da franšizij posluje v skladu z dogovorom, pri tem pa uporablja ime, ki pripada franšizorju oziroma je z njim povezano;
- pooblašča franšizorja, da izvaja nadzor nad poslovanjem franšizija ves čas trajanja pogodbe;
- zavezuje franšizorja, da franšiziju zagotavlja strokovno pomoč pri poslovanju (pri nabavi, vodenju, usposabljanju osebja, trženju ...);
- zavezuje franšizija, da v času trajanja pogodbe periodično plačuje franšizorju določeno vsoto denarja kot nadomestilo za storitve, ki jih franšizor opravlja za franšizija;
- ni posel med matičnim podjetjem in njegovo podružnico ali posel med podružnicami istega matičnega podjetja ali med posameznikom in podjetjem, ki ga vodi.

(b) Mednarodno združenje za franšizing (International Franchise Association – IFA) ponuja naslednjo definicijo (Stanworth, 1994, str. 2):

franšizing je kontinuirano sodelovanje več podjetij, v okviru katerega franšizor določi posamezne vrednosti v poslovanju in pomaga pri organiziranju, izobraževanju, komercializaciji in upravljanju, in sicer za nadomestilo, ki ga plačuje franšizij; takšno sodelovanje je praviloma trajno ali vsaj dolgotrajnejše.

(c) Evropsko združenje za franšizing (European Franchise Federation – EFF) je v okviru Kodeksa etike sprejelo naslednjo definicijo franšizinga, ki jo sprejema tudi Evropska unija (Felstead, 1993, str. 47):

franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri katerem franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom; ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja dajalčevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice; te izhajajo iz industrijske in/ali intelektualne lastnine in jih podpira stalno zagotavljanje poslovne ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom.

2. Pomen franšizinga v svetu

Franšizing doživlja v svetu velik razmah, prav tako pa mu strokovnjaki napovedujejo še bolj svetlo prihodnost in še hitrejšo rast. Povalej navaja naslednje motive, ki jih znanost opredeljuje kot motivacijske, za uvajanje franšizinga (Povalej, 1992, str. 12):

- ekonomski uspeh in ekspanzija
- racionalne širitve zaradi majhnih delovnih enot – zmanjševanje rizikov
- povečevanje konkurenčnosti zaradi načina prodaje
- prodaja proizvodov in storitev pod enotnimi pogoji, ki krepijo podobo dajalcev franšizinga
- možnost večje centralizacije (trženje, razvoj, prihranki)
- neposredna finančna korist pri prodaji franšize
- zmanjšanje nezaupanja v velike sisteme

2.1. Franšizing v ZDA

Franšizing se v ZDA vse hitreje uveljavlja in dandanes dajalci franšiz poslujejo že v večini držav sveta. Pridobitelje franšiz v tujini pritegne v pogodbeni odnos predvsem večja dobičkonosnost in manjše tveganje, kar sta dve glavni značilnosti uveljavljenih franšiz. V

devetdesetih letih se je na podlagi podatkov z interneta na ameriških tleh najbolj uveljavljal franšizing na področju storitev, kjer so začetni stroški precej nižji kot v avtomobilski ali prehrambeni industriji. Velik obseg poslovanja in velika relativna rast je bila značilna predvsem za restavracije, gradbeništvo, storitve na domu, maloprodajo, zavarovalništvo, rekreacijo in razvedrilo, izposojevalnice in za področja delovnih pripomočkov.

Franšizinski sistemi, ki so se tradicionalno ustanavljali na lokalnem trgu, so se razvili v nacionalno verigo in se danes še naprej razvijajo v številnih smereh. Mnogi trgi so zaradi razmaha franšizinga prenasičeni, zato franšizorji iščejo prostor, ki so ga v preteklosti morda spregledali. Za franšizinske enote čedalje bolj uporabljajo mestne lokacije, ponujajo prevoz do potrošnika, uporabljajo pošto, franšizinske enote nastajajo v vojaških bazah, šolah in bolnišnicah (Novković, 1993c, str. 13-14).

2.2. *Franšizing v Evropi*

Razlike med ameriškim in zahodnoevropskim franšizingom izhajajo iz specifičnih evropskih kulturnih in gospodarskih značilnosti, pa tudi iz notranje heterogenosti in relativno manjšega obsega trga, kot je ameriški. To je tudi vzrok, da se je v Evropi razvilo manj različnih oblik kot v Združenih državah, pa tudi sistemi so v povprečju precej manjši. Če je klasični ameriški franšizni sistem bolj centraliziran in vertikalno povezan, naj bi evropska različica pomenila vrsto kooperativnega podjetja, kjer naj bi se jemalci franšize neposredno vključevali v strateško odločanje o celotnem sistemu (Pavlin, 1995, str. 90).

V Evropi je franšizing najbolj razvit v državah Evropske unije, in sicer v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji in Italiji. V Belgiji in na Nizozemskem prevladuje francoski model franšizinga, ki je povezan s proizvodnjo izdelkov znanih blagovnih znamk. V Evropski uniji so prepovedani vsi sporazumi, ki bi neposredno določali cene in vplivali na mednarodno trgovino. Tudi sporazumi, katerih namen je omejevanje ali nadzor ponudbe in delitev trgov, so nesprejemljivi. Zato morajo veliki franšizni sistemi, ki želijo poslovati na področju EU, o svojih namerah obvestiti Evropsko komisijo, ta pa lahko načrt zavrne ali zanj izda soglasje (Whittemore et al., 1993, str. 148).

S širitvijo franšizinga v državah Evropske unije v zadnjih letih je tako dovoljenje dobilo formalno obliko, Evropska komisija pa je vzpostavila tudi pravila, ki urejajo področje franšizinga. Ta pravila med drugim prepovedujejo, da bi pridobitelj franšizinga kakorkoli vplival na potrošnike zunaj svojega območja. Klavzule zahtevajo, da se poslovanje opravlja le na pogodbeno določenem območju, protimonopolne klavzule pa pridobitelju franšize preprečujejo, da bi proizvajal ali prodajal izdelke, ki so konkurenčni dajalčevim proizvodom. Evropska komisija je sprejela še nekaj drugih predpisov, ki ščitijo dajalčevo intelektualno lastnino, njegovo ime in sloves ter splošno identiteto franšiznega sistema (Šinkovec, 1995, str. 77-78).

2.3. *Franšizing v Sloveniji*

Po razcvetu franšizinga v Združenih državah Amerike in Evropi si je ta utrl pot tudi v Slovenijo. Dejansko so tuji franšizorji na naših tleh prisotni že vse od šestdesetih let, vendar je bil v tem času poslovni odnos označen kot licenčna pogodba oziroma pogodba o poslovno-tehničnem sodelovanju, čeprav so pogodbe vsebovale vse prvine franšizne pogodbe, kot jo poznamo danes (Grilc, 1988, str. 166).

Franšizing se je v Sloveniji začel hitreje širiti predvsem v letih po osamosvojitvi. Najprej so se pri nas pojavili znani franšizni sistemi s področja industrijskega ali proizvodnega franšizinga (Coca-Cola, Schweppes, Thomy, Knorr) in franšizinga storitev – hitre prehrane (McDonald's, Dairy Queen), hotelirstva (Holiday Inn, Austrotel), izposoje vozil (Hertz, Avis) in prodaje oblačil (Benetton, Stefanel, Champion). Razloge, ki so pripeljali do skoraj istočasnega vstopa tujih franšizorjev na naš trg, lahko najdemo v dejstvu, da je Slovenija liberalizirala zunanjetrgovinske zakone in uvedla poslovne standarde, ki so primerljivi s tistimi v zahodnih deželah, poleg tega pa je zasebno podjetništvo postalo izredno vablljivo. Dodatno pozitivno lastnost za tuje franšizorje predstavlja dejstvo, da dajejo potrošniki v Sloveniji svetovno znanim tržnim znamkam prednost pred domačimi (Pečenko, 1993, str. 33).

Dejstvo je, da obstaja tudi vedno več slovenskih podjetij, ki so s svojim podjetniškim znanjem in organizacijo zgradila lastni franšizni sistem – Sava Kranj, Merkur Kranj, Kovinotehna Celje, Jeklotehna Maribor, Avtotehna Ljubljana, Mura Design, Mercator. Prednost njihovih sistemov je, da so franšizne prodajalne v lasti podjetnikov, sami pa so se bolj posvetili izgradnji nabavnih poti, načinu distribucije, trženju, servisni mreži in kakovosti storitev.

Tuji franšizni sistemi pozitivno vplivajo na razvoj našega gospodarstva, saj razvijajo zasebno podjetništvo in krepijo podjetniški duh, prinašajo poslovno 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 in obnašanje zunaj samih franšiznih sistemov, s tem ko jih posnemajo podobna domača podjetja (npr. način postrežbe, oprema, pakiranje proizvodov), nudijo možnost za vključitev v mednarodno podjetništvo ter spodbujajo tekmovalnost slovenskih podjetij v podobnih dejavnostih. Domačim in tujim investitorjem ter dajalcem posojil pa ponujajo možnosti za varne naložbe. Uspešnost franšizijev je zaradi tega precej večja od uspešnosti novih samostojnih podjetij, saj se franšiziji priključijo sistemu, ki takšno uspešnost že zagotavlja. Sočasno je mogoče vlaganje lastnega kapitala, obenem pa večina franšizorjev tudi spodbuja franšizijeve podjetniške sposobnosti. Franšizij je tako relativno samostojen, hkrati pa tudi vezan na sistem, ki mu pomaga preživeti (Pavlin, 1995, str. 37).

Nekatere ovire za franšizni način poslovanja izhajajo iz nepoznavanja koncepta, druge pa enostavno iz strahu pred novimi problemi, ki jih uvajanje franšizinga v podjetje med vsemi prednostmi tudi prinaša. Mnogi avtorji navajajo, da se franšizorji v Sloveniji srečujejo s pomanjkanjem ustreznih franšizijev. Glede na to, da je v tujini med franšiziji veliko bivših samostojnih podjetnikov, je tudi pri nas ponudba franšizijev vedno večja. Samostojni podjetniki morajo najprej spoznati razmere na konkurenčnem tržišču, se dokopati do spoznanja o slabših možnostih za samostojno ustvarjanje dobička, imeti dovolj kapitala za nakup franšize in se otresti miselnosti, da franšizing ponuja brezmejne dobičke brez vloženega dela. V Sloveniji se bo franšizing pričel v večji meri izvažati šele takrat, ko bomo Slovenci bolj zaupali v lastne blagovne znamke kot pa v zvoneča tuja imena (Pavlin, 1997, str. 29).

V letu 1998 je bilo končno tudi v Sloveniji ustanovljeno slovensko franšizno združenje kot sekcija Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije. To pomeni priložnost za večjo kakovost slovenskega franšizinga, za hitrejše širjenje obstoječih, nastajanje domačih in prihod tujih franšiznih sistemov. Tovrstna oblika organiziranosti omogoča povezovanje z Evropsko franšizno federacijo (EFF), prek nje pa z globalnimi franšiznimi standardi. Po sprejemu ustreznih pravil Sekcije za franšizing pri Združenju za trgovino GZS je ta na zasedanju upravnega odbora, 4. novembra 1999, postala članica EFF, ki ima sedež v Bruslju. Članstvo v EFF temelji na izpolnjevanju njenih pravil, to je njenega statuta in tudi Evropskega kodeksa etike za franšizne družbe kot njenega osrednjega samoregulativnega akta (Pavlin, 1999, str. 36).

3. Oblike in možne povezave znotraj franšizinga

3.1. Oblike franšizinga glede na vrsto dejavnosti

Področja uporabe franšizinga ali dejavnosti, v katerih se uporablja, so zelo raznovrstna.

Splošno je osvojena naslednja delitev po vrsti dejavnosti:

- franšizing blaga
- franšizing storitev
- proizvodni ali industrijski franšizing

(a) Franšizing blaga

Predmet dejavnosti je posredovanje enega ali več vrst blaga končnemu kupcu. Uporablja se predvsem pri prodaji osebnih vozil, goriv, prehrabnih proizvodov. Pravno gre za dve pogodbi: prva je sklenjena med dajalcem franšize in jemalcem franšize in druga med jemalcem franšize in uporabnikom blaga. Lep primer tovrstnega franšizinga je Poslovni sistem Mercator.

Predmet pogodbe med dajalcem in pridobiteljem ni samo dolgoročnost prodaje blaga, ampak tudi odstopanje poslovnega znanja in izkušenj pri prodaji tega blaga. Pravna praksa govori o »prodaji učinkovite prodaje blaga«. Taka pogodba vsebuje tudi odstop pravic do uporabe znakov razlikovanja in tudi žiga dajalca franšizinga z namenom, da bi se povečala razpoznavnost proizvajalca in prodajalca pri končnem uporabniku.

(b) Franšizing storitev

Dejavnosti s področja storitev so zelo različne, vendar so v ospredju storitve v hotelirstvu (npr. Intercontinental, Holiday Inn, Hilton), verige restavracij s hitro prehrano (npr. McDonald's, Nordsee, Burger King) ter podjetja za izposajo avtomobilov (npr. Hertz, Avis).

Predmet pogodbe iz storitvenih dejavnosti je odstop pravic do uporabe poslovnega in tehničnega znanja za vsako storitev in do uporabe trgovskega imena, vključno z znaki razlikovanja. Dajalec franšize je razvil lastno obliko opravljanja storitve, ki jo opredeljujejo tehnični in poslovni standardi, kot so način in organizacija dela, recepti, celostna podoba in drugo. Vsi naštetni elementi dajejo standardiziran tip storitve, ki jo pridobitelj franšize v skladu s pogodbo in dejavnostjo, ki jo opravlja, zagotavlja uporabniku.

(c) Industrijski ali proizvodni franšizing

V to zvrst franšizinga štejemo tak tip poslovnega sodelovanja, katerega predmet ni le sama prodaja blaga, ampak tudi proizvodnja tega blaga. Sodelovanje nastane zato, da se proizvodnja približa mestu porabe. Znani so predvsem primeri proizvodnje osvežilnih pijač kot sta Coca-Cola in Pepsi Cola. Značilno za to vrsto sodelovanja je tudi, da pridobitelj franšize dobiva surovino vedno od dajalca franšize (npr. sirup).

3.2. Oblike franšizinga glede na poslovna razmerja

Glede na poslovna razmerja med dajalcem in jemalcem franšize Povalej ločuje naslednje vrste franšiznega odnosa (Povalej, 1992, str. 28-30).

(a) Produktni franšizing

Obsega proizvodnjo in prodajo enega ali več izdelkov z znamko franšizodajalca v poslovnih enotah franšizodajalca oziroma več franšizodajalcev. Dajalec franšize je ponavadi tudi proizvajalec z ugledno poslovno znamko, ki prek pridobiteljev franšize širi predvsem distribucijsko mrežo in s tem vpliv ter tržni delež svojega podjetja.

(b) Čisti poslovni franšizing

Oblikuje se s prenosom blagovne ali storitvene znamke in pripadajočim know-how-om. Franšizojemalec ponuja predvsem storitve končnim porabnikom z blagovno znamko in imenom franšizodajalca.

(c) Proizvodna licenca

Gre za prenos patentne licence ali know-how-a na proizvajalca in ni čista pogodba o licenci. Zasledimo lahko posamezne znamke franšizinga kot licenco razlikovalnih znakov in odstop osvojenega dela trga. Najpogosteje ga najdemo v proizvodnji pijač.

(d) Franšizing podružnic

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

(e) Kvazi franšizing

Kaže se v oslavljeni navezi partnerjev, ko na primer pridobitelj po izteku veljavnosti pogodbo obnovi za le del storitev dajalca franšizinga.

(f) Master ali krovni franšizing

Pomeni posebno obliko večnivojskega franšizinga. Značilnost tega razmerja je, da ima »podfranšizor« oziroma temeljni franšizij pravico podeljevanja franšize na območju neke države ali pa da sam odpira svoje enote. Pri tem je temeljnega pomena izbor t.i. temeljnega franšizija, ki je poleg posameznika lahko tudi večji sistem ali delniška družba, ki tako širi svojo dejavnost.

(g) Subfranšizing

V tem primeru ima franšizodajalec neposredno razmerje le s »poddajalcem franšize«, ta pa s končnim pridobiteljem franšize. Subfranšizor ponavadi pokriva določeno področje in je odgovoren za razvoj franšizinga na tem področju, hkrati pa ima tudi pravico nadzorovati in svetovati pridobiteljem franšize.

(h) Področna razvojna pogodba

Dajalec da posamezniku ekskluzivno pravico, da znotraj določenega geografskega območja razvija franšizinški sistem po predvidenem scenariju.

3.3. Oblike povezav

Ob upoštevanju nekaterih meril trgovinskih in proizvodno-storitvenih dejavnosti (npr. obseg prometa, vrsta blaga v obtoku, dejavnost dajalca franšize, branža distribucije ter gospodarskopравни oziroma pravnoekonomski odnosi med partnerjema v sistemu poslovanja), lahko v grobem določimo štiri oblike povezav (Povalej, 1992, str. 13-15).

(a) Proizvodno-drobnoprodajni sistem

Obsega nekakšno polintegracijo enega proizvajalca in več prodajalcev na drobno. Tak sistem se je pokazal uspešen predvsem v distribuciji avtomobilov, naftnih derivatov, barv in čevljev.

(b) Proizvodno-veleprodajni sistem

V tej obliki sistema je dajalec franšize tudi dajalec licence za tehnologijo in trženje, pridobitelj franšize pa je proizvajalec oziroma veletrgovec. Tipični primer omenjenega sistema je izdelovanje osvežilnih pijač Coca-Cola.

(c) Veleprodajno-drobnoprodajni sistem

Nastane s povezovanjem neodvisnih trgovcev. Kooperativna franšiza nastane, če se združi več prodajalcev na drobno in ti poslujejo kot grosisti, pri tem pa centrala oskrbuje svoje članice z izbranim blagom in zaradi velikih naročil ponuja ugodne komercialne pogoje. V tej obliki povezav so bili doseženi uspehi na področju distribucije kovinskih izdelkov, avtomobilskih delov in pribora, športne opreme, orodja ter koles.

(d) Storitvena centrala – prodajalec na drobno

Ta sistem je organiziran tako, da franšizodajalec prodaja marketinški program in organizira operativno poslovanje. Franšizojemalec posluje kot detajlist s plasmaji enega ali skupine izdelkov/storitev, lahko pa ponuja kombinacijo blaga in storitev pod splošnim trgovskim imenom ali trgovsko znamko. Po tem tipu franšizinga so se v svetu razvili sistemi restavracij, motelov ter izposojanja vozil.

4. Bistveni elementi franšizinga

Dejstvo je, da se franšizni sistemi medsebojno razlikujejo po svojih značilnostih, produktih, ki jih ponujajo, sistemih kontrole in drugih elementih. Kljub temu obstajajo določeni elementi, ki zaznamujejo poslovni franšizing in ga ločujejo od drugih načinov poslovanja (Hall, 1989, str. 21).

(a) Standardizacija

Standardizacija je temelj poslovanja v franšizingu. Hall je mnenja, da mora biti ta izražena tako v izdelkih in storitvah, ki jih ponujajo posamezne franšizne enote, kot tudi načinu ponudbe izdelkov in storitev ter celostni podobi franšizne enote. Standardizacija mora biti zagotovljena v vseh franšiznih enotah, kajti porabnik pričakuje v katerikoli franšizni enoti enak izdelek ali storitev. Zelo pomembno je, da porabnik vsako posamezno enoto zazna kot del verige. Pogoj za standardizacijo je franšizni koncept, ki ga je mogoče natanko ponoviti na katerikoli lokaciji (Hall, 1989, str. 21).

Franšizor zagotavlja standardizacijo s strogim nadzorom kakovosti v vseh franšiznih enotah. Dobavo surovin oziroma blaga franšiziju opravlja bodisi franšizor sam bodisi dobavitelj, ki ga mora franšizor odobriti.

Franšizor mora zagotoviti tudi enotno podobo prostorov, v katerih nudi standardizirane proizvode in storitve. Franšizne enote imajo torej enako notranjo opremo, uporabljajo enak promocijski material, uniformiranost pa se izraža v oblačilih zaposlenih.

(b) Centralizirana masovna nabava

Franšizorji v večini primerov organizirajo nabavo za celotno franšizno mrežo. Ob tem realizirajo količinske popuste, ki ji vsaj delno prenesejo na franšizije. Tako lahko omogočijo franšizijem, da blago kupujejo po nižjih nabavnih cenah, kar jim omogoča doseganje potrebnega dobička. Poleg tega centralizirana nabava franšiziju prihrani mnogo časa in napora, saj vzdržuje odnose le z enim dobaviteljem – franšizorjem (Hall, 1989, str. 25).

(c) Konkurenčna prednost

Sistem franšizinga temelji na določeni razlikovalni značilnosti, pa naj je to edinstven proizvod (npr. skrita sestavina v izdelku restavracije s hitro prehrano) ali izjemna ponujena storitev (npr. hitrost), ki franšizorja loči od ostalih ponudnikov in je vir konkurenčne prednosti. Njeno posnemanje naj bi bilo težavno, priporočena pa je pravna zaščita vseh specifikacij in metod za izdelavo izdelkov ali opravljanje storitev (Hall, 1989, str. 22-23).

(d) Testne poslovne enote

Vsako podjetje, ki se želi podati na pot franšizinga, mora takšen način poslovanja najprej testirati na lastni poslovni enoti. Dajalec franšize mora postaviti vsaj eno testno poslovno enoto, ki mora poslovati vsaj eno leto, da se pokažejo morebitne sezonske fluktuacije, pri tem pa mora upoštevati enake postopke in sistem, kot je predviden za delovanje franšizne enote. Pri oceni uspešnosti določene testne enote je potrebno upoštevati tudi specifične značilnosti okolja, v katerem takšna enota posluje. Če je testnih enot več in so geografsko

razpršene, so rezultati poslovanja realni, saj odsevajo tudi morebitne regionalne razlike. Med testiranjem poslovanja je mogoče opraviti tudi potrebne popravke operativnega dela franšize ter ustrezno prilagoditi franšizni operacijski priročnik. Uspešna testna enota potrjuje ustreznost določenega franšiznega koncepta ter potencialnega franšizija prepriča o donosnosti poslovanja (Hall, 1989, str. 25).

(e) Franšizni operacijski priročnik

Priročnik je avtorsko delo dajalca franšize in vsebuje natančna navodila za vsakodnevno poslovanje franšizija. V več primerih je franšizni priročnik zgolj minimalno prilagojena oblika operacijskega priročnika obstoječega nefranšiznega podjetja, popoln franšizni priročnik pa naj bi vseboval sledeča poglavja (Pavlin, 1995, str. 35):

- uvodna predstavitev priročnika
- predstavitev in filozofija podjetja
- pravna plat (prostori, zunanji znaki, registracija)
- administracija (povezava s franšizorjevo glavno pisarno, pravna pomoč, pritožbe, register osnovnih sredstev, zaloge, obnavljanje operacijskega priročnika)
- računovodstvo (mesečna poročila o dobičku oziroma izgubi, plačilo mesečnih deležev za managerske storitve franšizorja in stroške oglaševanja, izdajanje računov, naročila za nabavo)
- proizvodnja (pravilnik za nadzor opravljanja dela: dnevni register dela, opis dela, nabava surovin, kontrola kvalitete)
- cenovna politika (cenik, popusti)
- kadri (iskanje in izbor kadrov, izplačila plač, nagrajevanje, občasni delavci, varnost, uniforme in izgled, stiki s strankami, prekinitev delovnega razmerja)
- oglaševanje (politika oglaševanja, zunanja pojavnost in tipični znaki, notranja dekoracija in razstavitev proizvodov)
- prodaja (načrtovan obseg prodaje, pakiranje)
- nadzor zalog (mesečna inventura)
- vzdrževanje opreme (dnevno, tedensko, mesečno vzdrževanje)

Franšizijeva pogodbeno obveznost je, da sledi navodilom za poslovanje, ki so zapisana v priročniku, in s tem zagotavlja standardizacijo ter posledično uspešnost verige franšiznih enot. Franšizor na drugi strani je pogodbeno vezan, da redno izpopolnjuje operativni priročnik, ki ga je oblikoval ob vodenju testne enote (Hall, 1989, str. 30).

(f) Donosnost

Vsaka poslovna enota mora ustvariti dobiček, ki zadostuje za pokritje začetnih investicij franšizija in mu omogoča primeren dohodek ter poleg tega zadošča tudi za pristojbino franšizorju za pomoč v tekočem poslovanju. Tako so za franšizing primerne predvsem tiste dejavnosti, ki omogočajo razmeroma visoko razliko med maloprodajno ceno na eni in

nabavno ceno proizvodov za franšizija na drugi strani. Če je delež dobička v prodaji relativno nizek, mora franšizij doseči večji skupni promet, da zagotovi sprejemljivo višino skupnega dobička.

Franšizijevo stimulacijo določa franšizor, ki na eni strani zaradi svoje velikosti dosega pri dobaviteljnih popuste, ki jih lahko prenese na franšizojemalce, lahko pa jih bodisi obdrži zase bodisi porazdeli partnerjem. Na drugi strani pa franšizor v veliki meri določa tudi maloprodajne cene. Franšizij si tako prizadeva doseči čim višji promet, saj ne more vplivati niti na višino vhodnih niti izhodnih spremenljivk. Zaradi navedenega so na tem področju pogosti spori med franšizorjem in franšiziji, zato je ustrezna stimulatívna politika franšizorja izrednega pomena (Povalej, 1992, str. 59-63).

(g) Izbor ustreznih franšizijev

Napaka v enem členu verige v sistemu franšizinga lahko povzroči težave v celotni verigi ali celo njen propad, zato je izbor franšizijev izredno pomemben. Pri iskanju novih pridobiteljev franšizodajalci uporabljajo razne oblike oglaševanja, da bi pritegnili njihovo pozornost. Med najpogostejšimi temami, ki so predmet oglasov, so možnost zaposlitve in ustvarjanja dohodka, priložnost za naložbo v donosen posel, osebna samostojnost, poslovna priložnost za spremembo poklica in varnost poslovanja v mreži.

Poglavitne lastnosti, ki jih franšizor pričakuje od franšizija, so po raziskavi o franšiznih sistemih v Sloveniji franšizodajalcem pomembne v naslednjem vrstnem redu (Pavlin, 2000, str. 30):

- pripravljenost upoštevati franšizni priročnik in franšizorjeva navodila
- ustvarjalnost in sposobnost spopadanja z različnimi izzivi
- izkušnje s samozaposlitvijo
- tehnične izkušnje

Potencialni franšiziji naj bi po besedah D. Fosterja v grobem izpolnjevali vsaj naslednje tri zahteve (Foster, 1989, str. 70):

- bili naj bi finančno sposobni, saj vključitev v sistem od njih zahteva plačilo pristopnine, kritje stroškov izgradnje ali najema objekta, kjer se bo dejavnost izvajala in nakup (zakup) opreme
- na franšizing morajo biti psihično pripravljene - sprejeti morajo dolge ure dela, operacijske probleme, omejitve in zahteve franšizorjev ter se odpovedati popolni samostojnosti
- svojo dejavnost naj bi predvsem opravljali z veseljem

Poleg naštetih zahtev franšizor določeno pozornost posveča tudi izobrazbi franšizijev. V nekaterih dejavnostih je potrebno znanje in izkušnje (popravila računalnikov), v drugih (restavracije s hitro prehrano) so pretekle izkušnje moteče, ker ima tako oseba ustaljen

način opravljanja dela, ki navadno ni po meri franšizorja. Potrebna je tudi organizacijska sposobnost franšizija, medtem ko njegove organizacijske izkušnje niso ravno zaželene.

Pomembno vlogo v odločanju o primernem franšiziju igra tudi njegov družinski status, kajti pomoč družinskih članov je večkrat neizogibna. Prav tako se pozornost namenja tudi starosti potencialnega franšizija, kajti delo v lastnem podjetju zahteva precej napora in energije. Nekateri franšizorji zato postavijo zgornjo starostno mejo potencialnim franšizijem. Franšizorji sicer opredelijo »idealnega« franšizija, vendar jim takšen profil služi zgolj kot orientacijski vzorec. Konec koncev svojo vlogo odigrata predvsem človeška intuicija ter izkušnje.

Tudi jemalci franšize naj bi se po mnenju Evropskega združenja držali določenih načel. Po svojih močeh naj bi prispevali k rasti franšiznega podjetja in k ohranjanju skupne pripadnosti in ugleda mreže. Dajalcu franšize naj bi dajali zanesljive podatke o lastni storilnosti ter finančne obračune, ki so potrebni za učinkovito poslovno vodenje. Franšizorju ali njegovim predstavnikom naj bi omogočili vstop v svoje prostore in vpogled v podatke o lastnem poslovanju po vnaprej dogovorjenih pravilih. Tistim, ki niso člani mreže, naj ne bi izdajali poslovnih skrivnosti in know-how-a lastnega sistema (Pavlin, 1995, str. 90).

Franšizodajalec mora med kandidati, ki jim bo podelil franšizo, skrbno izbrati, saj je treba pravočasno izločiti tiste s slabimi osebnostnimi ali/in strokovnimi lastnostmi, ki bi lahko franšizni mreži povzročili le škodo. Dajalec franšize ima pri izbiri partnerja naslednje možnosti ugotavljanja primernosti:

- a) vprašalnik:
 - splošni, ki služi le za pripravljalni izbor
 - vprašalnik individualnega pridobitelja, ki vzpostavlja pravo obveznost med kandidatom in dajalcem franšize
 - b) intervju, oziroma pogovor (vodijo ga vodilni delavci, v njem pa se poglobljeno izpraša tako kandidata kot tudi njegovo družino, ki bo sodelovala pri vodenju franšizne enote)
 - c) ocena praktičnega dela (traja tudi do nekaj mesecev in med tem časom ima franšizodajalec možnost kandidata dobro spoznati tudi osebno)
- (h) Odnos franšizor – franšizij

Za franšizing je potrebnega veliko več kot le pogodba. To je celovita podpora franšizorja franšiziju pri njegovem poslovanju. Uspešen odnos med franšizorjem in franšizijem temelji predvsem na obojestranskem zaupanju. V odnos vstopata dve pravno popolnoma neodvisni stranki, v poslovanju pa se kljub temu odraža nadvlada franšizorja, kar sledi že iz same franšizne pogodbe. Franšizor mora zato zaupati franšiziju, da bo v operativnem poslovanju

sprejemal odločitve, ki bodo v skladu z določili pogodbe, franšizij pa franšizorju, da mu bo zagotovil potrebno pomoč (Pavlin, 1997, str. 47).

Franšizij svojo poslovno energijo usmerja predvsem v prodajo in storitve, namenjene potrošniku, administrativna izvedba ga ne zaposluje veliko, ker je za sistem zadolžen dajalec franšize. Podpora, ki jo dajalec nudi pridobitelju, omogoča, da se slednji izogne številnim napakam, ki so pogoste predvsem na začetku poslovanja.

Seveda nastajajo v odnosu med dajalcem in pridobiteljem tudi problemi, še posebej v mednarodnem poslovanju. Te težave se kažejo predvsem v:

- omejitvah državnih organov ali pravnih omejitvah
- v kulturnih razlikah, navadah kupcev in trgovcev
- v možnostih nadzora pridobiteljev
- v težavah pri sprejemanju tujega blaga
- carinskem in davčnem sistemu

Uspešen franšizni odnos se odlikuje s kakovostno komunikacijo med franšizorjem in franšiziji. Tok komuniciranja je pri večjem franšiznem sistemu dokaj zapleten, zato je potrebno vzpostaviti mehanizem, ki ga omogoča.

(i) Sveti franšizijev in sveti franšizorjev

Čas za ustanovitev franšiznih svetov nastopi, ko se v sistemu pojavi zadostno število izkušenih in sposobnih franšizijev, ki lahko povečajo sinergijsko moč celotnega sistema. Sveti franšizijev postanejo problematični takrat, ko prerastejo v sindikalistične organizacije. Takšni sveti se lahko obrnejo proti franšizorju in dosežejo veliko pogajalsko moč, ki ogrozi celoten sistem. Zatorej se med možne znake za napetost v odnosu lahko šteje nastanek franšiznih svetov, pri katerih franšizor ne sodeluje. Razlogi so lahko v tem, da franšizor s franšiziji ne zna vzpostaviti pravega stika, ne upošteva njihovih zamisli, jim ne zagotavlja ustreznih podpor, zanemarja oglaševanje, ne uspe razviti medsebojnega zaupanja, ne oskrbuje franšizijev z dovolj kvalitetnimi proizvodi itd. Franšizor navadno želi preprečiti nastanek sovražnih franšiznih svetov, zato pri njihovem ustanavljanju aktivno sodeluje, pogosto pa je celo pobudnik njihove ustanovitve (Pavlin, 1997, str. 49).

Za franšizorje sveti predstavljajo organe za posvetovanje s franšiziji. V okviru svetov lahko franšizor in franšiziji uspešno rešujejo probleme, franšizor lažje predlaga spremembe sistema, obvešča franšizije o morebitnih inovacijah, spremembah pogodbenih elementov ter se z njimi posvetuje o vseh novostih.

(j) Članstvo v združenju za franšizing

Področje franšizinga ni neposredno urejeno z zakonskimi oziroma pravnimi določili. Dejansko red na tem področju vzpostavljajo franšizna združenja, ki z oblikovanjem etičnih načel urejajo razmerje med franšizorjem in franšizijem. Osnovna naloga združenja je skrb za ugled in prepoznavno podobo franšizinga nasploh. Združenje naj bi skrbelo za promocijo franšizinga in njegovo popularizacijo preko medijev z izobraževanjem in s publiciranjem. Nenazadnje naj bi združenje skrbelo tudi za promocijo mednarodnega gospodarskega sodelovanja.

Združenje temelji na lastnem ugledu in ugledu svojih članov, ki so se zavezali poslovati v skladu s pravili kodeksa etike. S tem si člani pridobijo pravico do uporabe simbolov združenja, kar pa je smiselno le, če je združenje sprejeto v Evropsko franšizno federacijo. Poglavitni cilj Evropske franšizne federacije (EFF), ki ima centralo v Bruslju, naj bi bila promocija in predstavljanje franšizinga po vsej Evropi. Evropski kodeks etike za franšizing, ki ga je sprejelo tudi slovensko združenje, naj bi bil samoregulativni okvir za franšizno prakso v vsej Evropi. Njegov namen je zaščititi franšizno dejavnost pred neetičnimi poslovnimi metodami, kar je tudi ena izmed poglavitnih nalog evropske federacije (Pavlin, 1999, str. 36).

Članstvo v združenju za franšizing poveča ugled franšizorja. Vsak potencialni franšizij bi moral preveriti članstvo franšizorja v združenju in se ob morebitnem negativnem odgovoru vprašati o vzrokih za zavrnitev. Članstvo v združenju namreč pomeni zavzemanje za etično franšizno poslovanje, stalno rast in izpopolnjevanje franšizinga (Hall, 1989, str. 35).

Združenje naj bi imelo tudi informacijsko vlogo, saj bi posredovalo informacije o možnostih za franšizing domačim in tujim franšizorjem, potencialnim franšizijem, nudilo pa bi tudi informacije tujih franšiznih združenj. Franšizno združenje je tudi organizacija za medsebojno pomoč in učenje franšizorjev. Tako bi lahko novonastali domači franšizorji dobili koristne nasvete s strani uglednih in izkušenih tujih franšiznih sistemov, v zameno pa bi jim pomagali pri spoznavanju domačega trga.

5. Prednosti in pomanjkljivosti franšizinga ter njegove obveznosti

Franšizing lahko uspešno deluje le v zrelem poslovnem razmerju. Oba partnerja se morata zavedati, da jima sodelovanje prinaša tako prednosti kot slabosti, navadno pa prednosti odtehtajo slabosti, saj v nasprotnem primeru sodelovanje ni smiselno.

5.1. Prednosti in pomanjkljivosti za franšizorja

(a) Prednosti

Franšizor si z razvojem franšiznega sistema zagotovi hitro rast števila distribucijskih enot z relativno skromnim angažiranjem lastnih sredstev, saj praviloma sredstva za naložbene aktivnosti zagotavlja franšizij. S hitro širitvijo mreže si franšizor pridobiva prednosti pred konkurenco (Grilc, 1988, str. 39).

Franšizor lažje prodira na nove trge, saj imajo franšiziji o lokalnem trgu in njegovih značilnostih neprimerno širše in globlje znanje od najetih managerjev. Poleg tega naj bi potrošniki franšizno enoto bolje sprejemali, ker je v rokah lokalnega človeka (Pavlin, 1997, str. 30).

Večina uspešnih franšizorjev se lahko pohvali z visoko motivacijo franšizijev. Ti si zaradi vloženega kapitala in lastništva proizvodnih sredstev prizadevajo za uspešno poslovanje, doseganje čim večje prodaje in zniževanje stroškov. To visoko motivacijo nekateri avtorji označujejo za franšizno etiko (angl. franchising ethic) (Hall, 1989, str. 41).

Zaradi ekonomije obsega se zmanjšajo franšizorjevi stroški, saj franšizor zagotavlja centralno vodenje proizvodnje, distribucije, upravljanja in administracije, medtem ko prodaja poteka geografsko razpršeno preko franšizijev. Tako je mogoče združiti prednosti velikega sistema in malega samostojnega podjetnika. Nakupi za celotno mrežo utrdijo pogajalsko moč franšizorja v odnosu z dobavitelji. Ta moč se izraža v realizaciji količinskih popustov, ugodnejših plačilnih pogojev in kreditnih ugodnostih. Franšizor lahko uporabi več sredstev za raziskovalno in razvojno dejavnost, saj razpolaga z določenim delom dohodkov večjega števila franšiznih enot. Poleg večjega obsega sredstev lahko tej dejavnosti posveti tudi več pozornosti, saj dnevne operativne odločitve prenese v roke franšizijev (Hall, 1989, str. 39-43).

Zmanjša se fluktuacija kadra. Franšizij se namreč dosti težje odloči za prodajo lastne enote kot manager, ki v podjetje ni vložil svojih sredstev. S tem se zmanjšajo tudi stroški izobraževanja vodstvenega kadra. Prav tako je mogoče kadrovske probleme reševati v svojih zaokroženih dejavnostih, kar omogoča obema partnerjema kadrovsko izpopolnjevanje in koncentracijo znanja (Povalej, 1992, str. 59).

Franšizor si lahko zagotovi možnosti za odkup franšizne enote, če meni, da rezultat določene enote zaostaja za pričakovanim oziroma če meni, da bi bila bolj dobičkonosna znotraj njegovega podjetja (Grilc, 1988, str. 39).

(b) Pomanjkljivosti

Franšizor pogosto ugotavlja, da so njegove lastne enote bolj dobičkonosne od franšiznih. Dejstvo namreč je, da franšizor prejema samo določen delež od prodaje, medtem ko franšiziju pripada večji kos pogače, saj je v posel vložil lastni kapital. Tako se franšizor odloča med dobičkonosnostjo, ki je rezultat prodaje franšiz, in dobičkonosnostjo, ki izvira iz naložb v lastne enote (Grilc, 1988, str. 40).

Franšizor svojih franšizijev ne more nadzirati tako natančno kot pri njem zaposlenih managerjev. Pri tem mora biti nadzor usmerjen tako na operativno poslovanje, ki naj zagotavlja ustrezne standarde, kot na spremljanje poslovnih rezultatov franšizija. Slaba kvaliteta na eni strani odbija potrošnike od celotne verige, na drugi strani pa franšizor zaradi lažnih prikazov poslovnih rezultatov izgublja del dohodka (Hall, 1989, str. 40-41).

Vpeljava sprememb v franšiznih enotah glede načina poslovanja in/ali organizacije je bolj zahteven proces kot uvajanje sprememb v lastne enote. Franšiziji namreč želijo imeti večji vpliv na spremembe ter večjo moč pri odločanju kot zaposleni v podjetju (Hall, 1989, str. 42).

Franšizor nosi odgovornost za slabo poslovanje franšizijev tudi potem, ko so ti zapustili sistem. Poleg tega nova evropska zakonodaja nalaga franšizorjem določene obveznosti tudi na področju odpuščanja delavcev, saj so franšiziji vendarle del sistema (Pavlin, 1995, str. 36).

Franšizor ima večkrat precejšnje probleme preden najde ustrezne franšizije, ki jih takšna oblika samozaposlitve privlači in imajo na razpolago ustrezna sredstva ter tudi določene osebne lastnosti. Če se izkaže, da franšizij ni prava oseba za franšizorjevo dejavnost, ga navadno franšizor ne more predčasno odpustiti, saj mu pogodba tega pred iztekom ne dovoljuje. Edina franšizorjeva možnost je ponudba odkupa poslovalnice, pri čemer navadno franšizij zahteva nerealno ceno (Hall, 1989, str. 42).

Franšizor mora svoje storitve prilagoditi lokalnemu okolju in znanim strankam, hkrati pa upoštevati standarde in pravila pri proizvodih in storitvah, kar je pogosto nezdržljivo. Franšizor potrebuje precejšen kapital za postavitev testne enote, ki zahteva tudi določen čas, kasneje pa veliko sredstev nameni za rekrutiranje, usposabljanje in podporo franšizni mreži. Uspešne franšizije pogosto začnejo motiti periodična plačila deležev od tekoče prodaje (Grilc, 1988, str. 10).

S šolanjem, prenosom pravic izkoriščanja industrijske in intelektualne lastnine ter z odkrivanjem poslovnih tajnosti, si dajalec franšize ustvarja morebitnega konkurenta, ki lahko osnovno poslovno idejo ukrade, jo izpopolni in lahko tako v prihodnosti teoretično tudi resno ogrozi posel franšizorja.

5.2. *Prednosti in pomanjkljivosti za franšizija*

(a) Prednosti

Osnovna prednost, ki jo franšizij pridobi z vstopom v franšizni sistem, je boljše izhodišče. Tako že od vsega začetka uživa prednosti poznane blagovne/trgovske znamke in ugleda franšizorja. Tako lahko morebitna razpoložljiva sredstva naloži drugam oziroma ga ne ovira, če še nima kapitala za te aktivnosti (Povalej, 1992, str. 60).

Franšizij lahko v sistem vstopi brez osnovnega in posebnega znanja in izkušenj za poslovanje, saj mu franšizor pred pričetkom poslovanja nudi temeljito teoretično in praktično usposabljanje, kasneje pa stalno možnost konzultacij s strokovnjaki (Hall, 1989, str. 33).

Čeprav je franšizij samostojni podjetnik oziroma podjetje, prejema od franšizorja, ki je praviloma ugledno in uveljavljeno podjetje, vso strokovno pomoč ter moralno in marketinško podporo. Franšizor mu lahko svetuje pri izbiri lokacije, napravi opreme, usposabljanju zaposlenih, nakupu zalog ter mu olajšuje dostop do bank (Grilc, 1988, str. 41).

Franšizij lahko izkorišča prednosti močnega razvoja, prisotni so patenti, strokovna znanja in izkušnje, tajni postopki in formule, prav tako pa od dajalca franšize dobi dragocene tržne informacije. Prav tako ga franšizor obvešča o novih predpisih in zakonih, ki se tičejo poslovanja franšize in njenih enot (Povalej, 1992, str. 63).

Franšizij lahko opravlja nakupe blaga pri franšizorju ali njegovem dobavitelju in s tem izkorišča tudi ekonomijo obsega. Hkrati je deležen informacij o trgu, ki jih pridobi franšizor, skrb za oglaševanje na lokalnem in na nacionalnem nivoju pa je tudi v domeni franšizorja.

Glede lokacije prostorov mu svetujejo franšizodajalčevi strokovnjaki, prav tako pri pridobivanju kapitala, usposabljanju zaposlenih, nakupu opreme ter izbiri in oblikovanju zalog. Tudi naložbe franšizij opravlja pod nadzorom strokovnih ljudi dajalca franšize, kar zmanjšuje nevarnost tveganja, olajšuje dostop do bank in drugih virov, ki so dostopni dajalcu kot ugledni hiši (Povalej, 1992, str. 60).

(b) Pomanjkljivosti

Obstaja določena podrejenost do franšizorja. Pridobitelj mora namreč upoštevati specifikacije dajalca, kupovati od njega, pogosto je navzoča vezana trgovina. Pridobitelj je pod določenim nadzorom dajalca, kar daje občutek in dejansko sliko podrejenosti (Povalej, 1992, str. 60).

Franšizorjeva kontrola pogosto povzroča nezadovoljstvo med franšiziji, še posebej takrat, ko ti niso več novinci v poslu in čutijo, da ne potrebujejo stalne navzočnosti nadrejenih (Hall, 1989, str. 35).

Napaka v kateremkoli členu verige povzroči, da je posledično omadeževano ime franšizorja in tudi vseh franšizijev. To pomeni, da lahko določen franšizij utрпи izgubo prihodka zaradi dejavnikov, na katere sam ne more vplivati. Pridobitelj je oškodovan tudi v primeru, če franšizor sprejema kakršnekoli škodljive odločitve na ravni sistema skupnih aktivnosti (Povalej, 1992, str. 60).

Zavrta je franšizojemalčeva raziskovalna in razvojna dejavnost, ki je zaradi tega, ker je skoncentrirana pri dajalcu, tudi nepotrebna. Ob prenehanju pogodbe pridobitelj po tej plati ni usposobljen in je na trgu nekonkurenčen (Grilc, 1988, str. 40).

Včasih franšizor vsili franšiziju nakup tehnologije in storitev, ki bi jih lahko franšizij ceneje kupil izven franšiznega sistema. To je še posebej kritično, če gre za drago naložbo, ki tudi kakovostno ne dosega ponudbe izven sistema. Franšizij torej nima možnosti za prevzemanje lastne pobude v zvezi s proizvodi in storitvami (Povalej, 1992, str. 64).

Kadar je neka franšiza ozko zasnovana, jo spremembe predpisov ali tehnološke spremembe resno ogrozijo, če franšizor pravočasno ne reagira z diverzifikacijo osnovnega koncepta. Če franšizij ugotovi, da nakup franšize ni zadostil njegovi želji po samostojnosti in da ni zadovoljen z delom in zaslužkom ter izpolnjevanjem obveznosti s strani franšizorja, navadno težko odstopi od pogodbe (Hall, 1989, str. 36).

Pridobitelj ni prost pri prodaji franšize, saj mora tako za samo prodajo kakor tudi za izbiro novega franšizija pridobiti soglasje od franšizorja. Franšizij je le začasno uporabnik franšizorjevih razlikovalnih znakov - nosi franšizorjevo ime, na trgu nastopa z njegovimi blagovnimi in storitvenimi znamkami ter izkorišča njegov ugled. Po prenehanju pogodbe so mu vsi ti elementi, ki prinašajo dobiček, odtegnjeni. To pa pomeni, da se vrednost njegovega podjetja zmanjša zgolj na vrednost nepremičnin (Grilc, 1988, str. 41).

5.3. Obveznosti franšizodajalca in franšizojemalca

S tem, ko stranki vstopita v pogodbeno razmerje, je naloga obeh, da začneta izpolnjevati s franšizno pogodbo določene obveznosti. Obveznosti tako dajalca franšize kot tudi franšizojemalca se ne omejujejo le na čas ustanavljanja franšizne enote, ampak so prisotne ves čas delovanja te enote (Hrastelj, 1995, str. 199-203).

(a) Hrastelj navaja naslednje obveznosti franšizodajalca:

- prodaja izdelčnih podjetniških in drugih znakov
- prodaja systemskega znanja (know-how)

- podelitev uporabnih pravic ugleda sistema
- pomoč pri ustanavljanju enot
- promocija in pospeševanje prodaje, načrtovanje ponudbe
- tekoče svetovanje na vseh podjetniških področjih
- obratovalne storitve, organizacijski pripomočki
- tekoče šolanje in došolanje jemalca franšizinga, izmenjava izkušenj
- dobava oz. navajanje nabavnih možnosti po določenih pogojih
- pridobitev konkurenčnosti sistema
- podelitev območne ekskluzivnosti

(b) Med obveznosti pridobitelja franšize Hrastelj uvršča:

- vodenje poslov v okvirih danih usmeritev
- uporaba znamk in znakov dajalca,
- brezpogojno zavzeto delovanje za sistem,
- varovanje poslovnih skrivnosti
- občasno sporočanje podatkov in dosežkov
- izključna nabava pri dajalcu ali pri naznačenih nabavnih virih
- dopustitev nadzora ali inšpekcij
- dopuščanje usmerjanja s strani dajalca
- oblikovanje ponudbe in vzdrževanje sistemskih standardov
- lastitev storitev dajalca

6. Kako do lastne franšizne enote?

Pot do vodenja lastne frašizne enote je dolga in zahteva veliko podjetnikovega časa. Predvsem se je potrebno posvetiti fazi raziskovanja, saj se lahko v nasprotnem primeru izgubi ogromno časa in denarja, pa tudi energije nasploh. Tako kot v vsakem poslu je tudi pri franšizingu nespametno tvegati na slepo. Eden izmed najpomembnejših pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za uspeh kakršnegakoli poslovnega sistema pa je, da se poslovna ideja ujema s povpraševanjem na trgu.

6.1. Štirje R-ji

Bond R. in Bond J. (Bond, Bond, 1993, str. 12-16) menita, da je uspeh franšize močno odvisen od štirih R-jev, ki predstavljajo: realnost (Realism), raziskavo (Research), resurse (Resources) in reševanje (Resolve).

Realnost (Realism)

Pomembno je, da potencialni franšizij pri proučevanju lastnih prednosti in pomanjkljivosti ostane realen. Nujno mora ohranjati zdravo mero kritičnosti in objektivnosti, tako do samega sebe kot tudi do drugih spremenljivk, ki bi lahko vplivale na novo franšizno enoto.

Kritično mora preučiti svoje osebne lastnosti (pozitivne in negativne), pa tudi lastnosti dotičnega izdelka oziroma storitve, demografske edinstvenosti trga, tržne trende in drugo.

Raziskava (Research)

Avtorja predlagata, da se raziskovanju konkretne franšize posveti vsaj 8 do 12 mesecev ali po potrebi še več in poudarjata, da franšiziju ne sme biti žal niti enega dodatnega dneva raziskovanja, saj si tako lahko prihrani mnoga razočaranja. Pomembno je, da podjetnik izbere takšno franšizo, ki mu bo tudi osebno ustrezala, pri tem pa je treba proučiti tako področje delovanja franšize kot tudi sam franšizni sistem. Zelo lahko koristi pogovor s franšizorjem in trenutnimi franšiziji konkretnega sistema, predvsem pa lahko pridejo prav informacije, ki se jih dobi od tistih franšizijev, ki so zaradi kakršnegakoli razloga sistem zapustili.

Resursi (Resources)

Eden od glavnih razlogov, da franšiza propade že kmalu po ustanovitvi, je po mnenju omenjenih avtorjev prenizek ustanovitveni kapital. Poleg tega, da je treba poskrbeti, da je kapital zadosten, mora biti tudi na voljo, kadar se ga potrebuje. Slednje predvsem velja za bančna in druga posojila, kjer je težava v zvezi z likvidnostjo najbolj prisotna.

Reševanje (Resolve)

S četrtem R-jem imata avtorja v mislih voljo do nadaljevanja dela v sklopu sistema tudi po tem, ko je določen osebni uspeh že dosežen. Ko so začetne težave ob ustanovitvi franšizne enote uspešno prebrodene, je potrebno poskrbeti za to, da bo franšiza delovala uspešno tudi na dolgi rok. Pomembno je ponovno ovrednotiti, zakaj je sploh prišlo do odločitve za franšizo, nato pa je treba imeti te razloge ves čas v mislih. Le tako se lahko prepreči, da bi franšizojemalec skrenil s poti proti cilju, ki si ga je zastavil že pred ustanavljanjem enote.

6.2. Koraki pri nakupu franšize

V nadaljevanju navajam korake, ki jih mora napraviti potencialni franšizojemalec. Mnenja avtorjev so različna, vendar pa se skladajo v bistvenih točkah. Naslednjo pot do lastne franšizne enote povzemam po avtorici Mary E. Tomzack, saj menim, da je smiselno povzela vse potrebne korake:

1. analiza lastnosti in sposobnosti franšizojemalca (samega sebe)
2. izbira ustrezne franšize in poglobljena analiza nekaterih potencialnih franšiz
3. analiza in razumevanje franšizne pogodbe ter pogajanja s franšizorjem
4. viri financiranja pridobitelja franšize ter izbira pravne oblike franšizne enote
5. pogajanja o najemnini
6. nabava opreme in inventarja
7. izbira in rekrutacija zaposlenih
8. začetna promocija in sprotno oglaševanje

9. izobraževanje in kontinuirana pomoč franšizijem s strani franšizorja
10. nadzor dela franšizija s strani franšizorja
11. preprestana obojestranska komunikacija

V realnosti ni nujno, da koraki potekajo v natančno takem zaporedju, kot je navedeno, pomembno pa je, da se franšizojemalec loti vseh omenjenih korakov, saj bo le tako povečal možnosti za svoj uspeh in si morda celo prihranil neuspeh. V nadaljevanju je podrobneje razložen vsak od navedenih korakov.

6.2.1. Analiza lastnosti in sposobnosti franšizojemalca

Mnogi, ki so se odločili za ustanovitev lastne franšize, so obogateli, res pa je tudi to, da mnogi ne uspejo oziroma celo propadejo. Razvoj dejavnosti v obliki franšizinga ponuja odlične možnosti, seveda pa je možen tudi neuspeh. Težave se lahko pokažejo tako pri dajalcu kot pri pridobitelju franšize, in kot v vsakem poslu, je tudi pri tem navzoče določeno tveganje. Zavedati se je treba, da nakup franšize še ne pomeni avtomatično tudi uspeha. K temu da neka franšiza v realnosti uspe, močno pripomoreta obe vpleteni strani - tako franšizodajalec kot jemalec franšize.

Pri odločitvi za franšizo je možno, da potencialni franšizojemalec na tovrsten posel gleda premalo kritično oziroma se ne zaveda vseh dejstev. Naslednje stereotipe je potrebno zelo kritično presoditi, predno se franšiznega posla tudi resnično lotimo (Webster v Povalej, 1992, str. 12).

Obogateti s pridobitvijo franšize

Franšizojemalec lahko s svojim franšizinškim poslom veliko zasluži, lahko pa tudi propade. Čeprav bo po vsej verjetnosti franšizodajalec zaslužil precej več od franšizojemalca, franšiziju to ne sme vzeti veselja. Če oseba hrepeni po bogastvu, se je bolje potruditi postati dajalec franšize, vendar pa je treba ob tem upoštevati tudi dejstvo, da se z možnostjo večjega dobička ponavadi veča tudi tveganje.

Franšiza ne more propasti

Ogromno jemalcev kot tudi dajalcev franšize vsako leto propade. Vendar statistiki v celoti ni mogoče verjeti, saj veliko podjetij propade namerno, zato da se na primer rešijo določene hipoteke, drugi pa želijo spremeniti le vrsto dejavnosti. Kljub črnim statističnim poročilom je franšizing področje poslovanja, kamor ljudje veliko pogosteje vstopajo kot izstopajo. Za tako razmišljanje so vsaj trije razlogi:

- skoraj vsakdo lahko prične s samostojno dejavnostjo
- franšizodajalec franšizija o delovanju franšize temeljito izobrazijo in mu nudi izdatno pomoč skozi celotno delovanje
- franšizodajalec franšizija ne odkloni takoj le zato, ker nima dovolj potrebnega kapitala za predviden posel, hkrati mu zagotovi tudi potrebno znanje za izvajanje poslovanja

Franšize so odporne na recesijo

Nič ni odpornega proti padcem v intenzivnosti gospodarskega razvoja, še posebej so na to občutljive vladne omejitve. Zavarovanja pred tovrstnim rizikom torej ni. Pridobitelja ali dajalca moramo izbrati tako skrbno, kot bi izbrali svoj povsem samostojen posel.

Pridobitelj franšize lahko trženje prepusti drugim

Če dajalec že ne skrbi za vse oblike pospeševanja prodaje, torej tudi za pridobitelja franšize kot enega izmed partnerjev v celotni verigi, daje vsaj redna, poglobljena, strokovna navodila o trženju.

Franšizodajalec skrbi za stranska opravila pri poslovanju franšize

Franšizor naj bi tako skrbel za knjigovodstvo, plačila storitev in davkov, nadomestila nezaposlenim in drugo. V praksi pa seveda ni tako. Dajalec na primer oskrbuje pridobitelja le s sistemom knjigovodstva, ki ga zahteva ali pričakuje, da ga bo pridobitelj upošteval. Pomembno je, da franšizojemalec vestno opravlja delo v skladu s pogodbo o franšizingu, hkrati pa mora opravljati tudi dela, ki so spremljajoča ob upoštevanju predpisov in poštenega prikaza poslovnih dogodkov.

Franšizo je lahko imeti in z njo delati

Poslovni začetek je v franšiznem poslu gotovo lažji kot v samostojnem poslu, vendar pa se tudi pridobitelj franšize, ko prične delati, sreča s številnimi obveznostmi. Predelati mora obširna navodila dajalca, se z njim pogovoriti, poslušati o podrobnostih in vaditi spretnosti v praksi. V določenih časovnih presledkih mora spremljati razvoj franšizorja ter izobraževati in testirati zaposlene. Prav tako mora sodelovati z lokalnimi, krajevnimi in poslovnimi krogi ter oblikovati in negovati svojo klientelo do vseh podrobnosti. V primeru, da pridobitelj franšize dela ne opravlja, kot je treba, mu dajalec lahko dovoljenje celo odvzame.

Pravice franšizojemalca so zavarovane z zakonom

Ko je pogodba o pridobitvi dovoljenja že podpisana in pristojbina za franšizo plačana, si je treba še vedno pustiti možnost dogovora o izstopu od pogodbe, če franšizodajalec spreminja pogoje in pravice iz prvotnega sporazuma. Pravna sredstva, o katerih se moramo dogovoriti v pogodbi, morajo biti enaka kot ob vseh drugih pridobiteljih franšize ali pri drugih podjetjih.

Dajalcu je pri pridobiteljih najbolj pri srcu dobiček

Navedeno sicer drži, vendar pa pameten franšizor pričakuje še mnogo več. Dokler njegovi interesi ne nasprotujejo interesom pridobitelja franšize, bo svojemu franšizojemalcu resnično pomagal. V primeru, ko pa se bodo njuni interesi začeli razhajati, bo dajalec hotel zagotoviti sebi boljši delež, kar je sicer že v sami človeški naravi.

Franšizing se povezuje z ustvarjalno osebo

Upoštevati je treba dejstvo, da franšizing ni najprimernejša poslovna metoda za poudarjeno samostojne in neprilagodljive ljudi. Franšizodajalci med pridobitelji ne želijo velikih podjetnikov, po drugi strani pa jih imajo radi ob samem snovanju franšize.

Predvsem velja, da franšizing ne sme biti izhod v sili. Preden se odločimo zanj, moramo preveriti vse možnosti in si prizadevati za lasten posel, saj tisti, ki v svojem poslu ni uspešen, le težko pridobi franšizo, pa tudi dajalec si ne želi sodelovati z neuspešnimi. Praviloma je pri pristopu k realizaciji nakupa franšize treba vse pomembne okoliščine skrbno pretehtati oziroma analizirati. Naloga zahteva sistematično in natančno delo, kajti pomembnosti, ki bi jih spregledali ali napačno ovrednotili, lahko ogrozijo uspeh celotnega podjetja oziroma projekta. Za odločitev za franšizing ni dovolj poznati le okoliščine za delo v takem poslu, temveč je potrebno poznati tudi lastne prednosti in slabosti. Za ugotovitev, ali je franšizing sploh primerna oblika posla za določenega posameznika ali za neko podjetje, je potrebno analizirati osebnost posameznega ekonomskega subjekta (voljo, energijo, vztrajnost, motivacijo), njegove izkušnje (sposobnosti, izobrazbo ter prejšnje zaposlitve oziroma projekte), cilje ter sredstva, ki jih imamo na voljo za posel. Glede sredstev, ki si jih podjetnik lahko privoščiči, je pomembno ugotoviti predvsem to, koliko si podjetnik lahko dovoli tudi izgubiti v slučaju, da franšiza propade. Na voljo mora imeti tudi dodatna sredstva ali prihranke, ki ne bodo ogrozili njegovega obstoja. Prav tako mora podjetje, ki se odloča za lastno franšizno enoto, napraviti celovito analizo lastnosti. Najpogosteje se podjetja poslužijo tako imenovane analize SWOT, s pomočjo katere ugotavljajo lastne prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti.

Za franšizojemalca je določena mera individualnosti zelo pomembna, vendar pa je lahko hkrati tudi moteča, odvisno od dejavnosti franšize in drugih dejavnikov. Franšizojemalec mora torej opraviti poglobljeno analizo samega sebe oziroma osebnostnih lastnosti, pri čemer ne sme biti preveč popustljiv, ampak čim bolj realen. Pri tem se ne sme zanašati izključno na mnenja prijateljev in sorodnikov, temveč mora biti predvsem samokritičen in iskren do samega sebe.

Analiza lastnih sposobnosti tako posameznika kot tudi kadra v podjetju, ki se odloča za franšizo, na splošno temelji predvsem na treh sklopih vprašanj in odgovorov:

- analiza psihofizičnih lastnosti (ali bodo zaposleni zmožni psihičnega napora, ki ga prinaša tovrsten posel)
- analiza finančnih zmožnosti (ali je ustanovitev in delovanje franšize v okviru finančnih zmožnosti posameznika oziroma podjetja)
- analiza strokovnih zmožnosti (ali je za frašizni posel na voljo ustrezno usposobljen kader)

Po Webstru povzemam nekatera izmed vprašanj, ki pomagajo oblikovati poslovno prihodnost franšizojemalca (Webster, 1986, str. 30).

- Kateri je resnični razlog posameznika/podjetja, da želi kupiti franšizo? Zakaj želi pustiti dosedanji način življenja/poslovanja in narediti pomembno spremembo v načinu življenja in karieri?
- Kakšen odnos ima posameznik/podjetje do denarja, zaslužka oziroma do tega, kako zaslužiti denar, ga izgubiti, biti finančno zavarovan in zdravo neodvisen?
- Ali posameznik oziroma zaposleni v podjetju radi trdo delajo, čeprav delo ne daje zadostnih rezultatov v takojšnjem plačilu?
- Ali posameznik/vodstvo podjetja zaupa vase? Ali čaka, da bodo drugi prevzeli pobudo?
- Ali rad sprejema tvegane odločitve?
- Ali dostojno sprejema odgovornost za svoja dejanja? Ali krivi druge, če gredo stvari narobe?
- Ali je posameznik kot oseba po značaju entuziast, gorečnež, s pozitivnim pogledom na življenje?
- Ali zna zgladiti spore, pomiriti pobesnele ljudi, zadovoljiti čemernega kupca?
- Ali rad pokaže in pouči koga, kako je treba delati?

To je le nekaj vprašanj, na katera si morata kandidat posameznik in podjetje sama odgovoriti pred nakupom franšize. S pomočjo le-teh kandidat lažje ugotovi, ali ima temeljne sposobnosti za obvladovanje nalog, ki ga čakajo. Če se značajska odstopanja identificira, se jih še vedno lahko tudi popravi, kar je boljše, kot pa, da se jih zanemari.

6.2.2. Izbira ustrezne franšize in poglobljena analiza nekaterih potencialnih franšiz

Franšizinški posel v samem začetku zahteva veliko vložnega časa in denarja, zato je pomembno, da je bodoči franšizojemalec pri izboru svojega partnerja previden. Pomembno je pridobiti čimveč informacij o prihodnjem partnerju in njegovem poslovnem konceptu. Samo tisti, ki bo svojega bodočega partnerja povprašal tudi kritično in raziskovalno, bo ob podpisu franšizne pogodbe imel približno vse informacije in skorajda popolno sliko o tem, v kakšen poslovni odnos se spušča (Turk, 1999, str. 39).

Vprašanja, ki se zastavljajo pri nakupu franšize, so vezana na tehtanje vseh pomembnejših okoliščin. Prave odgovore da le sistematično strokovno delo. Zelo pomembno vprašanje je vprašanje trga, ali je dovolj potencialnih potrošnikov za proizvode, ki jih namerava franšizojemalec tržiti in kako razvejana oziroma uspešna je obstoječa franšiza na trgu. Pomembno je, da je bila franšiza na trgu že testirana. S tem ko se kupuje franšizo, se hkrati kupuje tudi zaščitno ime – blagovno znamko. Ob nakupu nezaščitene blagovne znamke se kupi tudi nezaščiten posel. Podatki o trgu poleg splošnih informacij o trgu dajo tudi dobro osnovo pri nakupu ali prodaji franšize. Ugotoviti je treba velikost trga in njegov potencial glede na tržni delež dajalca franšize ter analizirati konkurenco. V primeru, ko je trg že

zasičen z dejavnostjo, s katero vstopa tudi novi franšizojemalec, grozi nevarnost, da ga konkurenca izloči. Zato je pomembno, da še pred vstopom na trg dobro prouči morebitne ovire za vstop na ta trg. Ob tem je seveda potrebno tudi ugotoviti, kaj lahko franšizojemalec od potrošnika sploh pričakuje, kakšen je obseg prodaje, sezonske komponente ter posebnosti lastne in konkurenčne ponudbe.

Pridobitelj franšize mora upoštevati merila, ki so zelo pomembna za delovno mesto: delavec mora biti pri delu učinkovit, imeti mora znanje in osebnostne lastnosti, ki jih zahteva delo, mora biti motiviran, prilagodljiv in mora težiti k dolgoročni zaposlitvi. Običajno pridobiva franšizojemalec nove sodelavce z oglasi.

Pomembna naloga je tudi izbira ustrezne lokacije franšizne enote. Lokacija je izrednega pomena za dejavnosti, ki so kakorkoli vezane na gostoto pretoka ljudi, pri ostalih dejavnostih pa je pomembna s stališča pristopa ljudi in dostave blaga. Lokacija je pomembna tako s stališča urbanističnega lokacijskega razmišljanja kot tudi z vidika konkurence, kdo so sosede in kako je v bližnji okolici zastopana konkurenca. Če je v določenem okolju močno zastopana konkurenca, bo potencialni franšizij uspel le v primeru, da je ime franšizorja resnično reprezentančno in zveneče. Prvi korak pri odločanju za lokacijo je določitev prodajnega območja v širšem smislu. V središču pozornosti je potrošnik s svojimi značilnostmi (starost, spol, dohodek, kraj bivanja, mobilnost). Nato je potrebno izbrati mikrolokacijo za franšizno poslovno enoto, pri čemer je treba upoštevati dostopnost infrastrukture, pomembnejše objekte v bližini (banka, zdravstveni dom, pošta), načrtovano urbanistično ureditev in stanje konkurence. (Povalej, 1992, str. 58-59).

Izrednega pomena je tudi poglobljen pregled vseh potencialnih franšiz, predvsem njihovega načina poslovanja v preteklosti. Izogibati se je treba takih franšiznih sistemov, ki se kot tožene stranke pogosto pojavljajo na sodiščih ali pa so po svojih napakah znane iz dnevnih časopisov. Najbolje je preteklost določene franšize preveriti s pomočjo pogovorov z njenimi franšiziji, pri franšizorju samem, mnoge koristne informacije, predvsem pa drugačen pogled na franšizo, pa se lahko dobi iz pogovora s konkurenti in dobavitelji franšiznega sistema, ki ga proučujemo (www.ftc.gov/bcp/online/pubs/invest/buyfran.htm).

6.2.3. Analiza in razumevanje franšizne pogodbe ter pogajanja s franšizorjem

Potrebno je zagotoviti podrobno poznavanje prakse oziroma določil pogodbe o franšizingu, saj nepoznavanje zakona praviloma ne odvezuje odgovornosti. Nepoznavanje oziroma nespoštovanje prakse in določil pogodbe o franšizingu lahko pripelje do resnejših negativnih posledic, predvsem finančne narave.

Kompleksen pogodbeni odnos med franšizorjem in franšizijem mora biti jasno definiran s pisno pogodbo. Tovrstne pogodbe so praviloma obsežne, ker natančno predpisujejo pravice

in obveznosti pogodbenih strank, pri njihovi izdelavi pa morajo sodelovati pravni strokovnjaki in poznavalci področja dejavnosti. Franšizna pogodba mora natančno odražati obljube obeh strani, biti mora pravičen dokument ter omogočati ustrezne nadzorne mehanizme za varovanje integritete sistema. Franšizor pogodbo običajno pripravi tako, da je primarno prilagojena njegovim potrebam. V pogodbi ponudi enake pogoje vsem franšizijem, ki se o določenih pogodbah ne morejo veliko pogajati (Povalej, 1992, str. 13).

Franšizna pogodba sicer opredeljuje vse podrobnosti odnosa med franšizorjem in franšizijem, ne more pa nadomestiti medsebojnega zaupanja in skupne želje po uspehu. Ta je pomembna predvsem ob vstopu v poslovni odnos za ozaveščanje o medsebojni odvisnosti in obveznosti, kasneje naj bi se nanjo sklicevali le v primerih nesoglasij med partnerjema. Franšizne pogodbe so v praksi različno natančne in različno dolge, vendar pri oblikovanju vse zahtevajo sodelovanje pravnega izvedenca. Franšizij, ki mu je takšna pogodba ponujena, se za pomoč lahko obrne na svetovalce, ki mu jih priporoči načeloma nepristransko franšizno združenje.

Analize mednarodnih pogodb o franšizingu kažejo, da uporabo prava navadno določijo države sedeža dajalca franšize, prav tako tudi pristojno sodišče v državi. To pomeni, da bi morali slovenski gospodarski subjekti podrobno poznati določila in pravno okolje držav, kjer pridobivajo franšizing. Prav tako pa je treba v primeru, da pride do izvoza franšize iz Slovenije, opredeliti in navesti določbe naše zakonodaje, ki ureja to področje (Povalej, 1992, str. 81).

Vsaka pogodba o franšizingu vsebuje določila o obveznosti pridobitelja, da kupuje blago pri dajalcu franšize ali drugem predpisanem dobavitelju. Določila so sprejemljiva, če take nakupe predpisujejo zaradi lastništva franšize ali posebnih standardov, ne smejo pa biti namenjeni omejevanju svobodne trgovine. V pogodbah o franšizingu storitev se kot obvezen predmet nakupa pojavlja oprema, potrebna za poslovni prostor (kot npr. oprema restavracij, hotelov, trgovin).

Odstop know-how-a je pomemben del pogodbe. Kot predmet pogodbe mora biti natančno opredeljen in podrobno opisan v vsebini znanj in izkušenj. Poleg tega se v pogodbi opredelijo vsa odstopana poslovna znanja s področja prodaje, trženja in organizacije. Tipična sestavina pogodbe je pravica in obveznost dajalca, da nadzira, preverja in dobiva vpogled v delo in celotno poslovanje pridobitelja. Nadzor mora biti posebej opredeljen, saj se prekomeren lahko oceni kot instrument upravljanja.

V določenih o prenehanju pogodbe o franšizingu se določijo pogoji, ob katerih lahko pride do prekinitve dogovora ali do obnovitve pogodbenega razmerja. Za dajalca franšize je grožnja o prekinitvi pogodbenega razmerja sredstvo pritiska, da se uporablja njegova poslovna politika in onemogočajo odstopanja prejemnika franšizinga. Razlog za prekinitvev pogodbe s strani franšizija je lahko kakršnokoli kršenje pogodbe, predvsem gre za

neplačevanje obveznosti do franšizodajalca in škodovanje ugledu franšize. Ob tem franšizij izgubi vse, kar je vložil v ta posel. Pravico do predčasne prekinitve pogodbe pa ima tudi franšizij, če na primer posel ni izpolnil pričakovanj glede na pričakovani dobiček in če franšizodajalec ni izpolnil vseh obveznosti iz pogodbe.

V večini pogodb o franšizingu je trajanje pogodbe časovno omejeno. Če bi si franšizij med delom gospodarsko toliko opomogel, da bi po preteku pogodbe lahko samostojno nadaljeval, ga pri tem omejuje klavzula o nekonkurenci. Če pa bi želel podaljšati veljavnost pogodbe, je treba franšizodajalcu dodatno plačati vse pristojbine za vstop v franšizno mrežo. Ob prekinitvi oziroma izteku pogodbe mora franšizij prekiniti stike s kupci in na zahtevo franšizorja izročiti seznam odjemalcev njemu ali tretji osebi (pogosto novemu pridobitelju) (Povalej, 1992, str. 80-82).

Po pretečenem obdobju, za katerega je sklenjena franšizinska pogodba, lahko franšizor in franšizij le-to obnovita. Seveda je prvi pogoj, da sta drug z drugim zadovoljna in vidita prihodnost tudi v nadaljnjem sodelovanju. Obnovljena pogodba ni nujno enaka tisti, ki je že pretekla, saj so lahko v njej navedeni popolnoma drugi pogoji. Navadno gre za močno spremenjeno klavzulo, ki zajema različna plačila dajalcu franšize, spreminjajo pa se tudi pogoji, ki določajo teritorij delovanja franšizne enote. V primeru, da je dotedanje sodelovanje temeljilo na zaupanju, se običajno v prihodnosti prepusti franšiziju bolj proste roke pri vodenju enote (www.ftc.gov/bcp/conline/pubs/invest/buyfran.htm).

6.2.4. Viri financiranja pridobitelja franšize ter izbira pravne oblike franšizne enote

Le malo franšizodajalcev nudi pridobitelju franšize neposredno finančno pomoč, pogosto pa mu pomagajo pri iskanju bank, ki bi mu to pomoč dale, saj so banke v glavnem najpomembnejši vir financiranja. Pridobitelj običajno sam pokrije del investicij z gotovino, ostalo premoženje (na primer denar v banki, delnice in obveznice, nepremičnine, motorna vozila, nakit in umetnine) pa lahko uporabi kot poroštvo za najem kredita. Razlika med viri in obveznostmi (hipoteka, krediti) je neto vrednost pridobiteljevega premoženja, ki je maksimalno jamstvo za pridobitev kreditov. Drugi pogosti viri financiranja so tudi sorodniki in prijatelji, poslovni partnerji, investitorji ter včasih tudi sam dajalec franšize.

V številnih državah imajo vlade izdelane programe finančne pomoči malim podjetnikom. Ko prosilcu odobrijo poslovni načrt, pridobitelj dobi posojilo, vlada pa zagotovi, da bo vrnila kredit, če ga pridobitelj ne bo mogel. V skladu z dejstvom, da imajo mala podjetja težaven dostop na trg finančnih sredstev, je Republika Slovenija leta 1993 ustanovila Sklad Republike Slovenije za razvoj malega gospodarstva, ki daje dve obliki podpore, in sicer garancije za kredit malim podjetjem ter subvencioniranje obresti za najete kredite pri poslovnih bankah.

Prihodki franšizija

Strukturo prihodkov franšizija praviloma predstavlja le obseg realiziranega posla oziroma bruto marža doseženega fizičnega obsega poslovnega področja. Dajalec franšize lahko pomembno vpliva na oblikovanje nizkih oziroma relativno manjših investicijskih stroškov franšizija s tem, da priskrbi (tipski) projekt, nadzira gradnjo ali vodi inženiring ter poišče optimalno konstrukcijo financiranja. Z realnimi možnostmi lahko kot velik kupec priskrbi ugodne pogoje pri vzdrževanju optimalnih zalog, nabavnih cenah blaga, plačilnih pogojih in tako pomembno vpliva na ekonomiko dela poslovalnic (Povalej, 1992, str. 63).

Odhodki franšizija

Praviloma je večji del odhodkov pridobitelja povezan z načrti o prodaji oziroma poslovni aktivnosti enote, izjema so lahko le stroški najemnin prostorov, porabljena energija, voda in podobno, kar ni neposredno povezano s posli (Povalej, 1992, str. 64).

Ugled (angl. goodwill) prinaša poslovalnici povečan obseg prometa, ki praviloma odstopa od tistega v klasičnih prodajalnah. Poleg tega kumulativni učinki v investicijskih dejavnostih zmanjšujejo potrebno vlaganje v osnovna sredstva, strokovna pomoč dajalca pa zmanjšuje obseg potrebnih obratnih sredstev in povečanje obsega prometa. Za pridobitelja franšize je pomembno tudi to, da pozna razvojne načrte dajalca glede širjenja mreže novih tehnologij, ki bodo morda zahtevala nova ali povečana plačila honorarjev ali naložb.

Uspeh franšize je običajno povezan tudi z dobavo in ceno opreme, proizvodov in storitev. Pridobitelj mora imeti občutek ali pa biti prepričan, da je cena pravilna, idealno pa je, da lahko tudi sam izbere dobavitelja, če so dobavitelji, ki jih je predlagal dajalec, nekonkurenčni ali nedosegljivi (Hrastelj, 1987, str. 9).

Za franšizo je potrebno plačevati vsaj nekatera izmed naslednjih nadomestil:

- začetni honorar (Initial Franchise Fee)
- stalni honorar (Royalty Fee)
- honorar za promoviranje izdelka in storitve (Advertising Fee)
- licenčnino (Licence Fee)
- provizijo za poslovni servis (Management Fee)
- provizijo za izobraževanje (Tuition Fee)
- zakupnino (Leasing Fee)
- najemnino (Rental Fee)
- honorar za obnovo pogodbe (Renewal Fee)
- nadomestilo za vodenje poslovnih knjig (Service Fee)

Običajno se v pogodbah o franšizingu pojavljajo samo nekatera od zgoraj naštetih plačil. Izjema je le začetno nadomestilo (Initial Franchise Fee), ki je v skoraj vsaki pogodbi in pokriva stroške, ki jih ima dajalec franšize z vzpostavljanjem nove franšizne enote in

njenim oblikovanjem. Ponavadi je začetno nadomestilo nepovratno (angl. sunk costs), tudi v primeru, če se sodelovanje med franšizorjem in franšizijem prekine že kmalu po začetku. Zajema torej stroške postavitve računovodske službe, stroške lokacije, stroške za začetno usposabljanje osebja, stroške promocije nove franšizne enote, premij pravnih svetovalcev, potne stroške in oportunitetne stroške dajalca za čas, ki ga porabi franšizodajalec, ki bi v tem času lahko opravil kakšen drug donosen posel.

Stalni honorar (Royalty Fee) se navadno plačuje v odstotkih glede na promet, ki ga novoustanovljena franšizna enota naredi v nekem obdobju - tedensko ali mesečno, odvisno od dogovora med strankama. Franšizorju se tovrstno plačilo nakazuje redno, vsak konec določenega obdobja, s tem da nekatere pogodbe zahtevajo stalno plačilo ne glede na realiziran promet v določenem obdobju. Tudi ta način ima svoje prednosti in slabosti, ki pridejo do izraza predvsem, ko dejanski promet franšizne enote zelo odstopa od povprečnega, pa najsi bo to v pozitivno ali negativno smer.

Pogosto franšizojemalci plačujejo tudi določen znesek, ki se namenja trženju izdelkov oziroma storitev (Advertising Fee). Predvsem je ta honorar prisoten pri večjih franšiznih verigah, ki imajo svoje podružnice v več državah ali pa imajo vsaj več enot v eni državi. Tako je promoviranje izdelka v grobem gledano enotno, seveda pa še vedno prilagojeno posameznemu trgu, če se države med seboj zelo razlikujejo. S honorarjem za trženje izdelkov se plačuje strokovnjake na področju trženja, ki opravijo različne raziskave trga in poskrbijo za ustrezno, predvsem pa produktivno oglaševanje franšize, ki koristi vsem franšiznim enotam.

V pogodbi je potrebno določiti tudi pravno obliko franšizne enote, ki jo bo vodil franšizij. Podjetje je lahko ustanovljeno kot osebna (samostojni podjetnik, družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba, tiha družba) ali pa kapitalska družba (družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba). Najpogostejše oblike so samostojni podjetnik, družba z omejeno odgovornostjo ter delniška družba.

Samostojni podjetnik je posameznik, ki opravlja dejavnost v svojem imenu in za svoj račun. Ker ima pravno naravo nosilca poslov, tudi sam nosi vso nevarnost in uživa dobiček iz svojega poslovanja, v poslih pa tvega tudi svoje celotno osebno premoženje. Družba z omejeno odgovornostjo je zelo prikladna oblika za podjetja manjšega in srednjega obsega in ustreza zlasti zahtevam članov, ki pri podjetju ne želijo mnogo tvegati. Družbeniki ne jamčijo za dolgove družbe z vsem svojim premoženjem, temveč le z vlogo, ki so jo vplačali. Delniška družba kot največja izmed treh je kapitalska družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice; ta kapital daje družbi pravno osebnost. Za obveznosti družbe jamči le družba s svojim premoženjem. Pri delniških družbah niso posamezni člani tisti, ki dajo družbi značaj pravne osebe, temveč sam kapital, ki družbi daje značaj in predstavlja družbo kot pravno osebnost (Pivka, Puharič, 1999, str. 65-102).

6.2.5. Pogajanja o najemnini

Vprašanj, ki se nanašajo na samo poslovanje franšizne enote, se je možno lotiti šele, ko je sama struktura posla dobro opredeljena. Ena najzahtevnejših nalog, s katerimi se je potrebno spopasti, je pogajanje o najemnini, bodisi z lastnikom prostorov ali pa upraviteljem trgovskega centra. Veliko trgovskih centrov je pri najemninah in času obratovanja zelo nepopustljivih ter se niso pripravljene pogajati in sklepati kompromisov. Najemnina lokala v takem kompleksu je ponavadi zelo visoka, zato je treba dobro pretehtati odločitev, ali najeti prostor v trgovskem centru ali pa raje nekje ločeno, kjer je omejitev navadno manj.

6.2.6. Nabava opreme in inventarja

V zvezi z opremo prostorov, inventarjem in izgledom trgovine, franšizodajalci ponavadi postavijo določene omejitve oziroma določila. Pogosto sta opremljenost lokala in njegov izgled strogo določena že v sami franšizni pogodbi. Prav tako je lahko specifično določena tudi sama postavitev opreme, še posebno v restavracijah oziroma kuhinjah in drugih proizvodno usmerjenih franšizah. Pomembno je čim bolj natančno preračunati, koliko surovin sploh potrebujemo, da si v samem začetku ne delamo nepotrebnih stroškov s prevelikimi ali premajhnimi zalogami. Seveda moramo upoštevati tudi morebitni sezonski značaj naše dejavnosti.

6.2.7. Izbira in rekrutacija zaposlenih

Izbor zaposlenih je ena izmed najpomembnejših nalog v začetku delovanja franšizne enote. Pomembno pa ni le to, da se najame ustrezno izobražen kader, ampak morajo zaposleni tudi osebnostno ustrezati franšizojemalcu in sami franšizi. To sicer ne pomeni, da je treba najemati le sorodnike in prijatelje – le to se namreč pogostokrat izkaže kot napačna odločitev, saj pri mešanju osebnih in poslovnih zadev hitro pride do nepotrebnih nesoglasij.

Ljudje so srce vsakega posla, zato je izbira sodelavcev izjemnega pomena. Predvsem je pomembno, da se izbere take zaposlene, ki delo opravljajo z veseljem, so pri svojem delu vestni, sposobni ter navadno tudi ustrezno izobraženi. Zaposleni naj bi bili pripravljene na nenehno izpopolnjevanje in izobraževanje, k pozitivni klimi podjetja pa močno pripomore tudi to, da se na splošno dobro razumejo, tako s franšizojemalcem kot tudi med seboj.

Želena izobrazba, izkušnje in sposobnosti zaposlenih so med seboj različne glede na dejavnost franšizne enote. Prav tako je od dejavnosti in tudi od samega delovnega mesta odvisno, kolikšna bo plača zaposlenih in s tem tudi potrebe in pričakovanja tako tistih zaposlenih, ki so pripravljene sprejeti minimalno plačo, kot tistih, ki imajo že nasploh višji življenjski standard.

6.2.8. Začetna promocija in sprotno oglaševanje

Ob odprtju franšizne enote je navadno prisotna želja, da za otvoritev ve čim več ljudi. Od same vrste franšize je odvisno, kakšno in kolikšno je ciljno občinstvo, na splošno pa si franšizij želi pridobiti čim več strank in da bi čim več ljudi preizkusilo njegove izdelke oziroma storitev.

Način trženja naše franšizne enote je med drugim odvisen tudi od tega, ali gre za nov franšizni sistem ali za že uveljavljeno franšizo, pa tudi od tega, ali gre za nacionalno ali mednarodno franšizo. Pri večjih in že uveljavljenih franšiznih sistemih je pogosto, da trženje vodi franšizor in tako na franšizija odpade le naloga, da izdan promocijski material razdeljuje oziroma ga ustrezno razstavi. Na splošno velja, da se pri trženjskih aktivnostih ob začetku delovanja franšizne enote, ne izplača preveč varčevati. Ves napor, ki je vložen v začetku, se navadno pozitivno obrestuje v prihodnosti. Od določb v franšizni pogodbi pa je odvisno, ali za tovrstno promocijo lahko poskrbi franšizij sam ali je le-ta izključno v domeni franšizorja.

6.2.9. Izobraževanje in kontinuirana pomoč franšiziju s strani franšizorja

Franšizij potrebuje mnogo manj znanja in izkušenj, kot če bi začel neodvisen nefranšizni posel. Franšizor mu namreč zagotovi intenzivno usposabljanje tako na področju vsakodnevnih operativnih opravil kot na področju vodstvenega dela. Usposabljanje franšizija zajema učenje v šolskih klopeh ter tudi pridobivanje praktičnih izkušenj v že delujočih poslovnih enotah. Obe stranki si želita čim bolj popolnega usposabljanja. Dobro usposobljen franšizij bo svojo dejavnost začel opravljati hitro in uspešno, saj mu izčrpno usposabljanje daje manj možnosti za razvoj motečih navad in nestandardnih tehnik. S tega vidika je izobraževanje sestavni del standardizacije in kontrole poslovanja. Poleg tega usposobljen franšizij potrebuje manj sprotne podpore in na ta način dovoljuje franšizorju, da se osredotoči na globalno strategijo vodenja ali prodajo franšiz (Hall, 1989, str. 29-30).

Praktično usposabljanje je lahko izvedeno pri enem od starejših pridobiteljev franšize, pri samem dajalcu ali v poslovnih prostorih novega pridobitelja, udeležujeta pa se ga pridobitelj franšize in njegovo celotno osebje. Obseg usposabljanja določi dajalec franšize, ki mora poskrbeti, da so pridobitelj in njegovi zaposleni poučeni o načinu vodenja poslov in uporabi prenesenih pravic (Potočnik, 2000, str. 204).

Tudi kasneje franšizij potrebuje nenehno podporo in nasvete franšizorja. Probleme, ki se pojavijo, je potrebno reševati sproti in učinkovito, v nasprotnem primeru bo franšizij hitro postal nezadovoljen, saj franšizorju za pomoč daje denarno nadomestilo. Franšizij mora vedeti, da se lahko kadarkoli obrne na glavno vodstvo, po drugi strani pa mu mora franšizor omogočiti dovolj samostojnosti, da prevzame nase odločitve na ravni poslovne enote (Hall, 1989, str. 31).

6.2.10. Nadzor dela franšizija s strani franšizorja

Ena glavnih značilnosti franšize je tudi ta, da so franšizne enote ne glede na državo, kjer se nahajajo, enotnega izgleda, z dovoljenimi prilagoditvami glede na kulturo okolja, kjer se nahajajo. Predvsem z namenom ohranjanja enotnosti oziroma uniformnosti enot, ki jih vodijo različni franšizojemalci, franšizor izvaja nad njimi določeno mero kontrole. Nadzor, ki ga franšizodajalec izvaja, lahko včasih deluje omejujoče pri osebni presoji franšizijev, kako voditi posel. Za ustrezno mero nadzora se je potrebno dogovoriti že pri samem sklepanju franšizinske pogodbe, saj lahko v nasprotnem primeru prihaja do nezadovoljstva predvsem na strani jemalca franšize.

V nadaljevanju so navedeni tipični primeri kontrole (www.ftc.gov/bcp/online/pubs/invest/buyfran.htm).

Odobritev lokacije delovanja franšizne enote

Pogosto franšizor že vnaprej določi možne lokacije, med katerimi v končni fazi odločitev prepusti franšiziju. Navadno ima franšizor na podlagi preteklih izkušenj že veliko znanja o primernosti lokacij za konkretno franšizo, zato običajno velja njegove predloge upoštevati, tudi če to ni že določeno s pogodbo.

Standardi glede izgleda franšizne enote

Franšizor želi, da se tudi na podlagi izgleda prodajaln stranke zavedajo, da gre za isto verigo in da zaupajo v to, da bodo v katerikoli enoti dobile enak izdelek in enako storitev. S tem namenom zahteva enoten izgled za vse franšizne enote, dovoljuje pa manjša odstopanja glede na okolje. Enotnost izgleda vključuje poleg izgleda same franšizne poslovalnice, vključuje tudi uniformiranost zaposlenih ter izgled okolice.

Omejitve glede prodajnega programa

Franšizor lahko omeji ponudbo franšiznih enot. Lahko prepoveduje, da se neprodajani izdelki v celoti umaknejo iz ponudbe, prav tako pa lahko omeji prodajo dodatnih izdelkov ali storitev, ki bi jih franšizojemalec rad ponudil strankam, pa ti niso v stalni ponudbi franšize.

Omejitve glede načina delovanja franšizne enote

Franšizor lahko natančno določi, kako se mora določena stvar izvajati in četudi obstaja za izvedbo več možnosti, zahteva, da se franšizij poslužuje točno določenega. Ob tem lahko določa tudi obratovalni čas franšiznih enot in določa način vodenja poslovnih knjig. Prav tako lahko natančno določi dobavitelje, od katerih mora franšizij kupovati, pa čeprav bi lahko franšizij priskrbel enako kvalitetne surovine (proizvode, storitve) po nižji ceni pri nekem drugem dobavitelju. Zato ponavadi za nabavo skrbi kar franšizor, ki pri dobaviteljih zaradi velikih naročil dosega razne popuste ali druge ugodnosti.

Omejitve glede prodajnega področja

Franšizor lahko omeji tudi področje delovanja posamezne franšizne enote in s tem skrbi za to, da si posamezne franšizne enote med seboj ne konkurirajo in ne prevzemajo strank. S tem tudi prepreči franšiziju, da odpre dodatne enote v okolici oziroma da začne delovati na širšem področju.

6.2.11. Nепrestana obojestranska komunikacija

Že v samem začetku sodelovanja med franšizorjem in takrat še potencialnim franšizijem, je komunikacija velikega pomena. Seveda se pomen obojestranske komunikacije tekom sodelovanja obeh strani nikakor ne zmanjšuje, saj mora biti komunikacija prisotna prav ves čas od začetka sodelovanja in le odkrito ter obojestransko komuniciranje lahko pripeva k dobrim odnosom in zadovoljstvu, tako na eni kot na drugi strani.

Nesoglasja in spori so tudi v poslu nekaj običajnega in se jim ni dobro izogibati, temveč je potrebno težiti k temu, da nestrinjanja vodijo v konstruktivne rešitve ali celo izboljšanja položaja za obe strani. Kot pri vsakem odnosu so tudi v poslovnem odnosu kompromisi nekaj vsakdanjega, vsaka stran pa si prizadeva, da bi morala sama manj popustiti. Navadno manj popušča močnejša stran v odnosu, torej franšizodajalec, vendar bi bilo potrebno čim bolj objektivno pogledati, kaj je resnično koristnejše za franšizo ter se nato pogajati s tega vidika.

7. TM & Seafood d.o.o. in Nordsee – konkreten primer poti do lastne franšizne enote

V prvem delu diplomske naloge sem proučevala predvsem to, kako kot franšizojemalec priti do lastne franšizne enote, na način kot je navedeno v različni literaturi. Ker se teorija in praksa med seboj pogosto zelo razlikujeta, sem v delu, ki sledi, proučevala njuno usklajenost v resničnem poslovnem svetu. Ugotovila sem, da nam literatura pri ustanavljanju lastne franšizne enote lahko služi v veliko pomoč, odstopanje od nje pa je zelo odvisno od posamezne franšize, ki jo obravnavamo.

Franšizinški sistem prehrabnih storitev je na novih trgih že tradicionalni predhodnik. Ta podjetja imajo največ mednarodnih izkušenj, so prisotna na tujih trgih ter imajo največje število franšizinskih enot. S tem razlogom vedno privlačijo najboljše franšizije (Novković, 1993c, str. 13-14).

Za konkreten primer aplikacije teoretičnih vodil na prakso sem si izbrala verigo restavracij s hitro prehrano Nordsee, ki v slovenskam prostoru šele pridobiva na veljavi, vendar pa je drugje v Evropi (Nemčija, Avstrija in Švica) že dobro uveljavljena in uspešna že mnogo let. V Sloveniji sta zaenkrat dve restavraciji, v Mariboru in v Ljubljani, ker pa se tej

franšizi zaenkrat tudi v naši državi kaže svetla prihodnost, lahko v prihodnjih letih pričakujemo še več enot tudi v drugih večjih krajih v državi.

7.1. Predstavitev podjetja TM&Seafood d.o.o. in povezanost s podjetjem Nordsee a.g.

Podjetje Terme Maribor d.d. je največje turistično podjetje v mariborski regiji. Deluje že skoraj dve desetletji in je nastalo z združitvijo več manjših gostinskih podjetij v Mariboru in okolici. Sprva je bilo podjetje, ki je delovalo že pod več različnimi podjetji, gostinsko usmerjeno, kasneje pa se je usmerilo v hotelirstvo. Terme Maribor d.d., kot jih poznamo danes, so nastale na dolgoletni tradiciji hotelirstva, gostinstva in drugih turističnih dejavnosti, potem ko so leta 1990 na obrobju mesta odkrili termalno vodo, ki ima pri izviru temperaturo od 37 do 44 stopinj.

Kot večina podjetij so se tudi Terme Maribor d.d. na poslovni življenjski poti odločile za širitev svoje dejavnosti. Na podlagi tržnih raziskav se je podjetje odločilo za restavracijo, ki ponuja hitro pripravljeno, a zdravo morskno hrano, saj so ocenili, da gre za tržno nišo, ki ima v Sloveniji še velik potencial. Takoj so proučili že štirideset let obstoječo verigo restavracij z morskno hrano Nordsee, ki ima sedež v Nemčiji. Tako je v Sloveniji leta 2002 nastalo podjetje TM&Seafood d.o.o., ki je hčerinsko podjetje Term Maribor d.d. V sklopu tega podjetja delujeta dve restavraciji Norsdee tudi v Sloveniji. Nordsee a.g. predstavlja verigo restavracij s hitro pripravljeno morskno hrano in ima sedež v Nemčiji, v Bremnu. Poleg tega obstajata še hčerinski podjetji Nordsee v Avstriji ter Švici, v vsaki od teh držav pa se nahaja več franšiznih enot restavracije.

V ljubljanski podružnici Nordsee-ja sem opravila dveurni intervju z vodjo restavracij Nordsee v TM&Seafood d.o.o., gospo Ireno Majcen, ki je prijazno odgovorila na vsa moja vprašanja v zvezi s franšiznima enotama v Sloveniji. Vprašanja so bila razdeljena po sklopih, kot so navedeni v literaturi, skupaj pa sva ugotavljali, da se teorija in praksa v realnosti nemalokrat razlikujeta.

7.2. Franšizni sistem Nordsee

V teoriji avtorji ločujejo franšizne sisteme na več načinov, med drugim tudi glede na vrsto dejavnosti in poslovna razmerja. Franšizni sistem Nordsee po delivi glede na vrsto dejavnosti spada v *franšizing storitev*, kjer je predmet pogodbe odstop pravic do uporabe know-how-a franšizodajalca pri izvajanju vseh storitev franšizorja ter uporabe vseh znakov razlikovanja (logotip, celostna podoba restavracij in drugo). Glede na poslovna razmerja gre pri franšizi Nordsee za *čisti poslovni franšizing*.

Franšizni sistemi se med seboj ločijo tudi po obliki povezav med glavnimi ekonomskimi subjekti v odnosu. Po tej plati uvrščamo franšizo Nordsee med tiste franšizne sisteme, kjer gre za *povezovanje storitvene centrale in prodajalcev na drobno*. Pri tem dajalec franšize

organizira operativno poslovanje, TM&Seafood d.o.o. kot franšizojemalec pa posluje kot detajlist, ki ponuja kombinacijo blaga in storitev pod enotno blagovno znamko Nordsee.

7.3. Pot podjetja TM&Seafood d.o.o. do lastnih franšiznih restavracij Nordsee

V nadaljevanju navajam korake, ki so bili potrebni za pridobitev franšize Nordsee za restavraciji v Mariboru in Ljubljani. Poleg tega dodajam svojo ugotovitev skladnosti literature s konkretnim primerom pridobitve franšizne enote.

7.3.1. Analiza lastnosti in sposobnosti franšizojemalca

Podjetje Terme Maribor d.d. kakšne bistvene analize samega sebe v začetni fazi ni naredilo, saj obstaja in uspešno deluje že več kot dvajset let in ima svoje značilnosti že dobro proučene. V podjetju so natančno proučili, kakšne so možnosti za uspeh ob odprtju restavracije z morsko hrano, velika prednost pa je že v tem, da imajo Terme Maribor d.d. že veliko izkušenj na področju gostinstva in priprave hrane nasploh. Dosedanje restavracije, ki so delovale ali pa še delujejo pod okriljem Term Maribor, so klasične restavracije s standardno ponudbo. Da bi pritegnili tudi tisto populacijo, ki živi hitrejši tempo življenja, a se hkrati zaveda tudi pomena zdrave prehrane, so se odločili za tip restavracije s hitro prehrano, ki pa ponuja bolj zdravo hitro pripravljeno hrano. Predvsem v ponudbi se tovrstna restavracija razlikuje od drugih tako imenovanih restavracij fast food.

Glede na izkušnje, ki jih ima podjetje z že obstoječimi restavracijami, je ugotovilo, da ima ustrezen kader tudi za ustanovitev, vodenje in delovanje restavracije s hitro prehrano. Za konkreten primer Term Maribor d.d. oziroma ustanovitev posebnega podjetja TM&Seafood d.o.o. velja, da franšizing ni bil izhod v sili, ampak zelo dobro vnaprej premišljena poteza. Podjetje ni nikoli razmišljalo o ustanovitvi restavracije s hitro prehrano lastne blagovne znamke, ampak je iskalo že uveljavljeno blagovno znamko s potencialom tudi v Sloveniji. Zaradi bližine sosednje Avstrije, kjer Nordsee restavracije delujejo že mnogo let, so že v samem začetku pomislili na to znano franšizo.

Podjetje Terme Maribor d.d. sodeluje v franšiznem poslu le z verigo Nordsee in zaenkrat ne načrtuje nobenega podobnega sodelovanja z drugimi franšiznimi sistemi. Tudi v preteklosti niso še nikdar nastopali kot franšizojemalec, so pa po besedah moje sogovornice gospe Irene Majcen s sodelovanjem trenutno zelo zadovoljni.

7.3.2. Izbira ustrezne franšize in njena poglobljena analiza

Kot sem že omenila, so v podjetju Terme Maribor d.d. že v samem začetku želeli sodelovati izključno z Nordsee-jem in zato o drugih franšiznih verigah restavracij tudi niso razmišljali. Predvsem so v tovrstni restavraciji videli - in še vidijo - prihodnost, saj smo po njihovih podatkih, ki so jih pridobili s tržnimi raziskavami, Slovenci vedno bolj izobraženi,

kar se tiče skrbi za lastno zdravje. Ker se zavedamo, da je tudi zdrava prehrana izrednega pomena za naše zdravje, med zdravo prehrano pa uvrščamo tudi morsko hrano, smo po rezultatih omenjene raziskave pripravljene kupovati tudi v restavracijah Nordsee, ki so edine tovrstne restavracije v Sloveniji. Podjetje je torej restavracijo s hitro pripravljeno morsko hrano ocenilo kot tržno nišo z velikim potencialom in se jim, kot mi je zaupala gospa Majcen, po dosedanjih podatkih ni potrebno bati za obstoj na slovenskem trgu.

Ob vsakem novem vstopu na neki trg je treba dobro proučiti tudi svojo konkurenco. Glede na to, da je v Sloveniji restavracij s hitro prehrano malo, najbolj znana pa je na našem trgu vsekakor franšizna veriga restavracij McDonald's, me je zanimalo, kakšno konkurenco jim le-ta predstavlja. Po besedah vodje restavracij Nordsee v Sloveniji, restavracij McDonald's ne jemljejo kot konkurence, saj ponujajo popolnoma drugačen izbor hitre prehrane. Medtem ko v McDonald's-ovih restavracijah od morskih jedi najdemo le ribji sendvič, t. i. fishburger, v Nordsee-jevih enotah skorajda ne najdemo drugačnega mesa, kot le ribjega. V Nordsee-ju menijo, da se s franšizo McDonald's dopolnjujejo, saj tako vsak še tako zahteven jedec najde nekaj za pod zob. Obe franšizni verigi restavracij delujeta po podobnem principu in obe za uspešno delovanje potrebujejo velik pretok ljudi. Zato sta na podobnih lokacijah – v Ljubljani sta obe v BTC-ju, v Mariboru pa v nakupovalnem centru Europark.

Ciljna publika restavracij Nordsee so predvsem tisti ljudje, ki radi zdravo jejo, a za prehranjevanje nimajo veliko časa. V Avstriji v tovrstnih restavracijah jedo predvsem uslužbenci, ki si med službenim časom vzamejo čas za malico ali kosilo, opazijo pa tudi veliko upokojevcev. V slovenskih restavracijah Nordsee je po besedah sogovornice opaziti tudi veliko mladih, v večini pa gre za priložnostne obiskovalce nakupovalnega središča (City Parka v BTC-ju in Europarka). V mariborski enoti lahko študentje že koristijo študentske bone, v Ljubljani pa bodo kosila na bone na voljo v bližnji prihodnosti. Cenovno je Nordsee v nekoliko višjem cenovnem razredu kot na primer McDonald's in tudi v prihodnje (zlasti z vstopom v Evropsko unijo) namerava podjetje cene kar se da približati avstrijskim, saj imajo tudi enake nabavne cene surovin. V primeru, da bodo tudi slovenske plače nasploh postale bolj podobne evropskim, v višjih cenah ne vidijo problema.

Lokacija je za verigo restavracij izjemnega pomena, zato tudi v podjetju Nordsee izbora le-te ne prepuščajo naključju. Izbor lokacij v Sloveniji je potekal skupaj z odgovornimi iz podjetja Nordsee a.g., že v samem začetku pa so imeli v mislih postavitev enot v nakupovalnih središčih. V celoti so za tehnični vidik izvedbe projekta – postavitev franšiznih enot Nordsee v Sloveniji – skrbeli odgovorni iz avstrijskega Nordsee-ja. Izgled restavracij in delovna oblačila zaposlenih so določena že s samo franšizniško pogodbo in teh pravil se drži tudi podjetje TM&Seafood d.o.o.

7.3.3. *Franšizna pogodba in pogajanje med strankama*

Pogodbo, ki jo je od Nordsee a.g. dobilo v podpis podjetje TM&Seafood d.o.o., je pregledal odvetnik, ki v Termah Maribor skrbi za vsakodnevne posle in v ta namen niso najemali koga drugega. Obstoječi odvetnik se je moral pred pregledom pogodbe poučiti o franšiznih poslih, da ne bi prišlo do neljubih napak. Tudi svetovalca za franšizing se kljub priporočilom iz literature franšizij ni poslužil (Povalej, 1992, str.13).

Pri franšizinskem poslu ne gre zgolj za enkratno dolžniško razmerje ali za enkratno storitev, temveč za praviloma daljše dolžniško razmerje. Zato so poslovna razmerja med pogodbeniki tesna in intenzivna, kar vodi h krepitvi medsebojnih obveznosti in pravic. Posebej se uveljavlja načelo sodelovanja med pogodbeniki pri varovanju njihovih interesov in sicer se pri tem uveljavlja specifičen partnerski sistem. S tem namenom se posebej poudarja generalna klavzula o vestnosti in poštenju (Šinkovec, 1995, str. 77).

Franšizna pogodba, ki ureja odnose med strankama Nordsee a.g. iz Avstrije in TM&Seafood d.o.o. iz Slovenije, je sklenjena za dobo desetih let. Original je zapisan v nemščini, kopija v slovenskem prevodu pa je tudi sodno overjena. Zanimivo je to, da morebitne spore med strankama rešuje švicarsko pravo, saj je zaradi nižjih davkov tudi matično podjetje Nordsee registrirano v Švici. Čeprav je v literaturi navadeno, da naj bi slovenski odvetniki natančno poznali tudi tuj pravni sistem, po katerem je veljavna sklenjena pogodba, v konkretnem primeru to ni bil pogoj (Povalej, 1992, str. 81).

V pogodbi je natančno opredeljen vložek obeh podpisnic. Nordsee a.g. v projekt vloga izključno svoj know-how, torej svoje znanje in večdesetletne izkušnje. Njihov vložek obsega celotno tehnično izvedbo projekta in konstantno izobraževanje, celotno finančno breme pa je na strani podjetja Terme Maribor d.d. oziroma namensko ustanovljenega podjetja TM&Seafood d.o.o.

Franšizni priročnik je že v splošnem osnovni pripomoček za delovanje franšizija, hkrati pa tudi franšizorjev pripomoček za usposabljanje pridobiteljev franšize. Lahko gre za prilagojeno obliko operativnega priročnika ali pravil poslovanja obstoječega podjetja, predstavlja pa eno izmed osnovnih zahtev za začetek franšizinga ter postulatov Evropskega franšiznega kodeksa, ki ga je sprejela tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb (Pavlin, 2000, str. 25-30). Tako v primeru podjetja TM&Seafood pogodba opredeljuje tudi franšizni operacijski priročnik, ki je zelo obsežen in zadeva popolnoma vsa področja delovanja restavracije Nordsee. Priročnik morajo popolnoma upoštevati prav vse franšizne enote v vseh državah, zajema pa tako samo pripravo hrane in način postrežbe kot tudi vodenje knjig in odnose med zaposlenimi.

S pogodbo so določeni tudi nekateri dobavitelji, ki jih morajo franšizne enote v Sloveniji imeti. Predvsem gre za dobavitelje uvoženih izdelkov, ki se jih pri nas ne da dobiti oziroma

so pri nas mnogo dražji. Pri nabavi ostalih izdelkov (kot na primer začimbe, pivo ...) imata slovenski enoti popolnoma proste roke.

Vodja restavracij Nordsee v Sloveniji, gospa Irena Majcen, ocenjuje dosedanje sodelovanje s franšizorjem za zelo uspešno, predvsem pa pošteno in prijateljsko. Pogajanja so bila hitra in prvotna verzija franšizne pogodbe ni zahtevala večjih popravkov. Kljub temu, da morajo restavracije v Sloveniji upoštevati določila, ki so bila sprejeta s sklenjeno pogodbo, pa franšizodajalec Nordsee a.g. pušča slovenskim enotam dovolj svobode in samostojnosti pri vodenju obeh restavracij. Veliko svobode imata slovenski franšizni enoti predvsem pri oblikovanju menijev in dodajanju lastnih jedi, saj se slovenski potrošniki po načinu prehranjevanja od severnih sosedov glede na tržne raziskave ker močno razlikujemo. V Sloveniji je ozaveščenost glede zdravega prehranjevanja mnogo večja, zato je tudi povpraševanja po ocvrti hrani manj, precej več pa je povpraševanja po različnih solatah in jedeh, ki so pripravljene na žaru. Solate pripravljajo zaposleni v slovenskih restavracijah na lastno pobudo, dosti pa je tudi takšnih prilog, ki jih v drugih državah sploh ne najdemo, medtem ko so pri nas zelo priljubljene, na primer džuveč.

7.3.4. Financiranje franšiznih enot ter izbira pravne oblike

Jemalci franšize sklepajo posle na svoj račun, z lastnim kapitalskim vložkom, in prevzemajo ves podjetniški riziko. Projekt, v katerem so bile ustanovljene franšizne enote Nordsee-ja v Mariboru in v Ljubljani, je bil financiran izključni s strani franšizojemalca Terme Maribor d.d. Franšize so večinoma financirane iz lastnih sredstev in pridobljenih kreditov, njihova velikost ali odstotni delež pa sta poslovna skrivnost. Glede na to, da Terme Maribor d.d. ne spadajo med mala podjetja, saj gre za delniško družbo, niso mogli zaprositi za podporo Sklada Republike Slovenije za razvoj malega gospodarstva, kot je predlagano v literaturi (Povalej, 1992, str. 62-64).

Franšizij redno plačuje franšiznino, ki je določena glede na neto promet, ki ga ustvarita poslovalnici v Ljubljani in v Mariboru. Druge vrste plačil in podrobnejši podatki v zvezi s tem ostajajo poslovna skrivnost. Oblikovanje cene izdelkov je delno v dogovoru med obema strankama, večinoma pa je franšizojemalec pri tem zelo svoboden. Cena je prilagojena slovenskemu standardu in zakonom ponudbe in povpraševanja. Plače zaposlenih in njihovo nagrajevanje s pogodbo ni določeno, ampak je v celoti v domeni Terme Maribor d.d.

Nordsee v Sloveniji ni ne pokrovitelj ne sponzor. Zaenkrat o tem še ne razmišljajo, saj še niso naleteli na tak dogodek, projekt ali osebo, ki bi jo bili pripravljene denarno podpreti ter da bi to hkrati koristilo tudi Nordsee-ju. V primeru, da bi se za to potezo vendarle odločili, ostaja odločitev popolnoma na strani podjetja TM&Seafood do.o. in se niso dolžni o tem dogovoriti s franšizorjem.

Terme Maribor d.d. so z namenom vodenja restavracij Nordsee v Sloveniji ustanovile podjetje TM&Seafood, ki je ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. Nihče v podjetju ne odgovarja osebno, temveč le v skladu z vplačanim vložkom. To pomeni, da tudi v primeru neuspeha ali popolnega propada restavracij Nordsee v Sloveniji, podjetje Terme Maribor d.d. ne izgubi nič več kot le vložek v ta projekt, čeprav ob tem ne smemo pozabiti tudi na slab vtis, ki bi ga morebiten propad projekta lahko prenesel na ostale posle delniške družbe in tudi na ostale franšizne enote Nordsee-ja drugod po Evropi.

7.3.5. Pogajanja o najemnini

Pogajanja o najemnini so bila neodvisna od franšizorja in so bila v celoti v domeni Terme Maribor d.d. z BTC-jem in Europarkom. Splošno znano je, da znajo biti pogajanja z večjimi najemodajalci težka in finančno utrudljiva, vendar se franšizodajalec vanje ni vključeval. Podrobnosti glede plačevanja najemnine so poslovna skrivnost podjetja TM&Seafood d.o.o.

7.3.6. Oprema v franšiznih enotah

Podobno kot pri lokaciji, je za idejni osnutek izgleda obeh restavracij Nordsee v Sloveniji poskrbela ekipa iz Nordsee Avstrija. Po preučitvi izbrane lokacije so naredili tudi načrt za izgled notranjosti, ki zajema postavitev kuhinjskega ter jedilnega dela restavracije, pa tudi prostore za osebje v restavraciji. Vse franšizne enote Nordseeja so si med seboj kar se da podobne, saj mora stranka v katerikoli enoti v katerikoli državi začutiti enako vzdušje in povezanost z ostalimi franšiznimi enotami.

Oprema, ki jo vidi tudi stranka, zajema predvsem jedilni del restavracije, ki je v značilnih svetlih barvah in tudi sam prostor je osvetljen predvsem z naravno svetlobo. Svetli toni dajejo občutek »morskosti« in svežine, kar je pomembno, da se tudi na tak način pri stranki vzbudi zaupanje v to, da je hrana vedno sveže pripravljena in zdrava.

Vse pohištvo v Nordsee-jevih restavracijah je narejeno po meri in ker gre za standardizirane kose pohištva, ki so skupni vsem enotam, je tudi iz logističnega vidika lažje izvedljivo, da njihovo dobavo ureja matična enota Nordsee-ja. Tako je bila slovenski enoti prihranjena skrb za tovrstne odločitve in po meritvah franšizorja, je le-ta priskrbel tudi ustrezno pohištvo, ki pa ga je plačalo slovensko podjetje TM&Seafood d.o.o.

Restavracije s hitro prehrano potrebujejo za svoje uspešno delovanje predvsem velik pretok ljudi, zato je pri tem lokacija ključnega pomena. Zaenkrat sta v Sloveniji le dve restavraciji Nordsee, obe pa sta tako kot večina Nordsee-jevih enot po Evropi locirani v nakupovalnih središčih, kjer je vse dni v tednu ogromno ljudi. Restavracije so skupaj z ostalimi lokali s hrano ločene od trgovinic in po besedah moje sogovornice, vodje

restavracij Nordsee v Sloveniji, so v podjetju tako z lokacijo v ljubljanskem City Parku kot tisto v mariborskem Europarku zelo zadovoljni.

7.3.7. Izbira in rekrutacija zaposlenih

Delo v enotah Nordsee poteka na različnih funkcijskih ravneh, s pomočjo hierarhije pa se laže skrbi tudi za učinkovito izvajanje poslovnih ciljev. Hierarhija v podjetju ni strogo formalna, obsega pa pet ravni. Direktorju TM&Seafood d.o.o. (I) neposredno odgovarja vodja restavracij Nordsee v Sloveniji (II), gospa Irena Majcen. Obe franšizni enoti imata svojega poslovodjo (III), poslovodji pa imata pomočnika (IV). Pomočniku poslovodje direktno odgovarjajo vsi ostali zaposleni v restavracijah (V). Poslovodjema so za nasvete na voljo strokovne službe, ki jih priskrbi podjetje TM&Seafood d.o.o. samo ali v sodelovanju z Nordsee a.g.

Franšizor ima veliko besede le pri izbiranju zaposlenih na najvišjih ravneh franšiznih enot in lahko torej imenovanje posameznika za poslovodjo določene enote tudi prepreči. Zaenkrat v ljubljanski ali mariborski enoti to ni bilo potrebno, si pa franšizodajalec pridržuje to pravico, kadar bi menil, da neki posameznik resnično ni primeren za poslovodjo restavracije. Ostale zaposlene izbira posamezen poslovodja enote v sodelovanju s svojimi nadrejenimi iz podjetja TM&Seafood d.o.o..

V franšizni enoti, ki se nahaja v Mariboru, je podjetje TM&Seafood d.o.o. večino svojega kadra dobilo iz podjetja Terme Maribor d.d., v Ljubljani pa so večinoma na novo zaposleni sodelavci. V Sloveniji se očitno delavci še vedno niso pripravljani vsak dan voziti na delo v več kot uro oddaljen kraj (iz Maribora v Ljubljano) ali se zaradi službe celo preseliti. Zato zaposleni v mariborski enoti prihajajo iz Maribora ali okolice, zaposleni v Ljubljani pa iz glavnega mesta oziroma njegove neposredne bližine.

Pri izboru zaposlenih, predvsem pri izbiri poslovodij za franšizne enote Nordsee-ja, je največjo vlogo odigrala pripravljenost kandidata za aktivno sodelovanje pri delovanju restavracije. To pomeni, da mora biti poslovodja pripravljen aktivno sodelovati pri vsakodnevnih dejavnostih restavracije, in sicer tako pri pripravi hrane in njeni postrežbi, kot tudi pri vodenju poslovnih knjig in načrtovanju prodaje. Pri izboru poslovodij so bili v TM&Seafood d.o.o. pozorni predvsem na to, da je kandidat komunikativen in pripravljen na timsko delo, da je pozitivna osebnost ter da ima smisel za delo z ljudmi. Zaželeno so bile izkušnje na področju gostinske dejavnosti ter smisel za inovacije, saj je treba nenehno skrbeti za popestritev ponudbe in za to, da se stranke ne naveličajo obedovanja v restavracijah Nordsee. Glede na to, da komunikacija s franšizorjem poteka v nemškem jeziku, je bilo zelo zaželeno poznavanje nemščine.

Zaposleni so v splošnem bolj zadovoljni in posledično tudi produktivnejši kadar se v službi dobro počutijo in kadar prihajajo na delo z veseljem. Poleg notranje motivacije, ki se

poraja v vsakem posamezniku, je izrednega pomena tudi zunanja motivacija, na katero pa vpliva podjetje oziroma klima v njem. Glavno motivacijo zaposlenih v slovenskih enotah Nordsee-ja predstavlja predvsem sproščeno vzdušje, ki je tudi odraz dejstva, da so zaposleni za nedoločen čas in se jim zato ni potrebno bati za vsakdanji kruh. Poleg tega so plače redne in na ustreznem nivoju, izplačujejo pa se tudi razni dodatki, kot na primer dodatek za prevoz na delo. Pri motiviranju imajo kot v vsakem timu največjo vlogo prav poslovodje, naloga katerih je, da skrbijo za prijetno vzdušje na delovnem mestu, saj so le tako zaposleni zadovoljni in bolje opravljajo svoje delo. Hierarhija obstaja zaradi večje učinkovitosti in lažje organiziranosti dela, vendar pa ob tem vseeno ne primanjkuje medčloveških odnosov na manj formalni ravni.

7.3.8. Začetna promocija in sprotno oglaševanje

Franšizna veriga restavracij Nordsee je poleg Slovenije prisotna še v treh evropskih državah, zato je nujna neka rdeča nit trženjskih dejavnosti. V globalu skrbi za promocijo franšizor, ki opravlja tudi redne tržne raziskave in skrbi za to, da je vedno na pravi poti. Poudarek je predvsem na prepoznavnosti logotipa franšize in pravilnemu povezovanju z dejavnostjo, ki jo podjetje opravlja. Idejno torej za promocijo skrbi franšizodajalec, financiranje ter skrb za sprotno oglaševanje pa pade na ramena franšizijev. V primeru podjetja TM&Seafood d.o.o. je le-to skupaj s sodelavci poskrbelo za začetno promocijo restavracij in tudi sprotno trženje franšiznih enot.

Oglaševanje Nordsee-ja poteka v Sloveniji zelo podobno kot v Avstriji in v drugih državah, z razliko, da dajejo avstrijske poslovalnice večji poudarek televizijskem oglaševanju, v Sloveniji pa se restavracije oglašuje predvsem v časopisnih in radijskih oglasih. Oglaševanje je lokalno in zajema le mariborsko in ljubljansko regijo, kjer se restavraciji tudi nahajata. Obe franšizni enoti največ oglašujeta v reklamnem časopisu, ki ga izdajata ljubljanski City Park in mariborski Europark. Večje kulturne prilagoditve oglaševanja niso potrebne, saj se slovenska in avstrijska kultura med sabo ne razlikujeta veliko. Razlike pa vendarle obstajajo in se kažejo predvsem v ponudbi hrane, ki je v Sloveniji bolj mediteransko obarvana, po besedah gospe Majcen pa je v Sloveniji čutiti dosti večje zavedanje pomena zdrave prehrane.

Znesek, ki ga v slovenskih franšiznih enotah Nordsee-ja namenjajo za oglaševanje, je seveda poslovna skrivnost. Vendar pa ta znesek ni konstanten in tudi ni odstotkovno določen glede na prodajo, temveč ga v podjetju TM&Seafood d.o.o. oblikujejo glede na trenutne potrebe trga. Glede na to, da v prometu restavracij ni zaslediti sezonske komponente, tudi oglaševanje ni sezonsko pogojeno. Predvsem v mariborski regiji, kjer lahko študentje v Nordsee-jevih restavracijah že plačujejo s študentskimi boni, je v jesenskem času večji poudarek pri oglaševanju tovrstnega prehranjevanja. Takrat se namreč začena novo šolsko leto, s tem pa se ponovno poveča tudi obisk študentov, ki hrano plačujejo s pomočjo študentskih bonov.

7.3.9. *Izobraževanje in kontinuirana pomoč franšiziju*

Podpora, ki jo zagotavlja franšizor, je ključni element kateregakoli franšiznega sistema, saj v veliki meri upravičuje obstoj samega franšizorja in njegovega sistema. Podjetje TM&Seafood d.o.o. ima kot franšizojemalec kadarkoli prost dostop do svetovalcev s strani franšizorja. Svetovanje in pomoč zajemata vsa področja ter se izvajata tako po programu kot tudi po potrebi. Nasveti so za vse franšizne enote brezplačni oziroma so stroški zanje že kriti iz plačane franšiznine. Finančno breme, ki ga nosijo franšiziji, zajema le pot do seminarjev in izobraževanj, ki so navadno organizirani v Avstriji ali Nemčiji, ter nastanitev v tem času. Franšizor ima za vsakega franšizija zadolžene določene odgovorne osebe in tako tudi v primeru Slovenije. Ker je komunikacija med franšiznimi enotami in odgovornimi konstantna, se hitro odkrije, kje se porajajo težave in tako lahko franšizor hitro priskrbi ustrezno pomoč v obliki svetovanja ali izobraževanja.

Vsaka franšizna enota se je morala pred samim začetkom delovanja ustrezno izobraziti. Začetno izobraževanje zaposlenih je zajemalo prav vse ravni od najvišje do najnižje, saj morajo nadrejeni dobro poznati delo svojih delavcev, da jih lahko ustrezno usmerjajo in tudi nadzorujejo. Izobraževanje je zajemalo tako pripravo in postrežbo hrane kot tudi ravnanje s strankami, na višji hierarhični ravni pa tudi vodenje zaposlenih, vodenje poslovnih knjig, naročanje surovin in drugo. Kot priporočajo različni avtorji, je tudi v primeru Nordsee-ja izobraževanje potekalo v delujočih restavracijah Nordsee v Nemčiji, tako da so se zaposleni v franšiznih enotah lahko naučili, kako izgleda delo v taki enoti tudi v realnosti. Tovrstno izobraževanje je trajalo en mesec, v tem času pa so se lahko vsi zaposleni ustrezno pripravili na delo, ki jih je čakalo ob vrnitvi v slovensko enoto. Tudi po končanem izobraževanju slovenski poslovodje ohranjajo kontakte s poslovodjami tistih enot, kjer so delali v obdobju izobraževanja, ter si tako drug drugemu pomagajo in si svetujejo.

Sprotno izobraževanje poteka trikrat do štirikrat letno, udeležujejo pa se ga poslovodje in njihovi pomočniki, le-ti pa kasneje prenesejo novo pridobljeno znanje na ostale zaposlene. Na seminarjih se vsi franšiziji seznanijo z novostmi in trenutnimi trendi v gostinski dejavnosti, s poudarkom na restavracijah s hitro prehrano. Prav tako se pregledajo nove recepture za jedi, ki so skupne vsem franšiznim enotam, in se seznanijo z morebitnimi problemi, ki jih imajo franšiziji. Tako se lahko na izkušnjah ene enote učijo vsi franšiziji in se tako izognejo napakam, ki bi jih bili lahko brez tega znanja naredili. Na izobraževanjih franšizodajalec enote jemalcev franšize seznanja tudi s prihodnjimi akcijami, to pa omogoči poslovodjem, da se nanje ustrezno pripravijo in jih upoštevajo tudi pri načrtovanju naročanja surovin in prodaje svojih izdelkov.

7.3.10. Nadzor dela franšizija

Dajalec franšize delo franšizojemalca TM&Seafood d.o.o. konstantno spremlja in skrbi za to, da slovenske enote poslujejo skladno z zakonom in smernicami franšizne verige. S tem razlogom franšizij oddaja poročila svojega dela, ki pa niso periodičnega značaja, ampak jih Nordsee a.g. zahteva le ob posebnih sestankih. Poročila zajemajo analizo poslovanja posamezne franšizne enote, predvsem pa v njih poslovodje opozorijo na morebitne posebnosti, ki so se v restavraciji pojavile v preteklem obdobju.

Potrebno je upoštevati, da obe restavraciji Nordsee v Sloveniji poslujeta šele dobro leto, kar pa je prekratko obdobje, da bi lahko govorili o neki ustaljeni praksi oddajanja poročil ali drugih dogodkov. Navadno je nadzora in tudi pomoči več v začetni fazi delovanja franšizne enote, kasneje pa se pomoč izvaja le po potrebi, nadzor pa je konstanten in poteka s pomočjo poročil ter napovedanih in nenapovedanih obiskov. Tudi v primeru slovenskih restavracij Nordsee prihaja do nenapovedanih obiskov s strani franšizorja. Nekajkrat na leto pošlje franšizor v mariborsko ali ljubljansko restavracijo nekaj odgovornih ljudi, ki preverijo tako preskrbo restavracij z jedmi in obnašanje zaposlenih do strank kot tudi samo vzdušje v franšizni enoti. Po takem obisku se ta ekipa sestane tudi s poslovodjo enote in mu sporoči svoja opažanja, kadar je potrebno pa tudi skupaj poiščejo načine za izboljšanje trenutne situacije.

Nadzor, ki ga nad slovenskimi franšiznimi enotami Nordsee-ja izvaja franšizor, obsega predvsem spremljanje prometa in pa upoštevanje zahtevanih normativov. Glede na to, da je smisel franšiz prav v tem, da se vse franšizne enote držijo skupnih pravil, saj le tako dajejo stranki občutek nekakšne verige storitve, je upoštevanje teh pravil izjemnega pomena. Dovoljena so manjša odstopanja in prilagajanja glede na posamezno državo oziroma okolje, kjer se enota nahaja, vendar pa bi prevelika individualnost lahko škodila franšiznemu sistemu kot celoti.

7.3.11. Neprestana obojestranska komunikacija

Komunikacija je izjemnega pomena že v vsakdanjem življenju, v poslovnem svetu pa predstavlja pogoj za uspešno delovanje med seboj povezanih poslovnih subjektov. V franšiznem sistemu je nujna komunikacija predvsem med franšizorjem in franšiziji, priporočljivo pa je, da med sabo komunicirajo tudi franšizojemalci. V podjetju TM&Seafood d.o.o. je komunikacija precej na osebni ravni in komuniciranje s franšizodajalcem poteka na vsakodnevni bazi. V današnjem času, ko je tehnika že tako napredovala, komuniciranje z franšizorjem bolj ali manj poteka preko elektronske pošte. Poslovodji slovenskih franšiznih enot vsakodnevno komunicirata z vodstvom podjetja TM&Seafood d.o.o. preko telefona ali elektronske pošte, konstantno pa sta v stiku tudi med sabo.

Franšizni sistem Nordsee izhaja iz nemško govorečega okolja ter se večinoma nahaja v državah, kjer je nemški jezik uradni jezik (Nemčija, Avstrija in Švica). Temu se je prilagodilo tudi podjetje TM&Seafood d.o.o. in tako komunikacija med različnimi franšiznimi enotami iz različnih držav ter komunikacija s franšizorjem poteka v nemščini. V nemškem jeziku so tudi vse sklenjene pogodbe, poročila in ves informativni material, ki si ga izmenjavajo subjekti v tem poslovnem odnosu.

Po besedah moje sogovornice, gospe Irene Majcen, potekata tako navpična kot vodoravna komunikacija na osebnem, neformalnem nivoju. Nordsee daje velik pomen temu, da je vzdušje v franšiznih enotah sproščeno in prijetno, to pa je moč doseči le tako, da so vsi zaposleni tudi v resnici zadovoljni z medsebojnimi odnosi in da so le-ti na ustrezno neformalni ravni. Slovenski restavraciji v Mariboru in v Ljubljani sta med seboj zelo povezani in zaradi majhnosti države lahko sodelujeta v prav vseh stvareh, ki zadevajo obe enoti. Zato delujeta v nekakšni sinergiji, druga drugi pomagata in sodelujeta tako pri nabavi materiala kot izobraževanju zaposlenih. K prijateljskem odnosu med obema slovenskima enotama pripomore verjetno tudi dejstvo, da si zaradi svoje medsebojne razdalje ne konkurirata, temveč se dopolnjujeta.

7.3.12. Splošno o sodelovanju podjetij TM&Seafood d.o.o. in Nordsee a.g.

V splošnem v podjetju TM&Seafood d.o.o. ugotavljajo, da je bila odločitev za franšizni posel in sodelovanje s franšiznim sistemom Nordsee dobra odločitev in smiselna poslovna poteza. Čeprav še ne gre za neko dolgotrajno poslovno razmerje, so se iz dosedanjega sodelovanja naučili marsičesa, predvsem pa tega, da je treba v poslovni svet vstopati bolj samozavestno kot do sedaj. Naučili so se ceniti lastno znanje, saj so iz sodelovanja z Nordsee-jem ugotovili, da so veliko znanja posedovali že preden so se odločili postati franšizojemalec. Šlo naj bi predvsem za to, da se neki poslovni koncept razvije kar se da natančno, se ga neprestano izboljšuje ter tudi zabeleži v pisni obliki. Potrebno je konstantno spremljanje celotne gostinske dejavnosti, trendov na tem področju in predvsem proučevanje potreb potrošnikov.

Sodelovanje z uveljavljeno evropsko franšizo jim je pokazalo drugačen način vodenja podjetja in ravnanja z zaposlenimi, kot so bili v podjetju Terme Maribor d.d. vajeni do sedaj. Bili so pozitivno presenečeni nad manj formalno hierarhijo in tem, da zaposleni Nordsee a.g. cenijo vsakega zaposlenega posebej ter se zavedajo, da prav vsi zaposleni predstavljajo pomemben člen v verigi, ki v končni fazi ustvarja zadovoljnega potrošnika, ki se vrača v restavracije Nordsee.

Čeprav sodelovanje z Nordsee-jem nasploh v podjetju TM&Seafood d.o.o. ocenjujejo za pozitivno, pa vseeno obstajajo področja, ki bi se jih dalo v preteklosti narediti bolje. Predvsem so v začetni fazi celotnega projekta pričakovali bolj poglobljeno učenje tima, ki je kasneje vodil obe franšizni enoti. Kljub temu da gre za način dela, ki so ga zaposleni v

Nordsee restavraciji zaradi drugačne kulture že vajeni, pa se v Sloveniji ta način dela danes še vedno razlikuje. Ob tem so v podjetju TM&Seafood d.o.o. pričakovali bolj postopno uvajanje in bolj podrobno izobraževanje, kot pa so ga bili deležni. Slabost, ki pa se ji zaenkrat ni bilo možno ogniti, vendar pa bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo kmalu izginila, so carine, ki jih mora za uvožene izdelke franšizij kot država izven Evropske unije, zaenkrat še plačevati.

Sklep

V diplomski nalogi sem predstavila pot franšizojemalca do lastne franšizne enote na konkretnem primeru franšiznega sistema Nordsee. Po pogovoru, ki sem ga opravila z vodjo restavracij Nordsee v Sloveniji, Ireno Majcen, sem dobila podrobnejši vpogled v vse korake, ki jih je moralo podjetje TM&Seafood d.o.o. napraviti, da lahko danes vodi dve uspešni restavraciji s hitro prehrano v Sloveniji.

V prvem delu diplomske naloge sem navedla potrebne korake, ki jih mora potencialni franšizij napraviti, kot jih predlagajo različni avtorji. V nadaljevanju diplomskega dela sem nato na podlagi konkretnega primera restavracij Nordsee ugotovila, da se teorija in praksa ne skladata vedno do popolnosti. Še vedno velja, da je obstoječa literatura lahko potencialnemu franšizojemalcu v veliko pomoč, kadar se odloči za sodelovanje v franšizinskem poslu, vendar pa je treba biti do navedenih korakov kritičen in jih je potrebno preučiti predvsem glede na dejavnost, v kateri konkretni franšizni sistem deluje.

Od tega, kakšne izkušnje že ima potencialni jemalec franšize ter kako dolgo določeno podjetje oziroma posameznik že deluje v poslovnem svetu, je odvisno tudi to, kako obsežna bo sama predpriprava na sodelovanje s franšizorjem. Glede na to, da podjetje Terme Maribor d.d. deluje že več deset let in že dobro pozna svoje lastnosti in tudi značilnosti gostinske dejavnosti, je predpriprava na franšizni posel potekala dokaj hitro. Z namenom franšiznega posla je ta delniška družba ustanovila podjetje TM&Seafood d.o.o., s tem pa je zmanjšala tudi tveganje v primeru, da posel ne uspe tako, kot je bilo načrtovano. Tudi izbira franšize v konkretnem primeru ni trajala dolgo časa, saj so v Termah Maribor že od samega začetka razmišljali prav o sodelovanju z Nordsee-jem, zato se preučevanja ostalih franšiznih sistemov sploh niso lotili. Na podlagi povedanega s strani gospe Majcen je razvidno, da so odnosi med franšizorjem in franšizijem v konkretnem primeru precej bolj sproščeni in prijateljski, kot je v splošnem navedeno v literaturi. Že sama pogajanja niso bila tako neusmiljena, kot opozarjajo avtorji, pa tudi na splošno daje franšizor Nordsee a.g. franšizojemalcu veliko več svobode in prostih rok pri upravljanju svojih enot, kot je navedeno v literaturi.

Iz navedenega lahko zaključim, da je priprava na franšizinski posel s pomočjo različne literature zelo pomembna, saj nam kot franšizojemalcu da vpogled v tiste zadeve, na katere moramo biti še posebno pozorni. Kot pri vsaki stvari, pa tudi tukaj velja, da vsega le ne gre upotevati čisto dobesedno, temveč je treba vsako stvar kritično ovrednotiti glede na to, za kakšno dejavnost sploh gre in o kateri konkretni franšizi teče beseda. Dejstvo pa ostaja, da se praksa in teorija nemalokrat razlikujeta tudi v navajanju korakov, ki bi jih moral potencialni franšizojemalec napraviti, da bi lahko nekoč upravljal z eno ali več lastnimi franšiznimi enotami.

Literatura

1. Bond Robert E., Bond Jeffrey M.: The Source Book of Franchise Opportunities. Homewood, Illinois: Business One Irwin, 1993. 544 str.
2. Coughlan Anne T., Anderson Erin, Stern Louis W., El-Ansary Adel I.: Marketing Channels. Prentice Hall, New Jersey, 2001. 590 str.
3. Felstead Alan: The Corporate Paradox: Power and Control In the Business Franchise. London, Routledge, 1993. 273 str.
4. Grilc Peter: Pogodba o franchisingu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1988. 272 str.
5. Hrastelj Tone: Franšizing v mednarodnem poslovanju. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993. 514 str.
6. Mancuso Joseph R.: Mid-Career Entrepreneur: How To Start a Business And Be Your Own Boss. Chicago, Dearborn Publishing Group, 1993. 235 str.
7. Mendelsohn Martin: The Guide to Franchising. Pergamon Press, 1985. 319 str.
8. Mlikotin – Tomić Deša: Ugovor o franchisingu. Zagreb, Informator, 1986. 175 str.
9. Novković Goran: Delo na črno lahko dobi tekmeča. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 42, (1993a), 29, str. 14.
10. Novković Goran: Plačilo za ideje in vstopnica v sistem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 42, (1993b), 29, str. 15.
11. Novković Goran: Vsi veliki pritečejo skoraj hkrati. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 42, (1993c), 29, str. 13-14.
12. Pavlin Igor: Franšizing v Evropi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995), 13, str. 89-91.
13. Pavlin Igor: 13 vprašanj o franšizingu. Podjetnik, Ljubljana, 13 (1997), 7, str. 46-49.
14. Pavlin Igor: Franšizing, podjetništvo in delovna mesta. Podjetnik, Ljubljana, 1999a, 6, str. 36-37.
15. Pavlin Igor: Franšizing v Sloveniji. Podjetnik, Ljubljana, 1999b, 6, str. 30-32.
16. Pavlin Igor: Razvoj in trendi. Podjetnik, Ljubljana, 2000, str. 25-27.
17. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996, 128 str.
18. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami tržnja 1. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000. 223 str.

19. Povalej Marko: Kako s franchisingom do dobička. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992. 148 str.
20. Šinkovec Janez: Franšizing v pravu Evropske unije. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995), 41, str. 77-78.
21. Tomzack Mary E.: Tips & Traps When Buying A Franchise. McGraw-Hill, Inc., 1994. 206 str.
22. Turk Dejan: Franšizing zaživel tudi v Sloveniji. Podjetnik, Ljubljana, 1999, 6, str. 38-39.
23. Webster B.: The Insider's Guide to Franchising, American Management Association – AMACOM, NY, 1986. 365 str.

Viri

1. Robbins Michael T. et al.: A Consumer Guide to Buying a Franchise.
[URL: www.ftc.gov/bcp/online/pubs/invest/buyfran.htm], 20.5.2003
2. intervju z gospo Ireno Majcen (vodjo restavracij Nordsee v TM&Seafood d.o.o.), dne 1.7.2003

Priloga

OPOMNIK (1.7.2003, 13h)

Gospa Irena Majcen -
(funkcija v podjetju)

1 – analiza franšizojemalca

Zakaj so se Terme MB (TMB) odločile za franšizo in ne za restavracijo (ali kaj podobnega) lastne BZ?

Zakaj prav tovrstna franšiza (restavracija s *hitro prehrano* – in ali Nordsee sploh spada v tovrstno opredelitev)?

Ali TMB že sodelujejo s kakšnim drugim podjetjem v obliki franšize? Ali že imajo oz. so imeli izkušnje v takem poslu?

Ali imajo v načrtu še kakšno drugo franšizo (ki ni Nordsee) – zvrst (ni treba ime)?

Ali ugotavljajo, da je bila odločitev za to sodelovanje smiselna, dobra poteza ali jo obžalujejo? Kaj je največji *plus*, ki so ga iz tega potegnili?

Katera so bila napačna pričakovanja, ki so jih glede franšiznega posla imeli?

Kje vse je v SLO Nordsee (Lj, Mb) – koliko časa že? Vse pod TMB ali jih ima čez še kdo drug? Načrti še za kje drugje?

Ali jih je pri odpiranju Nordseeja skrbela konkurenca oz. ali npr. McDonald's sploh vidijo kot neposredno konkurenco?

Ali so kadež že imeli (ga vzeli iz TMB) ali so ga večinoma najeli in usposobili na novo?

2 – izbira ustrezne franšize

Katere franšize (poleg Nordseeja) so bile še v ožjem izboru potencialnih franšiz? Področje (restavracije), imena..?

Glavni razlog, da so se odločili prav za sodelovanje z Nordseejem, ne pa za kakšno drugo franšizo?

Ciljni potrošnik, ciljna publika (mladi, višji cenovni razred, zdrava prehrana...)?

Tipični potrošnik (spol, starost, dohodkovni razred, izobrazb, prebivališče – r/uralno...)?

Kako je potekal izbor lokacije (ogled sami ali skupaj?) Ali tudi v AV in NEM lokacija predvsem v večjih trgovskih centrih ali njihovi bližini?

3 – franšizna pogodba (izvod?)

Odvetniki, ki urejali franšizno pogodbo isti, kot pri ostalih poslih TMB ali drugi (posebej specializirani za franšize)?

Ali je bilo potrebnih veliko popravkov glede na predlagano (najbrž s strani Nordseeja) pogodbo? Katera so bila glavna področja razhajanj?

V katerem jeziku je pogodba in katero pravo ureja morebitne spore med strankama?

Za koliko let je sklenjena pogodba?

Dobavitelji – strogo določeni strani Nordseeja ali imeli veliko svobodne izbire? Kateri so dobavitelji?

Kaj natančno je bil vložek TMB in kaj vložek Nordseeja?

- oprema
- prostor
- izobraževanje.....

Franšizni operacijski priročnik – kako obsežen je, kaj vse obsega?

4 – finance

Viri financiranja? Investitorji, poslovni partnerji, Nordsee...?

Ali je Nordsee v SLO sponzor, pokrovitelj (česa?) in ali mora iti prošnja (odločitev) za to skozi Nordsee v Avstriji?

Kako se plačuje franšiznina? V odstotku od prometa, v fiksnem znesku...?

Kako oz. s katere strani (TMB, N?) je določena cena izdelkom? Koliko svobode imajo pri tem TMB?

Je cena prilagojena glede na naš standard, konkurenčne izdelke...?

Nagrajevanje in plače zaposlenih določene s strani Nordseeja (ob upoštevanju naše zakonodaje) ali pri tem TMB svobodne?

Imajo TMB prost dostop (kadarkoli, brezplačno?) do svetovalcev s strani Nordseeja ali do njih pridejo le težka? Na katerih vse področjih jim pomagao, svetujejo?

5 – pravna oblika

D.o.o.?

6 – najemnina

Je popolnoma v domeni TMB (pogajanja z Intersparom)?

7 – oprema

Tudi sama postavitve opreme določena s strani Nordseeja?

Dobavitelji opreme določeni s strani Nordseeja ali pomembno le, da se potrebne stvari nabavijo?

Lokacija v 1.nadstropju po izbiri ali določena s strani Interspara? Zadovoljni s to lokacijo?

Začetne zaloge hrane priporočene s strani Nordseeja ali nabavljene po lastni presoji?

8 – zaposleni

Svobodna izbira zaposlenih? Odvisno od ravni zaposlenih (spodaj ja, zgoraj ne)?

Na čem je (bil) poudarek pri izboru zaposlenih (izkušnje na področju prehrane, izobrazba..)?

Kaj predstavlja glavno motivacijo za zaposlene v podjetju? Kaj uporabljajo v pomoč pri ustvarjanju pozitivne klime v podjetju?

9 – promocija

Kdo je financiral začetno promocijo in kdo jo je zasnoval?

Ali se oglaševanje pri nas razlikuje od tega v Avstriji, Nemčiji? Kje se oglašuje?

Ali za sprotno oglaševanje skrbi TMB ali je enotno za ves Nordsee?

Glede na kaj je določen znesek za oglaševanje in približen odstotek proračuna? Upada, narašča, konstantno?

10 – izobraževanje, pomoč

Izobraževanje na začetku:

- koga vse
- kje
- koliko časa

Kako pogosto je sprotno izobraževanje in na katerih ravneh? Koliko od vseh zaposlenih se izobražuje neposredno pri Nordseeju?

11 – nadzor

Kaj vse obsega?

Kako pogosta so poročila, kako natančna – kaj vse morajo obsegati, katere nivoje?

Sestanki, obiski (ne/napovedani?) – pogostost?

12 – komunikacija

Kako poteka med TMB in N? Pogostost? V katerem jeziku?

Komunikacija med restavracijami v Slo?

13 - razno

Hrana na študentske bone? Dovoljenje Nordseeja ali na lastno pobudo?

Dodajanje oz. odvzemanje lastnih jedi?