

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**USTANOVITEV FRANŠIZE V SLOVENIJI NA PRIMERU
BIO-PRODAJALNE NORMA**

Ljubljana, september, 2016

NINA HORVAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Horvat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ustanovitev franšize v Sloveniji, na primeru bio-prodajalne Norma, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI FRANŠIZINGA	2
1.1 Opredelitev franšiznega sistema	2
1.2 Značilnosti franšiznega sistema	3
1.3 Oblike franšiznega sistema	3
2 USTANAVLJANJE FRANŠIZNEGA SISTEMA	5
2.1 Postopki ustanavljanja franšiznega sistema	5
2.2 Prednosti in slabosti franšizinga	9
2.3 Najpogostejše napake v franšizingu	11
3 GOSPODARSKI POMEN FRANŠIZINGA	13
3.1 Franšizing v Sloveniji	14
3.2 Franšizing po svetu	16
3.2.1 Franšizing v EU	16
3.2.2 Franšizing v ZDA	17
4 PREDSTAVITEV PODJETJA NORMA	17
4.1 Franšizni sistem v podjetju Norma	18
5 IZSLEDKI RAZISKAVE – INTERVJU	20
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled informacij glede franšiznega sistema v bio prodajalni Norma	19
Tabela 2: Pomembnejši povzetki intervjuja s predstavljenimi prednostmi in slabostmi	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Miselni vzorec pomembnejših ugotovitev glede franšizinga v Sloveniji	25
---	----

UVOD

Franšizing, ki se je razvil v 40.–50. letih 20. stoletja v Ameriki, je danes eden najbolj uporabljenih poslovnih sistemov na svetu. K temu sta pripomogli tudi globalizacija in želja po večji internacionalizaciji. V svetu zdaj obstaja že več tisoč franšiznih sistemov, v katerih vodijo Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), saj ima razvitih največ franšiznih sistemov na svetu. Za ZDA prav tako ne zaostajajo Japonska in nekatere države Evropske unije (v nadaljevanju EU). Najbolj se je v EU franšizing uveljavil v Veliki Britaniji, Franciji, Španiji, Nemčiji in na Nizozemskem. Imuna na razvoj franšizinga ni niti Slovenija, katere razvoj se je korenito povečal po osamosvojitvi. Slovenija ima veliko tujih franšiznih podjetij, razvoj in ustanovitev domačih franšiznih sistemov pa je žal še v povojih. V ta namen je bilo ustanovljenih nekaj organizacij za spodbujanje franšizinga na slovenskih tleh.

Priložnost za ustanovitev lastne franšize je izkoristilo mlado podjetje, ki se ukvarja s prodajalno bio izdelkov – bio prodajalna Norma. Kot smo že omenili, so v Sloveniji večinoma tuje franšize, zato je še toliko bolj pomembna naloga bio prodajalne Norma, ki se trudi za povečanje in širitev domačih franšiz. Prav tako spodbuja večje sodelovanje s slovenskimi pridelovalci in s tem vzpostavitve ustrezne velikosti maloprodajne mreže, ter tako spodbuja tudi regionalni napredek.

Namen zaključne naloge je ugotoviti kako ustanoviti franšizni sistem za mala podjetja v Sloveniji. V zaključni nalogi se bom najbolj posvetila raziskovanju razvitosti franšiznega sistema v Sloveniji, kako poteka ustanovitev, kar bom predstavila na primeru bio prodajalne Norma. Za raziskavo bom uporabila metodo intervjuja, ki bo potekal s franšizodajalko Silvo Verglez in jemalko franšize Norma Matejo Puhar, ter z eno od poznavalk franšiznih sistemov v Sloveniji, Edito Bečić iz podjetja FranAdria.

V prvem poglavju so predstavljene značilnosti in opredelitev franšiznega sistema, za lažje razumevanje pa tudi razlaga osnovnih pojmov. Predstavljeni so tudi različni tipi franšizinga, ki so se skozi leta razvili v različne tipe in oblike. V zaključni nalogi, ki je napisana z razlogom ustanavljanja franšiz v Sloveniji, se tej temi posvečam v drugem poglavju z naslovom Ustanavljanje franšiznega sistema. Razdeljen je na postopke ustanavljanja, kjer so predstavljeni franšizna pogodba, franšizni priročnik, uvajanje testne enote, finančna plat ustanavljanja, usposabljanje, izbira franšizojemalcev in izbira lokacije. V drugem poglavju so predstavljene tudi prednosti in slabosti za franšizodajalca in franšizojemalca, pa tudi najpogostejše napake v franšizingu in kako se tem napakam izogniti. Tretje poglavje je posvečeno gospodarskemu pomenu franšizinga, predvsem s poudarkom na podpoglavju franšizinga v Sloveniji. Za primerjavo s Slovenijo, sem opisala še franšizne sisteme po svetu, v ter v ZDA. Četrto poglavje govori o izbranem franšiznem podjetju Norma, njeni ustanovitvi, s čim se ukvarja, ter njen franšizni sistem. V petem poglavju so predstavljeni izsledki raziskav s pomočjo intervjuja.

1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI FRAŠIZNGA

Za lažje razumevanje in zaradi podobnosti besed, bom na začetku razložila osnovne pojme franšiznega sistema, ki jih bom v nadaljevanju uporabljala (What are common franchise terms, 2016):

- **franšizing** – sistem poslovanja, ki ima razvito blagovno znamko ter v katerem sodelujeta franšizor in franšizij;
- **franšiza** – pravica ali dovoljenje, ki opisuje odnos med franšizodajalcem in franšizojemalcem, vključno z uporabo blagovnih znamk, podpore in nadzora;
- **franšizij ali franšizojemalec** – oseba ali podjetje, ki dobi pravico od franšizodajalca, da posluje pod blagovno znamko ali blagovno znamko franšizodajalca;
- **franšizor ali franšizodajalec** – oseba ali podjetje, ki podeljuje franšizno pravico, da se posluje v skladu z njihovo blagovno znamko.

1.1 Opredelitev franšiznega sistema

Franšizing je marketinški koncept, razvit v ZDA v letih 1940–1950. Do sedaj je prisoten v več kot 140 državah po svetu (Mendelsohn, 2005, str. 1). Zaradi takšne razvitosti se pojavljajo številne definicije, ki pa med seboj niso enotne. Predstavila bom najbolj ustrezne in največkrat uporabljene definicije.

International Franchise Association (v nadaljevanju IFA) navaja definicijo, ki pravi, da je franšizing metoda za širitev poslovanja in distribucijo blaga in storitev preko licenciranja. V franšizingu, franšizodajalec (oseba ali podjetje, ki podeljuje licenco tretjim osebam za vodenje podjetja v okviru svojih znamk) ne le opredeli proizvode in storitve, ki jih bodo uporabniki franšiznega sistema uporabljali oz. poslovali z njimi (franšizojemalci), ampak jim nudi tudi operacijski sistem, blagovno znamko in stalno podporo (IFA, 2015).

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 franšizojemalci. Pri tem franšizor daje posameznim franšizojemalcem pravico in dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost franšizojemalca zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba, in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij (Evropska franšizna federacija, 2016).

Avtor knjige *The guide to franchising*, Martin Mendelsohn v svoji knjigi opisuje franšizing kot: Franšizni poslovni format je dodelitev licence, ki jo ena oseba (franšizor) daje drugi osebi (franšiziju), ter omogoča (in po navadi zahteva), da franšizij opravlja dejavnost pod blagovno

znamko franšizorja in pri tem izkoristi celotni paket (*know-how*). *Know-how* vsebuje vse elemente, potrebne za vzpostavitev vodenja podjetja, ki jih je franšizor razvil pod blagovno znamko (Mendelsohn, 2005, str. 28).

1.2 Značilnosti franšiznega sistema

Če primerjamo franšizing z ustanovitvijo lastnega podjetja, opazimo nekaj razlik. Največja razlika če kupiš franšizo, je, da igraš po tujih pravilih, zaradi njihovega lastnega zmanjšanja tveganj in povečanja možnosti za uspeh. Pri franšizingu nisi nikoli sam in imaš ob sebi podporno ekipo, ki ti je na voljo, če se kaj zatakne, podjetje ima že preizkušen sistem in ni ti treba skozi vse prepreke, ki te čakajo pri ustanovitvi lastnega podjetja.

Osnove, ki jih mora vsebovati franšiza (Mendelsohn, 2005, str. 11–13):

- odnosi v franšiznem sistemu so ustanovljeni s pogodbo med franšizodajalcem in franšizojemalcem (natančno opredelita medsebojna razmerja, pravice in obveznosti, po navadi je sklenjena za določen čas);
- franšizor mora najprej ustanoviti uspešen poslovni format, ki je opredeljen z blagovno znamko;
- biti mora ustanovljen sistem *know-how*;
- franšizor mora trenirati franšizojemalca na vseh ravneh v sistemu, tako, da je pripravljen voditi posel učinkovito in uspešno;
- ko je franšiza odprta, mora franšizor ohranjati stike in zagotavljati pomoč;
- franšizojemalec je omejen pod kontrolo franšizorja, ki posluje pod njegovim imenom in poslovnim sistemom;
- franšizojemalec mora imeti lasten kapital;
- franšizojemalec plačuje nadomestilo v obliki začetne pristopnine za pridobljene pravice in nadaljevanje posla, ter v obliki rednega mesečnega nadomestila, ki je odvisen od ustvarjenega prometa.

Posebej za franšizing je značilen tako imenovani sistem »*know-how*«, ki bi ga lahko opisali kot prenos strokovnega znanja in izkušenj na področju tehnoloških in proizvodnih procesov določenega izdelka. Posamezni franšizor razvije lastni *know-how* sistem, saj je odvisen od njegovih izkušenj, znanj in se prenese naprej na franšizojemalca in se smatra kot poslovna skrivnost. Znotraj sistema *know-how* so vključena predvsem znanja, izkušnje, konkurenčne prednosti, metode poslovanja, postopki in načini proizvodnje (trženje, organizacija, izvedba storitev, predpisi, recepti, oprema, marže, šolanje itd.) (Franšizni paket, 2016).

1.3 Oblike franšiznega sistema

Franšizni sistem je decentraliziran in se je razvijal skozi čas. Primeren je za skoraj vse tipe

poslovanja, zato se je razvilo več tipov in oblik franšiznega sistema, ki se med seboj razlikujejo. Najprej bi omenila franšizing po tipih, nato pa v nadaljevanju še po oblikah franšiznega sistema.

Prvi tip – proizvajalci in trgovci na drobno: zaradi tega tipa franšizinga se je razvil koncept franšizinga. Franšizing je bil prvotno prisoten v avtomobilski distribuciji in proizvodnji naftnih derivatov (Ford, Volkswagen, Esso, Texaco, Chrysler, Mobiloil); (Povalej, 1992, str. 20). V ZDA in Veliki Britaniji se večina bencinskih črpalk šteje med franšize. V Sloveniji se Petrolove črpalke približujejo temu tipu franšiznega sistema (Pavlin, 2000, str. 36).

Drugi tip – proizvajalec – proizvajalec: v tem tipu prevladujejo proizvajalci osvežilnih pijač, ki imajo ekskluzivno pravico do uporabe lastnega sirupa, koncentrata, postopek izdelave in distribucije na določenem območju (Coca-Cola, Pepsi Cola, Royal Crown Cola, Seven UP). Franšizojemalec se zavezuje, da bo izdeloval pijačo standardne kakovosti in kupoval surovine izključno od matičnega podjetja (Povalej, 1992, str. 20–23). V Sloveniji v to kategorijo uvrščamo predvsem proizvajalce krofov in slaščic (DON DON), ki preko svoje proizvodnje prodajajo svoje izdelke preko drugih prodajalcev z živili (Pavlin, 2000, str. 36).

Tretji tip – prodajalci na debelo in prodajalci na drobno: franšizor, trgovec na debelo, se oskrbuje z izdelki pri več različnih prodajalcih ali proizvajalcih. V ta tip spadajo lekarne, trgovine z opremo, hrano, športno opremo, avtomobili, gradbeni material, vsakdanje potrebščine, drogerije itd. Za Slovenijo so značilni Merkur, Mercator, Kovinotehna (Pavlin, 2000, str. 36–37).

Četrti tip – storitve – prodaja na drobno: franšizni sistem, ki je razvit v turizmu, obrti in gostinstvu. Franšizodajalec ima blagovno znamko in standardizirane proizvode in metode, s katerimi poslujejo franšize ter imajo enega ali skupino izdelkov, storitev ali kombinacij obeh, s katerimi poslujejo. Ta tip franšiznega sistema je najbolj pogost. Najbolj znani med njimi so Holiday Inn, hoteli Hilton, McDonalds, Dunkin Donuts, Hertz, Avis (Povalej, 1992, str. 23).

Najbolj pogoste oblike so:

- **Proizvodni franšizing (Product Franchising):** najbolj klasična oblika franšizinga, saj gre za pogodbeno obliko sodelovanja z vertikalnimi povezavami med sodelujočimi podjetji (franšizor s franšizojemalci). S takšno obliko franšizor zmanjša stroške distribucije (proizvodnja in prodaja), saj nima široke distribucijske mreže, in prodaja izdelke franšizojemalcem (Kaj je franšizing, 2016). Proizvodi oz. izdelki se prodajajo pod ugledno blagovno znamko franšizorja preko franšizojemalcev (Povalej, 1992, str. 27).
- **Čisti poslovni franšizing (Business Format Franchising):** zelo razširjena, a hkrati najbolj zahtevna oblika franšizinga (Kaj je franšizing, 2016). Pri tej obliki gre za prenos blagovne ali storitvene znamke, ter know-howa. Franšizojemalec deluje pod imenom in blagovno znamko franšizorja in prodaja izdelke oz. nudi storitve končnim uporabnikom

(Povalej, 1992, str. 28). Značilne za to obliko so predvsem dejavnosti osebnih storitev, hitre prehrane, hotelskih verig ipd. (Kaj je franšizing, 2016).

- **Proizvodna licenca (Manufacturing Franchising – Licence):** gre za prenos *know-howa* in patentnih pravic na proizvajalca (Povalej, 1992, str. 28).
- **Sub-franšizing:** franšizor nima neposrednega stika s franšizojemalci, temveč le z njihovimi posredniki. Sub-franšiza se podeli za določeno območje oz. področje, kjer je sub-franšizor tudi odgovoren za razvoj tega področja. Hkrati ima pravico svetovati in nadzorovati tamkajšnje franšizojemalce (Povalej, 1992, str. 28).

2 USTANAVLJANJE FRANŠIZNEGA SISTEMA

Ustanavljanje ali pa pridobitev franšize je zapleteno delo, ki ga moramo zaupati izkušenim strokovnjakom, da v prihodnosti ne pride do težav. Zavarovati moramo intelektualno lastnino, *know-how*, blagovno znamko in njeno ime, poslovne skrivnosti in tehnično znanje (Grilc, 1988, str. 63). Nekateri se za ustanavljanje franšizinga odločajo predvsem zaradi ekonomij obsega, poslovne učinkovitosti, povečanja tržnega deleža, graditve blagovne znamke, gradnje lojalnosti kupcev, hitrejšega prodora na trg, prodaje produktov preko izbranega distributerja itd. (Sherman, 2011, str. 14–15). Za ustanovitev franšize in njenega sistema moramo imeti pred tem izdelek/storitev/tehnologijo, ki je že dozorela na trgu (Povalej, 1992, str. 82), prepoznavno blagovno znamko, ter, da naš produkt izstopa na trgu (Coffey, 2015, str. 48). Franšizing zahteva veliko znanja, nenehnih usposabljanj, ter dober sistem, ki ga lahko posnemaš oz. prenašaš na druge (Coffey, 2015, str. 49). Pri ustanavljanju franšiznega sistema moramo biti objektivni, saj uspešna testna enota ni garancija za uspešnost nadaljnjega poslovanja in franšiz (Hanson, 2015, str. 13). Če se za širitev preko franšizinga odločijo majhna podjetja, se morajo na prvem mestu prepričati, ali izpolnjujejo pogoje za uspešno poslovanje. Prvi pogoje je že uveljavljen poslovni model in uvajanje testne enote, ki mora uspešno poslovati vsaj 1 leto, lahko pa tudi več časa. Prav z uspešnim in preizkušenim poslovnim modelom ter testno enoto pridobimo potencialne franšizojemalce. Poleg tega pa mora za uspešno poslovanje franšize, franšizor zagotavljati ustrezne vire za njegovo poslovanje (poslovni prostori, denar, zaposleni). Ustanavljanja franšiznega sistema se najprej lotite v svoji okolici (v Sloveniji ali sosednjih državah) in sledite priporočilom Evropske franšizne federacije ter dobrim praksam v franšizingu (Petavs, 2013). Za ustanavljanje franšiznega sistema se ne smemo nikoli odločati kot izhod iz krize, ali da si s tem kupimo službo, saj je franšizni sistem preveč zapleten in bi nam v takem primeru prinesel le neuspeh, razočaranje in finančne izgube. Franšizing ni za vsakega, zato se zanj odločite le, če imate dovolj znanja in strast do vodenja takšnega sistema.

2.1 Postopki ustanavljanja franšiznega sistema

Za vsako franšizo je predpisan sistem, ki zagotavlja nadzor kakovosti in doslednosti v celotni franšizni mreži. S predpisanim sistemom si franšizorji pomagajo pri ustanovitvi in v nadaljnjem poslovanju. V večini franšiznih podjetij so razviti ključni elementi sistema in se

uskladijo z dejavnostjo franšizorja. Upravljanje sistema zahteva tudi učinkovito in izčrpno dokumentacijo (franšizni priročnik), ki mora biti zagotovljena vsaki franšizi tako ob sklenitvi razmerja in kot ob poslovanju (Sherman, 2011, str. 25). Postopki ustanavljanja naj bi vsebovali naslednje elemente:

1. Preden franšizor ustanovi svojo prvo franšizno enoto, mora prvo **uvajati testno enoto**. Evropska franšizna federacija zahteva, da mora dobro preizkusiti lasten poslovni koncept. S testno enoto preizkuša svoj koncept, pri katerem je dobro, da sodelujejo pravni strokovnjaki s področja franšizinga, strokovnjaki za trženje in finance in strokovnjaki za izdelavo poslovnih sistemov. Z uvajanjem in preizkušanjem testne enote ima franšizor tudi možnost, da izdela franšizni priročnik in paket usposabljanja ter izobraževanja. Na testni enoti vidi, ali je njegov poslovni koncept primeren, da se ga uvede v franšizo. Preizkušanje testne enote in njena uspešnost pokaže morebitnim franšizojemalcem, da se splača investirati v franšizo (Pavlin, 2000, str. 24–25). Seveda pa ni pogoj, da je v nadalje franšiza uspešna, kar bomo lahko videli v poglavju Najpogostejše napake. S poskusno enoto tudi ugotovimo, kolikšne so potrebne investicije, stroški, obseg prometa, minimalni obseg poslovanja, koeficient obračanja zalog, ter kako naj zgradimo prodajno enoto (Povalej, 1992, str. 48).
2. S testno enoto franšizor lažje izdela **franšizni priročnik**, v katerem opredeli nekaj ključnih točk poslovanja. Priročnik je kasneje tudi v pomoč franšizojemalcu pri poslovanju, saj vsebuje pravila in ostale določbe, povezane s poslovanjem.

Priročnik naj bo prijazen uporabniku in razumljiv vsakemu, ki ga bo uporabljal. V dobi interneta je dobro, da je priročnik dosegljiv na intranetu (spletna stran, dosegljiva samo zaposlenim iste firme), saj je lažje dostopen in prilagodljiv. Skozi čas se priročnik spreminja, vendar naj ključne točke ostanejo nespremenjene (Sherman, 2011, str. 26). Vsak priročnik naj bi vseboval točke o predstavitvi priročnika in podjetja, pravno plat, administracijo in računovodstvo, cenovno politiko, kadrih, oglaševanju, prodaji in inventuri (Pavlin, 2000, 26–29). Franšizni priročnik je bolj razložen v Prilogi 1.

3. **Podpora franšizojemalcem in usposabljanje**, je eden izmed pglavitnih nalog v franšiznem sistemu s strani franšizorja. Franšizor nudi predvsem: izobraževanje in trening, tehnično pomoč, pomoč pri marketingu, svetovanje franšizorja, izbira lokacije, pomoč pri kreditiranju, franšizni priročnik, pomoč pred odprtjem in po odprtju franšize, reševanje problemov, dobava osnovnih in potrošnih dobrin itd. (Pavlin, 2000, str. 29).

Zelo pomembno za franšizni sistem je usposabljanje franšizojemalca, saj s tem franšizor preda svoje tehnično in menedžersko znanje, ki ga bo franšizojemalec potreboval na svoji poslovni poti (Pavlin, 2000, str. 31). Pravilno zasnovan program usposabljanja deluje učinkovito na začetku in v vsakodnevem poslovanju in je stalna podlaga za pripravo franšizojemalca za poslovanje v resničnem svetu. Program usposabljanja mora biti zasnovan tako, da izpolnjuje

pričakovanja franšizojemalca in spretnosti ter odraža značilnosti dejavnosti (npr. v restavraciji s hitro prehrano se mora franšizojemalec naučiti priprave hrane). Program usposabljanja mora vključevati ustrezne tehnologije, kot so spletno oddajanje, izobraževalni video posnetki, elektronska izmenjava podatkov, elektronsko naročanje in nadzor inventarja (POS sistemi). Program naj bi vseboval točkovanje in vrednotenje tehnike z zaključnim izpitom za določitev upravičenosti odprtja trgovine (Sherman, 2011, str. 35–37).

Po izboru primerne franšizojemalca se začne izobraževanje, kjer se franšizojemalec v predpisanem času nauči pravila in standarde franšiznega priročnika in pogodbe, scenarije z reševanjem težav, tehnologije in operacijska pravila, administracijo, izvedbo določenih aktivnosti. Z začetno investicijo franšizojemalca se krijejo stroški usposabljanja. Zaradi majhnosti franšiznih sistemov in njihove ustanovitve usposabljanja v Sloveniji niso tako razvita kot drugod po svetu, kjer imajo že uveljavljena usposabljanja. Zaradi tega naj se v Sloveniji razvije čim enostavnejši sistem, ki se tudi lažje prenese na bodočega franšizojemalca (Pavlin, 2000, str. 31–32).

4. **Franšizna pogodba** mora odražati interese obeh strank, ki se morajo skladati z zaščito pravic industrijske in intelektualne lastnine, ter pri ohranjanju skupne identitete in ugleda franšizne mreže franšizodajalca (Webber, 2013, str. 97). Večina pogodb je napisana v prid franšizodajalca, da se tako zaščiti ugled in blagovna znamka franšizne mreže. Posledično morajo biti takšne pogodbe zanesljive, zahtevne (v smislu, da so skladne z zakonom in ni nespোরазumov) in pravične (Webber, 2013, str. 162). Pogodba se mora skladati z zakonodajo Evropske skupnosti, zakonodajo članice države, kjer je pogodba sklenjena, ter drugimi pravnimi določili. Prav tako mora biti prevedena v uradni jezik države franšizojemalca. Pogodba določa vse pravice in obveznosti obeh strani (franšizorja in franšizija), ter ostale pogoje, ki se nanašajo na poslovanja franšize (Pavlin, 2000, str. 90).

V Prilogi 2 najdemo primer franšizne pogodbe, vendar le kot osnutek, kaj naj bi pogodba vsebovala. Naj spomnim, da so pogodbe kompleksne in se razlikujejo med seboj ter da se sestavijo skupaj s pravnikom oz. svetovalcem s tega področja.

Pogodba naj bi vsebovala vse pravice in obveznosti franšizojemalca/franšizodajalca, plačilne pogoje, trajanje pogodbe, določbe, povezane s prenehanjem pogodbe, določbo o možnosti podaljšanja oz. obnovitve, določbe o uporabi blagovne znamke, logotipa oz. drugih razločevalnih oblik prepoznavanja podjetja, blago/storitve/tehnologija, s katero bo franšizojemalec posloval, določbe o pravici franšizojemalca, da prilagodi ali spremeni metode poslovanja, pogoje o predkupnih pravicah (franšizojemalec podjetje proda ali prenese naprej) (Pavlin, 2000, str. 90), odstop pravice do izkoriščanja tehnologije, poslovanja, know-howa, poslovnih skrivnosti, ter odstop pravice do uporabe patentov, licence, blagovne znamke (Grilc, 1988, str. 69).

Kot smo omenili, je pogodba o franšizingu kompleksna zadeva, ki naj jo pomagajo sestaviti strokovnjaki s tega področja. Poleg vseh zgoraj navedenih določb, ki naj bi jih pogodba vsebovala, pa velja omeniti nekaj uvodnih določb, kjer se takoj vidi, kaj je predmet pogodbe.

V prvem delu uvodnih določb identificiramo pogodbene stranke, kjer navedemo, kdo je franšizodajalec in kdo franšizojemalec, ter franšizojemalčeve pravice do uporabe imena in ekskluzivnosti uporabe ostalih oznak. Sledi opredelitev lokacije, ki je zelo pomembna za uspeh franšize. Zelo pomembna določba je tudi trajanje pogodbe, ki pa je odvisna od dogovora obeh strank, načeloma traja od 5 do 10 let, lahko tudi do 20 let. V uvodnem delu določimo tudi točko o ekskluzivnosti, ki se nanaša na teritorialno ekskluzivnost, blagovno ekskluzivnost in nabavno ekskluzivnost. Pomembna je tudi določba o prepoznavnosti, ki določa pravice za koriščenje trgovskega imena, znamke, slogan itd. (Povalej, 1992, str. 73). Seveda pa se pogodbe med seboj razlikujejo in je možen drugačen vrstni red.

5. **Pridobivanje in izbira franšizojemalcev**, je za franšizorja zelo pomemben korak, ki odloča o prihodnosti franšize. V začetni stopnji iskanja in pridobivanja je pomembno da imata obe strani (franšizor in franšizojemalec) narejen strateški pristop izbire partnerjev, saj z njim lažje izbereta primerne partnerje/a. Potencialne franšizojemalce pridobimo predvsem z dobrim imenom blagovne znamke, ugledom, dobrim poslovnim modelom in preizkušenim testnim modelom. Izbira partnerja je bistvenega pomena za uspeh franšize, saj izbira neprimerne partnerja privede do razhajanja ciljev franšize in franšizorja in posledično tudi do prekinitve pogodbe.

Za odprtje franšize najprej potrebujemo zainteresirane franšizojemalce. Po uspešni testni enoti je prva faza pridobivanje in iskanje primernih franšizojemalcev. Metode iskanja in izbiranja so različne, glede na cilje, ki jih ima franšizor. Lahko je to širitev na tuje trge, ali pa le širitev na lokalne trge (Povalej, 1992, str. 82–83). Nekateri kot najpogostejši orodji za iskanje primerne franšizojemalca uporabljajo ugled in verodostojnost franšizojemalca. Na ta način začetne presoje, se ugotavlja, ali ima bodoči franšizojemalec potrebna sredstva za doseganje ciljev partnerstva in na ta način je razvidno kateri franšizojemalec bi bil primeren. V nadaljnjih pogajanjih se poleg teh kriterijev uporabljajo še prepoznavanje medsebojnega spoštovanja in tveganj, skladnost vizije ter organizacijska kultura. Eno od meril je tudi osebna kemija partnerjev, ki pospeši celoten postopek izbire. Oba partnerja morata razumeti vlogo pomembnosti meril, da bi lahko sprejela učinkovite odločitve (Altinay & Brookers, 2011, str. 336–348).

6. **Lokacija** je ena najpomembnejših dejavnikov franšiznih sistemov, saj odreja, ali bo poslovanje uspešno ali ne. Pomembna je tudi dejavnost poslovanja, zaradi katere se lažje odločimo za primerno lokacijo. Najprej se odločamo za področje, kjer naj bi se franšizna enota nahajala, saj mora sistem temeljiti na dolgoročnem planu razvijanja mrež poslovnih enot. Cilj franšizinga je predvsem dobiček, zato moramo biti posebej pozorni, da pokrivamo področje, kjer ni podobne konkurence. Področje je odvisno predvsem od

izbora velikih oz. glavnih mest, prometne infrastrukture (glavne prometnice, letališča) in trgovskih središč (Povalej, 1992, str. 47–48). Po končanem izboru prodajnega področja se osredotočamo na izbor mikrolokacije. Pri izboru mikrolokacije si moramo ogledati več zanimivejših lokacij, ki bi bile primerne za našo franšizo. Za lažjo odločitev se obrnemo na institucije, ki bi nam lahko priskrbele načrt mesta, načrt infrastrukture, načrtovano urbanistično ureditev ter mnenje strokovnjakov o mikrolokaciji. S tem se lažje odločimo o lokaciji prodajnega mesta, odpiralnem času in velikosti prodajnega mesta. Kraj lokacije prodajnega mesta si tudi ogledamo in analiziramo promet, lego ulice, stanovalce in mimoidoče, gledamo, da se nas opazi s ceste. Pri tem so pomembni tudi preskrba z vodo, električna energija, internet, kanalizacija, možnost nakupa sosednjih lokacij. Na izbiro lokacije vplivajo tudi stroški nakupa in konkurenca (Povalej, 1992, str. 53–54).

7. **Finančna plat ustanavljanja franšiznega sistema**, je prav tako pomembna, saj se vse poslovne transakcije v franšiznem sistemu vrtijo okoli prihodkov, stroškov in investicij. Za franšizorja pomeni ustanavljanje franšiznega sistema ogromno investicijo, ki pokriva vse faze poslovanja. Ker gre pri ustanavljanju za ogromno investicijo, se franšizorji obrnejo na banko, ki pa zahteva realističen poslovni načrt, z vsemi predvidenimi stroški, denarnim tokom, dobičkom in izgubo, ter bilanco stanja za obdobje, dokler podjetje ne doseže dobička. S prihodki od ostalih franšiz (provizija oz. franšiznina) in podeljevanjem franšizne pravice si franšizodajalec čez čas povrne začetno investicijo in ostale stroške ustanavljanja (Webber, 2013, str. 182). Franšizojemalec plača franšizodajalcu takojšnje nadomestilo ob pristopu pogodbe (začetna pristopnina), ter redna mesečna nadomestila, ki so odvisna od prometa franšizojemalca. Začetna pristopnina ni enaka in se razlikuje glede na vrsto franšiz, nekateri imajo v pristopnino vključeno tudi franšizni priročnik, usposabljanje, uniformo itd. Tudi redna mesečna nadomestila se razlikujejo glede na vrsto franšize. Gre za odstotke od prodaje oz. prometa, ki so pri trgovini okoli 2 odstotka, pri hotelih okoli 4 odstotka, pri restavracijah pa znašajo tudi 20 odstotkov. Načeloma začnejo franšizojemalci ustvarjati dobiček v obdobju 6–24 mesecev, celotne stroške naložbe pa naj bi pokrili v obdobju 3–5 let (Mecina, 2011).

2.2 Prednosti in slabosti franšizinga

Statistike kažejo, da je možnost za propad pri uveljavljenih franšizah manjši kot, pri samostojni poslovni poti. Kot pri vsakem poslovanju so tudi v franšiznem sistemu prednosti in slabosti. V franšiznem sistemu nastopata dve osebi/stranki, ki imata druga do druge določene pravice in obveznosti, ki se jih je treba natančno držati. Nekaterim prav te obveznosti predstavljajo težave, zato se dobro pozanimajte, kako deluje franšiza, da ne bi bilo v prihodnosti težav.

Kot franšizojemalec se izognete začetniškim napakam, ki jih je pred vami premagal franšizodajalec, imate že uveljavljeno blagovno znamko, pomoč in podporo s strani

franšizodajalca (Mecina, 2011). Čeprav ima franšizni sistem veliko prednosti, pa je za nekatere franšizojemalce izkušnja s franšizo razočaranje in finančne izgube (Steingold 2005, str. 13). Lahko pride do konfliktov, saj franšizodajalec želi čim večjo prodajo, kar pa ne pomeni tudi večjega dobička. Upoštevati je treba tudi franšizodajalčeva navodila, kar pomeni manjšo svobodo odločanja (Mecina, 2011).

Prednosti za franšizojemalca

Samson (2014, str. 40) navaja nekaj prednosti za franšizojemalca kot so:

- franšizodajalec ima že preizkušen sistem, postopke in oskrbovalno verigo, ki deluje;
- temelji poslovanja so že utrjeni;
- franšizojemalcu ni treba iti skozi vse prepreke ob ustanovitvi;
- franšizojemalec je deležen treninga pred odprtjem in po odprtju franšize, ter stalno podporo s strani franšizorja.

Franšizojemalec ni sam, saj ima ob sebi podporno ekipo, ter izkušnje in odgovore na težave s strani franšizodajalca. Poleg tega posluje z že uveljavljeno blagovno znamko, ima teritorialno zaščito (ekskluzivne pravice uporabe lokacije za posel na določenem območju) in lažje pridobi kredit (Steingold, 2005, str. 13–14). Prav tako franšizodajalec zagotavlja lažje nakupe nepremičnin, marketing in izobraževanje zaposlenih (Hensley, 2012)

Prednosti za franšizodajalca

Prednosti za franšizodajalca so manjši distribucijski in operacijski stroški zaradi ekonomij obsega, ter manjši stroški za oglaševanje. Pri slabem vodenju franšize lahko franšizodajalec odkupi franšizo nazaj in glede na to, da je franšizojemalec sam investiral v franšizo, ima večjo motivacijo za povrnitev začetnih stroškov, s tem pa večji promet, kar je po godu franšizodajalcu. Prav tako pa franšizojemalec zagotavlja kapital z investicijo v franšizo. Ena izmed prednosti ustanavljanja je tudi ta, da z relativno majhnim kapitalom in v relativno kratkem času lahko franšizodajalec poveča število distribucijskih enot za proizvode ali storitve (Pavlin, 2000, str. 67–68). V današnjih časih je ustanovitev lažja zaradi napredka tehnologije, predvsem socialni mediji, pametni telefoni in internet olajšajo poslovanje (Samson, 2014, str. 40).

Povalej (1992, str. 58–59) pa izpostavlja naslednje prednosti za franšizodajalca:

- tveganje je porazdeljeno med franšizodajalca in franšizojemalca;
- sistem omogoča franšizodajalcu hitrejši prodor na trg ter ekskluzivnost na določenih področjih.

Slabosti za franšizojemalca

Steingold (2005, str. 13–14) izpostavlja nekaj slabosti za franšizojemalca kot so:

- zelo majhna fleksibilnost, saj poslujemo po pravilih in ukazih franšizodajalca;
- visoki vstopni stroški in provizije;
- dolgoročna pogodba, ki je velikokrat pisana v prid franšizodajalca;
- če nam posel ne gre po pričakovanjih, je zelo težko prekiniti pogodbo.

Poleg tega imajo franšizodajalci določena pravila, pogoje, regulacije, procese in procedure, katerim mora franšizojemalec striktno slediti, drugače pride do sankcij. Nekateri franšizodajalci zahtevajo, da se ves material kupuje direktno od njega, kar lahko povzroči višje stroške, kot če bi kupovali material od drugega dobavitelja (Hanson, 2015, str. 13). Vsak nov franšizojemalec pa se mora tudi truditi privabiti in pridobiti stranko, ne glede na to ali stranka že pozna vaš posel (izdelke, storitve) ali ne (Coffey, 2015, str. 48–50).

Slabosti za franšizodajalca

Franšizodajalec težko najde primerne jemalec franšize, saj sodelovanje temelji na zaupanju glede uspešnega poslovanja. Dajalec mora prav tako stalno zagotavljati isto raven kakovosti izdelkov in storitev, ne glede, ali je morda napaka prišla s strani franšizojemalca (Povalej, 1992, str. 59).

Pri franšiznem sistemu se ekonomije obsega poznajo šele pri velikem številu poslovalnic, franšizodajalec pa se mora prilagajati lokalnemu okolju, hkrati pa še upoštevati zakonodajo in predpise. Pri izpostavljanju testne enote je potrebna veliko časa in kapitala, ko se uvede franšiza, so potrebna še dodatna sredstva za usposabljanje, postavitve mreže, rekrutiranje (Pavlin, 2000, str. 68–70).

2.3 Najpogostejše napake v franšizingu

Zaradi napak, narejenih v franšizingu, vsako leto v svetu propade več sto franšiznih podjetij (Sherman, 2011, str. 21). V nadaljevanju so predstavljene ene izmed najpogostejših napak v franšizingu in kako se jim izognemo.

Nerazumevanje koncepta franšiznega sistema

Preden se odločite za ustanovitev oz. jemanje franšize, morate dobro razumeti koncept franšiznega sistema, saj zaradi zapletenosti in ogromno informacij pride do napak. Najprej morate sploh ugotoviti, ali si res želite postati franšizojemalec oz. franšizor. Za obe strani prinaša takšen posel omejitve in obveznosti. Za franšizodajalca so to morebitne težave ob ustanovitvi in uvajanju na trg ter iskanje primerne franšizojemalca in nadaljnje poslovanje z

njim/-i. Franšizodajalci imajo svoja pravila, in če jim kot franšizojemalec ne morete slediti, se raje ne odločite za franšizo. Imate opravka z blagovno znamko, ki jo zastopate, zato morate paziti, kaj delate oz. kaj rečete, da ne očrnete celotne franšize – njeno blagovno znamko.

Nepreverjen koncept za določeno območje

Lahko se zgodi, da vzamete franšizo, ki nima preverjenega koncepta in je uspešna le kot posamezna poslovna enota. Veliko franšiz je zasnovanih za trge z visoko gostoto prebivalstva ter ustanovljenih na določenem geografskem področju, ki pa ni prilagojeno in ne ustreza drugim geografskim področjem (Hanson, 2015, str. 13).

Nepričakovani stroški

Problem so tudi vstopni stroški, ki delajo preglavice novim franšizojemalcem, predvsem, če niso pričakovali dodatnih stroškov, ki sledijo pri odprtju nove franšize (Hanson, 2015, str. 13).

Samozaposlitev

Ljudje, ki so dalj časa nezaposleni, menijo, da si z ustanovitvijo oz. jemanjem franšize zagotovijo službo, kar pa se pogosto izkaže za napačno, sploh če se ne spoznajo na franšizni sistem in se ne posvetujejo s strokovnjaki. V najboljšem primeru je njihov zaslužek enak tistemu, kot bi delal za nekoga drugega, v najslabšem primeru pa od franšize ne dobijo povratnih sredstev, izgubijo začetno investicijo ter si naberejo še dodatne stroške (Szarka, 2011, str. 22). Za sodelovanje v franšiznem sistemu moraš imeti strast in biti povezan čustveno, drugače je težko delati, saj si vpleten v vse poslovne operacije iz dneva v dan (Hensley, 2012).

Slabo vodenje

Nekateri franšizojemalci se bolj posvečajo poslom, in pozabijo na gospodarjenje. Pomembna je visoka standardizacija storitev strankam in posvetitev njenim željam, še posebno v storitvenih dejavnostih. V to spada poslušanje strank, upoštevanje in spoštovanje želj, ter, da pokažemo, da nam ni vseeno. Slaba storitev strankam vodi do milijonskih izgub vsako leto. Nekateri se ne zavedajo, da morajo biti na prvem mestu zaposleni v podjetju, če želijo zadovoljno stranko (Coffey, 2015, str. 48-50).

Izognitev napakam

Da bi se izognili napakam in s tem nepotrebnim problemom z ustanavljanjem franšize, se pozanimajte, ali ima izdelek oz. storitev ustrezno povpraševanje. Naredite tudi lastno raziskavo trga, ki vključuje konkurenco na določenem območju, in ali je povpraševanje kljub konkurenci še vedno visoko. Analizirajte svoje prednosti in slabosti ter lastne sposobnosti

vodenja, prodaje, nabave, poznavanje zakonov in predpisov (analiza se svetuje za franšizojemalca in franšizodajalca), da izberete podjetje, ki bi vam najbolj ustrezalo. Svetujejo tudi, da se posvetujete z odvetnikom, ki je specializiran za gospodarsko pravo. Z vami bo pregledal franšizno pogodbo, ki zna biti zapletena in nejasna (Szarka. 2011, str. 22).

Za slovenski trg je še posebej pomembno, da franšizojemalci preverijo, katere franšize so nam na voljo, saj veliko franšiz, ki so na voljo, nima razvitega sistema za naš mali trg. Zaradi majhnosti trga lahko propadejo tudi lokalna franšizna podjetja, zato je treba oceniti potencialni trg in ga analizirati, lahko s pomočjo poslovnega načrta. Prepričamo se tudi o dejanski višini naložbe in obratnim kapitalom (Petavs, 2013). Franšizni svetovalec iz podjetja Fran-Adria Dušan Žerak poleg teh nasvetov svetuje še, da se najprej pozanimajte o franšizodajalcu (vse podrobnosti, tudi to, ali je član enega izmed franšiznih združenj), da si ogledate najbližjo franšizno enoto, da imate zagotovljenih dovolj likvidnih sredstev ter da razumete franšizno pogodbo in veste, kaj podpisete (Sedej, 2014). Za gospodarsko rast in večanje moči slovenskih podjetij bi bilo najbolje, da se odločimo za jemanje slovenske franšize, ki bo primerna za slovenski trg, ali pa ustanovitev le-te, seveda po podrobni analizi potencialnega trga.

Nekateri franšizojemalci imajo slabe izkušnje s franšizo, zato preden se odločite za franšizo, naredite domačo nalogo. Poskusite dobiti kopijo predlaganega franšiznega sporazuma in ga skrbno preglejte. Prav tako se obrnite na sedanje franšize in ugotovite, kaj si mislijo o sodelovanju s franšizo, o kateri ste razmišljali. Vse te informacije so ključnega pomena za odločanje (Steingold 2005, str. 13–14). Govorite z ostalimi franšizojemalci in jih povprašajte o franšizorju, kolikšni so vstopni stroški, kakšen je dobiček in dejanska poslovna uspešnost v primerjavi z njihovimi pričakovanji. Berite gradiva podjetja, srečajte se s predstavniki podjetja, obiščite lokacije franšiz, brskajte po spletni strani podjetja, berite publikacije o franšizah in preučite časopise (Hanson, 2015, str. 13).

3 GOSPODARSKI POMEN FRANŠIZINGA

Franšizing se širi globalno, saj so v različnih državah po svetu zelo dovtetni za takšen poslovni model. Podjetniki po vsem svetu so pripravljeni začeti s franšizingom ne glede na ovire (Schwarzer & Wiseman, 2015, str. 15–18). Franšizing se je izkazal za zelo pomembno strategijo ustvarjanja delovnih mest, gospodarskega razvoja in rast podjetij tako v ZDA kot v svetu (Hoffman & Preble, 1995, str. 80). Mednarodna širitev je čedalje pomembnejša za franšizorje in razvoj franšizinga, saj jim nudi kar nekaj ugodnosti, kot so: večja prepoznavnost, dobiček, nove poslovne priložnosti in osebno zadovoljstvo (Loffredo, 2013, str. 38–39). Po podatkih FRANdate, kar 2 milijona franšiznih podjetij ohranja več kot 19 milijonov služb po svetu, kar naredi franšizing privlačen ne le za podjetnike, ampak tudi za gospodarstvo in večanje gospodarske moči (Schwarzer & Wiseman, 2015, str. 15–18). Zaradi recesije je veliko ljudi izgubilo službo, ustanovitev franšize pa predstavlja dobro priložnost za tiste, ki hočejo ustanoviti lastni posel.

Od leta 1989 so bile mednarodne priložnosti razvoja franšizinga izjemno hitre zaradi različnih razlogov: globalnega gospodarskega povezovanja kot posledice zaradi zniževanja trgovinskih ovir v Evropski skupnosti, severnoameriški sporazum o prosti trgovini in zniževanje vstopnih ovir nekaterih bivših komunističnih držav (Hoffman & Preble, 1995, str. 80). V zadnjih letih je globalizacija vodilna sila za večji razvoj franšizinga, saj s prostim trgom (EU, *World Trade Organization*), ogromno vpliva na priložnost prodaje, tuja investiranja, pretok informacij in tehnologije, krajša potovanja in pretok kapitala. Veliko franšiznih podjetij je izkoristilo to priložnost in se odločilo za mednarodno poslovanje. Franšizing prispeva k večanju konkurence z uporabo preverjenega produkta in blagovne znamke, prav tako je franšizni sistem prenosljiv koncept, ki se lahko adaptira v vsak posel in različne kulture, seveda ob upoštevanju prilagajanja izbrane države (regulacije, zakoni, kultura) (Hoffman & Preble, 2004, str. 101–113).

3.1 Franšizing v Sloveniji

Slovenija kot bivša država Jugoslavije je imela komunističen stil vodenja. Kljub temu pa je bila najbolj napredna država v Jugoslaviji in se je tudi lažje prilagodila (gospodarstvo, zakonodaja, pravni sistem, prosti trg, zasebno lastništvo) po razpadu države. Svojo neodvisnost je razglasila 25. junija 1991 (Jeffrey, 2002, str. 77–89). Vse od razpada Jugoslavije se franšizing širi tudi v Sloveniji. V vseh teh letih pa se je način poslovanja franšizinga spreminjal. Ustanovilo se je nekaj domačih franšiznih sistemov, ki delujejo preko lastnih enot, neposredno preko franšiznih enot ali pa s konverzijo samostojnih podjetij. V Sloveniji je največ tujih franšiznih sistemov, ki so prišli preko lastnih podjetij ali sub franšiz. V vseh letih delovanja franšiznega sistema v Sloveniji je nekaj tujih in domačih franšiznih podjetij prenehalo delovati, medtem, ko je največ domačih franšiznih sistemov delujočih na področju trgovine (Razvoj franšizinga v Slovenij, 2016).

Leta 1992 so predstavniki slovenskih franšiznih podjetij ustanovili odbor, ki je preko Gospodarske zbornice Slovenije spodbudil nastanek Sekcije slovenskih franšiznih družb (Razvoj franšizinga v Slovenij, 2016). Sekcija je bila ustanovljena leta 1998 in spodbuja razvoj franšizinga, omogoča informacije in nasvete ter skrbi za interese njenih članov (franšizojemalcev in franšizodajalcev). Od leta 2011 je Sekcija redna članica Svetovnega franšiznega sveta (angl. *World Franchise Council*) in Evropske franšizne federacije (angl. *European Franchise Federation*) (Sekcija franšiznih združb, 2016). Sprejela je tudi Evropski kodeks delovanja franšiznih družb, ki opredeljuje pojem franšizinga, njegovo delovanje in izvajanje, povezan pa je neposredno s pravno regulativo EU. Franšizing v Sloveniji ni posebej zakonodajno urejen, zato se Kodeks malokrat uporablja pri morebitnih sporih (Kaj pomeni franšizing, 2016).

Pogajanja za vstop v EU je začela že leta 1998. Da bi lahko vstopila, je Slovenija morala prilagoditi svoje zakone, davke in poslovne prakse v skladu s tistimi v EU, ob upoštevanju

zahtev Rimskih pogodb in Maastrichta, pokazati socialno in gospodarsko rast in stabilnost (Jeffrey, 2002, str. 77–89). Z vstopom v EU so prilagodili zakonodajo in nekatera določila s področja franšizinga, kar je imelo pozitiven vpliv na vstop nekaterih novih franšiznih podjetij, prav tako pa na lažjo ustanovitev (McKenzie, 2002, str. 303–308). Kljub več kot dvajsetletni prisotnosti franšizinga v Sloveniji še vedno ni urejen uradni register, ki bi vodil točno število franšiz pri nas, saj se franšizna podjetja registrirajo kot ostala, zato točnega števila ne vejo, ocenjujejo pa, da je okoli 150 franšiznih sistemov. V Sloveniji ustanovljeni franšizni sistemi so: BHS, DZS, Mercator, Mič Styling, OMV, Petrol, Semenarna Ljubljana, Simple, Tomas Sport, Tuš (Mecina, 2011).

Značilnosti slovenskega franšizinga (Razvoj franšizinga v Slovenij, 2016):

- več kot polovica je tujih franšiznih sistemov;
- največ franšiznih podjetij se ukvarja s trgovino na drobno;
- slaba dostopnost informacij in malo raziskav o stanju o franšiznih podjetjih (franšizodajalci ne dajejo radi informacij, veliko pa je tudi poslovnih skrivnosti);
- ni možen vpogled v franšizno pogodbo, zato je težko izvedeti, ali gre dejansko za franšizni sistem;
- franšiznega priročnika nima izdelanega skoraj polovica slovenskih franšizorjev;
- članstvo v Sekciji franšiznega združenja naj bi pomenilo kakovost franšiznega sistema.

Slovenija zaradi svoje majhnosti ni tako privlačna za nekatere tuje franšizorje, sploh ne za tiste, ki bi želeli velik obseg poslovanja, saj se jim zaradi visokih stroškov uvajanja franšize to ne splača (Pavlin, 2000, str. 83). Ovire za razvoj domačih franšiznih sistemov so tudi pomanjkanje zakonskih določil in izvajanje teh določil, ki posegajo na področje franšizinga, pomankanje sposobnih franšizojemalcev (vodij, menedžerjev), ter določila v zvezi z intelektualno lastnino (Pavlin, 2000, str. 18). Slovenija ima ogromno možnosti za razvoj franšiz, vendar je treba ugotoviti tista področja, kjer bi se franšizni sistem dobro prijel (Pavlin, 2000, str. 84). Preden se sploh odločite za franšizing, morate najprej ugotoviti dejavnosti oz. področja, ki bi bila uspešna tudi v Sloveniji. Lahko se zgodi, da franšizni sistemi, ki so uspešni v tujini, niso primerni za Slovenijo zaradi različnih potrošniških navad, kulturnih razlik itd. (Mecina, 2011). Kljub majhnosti slovenskega trga pa lahko najdemo franšizne modele, ki ustrezajo slovenskemu okolju in navadam potrošnikov. Na spletnih straneh in portalih o franšizingu lahko najdemo ponudbo franšiz za slovensko področje, lahko se obrnemo na agencije za posredovanje franšiz ali pa neposredno preko spletne strani franšizorja. Gospodarska zbornica Slovenije opaža, da so pri nas najbolj razviti franšizni sistemi predvsem na področju prodaje izdelkov za vsak dan, kozmetičnih in frizerskih storitvah, čistilnih servisov, na področju prehrane (restavracije in trgovina), fitnes centrov, bencinskih servisov in izobraževanja (Petavs, 2013). V Sloveniji bi bil nadaljnji razvoj franšiznih sistemov uspešen predvsem v že prisotnih fitnes centrih in čistilnih servisih, na področju z zdravo prehrano in »fast food«, področju finančnih storitev, kadrovanja, svetovanja in izobraževanja, področju varstva otrok, storitvah za upokojece, področju avtomobilizma,

področju računalništva, ter trgu za domače živali (Mecina, 2011).

3.2 Franšizing po svetu

Franšizing je postal eden najbolj uporabnih poslovnih konceptov za širjenje po svetu. Ker pa gre za različne načine poslovanja, kulturo in komuniciranje, bi se v nadaljevanju osredotočila na pomembnejša trga – ZDA in Evropo.

Med ameriškim in evropskim franšizingom obstajajo razlike, ki izhajajo iz kulturnih in gospodarskih značilnosti, pa tudi iz manjšega evropskega tržišča (Pavlin, 2000, str. 102). ZDA, ki veljajo za pionirja franšizinga, predstavljajo tudi državo z največ franšiznimi sistemi. S kar 3800 franšiznimi koncepti ZDA vodijo z največjim številom blagovnih znamk, ki ponujajo franšize, sledi Južna Koreja s 3700 in Tajvan z 2400 koncepti (Schwarzer & Wiseman, 2015, str. 15–18). Zaradi velike rasti in razvoja franšizinga je vsaj 24 držav po svetu ustanovilo franšizna združenja (Hoffman & Preble, 1995, str. 82). Glavni svetovni trgi za širitev franšizinga so predvsem na področju hitre prehrane, trgovine z živili in neživilska trgovina (Hoffman & Preble, 1995, str. 83). Največji del v franšizingu predstavlja sektor prehrane in prenočišč s kar 65 odstotki, sledi storitveni sektor z 29 odstotki ter nepremičninski in avtomobilistični sektor z 8 odstotki (IFA, 2016).

Osnovni namen za nastanek franšizinga so ekonomije obsega (dosežene šele ob veliki proizvodni), za kar je najbolj primerna Severna Amerika z urbanimi središči in veliko populacijo. ZDA se s številom franšiznih sistemov čedalje bolj približujeta Evropa in Azija. V Aziji je trend rasti srednjih razredov in s tem tudi rast franšiznih sistemov, za katere je značilen poseben tip širjenja (širjenje z izgradnjo lastnih enot) franšiznih sistemov (Pavlin, 2000, str. 99–100). V ZDA, Kanadi in nekaterih delih Vzhodne Evrope je trgovina na drobno (franšize) dosegla nasičenost trga, medtem ko so nastajajoči trgi še vedno razmeroma neizkoriščeni. Nastajajoči trgi so med najhitreje rastočimi cilji za naložbe mednarodnih franšizorjev (Alon, Falbe, & Welsh, 2006, str. 131).

3.2.1 Franšizing v EU

Evropska unija s populacijo več kot 500 milijonov ljudi, skupnim bruto domačim proizvodom 13,5 trilijona EUR in povprečno kupno močjo na prebivalca 26,6 tisoč EUR v letu 2013 (Eurostat, 2016) ponuja evropski trg veliko priložnost za franšizna podjetja iz drugih svetovnih regij. Najbolj razvite države v EU s franšiznim sistemom so Francija, Nemčija, Nizozemska, Španija in Velika Britanija, v zadnjem času pa jih čedalje bolj dohiteva Madžarska. Naglo se širijo franšize s hitro prehrano ter trgovinske franšize. Franšizing v EU se je začel najprej na področju hitre prehrane, trgovine in avtomobilizma (*rent a car*). Razvili so se domači franšizni sistemi, v katerih je grosist odprl razvojno franšizo. V Veliki Britaniji, Španiji in deloma na Portugalskem še danes prevladujejo domači franšizni sistemi. Tuji sistemi prihajajo v EU preko lastnih podjetij oz. njenih predstavnikov, licenc, prevzemajo že

uveljavljene blagovne znamke, ali preko skupnih vlaganj. V EU je večina franšiz ameriških, čeprav je skoraj enako število franšiznih sistemov. Kljub Evropskemu kodeksu etike za franšizno dejavnost pa ne moremo govoriti o enotnem pojmu franšizinga, saj je vsaka država članica franšizing prilagodila svojemu okolju (Pavlin, 2000, str. 100–103). Kot smo že omenili, obstajajo med ameriškim in evropskim franšizingom razlike. Razlike so predvsem v letnem prometu in manjšem številu franšiznih poslovalnic kljub približno enakemu številu franšiznih sistemov. To je rezultat, da so franšizni sistemi in poslovalnice v Evropi precej manjši.

3.2.2 Franšizing v ZDA

Od leta 1950 se franšizing v ZDA, ki je pionir franšiznega sistema, širi in uveljavlja ekstremno hitro, od leta 1980 pa je bilo obdobje hitre rasti ameriških franšiznih podjetij, med katerimi je okoli 400 franšiznih podjetij z internacionalizacijo, razširilo svoje enote na skupno 39.000 enot. Večinoma so se ZDA širile v Kanado, Japonsko, Evropo (predvsem zahodno), Avstralijo in Veliko Britanijo (Hoffman & Preble, 1995, str. 80). Poročilo Mednarodnega franšiznega združenja iz leta 2008 (ni novejših podatkov za ZDA) izkazuje, da franšizne trgovine na drobno obsegajo več kot 50 odstotkov vse prodaje na drobno v ZDA, s skupno gospodarsko proizvodnjo (vključno z bruto prodajo) ocenjen na več kot 2,3 bilijona dolarjev. Medtem, ko je v ZDA stopnja brezposelnosti okoli 10 odstotkov, franšizing zagotavlja delo približno 21 milijonom ljudi (Sherman, 2011, str. 13).

V ZDA je več različnih oblik franšizinga kot v EU, saj so morali po širitvi v tujino na relativno neznana tržišča sistem prilagoditi tržišču. V ZDA je bilo leta 1995 preko 600.000 franšiznih poslovalnic, ki so pripadale kar preko 3000 franšiznim sistemom, v istem času je bilo v EU vsaj 4-krat manj franšiznih poslovalnic ob približno enakem številu franšiznih sistemov. Razlike so tudi v letnem prometu, medtem ko gre v ZDA za preko 800 milijard dolarjev, je promet v EU vsaj 10-krat manjši. Kako pomemben je franšizing v ZDA, vidimo pri veliko ustanovljenih organizacijah in združenj, ki se zavzemajo za pospeševanje razvoja franšizinga, njihova vlada vključuje franšizing v instrumente za izboljšanje gospodarstva, kot so razvoj človeških potencialov, pospeševanje zaposlovanja in učinkovitega prenosa tehnologije (Pavlin, 2000, str. 101–102).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA NORMA

V iskanju novih podjetniških poti in bolj zdravega načina življenja se je lastnici in ustanoviteljici Silvi Verglez porodila ideja o bio prodajalni Norma že leta 2005. Jeseni leta 2007 se ji je želja o bio prodajalni uresničila in tako se je odprla prva Normina trgovina v Mariboru. Z vse večjo izbiro, željami in odgovornostjo je sčasoma prvotni prostor postal tesen in tako se je Norma leta 2010 preselila na večjo lokacijo, prav tako v Mariboru.

Norma je svoje ime dobila z idejo, ker norma pomeni standard in neko kakovost, ki bi jo

morala imeti vsaka hrana. Spirala in rdeča barva v črki O, pa pomenita strast, ljubezen do zdravega življenja in nenehno gibanje. Ker ima Norma vse izdelke ekološko certificirane, pa so si poleg imena Norma nadeli še bio prodajalna, da potrošnik lažje poveže, kaj trgovina predstavlja.

Norma pa je poleg bio prodajalne s hrano tudi ambasadorica zdravega življenja, saj z njo sodelujejo strokovnjaki s področja medicine, dobavitelji in zaposleni, ki se trudijo ozaveščati o zdravem načinu življenja čim več ljudem. Z namenom zdravega načina življenja želijo v Normi razširiti svojo prepoznavnost, zato so leta 2014 odprli svojo poslovalnico v središču Ljubljane.

Kot že ime pove, nudi Norma hrano ekološke pridelave z ustreznimi certifikati. Ponujajo hrano dnevne potrošnje, kot so sadje in zelenjava, kruh, mlečni izdelki, zamrznjeni izdelki, pakirani izdelki (testenine, napitki, musliji itd.) in olja. Poleg prehranskih izdelkov ponujajo še knjige, hrano za živali, ekološka čistila, naravno kozmetiko ter manjše gospodinjske pripomočke (sokovniki, blenderji). Norma daje prednost izdelkom slovenskega porekla, zlasti pridelkom ekoloških kmetov in predelovalcev. Kljub manjši ponudbi slovenske ekološke hrane pa se Norma trudi spodbujati slovenske ekološke kmete pri pridelavi in prodaji, saj s tem spodbuja večanje prodajne mreže, večjo samooskrbo in zmanjša onesnaževanje okolja. Ponudba slovenske ekološke hrane pa je tudi pomemben dejavnik pri razvoju Norme, saj je domače najbolj kakovostno. Da bi Norma zadovoljila povpraševanje, pa najdemo na njihovih policah bio izdelke iz tujine (ekološko certificirani). Obe Normini prodajalni imata ekološki certifikat z ustreznih inštitucij (v Mariboru mariborski Inštitut za kontrolo in certifikacijo, v Ljubljani Bureau Veritas). Vsi izdelki imajo prav tako ekološke certifikate, dobavitelji (slovenski kmetje in tuji predelovalci) pa so le tisti, ki imajo ekološki certifikat (Norma, 2016).

4.1 Franšizni sistem v podjetju Norma

Norma je prva slovenska franšiza s področja bio trgovin in deluje na vse bolj rastočem trgu zdravega življenja in zdrave prehrane. Z vse večjo prepoznavnostjo in željo po širitvi na ostala regionalna območja se je Norma odločila za odprtje franšize. Pri ustanovitvi so jim pomagali svetovalci iz podjetja FranAdria, ki svetujejo in nudijo pomoč vsem franšizorjem v regiji. Idejo o lastni franšizi jim je uspelo izpeljati do ustanovitve in tako je Norma odprla svojo prvo franšizno enoto v Ljubljani aprila 2014.

Testno enoto, ali kot sami pravijo, kar prava enota, so imeli možnost preizkušati v prvi trgovini v Mariboru, nato pa na novi lokaciji, vendar se niso zavedali, da se bodo kdaj širili s franšizingom. Že pred odprtjem prve enote so dobro raziskali trg zdrave prehrane, razvili koncept trgovine, blagovno znamko in marketing. Iz prve poslovne enote so se klub dobro zastavljenemu konceptu veliko naučili in v novo poslovno enoto vnesli še boljše prijeme in pristope. Že od začetka so si poslovanje zastavili tako, da ga je možno širiti naprej na ostale

enote. Priročnik so napisali še pred odprtjem franšize, saj morajo biti stvari, kot so oglaševanje, cenovna politika, administracija itd. (več o tem, kaj vse vsebuje franšizni priročnik, najdemo v Prilogi 1), nekje zabeležene, zdaj pa ga sproti spreminjajo oz. ga posodablajo. Kot je že omenjeno zgoraj, so Normi pri ustanovitvi pomagali strokovnjaki s tega področja – iz podjetja FranAdria. Več ljudi se je ukvarjalo z ustanovitvijo, kjer so bili neke vrste mentorji, da je bilo vse pravilno izpeljano.

Zdaj ima Norma razvit in uspešen poslovni model, ki nudi več prednosti kot ostali slovenski franšizni modeli. Ponuja predvsem uspešen in že preizkušen poslovni model, stalno podporo in pomoč, nižje cene nabave zaradi ekonomij obsega, skupni marketing, ki je razvit in prepoznaven, poslovni sistem, ki sledi trendom in črpa informacije iz tujine, nudi pa tudi fleksibilnost ponudbe glede na potrebe lokalnega trga (Norma, 2016).

Zelo pomembna značilnost pri franšizingu je seveda partnerstvo, česar se v Normini franšizi zelo zavedajo. Pomembno jim je, da s partnerji oz. franšizojemalci ter bodočimi franšizojemalci razvijejo močne in pozitivne poslovne vezi ter da vedo, kaj se od njih pričakuje. Kljub ogromnemu zanimanju za franšizo pa so se na koncu odločili za sedanjo franšizojemalko Matejo Puhar.

Njena začetna investicija za ta posel je znašala 70 tisoč evrov (v nadaljevanju EUR) (Sedej, 2014), kar pa je odvisno tudi od lokacije in velikosti prostora. Mateja Puhar ima s Silvo Verglez sklenjeno pogodbo za 10 let z možnostjo podaljšanja. Franšiznino se plačuje vsak mesec in znaša 5 odstotkov od prodaje oz. minimalno 500 EUR.

Tabela 1: Pregled informacij glede franšiznega sistema v bio prodajalni Norma

Država in leto ustanovitve	Slovenija, 2007
Prisotnost v državah	Slovenija
Število franšiznih enot	Ena lastna enota
Možnost širitve	Avstrija, Hrvaška, Slovenija
Oblika franšizinga	Direktni franšizing
Trajanje pogodbe	10 let (možnost podaljšanja)
Povprečna investicija na franšizno enoto v EUR	Odvisna je od velikosti in opremljenosti prostora (za prostor velik od 80m ² – 120m ² je investicija 40.000 EUR)
Mesečni stroški upravljanja	5 odstotkov oz. minimalno 500 EUR

Vir: FranAdria d.o.o., Franšiza Norma, 2016, tabela: Informacije.

Tako kot ostala franšizna podjetja tudi Normina franšiza daje priložnost, da delaš sam zase, vendar s to prednostjo, da imaš stalno podporo in pomoč pri poslovanju. Norma ima veliko znanja in večletnih lastnih izkušenj s področja maloprodajnega menedžmenta in trgovine, vse

od odprtja prve poslovne enote pa veliko znanja tudi s področja zdrave prehrane in zdravega načina življenja, pridobljeno znanje pa koristite že od začetka poslovanja. Poslujejo skladno z Evropskim kodeksom etike za franšizing in po načelu poslovne odličnosti. Sodelujejo tudi z najbolj uveljavljenim svetovalnim podjetjem v regiji, podjetjem FranAdria in ostalimi izkušenimi poslovnimi partnerji.

V nakup franšize Norma je vključenih veliko ugodnosti, ki jih nudi več kot pri ostalih franšiznih sistemih v Sloveniji. Norma je že kar lep čas na trgu in imajo preizkušen in učinkovit vstop na trg zdravega načina življenja, tako da je vstop za bodočega franšizojemalca lažji in uspešnejši. Nudijo vam področno ekskluzivnost, analizo lokacije in pomoč pri pogajanjih za ustrezno lokacijo. Uporabljate njihov logotip, blagovno znamko in ime, prodajo blaga pod blagovno znamko, skupni marketing in promocijo ter vnaprej izdelan marketinški načrt za lokalni in širši trg. Norma vam nudi pomoč tudi pri izdelavi naložbenega in poslovnega načrta. Pri opremljanju poslovne enote imate na voljo najsodobnejšo opremo, izdelan trgovinski načrt in dizajn, pomoč pri načrtovanju in dizajniranju ter razvito in preizkušeno programsko opremo. Svetujejo vam tudi v zvezi z njihovih izdelkih in nudijo stalen razvoj izdelkov. Ker imajo že svojo stalno mrežo dobaviteljev, imate prednost koriščenja promocijskih cen in boljših nabavnih pogojev dobaviteljev. Norma nudi redna srečanja, izobraževanja in usposabljanja, nudi pomoč in svetovanje preko telefona ali e-maila, vsak mesec pa poteka posvetovalni sestanek na franšizojemalčevi lokaciji (FranAdria d.o.o., 2016).

V želji po večanju Normine družine in seveda s tem čim večji nadaljnji uspeh in razvoj, Norma išče nove franšizojemalce, ki so predani poslu, kupcem in seveda zdravemu načinu življenja. Svojim strankam želi Norma ponuditi najbolj kakovostne izdelke (od prehranskih do kozmetičnih izdelkov), zato se ženejo za novostmi in novimi poti za boljši nastop na trgu in čim večje zadovoljstvo strank, kar pričakujejo tudi od bodočega franšizojemalca.

V vseh teh letih je Norma razvila občutek za kakovost in od bodočega franšizojemalca pričakuje odlike, kot so izkušnje z vodenjem, prodajo in maloprodajo, čut za pospeševanje prodaje, željo po uspehu in razvoju, pripravljenost izvajati načrtovane marketinške dejavnosti, morajo biti komunikativni, odprti, imeti stil zdravega načina življenja in prehranjevanja, čut za red in čistočo in delo z živili, željo po samostojni poslovni poti, ter morajo biti ekipni tip človeka, saj je to pomembno za sodelovanje pri franšiznem sistemu (Norma, 2016).

5 IZSLEDKI RAZISKAVE – INTERVJU

Franšizing je v Sloveniji kljub več kot dvajsetletni prisotnosti še precej neznana tema. Ljudje se še vedno ne zavedajo dobro, kaj franšizing pomeni, in se zato tudi ne odločijo za ustanovitev ali najem franšize. V svetu je najbolj pogost način širjenja poslovanja s franšizingom, v Sloveniji pa se za ta korak odloči le peščica. Zakaj se je za ta korak odločila

ena od ustanoviteljic franšiznega sistema pri nas, sem povprašala kar ustanoviteljico bio prodajalne Norma Silvo Verglez. Govorila sem tudi s franšizojemalko Norme Matejo Puhar ter z Edito Bečić, slovensko poznavalko s tega področja iz podjetja FranAdria.

Intervju Silva Verglez

Silva Verglez, ustanoviteljica Bio prodajalne Norma, svojo uspešno zgodbo piše že od leta 2007, ko se je odprla prva trgovina v Mariboru. V letih, ki so sledila, so poslovalnico preselili na večjo lokacijo, leta 2014 pa je Silvi Verglez uspelo ustanoviti prvo slovensko franšizo s področja maloprodaje zdrave prehrane. Zaradi velikih obveznosti ustanoviteljice in krajevne razlike sva bili v stiku preko e-pošte in telefona. Postavila sem ji nekaj vprašanj, ki so priložena v prilogah (Priloga 3).

Moje prvo vprašanje je bilo, zakaj se je odločila za ustanovitev franšize. Gospa Verglez mi je zaupala, da je precejšen razlog v denarju, saj se je težko širiti z lastnim kapitalom. Z lastno trgovino gre ves denar za zagon podjetja, ustanovitev blagovne znamke, poleg tega moraš delati imeti stvari pravilno zastavljene in narejene, da lahko to multipliciraš na več enot. Prav tako je bila zmeraj želja podjetja, da odprejo več bio prodajaln, zato so prišli na idejo širjenja s franšiznim sistemom. S pomočjo strokovnjakov so pravilno zastavili ustanovitev in tako odprli prvo franšizo. Gospa Verglez priznava, da so bili začetki zahtevni, vendar so imeli pomoč mentorjev iz podjetja FranAdria, ki so jim olajšali to pot. Pravi tudi, da imaš kot franšizor večjo odgovornost do franšize, saj nekoga potegneš v posel ter mu nudiš in jamčiš pomoč. Tudi iskanje primerne franšizojemalca je zahtevno, saj moraš upoštevati osebnost franšizojemalca in ga nato usmerjati v skladu z znamko in filozofijo podjetja. Že v pred izboru moraš ugotoviti, ali kemija obstaja in ali so miselni tokovi enako naravnani, da lahko skupaj delaš na eni ideji. Lahko bi temu rekli, da gre za spajanje dveh svetov.

Povpraševanja za franšizo je bilo izredno veliko, vendar, ko so se odločili za sedanjega franšizojemalca, ker je pokazal največ resnosti, so ostale kandidate pustili ob strani. V dveh letih od vzpostavitve prve franšize so postali dovolj izkušeni, zato so zdaj izredno selektivni in zahtevni pri izboru. Silva Verglez je povedala tudi, da so imeli več interesentov, ki so jih zavrnil v začetni fazi, pa tudi interesenta, ki je že bil v zaključnem krogu izbora, vendar ni mogla s stoddostno gotovostjo trditi, da je pravi za ta posel.

V nastajanju prve franšizne enote jim je pomagalo več zaposlenih iz podjetja FranAdria. Glede blagovne znamke Silva Verglez pove, da če hočeš dati franšizo, mora biti blagovna znamka obvezno zaščitena in da je njihova znamka zaščitena pri Uradu za intelektualno lastnino. Lastna trgovina jim je služila kot testna enota, toda kot pravijo oni, kar »prava enota«, saj si niso mislili, da bodo kdaj odprli svojo franšizno enoto. Odprli so dve lastni enoti, prva enota je bila na manjši lokaciji, vendar so se zaradi dobrega poslovanja v prvih treh letih preselili na novo, večjo lokacijo. Novo enoto so odprli z boljšimi prijemi in malo drugačnimi pristopi. Že v prvo so zadeli s pravim konceptom, ki ga skozi leta ni bilo treba

preveč spreminjati. Preden so odprli prvo trgovino, so dve leti, oboroženi s tržnimi raziskavami, premišljeno načrtovali, kako vstopiti v ta posel. Sogovornica pravi, da se v tem poslu ves čas učiš, in da je vse znanje, izkušnje in informacije črpala iz tujine in jih vnašala v obstoječo poslovno enoto. V Normi ves čas težijo k spremembam in se zgledujejo po trendih iz sosednjih tržišč, nato pa to poskušajo prenesti na slovenski trg, kjer so stvari malo drugače zastavljene kot v sosednjih državah.

Na vprašanje o franšiznem priročniku, mi je Silva Verglez odgovorila, da so ga razvili veliko prej, preden so sploh začeli prodajati franšizo, ker morajo biti stvari spisane sproti, vendar pa ga še zdaj sproti spreminjajo oziroma izpopolnjujejo.

Sogovornica vsem bodočim ustanoviteljem lastne franšize svetuje, da se pri ustanovitvi obrnete naravnost na svetovalno podjetje, v njenem primeru FranAdrio, ter da je franšizni sistem dober način za hitrejše širjenje na nova območja. Prav tako svetuje, da ne verjamete osebam, ki so same ustanovile franšizo – brez pomoči strokovnjakov.

Intervju Mateja Puhar

Mateja Puhar je franšizojemalka bio prodajalne Norma, ki jo vodi od leta 2014 v Ljubljani. S podobnimi željami, da odpre nekaj svojega s takšnim konceptom, se je odločila za najem franšize. Z Matejo Puhar sva opravili intervju preko telefona zaradi njenih obveznosti v trgovini. Podroben zapis intervjuja je v Prilogi 4.

Pri sogovornici me je na prvem mestu zanimalo, zakaj se je sploh odločila za najem franšize in zakaj prav za bio prodajalno Norma, pri čemer mi je zaupala, da na začetku ni vedela, kaj je franšiza, ampak je to spoznala šele, ko je odkrila bio prodajalno Norma. Bilo je čisto spontano, saj je hotela nekaj svojega s podobnim konceptom, saj tudi sama živi zdrav življenjski slog, vendar je lažje začeti nekaj s pomočjo franšizodajalca. Franšizo je zasledila v reviji z zdravo prehrano, odločila se je vprašati za najem, vendar so minila leta, preden se je res odločila za ta korak. Na spletni strani bio prodajalne Norma je oddala obrazec za interes, kmalu jo je poklicala Silva Verglez. Pravi pa tudi, da se je prej o franšizi pozanimala in odšla na sestanek v podjetje FranAdria, kjer Normo tudi oglašujejo. Za Normo bi lahko rekla, da je bila ljubezen na prvi pogled, saj je to zadeva, razvita v Sloveniji, pa tudi v Sloveniji je malo franšiz s prodajo takih izdelkov.

Zaupala mi je, da so največji problemi pri najemu franšize na začetku. Sploh finančni, preden stvari stečejo, ter najti primeren prostor in lokacijo. Nujna pri vsem tem je pomoč franšizodajalca, katero je imela zmeraj na voljo. Vsaj 2–3 leta minejo, da se trgovina ustali in se je ljudje navadijo, da se povrne začetna investicija, pa traja bistveno dlje.

Usposabljanja so potekala fizično na lokaciji v bio prodajalni Norma, pred odprtjem. Potekala so 5 intenzivnih dni po ves dan, bili pa so tudi v trgovini, pri prodaji in nabavi, da so stvari videli v praksi in se preizkusili. Z gospo Verglez so šli skozi priročnik o tematiki povezani s

franšizo, trgovino, delovanjem in spoznali vse obrazce, ki spadajo zraven. Prvi dan je bilo osebje in gospa Verglez z njimi na otvoritvi, zdaj pa stik ohranjajo preko mesečnih sestankov, e-pošte in telefona.

Na vprašanje, česa se je naučila o tem poslu, in ali bi se odločila sedaj investirati v ta posel, mi je Mateja Puhar odgovorila, da takšna stvar zahteva celega človeka in ne samo 8 ur na dan. Na začetku ne veš točno, v kaj se spuščáš. Povedala je tudi, da ni pričakovala minusa na začetku, vendar ni človek, ki obupa, ker verjame v to in v ta način življenja (zdrav slog) in tako svetuje naprej ljudem. V končni fazi ji je prvi cilj »prodajati« takšen način življenja. Pravi tudi, da je odvisno, za kakšno franšizo se odločiš in za katero dejavnost, in koliko imaš finančne rezerve. Potrebujš jo predvsem na začetku, da poslovanje steče, saj kot povsod drugod na začetku delaš z izgubo.

Franšizojemalcem svetuje, da naj grejo v ta posel z zavedanjem, da so možne nepredvidljive situacije, na katere morda niso bili opozorjeni, zato naj si res izberejo nekaj takega, kar jih zanima, da vztrajajo kljub začetnim krizam. Franšiza po njenem mnenju ni slaba stvar, še najboljša za začetek dela, odvisno od tega, kakšna vrsta franšize je, koliko imaš svobode, koliko so ti na voljo oziroma niso na voljo za pomoč franšizodajalci.

Tabela 2: Pomembnejši povzetki intervjuja s predstavljenimi prednostmi in slabostmi

Plusi za ustanavljanje lastne franšize	Minusi za ustanavljanje lastne franšize
Pomoč strokovnjakov	Velika odgovornost franšizorja
Lažje in hitrejše širjenje novih poslovnih enot, na nova geografska območja	Zahtevno poiskati ustreznega franšizojemalca
Manjši finančni zalogaj, kot širjenje z lastnim kapitalom	Uspeh ni odvisen le od franšizorja, ampak tudi franšizojemalca
Zaščitena blagovna znamka	Napačno svetovanje »poznavalcev«
Dodelana raziskava trga in s tem lažje širjenje	Kopiranje poslovnega sistema s strani konkurence
Plusi za najem franšize	Minusi za najem franšize
Usposabljanja in izobraževanja	Traja vsaj 2–3 leta, da se trgovina »prime«
Stalen stik s franšizodajalcem	Investicija se povrne šele po nekaj letih
Pomoč s strani franšizodajalca	Možne nepredvidljive situacije in težave

Intervju Edita Bečić

Edita Bečić je generalna sekretarka sekcije za franšizing v Sloveniji in svetovalka pri podjetju FranAdria. V intervjuju z njo me je zanimalo predvsem stanje glede franšizinga v Sloveniji. Intervju sva opravili preko telefona, prav tako zaradi njenih obveznosti, celoten pogovor pa je priložen v Prilogi 5.

Edita Bečić mi je povedala, da pri franšizah ne moreš začeti kar z ustanavljanjem iz nič, ampak moraš prej imeti eno ali nekaj testnih enot, od katerih je preživela oziroma pozitivno posluje vsaj ena. Testiranje testne enote traja približno 1–2 leti.

Na vprašanje, kakšno zakonodajo imamo v Sloveniji glede franšizinga, mi je odgovorila, da v Sloveniji zakonodaje glede franšizinga ni, ampak se ravna po Evropski franšizni federaciji. Prav tako je franšizna pogodba kompleksna in je sestavljena iz najmanj šestih različnih zakonodaj. Zanimivo pa je, da imajo urejeno zakonodajo glede franšizinga v ZDA, Veliki Britaniji in deloma v Romuniji.

Zanimalo me je, kakšno je zanimanje glede franšiz v Sloveniji, odgovorila mi je, da zanimanje glede ustanovitev franšiz obstaja, vendar je vseeno manjše kot na Hrvaškem in v Srbiji. Nekatera podjetja v Sloveniji še zdaj ne vedo, kaj to je franšizing, prav zaradi premajhnega izobraževanja na to temo. S franšizingom se ljudje seznanijo predvsem preko globalnih blagovnih znamk (McDonalds, Zara itd.), ne zavedajo pa se, da je franšizing primeren za veliko različnih dejavnosti. Zato ljudje kupujejo že preverjene in drage ameriške franšize, ker so navdušeni na njimi, ne zavedajo pa se, da morda ta franšiza ni primerna za majhen slovenski trg. V FranAdrii zato ponujajo evropske franšize, ki so cenejše in bolj prijazne do bodočih franšizojemalcev.

V Sloveniji kljub nekajletni prisotnosti franšizinga nimamo uradnega registra, zato ne vemo točnega števila franšiz pri nas. Bečićeva pravi, da se franšizno podjetje ne razlikuje od ostalih podjetij, razen, da je franšizojemalec pravno ločena oseba, ki deluje pod blagovno znamko franšizodajalca, in ni potrebe, da se vpiše kako drugače v register in je franšizna podjetja nesmiselno razlikovati od drugih podjetij. Pravi tudi, da imamo v Sloveniji okoli 100–150 franšiznih podjetij.

V 5–10 letih se je franšizing v Sloveniji veliko spremenil, saj so včasih ljudje mislili, da z denarjem lahko kupijo vsako franšizo, franšizorji pa so se naučili, da tudi če imajo denar, a ne ustrezajo določenemu območju, ne bodo odobrili franšize. Postali so tudi veliko bolj previdni pri finančnih projekcijah. Čedalje bolj je popularno, da se združi več ljudi in odprejo franšizo, ker se zavedajo, da služb ne bodo dobili. Veliko je ženskih kandidatk za najem franšize in so v povprečju tudi boljše franšizojemalke, medtem ko moški veliko raje odprejo svoje podjetje. Bečićeva je še dodala, da franšizingu v Sloveniji ne zaupajo, da ljudje ne dajo franšize preveriti oziroma ne preverijo njene pogodbe, velikokrat pa se ustanavljanja lotijo sami, brez posvetovanja in preverbe, in takšno ravnanje lahko privede do propada podjetja, kar vodi v nezaupanje.

Slika 1: Miselni vzorec pomembnejših ugotovitev glede franšizinga v Sloveniji



SKLEP

V Sloveniji je v zvezi z ustanavljanjem franšizinga precej zanimanja, vendar še vedno manj kot v svetu. Razlog je v premajhni informiranosti in znanju o franšizingu. Prav zato franšizingu v Sloveniji ne zaupamo preveč. Kljub temu pa imamo okoli 100–150 franšiznih podjetij. Postopki ustanavljanja franšizinga morajo izpolnjevati pogoje Evropske franšizne federacije, pri čemer naj pomagajo strokovnjaki, saj je potek ustanavljanja kompleksen. Menim, da bo v Sloveniji v nekaj letih postal način širjenja s franšizingom bolj priljubljen prav zaradi dobrih praks, kakršno predstavlja tudi bio prodajalna Norma.

LITERATURA IN VIRI

1. Alon, I., Falbe, C., & Welsh, D. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130–149.
2. Altinay, L., & Brookes, M. (2011). Franchise partner selection: perspectives of franchisors and franchisees. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 336–348.
3. Coffey, R. (2015). Don't Set and Forget: Tips to Avoid Common Errors in Running Your Franchise System. *Franchising World*, 47(11), 48–50.
4. *Evropska franšizna federacija*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>
5. *Eurostat*. (2016). European Commission. Najdeno 14. junija 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Europe_in_figures_-_Eurostat_yearbook
6. FranAdria d.o.o. (2016). *Franšiza Norma*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.franadria.si/slovenscina/fransiza-norma>
7. *Franšizni paket*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://franchising.si/abc-fransizinga/15/fransizni-paket/>
8. Grilc, P. (1988). *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Hanson, B. (2015). Should you buy a franchise? Be prepared to scrutinize the contract. *New Hampshire Business Review*, 37(13), 13–13.
10. Hensley, E. S. (2012). How to buy into a franchise: Scott Warfel, owner of four Jersey Mike's stores in Oklahoma. *Journal Record [Oklahoma City, Ok]* 02 May 2012.
11. Hoffman, R. & Preble, J. (1995). Franchising systems around the globe: A status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80–88.
12. Hoffman, R. & Preble, J. (2004). Global franchising: current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101–113.
13. *International Franchise Association, IFA*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>
14. *International Franchise Association Report, IFA Report, 2016*. Najdeno 14. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.franchise.org/research>
15. Jeffrey, M. (2002). An expanding Europe: The case for Slovenia. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 6(1), 77–89.
16. *Kaj je franšizing*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kaj-je-fransizing>
17. *Kaj pomeni franšizing*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.franchise-slovenia.net/fransizing/kaj-pomeni--fransizing>
18. Loffredo, J. (2013). International Franchising: It's a Brave New World Out There. *Franchising World*, 45(3), 38–39.
19. McKenzie, B. (2002). International Franchising in Emerging Markets: Central and Eastern Europe and Latin America. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 303–308.

20. Mecina, J. (2011, 20. februar). Franšizing. *Mladi podjetnik*. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>
21. Mendelsohn, M. (2005). *The guide to franchising*. London: Thomson.
22. *Norma*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.norma.si>
23. Pavlin, I. (2000). *Franšizing za podjetnik* (študijsko gradivo). Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. Petavs, S. (2013, 12. februar). Kako izbrati pravo franšizo. *Finance*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije
25. Povalej, M. (1992). *Kako s Franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. *Razvoj franšizinga v Sloveniji*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.franchise-slovenia.net/o-sfa/razvoj-fransizinga-v-sloveniji>
27. Samson, P. (2014). Why should you buy a franchise? *Newsweek Global*, 163(12), 40–40.
28. Schwarzer, P. & Wiseman, E. (2015). Franchising: A Global Engine for Economic Growth. *Franchising World*, 47(6), 15–18.
29. Sedej, K. (2014, 18. september). Prihajajo tuje franšize: prednosti in pasti tega posla. *Finance*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8809800/Prihajajo-tuje-fran%C5%A1ize-prednosti-in-pasti-tega-posla>
30. *Sekcija franšiznih družb*. Najdeno 13. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/Splosna-zakonodaja/Komisije-sekcije/Sekcija-fransiznih-druzob>
31. Sherman, A. (2011). *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. New York: AMACOM.
32. Steingold, F. (2005). Should you buy a franchise? *Army/Navy Store & Outdoor Merchandiser*, 60(5), 13–14.
33. Szarka, L. (2011). Do your homework before buying into a franchise. *Crain's Cleveland Business*, 32(11), 22.
34. Webber, R. (2013). *An introduction to franchising*. Houndmills (Basingstoke); New York: Palgrave Macmillan.
35. *What are common franchise terms*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.franchise.org/what-are-common-franchise-terms>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Franšizni priročnik	1
Priloga 2: Pogodba o franšizi	2
Priloga 3: Intervju Silva Verglez, franšizor	4
Priloga 4: Intervju Mateja Puhar, franšizojemalka	7
Priloga 5: Intervju Edita Bečić, svetovalka s podjetja FranAdria	9
Priloga 6: Logotip Norma.....	13
Priloga 7: Certifikat	13

PRILOGA 1: Franšizni priročnik

- **Predstavitev priročnika.** V tem delu franšizor opiše svoje poslovanje in izdelke/storitev/tehnologijo, ki jih nudi oz. z njimi posluje. Navaja tudi naslove in telefonske številke izvršnih oddelkov za primer nejasnosti. V tem delu spomni franšizojemalca glede odnosa do njega in reševanja problemov.
- **Predstavitev podjetja.** Zgodovina posla, razlogi za uspeh, število enot franšiz.
- **Pravna plat.** Registracija, zunanji znaki, postavitve imena firme.
- **Administracija.** Varnost, procedure z zapiranjem in odpiranjem poslovalnice, zavarovanje, pritožbe, register osnovnih sredstev, telefonske številke v sili, nadomestila ob nezgodah.
- **Računovodstvo.** Proračun, izdajanje računov, knjiga blagajniških prejemkov, mesečna poročila, plačilo mesečnih računov, blagajne v poslovalnicah.
- **Cenovna politika.** Popusti, ceniki, postavljanje in navedba cen.
- **Kadri.** Nagrajevanje, izplačila plač, iskanje in izbor kadrov, uniforme in izgled, timsko delo, usposabljanje, prekinitev delovnega razmerja.
- **Oglaševanje.** Lokalno oglaševanje, reklamiranje v tisku, TV, tipični znaki, logo, ustvarjanje ugleda, razpoznavnost med kupci, notranja dekoracija in postavitve izdelkov.
- **Prodaja.** Gotovinska politika, načrtovani obseg prodaje, odnos s strankami, pakiranje, roki.
- **Inventura.** Pregled zalog, mesečni popis zalog, inventurne pole (Pavlin, 2000, 26– 29).

PRILOGA 2: Pogodba o franšizi

V začetnem delu franšizne pogodbe so podatki o franšizodajalcu (ime podjetja, naslov, ime in priimek direktorja, matična številka in davčna številka) in franšizojemalcu (ime in priimek, naslov).

1. UVODNE DOLOČBE

V tej točki se razloži, zakaj pogodbeni stranki sklepata pogodbo (ureditev poslovnih odnosov), tako, da bodo pravice, obveznosti in odgovornosti obeh strank s podpisom pogodbe nesporno in jasno opredeljene.

2. PREDMET POGODBE

V predmetu pogodbe se določi, kaj je namen te pogodbe in na katero lokacijo se ta pogodba navezuje (lokacija, naslov lokacije).

Na primer: Predmet pogodbe je podelitev franšize za nakup in prodajo artiklov oz. izdelkov franšizodajalca, pod njegovo blagovno znamko, na določeni lokaciji.

3. OBVEZNOSTI FRANŠIZODAJALCA

Kot že ime pove, se v tej točki navedejo vse obveznosti, ki jih ima franšizodajalec do franšizojemalca. Tako se franšizodajalec obvezuje, da bo franšizojemalcu omogočil brezplačno svetovanje in sestanke, nabavo artiklov, zadostno količino artiklov, pravočasno oddal naročila blaga franšizojemalca svojim dobaviteljem, zagotavljal enake prodajne cene, dostavljal reklamni material, obveščal o oglaševanju in prodajnih akcijah, financiral oglaševanje in navajal tudi franšizojemalčevo prodajno mesto, nudil redno izobraževanje in usposabljanje ter, teritorialno ekskluzivnost.

4. OBVEZNOSTI FRANŠIZOJEMALCA

V tej točki so navedene vse obveznosti franšizojemalca, ki se navezujejo na ekskluzivno nabavo artiklov pri franšizodajalcu, določbe o lokaciji (franšizojemalec se obvezuje, da v bližini prodajne enote ne bo odprl druge lastne prodajalne), opremljenost in izgled franšizne enote (po navodilih franšizodajalca), določbe o prodajnih cenah in cenovni politiki, plačevanje blaga v določenih rokih, obveza o rednem izobraževanju zaposlenih v njegovi enoti, franšizojemalec pa se obvezuje, da bo varoval poslovne skrivnosti tudi po preteku pogodbe.

5. PRISPEVEK ZA PRAVICO DO FRANŠIZE – FRANŠIZNINA

V tej točki se pogodbeni stranki dogovorita o franšiznini. To je mesečna provizija, ki jo franšizojemalec plačuje franšizodajalcu za pravico do franšize. Dogovorita se za dan v mesecu, do katerega se plačuje franšiznina, in koliko odstotkov znaša od celotne mesečne prodaje. Dogovorita se tudi, kdaj se pregleduje promet (obdobje, mesec, dan v letu).

Lahko se doda točka o posebnih rabatih, ki zmanjšajo franšiznino, če je franšizojemalec presegel prodajo za določen znesek. Doda se tudi točka o možnih reklamacijah in kdo nosi breme.

6. PLAČILA

Je pomembna točka za stranki, saj se dogovorita o vseh načinih plačila zavarovanj, kupljenega blaga, plačila dobaviteljem in franšizodajalcu. Dogovorita se tudi o rokih, v katerih je treba blago plačati, in sankcijah (povečanje franšiznine, odstop od pogodbe, ustavitev dobave blaga), če franšizojemalec zamudi s plačilom.

7. SANKCIONIRANJE KRŠITEV POGODBENIH DOLOČIL

Ta točka opredeljuje sankcije v primeru, da je franšizojemalec prekršil katero od točk, navedenih v pogodbi. Opredeljuje tudi sankcije v primeru kršitve, ki se navezujejo na poslovne skrivnosti, cene, reklamiranje itd. Franšizodajalec lahko zahteva odškodnino za nastalo škodo, odstop od pogodbe, ali pa se mu izroči pisni opomin.

8. VELJAVNOST POGODBE

Pod to točko se pogodbeni stranki dogovorita, kdaj je pogodba sklenjena (ko jo podpišeta obe stranki) in od kdaj je veljavna (dan, mesec, leto). Dogovorita se tudi, za koliko časa se pogodba sklepa (npr. 5–10 let).

V tej točki se stranki lahko dogovorita tudi o podaljšanju pogodbe, ali pa o predčasni odpovedi pogodbe, in v kakšnih primerih se pogodba lahko odpove.

9. KONČNE DOLOČBE

V končnih določbah se pogodbeni stranki dogovorita, kako se rešujejo spori in kje se rešujejo spori (pristojno sodišče v Ljubljani). Dogovorita se tudi, v koliko izvodih je napisana pogodba (dva izvornika, vsaka pogodbena stranka dobi po en izvod).

V mesto, dan, mesec, leto

Podpis franšizodajalca

Podpis franšizojemalca

PRILOGA 3: Intervju Silva Verglez, franšizor

S franšizodajalko bio prodajalne Norma Silvo Verglez sem imela telefonski intervju, v katerem mi je odgovorila na zastavljena vprašanja. Pogovor je potekal 1. 7. 2016 in je trajal 15 minut in 45 sekund. Z gospo Verglez sem stopila v kontakt preko e-pošte, nato sva bili v kontaktu preko telefona. V telefonskem pogovoru, ki sem ga uporabila za intervju, se ne predstavljam, saj sva se za intervju vnaprej dogovorili, vendar pa je zapisan ves pogovor (dobesedno), ki sva ga imeli. S krepko pisavo je zapisan moj govor (Nina Horvat), z normalno pisavo so odgovori gospe Silve Verglez.

Dober dan. Začela bi s prvim vprašanjem:

Kako ste prišli na idejo, da ustanovite franšizo in ne dodatne poslovne enote?

To je precej povezano z denarjem. Danes recimo, če imaš svojo trgovino, moraš stvari delati prav, in jih moraš delati tako, kot to delajo veliki. In v ta namen pač potrebuješ določeno postrojenje, določene ljudi, določene funkcije, določena opravila, stvari, ki pač morajo biti narejene, da si lahko uspešen, in če imaš to prav narejeno za eno enoto, lahko to, oziroma skoraj, da moraš multiplicirati na več enot. Naša želja je vedno bila, da odpremo več bio prodajaln. Je pa to seveda povezano s precejšnjim zalogajem denarja, glede na to, da smo mi družinsko podjetje in smo pravzaprav odprli najprej eno trgovino, potem smo odprli še večjo trgovino in pravzaprav ves denar potrebovali za zagon podjetja, za ustanovitev blagovne znamke in tako naprej. Ugotovili smo, da se bomo težko širili z lastnim kapitalom in smo rekli dajmo poskusit s franšizo. Pogovorili smo se s strokovnjaki s tistega področja, ki so rekli, da je to, kar mi počnemo, edini pravilen način oziroma je v svetu zelo običajno, da se takšne ideje in takšna podjetja širijo s franšiznim sistemom, tako da je zaradi tega nastala ta ideja. Poiskali smo si tudi strokovno pomoč, da smo to pravilno zastavili in tako odprli tudi prvo franšizo.

Ali so bili začetki z ustanovitvijo franšize zahtevni?

Ja, vsekakor, vsaka zadeva, ki jo na novo delaš, ki jo prvič delaš, je zahtevna, vendar moram povedati, da smo imeli na tem področju res odlične mentorje iz podjetja FranAdria, ki jih boste tudi vi intervjuvali in uporabili določene podatke od njih. Tako da moram reči, tako kot vi, ki recimo delate neko diplomo, vse morate sami narediti, imate pa mentorja, ki vas ves čas spomni, na kaj še morate mislit, kaj še morate napisati, in na tak način nam je to zelo dobro uspelo, bilo je pa res zelo veliko dela.

Da, tako kot z vsakim začetkom oziroma z neko novo stvarjo, če se začnete z njo ukvarjati.

Dejansko je tako, da kot franšizodajalec skoraj čutiš večjo odgovornost do franšize kot pa do svoje enote, zaradi tega, ker pač nekoga potegneš v to noter, mu obljubiš in garantiraš tudi pomoč. Nekako garantirati ne moremo uspeha, ker to ni zgolj odvisno od nas, je tudi od franšizojemalca odvisno. To ena velika odgovornost, ker so tukaj potem tudi manjša podjetja, družinska podjetja, ki gredo z nekim lastnim finančnim rizikom v to zadevo, in če veš, da imaš neko soodgovornost za eksistenco nekoga drugega, je to ena zelo velika odgovornost. Se strinjam. Se pravi, je treba franšizojemalca in njegovo skupino vse usmerjat tako, kot vi

želite, da bi tudi podjetje delovalo? Seveda, to po eni strani moraš usmerjat, tako kot ste rekli, da vse poteka v skladu z znamko in filozofijo, ki jo zastopamo, po drugi strani pa je potrebno upoštevati tudi recimo osebnost franšizojemalca, saj se on ne more v celoti sam sebe zatreči in živeti samo eno tujo filozofijo. Tako že v pred izboru nekako ugotoviš, ali ta kemija obstaja, ali smo na enako valovni dolžini, ali imamo miselne tokove enako naravnane, da lahko na eni ideji skupaj delamo. Potem pa je to seveda individuum, tako kot pustiš določene svoboščine svojim zaposlenim in vsakega upoštevaš v vseh njegovih posebnostih, tako moraš tudi franšizojemalca na enak način tretirati, tako da je to potem umetnost spajanja nekako dveh svetov, čeprav si predhodno ugotovil, ali pa sta obe strani ugotovili, da sta nekako enako naravnani.

Se pravi, ali je bilo poiskati ustreznega franšizojemalca zahtevno ali ste imeli več franšizojemalcev na izbiro? Bom tako rekla, povpraševanja je bilo izredno veliko, tako da smo se potem na eni točki posvetili partnerju, ki ga zdaj imamo, ker je izkazal največjo resnost v določenem trenutku, tako da smo potem ostale stvari pustili malo na strani. Zdaj smo že dobili določene izkušnje v teh dveh letih, odkar imamo prvo franšizo in smo postali izredno zahtevni in selektivni, v dobro bodočega franšizojemalca, pri tem, s kom bi delali. Imeli smo tudi že recimo interesenta, pa ne samo enega, več interesentov, ki smo jih zavrnili, ampak smo jih zavrnili že v štartni fazi, tako da ne morem zdaj oceniti, ali bi prišlo do tistih zaključnih razgovorov. Imeli smo tudi partnerja, ki smo ga imeli dokaj že v zadnji tretjini razgovorov, ampak nisem s stoddostno gotovostjo mogla oceniti, da je to pravi posel za tega bodočega franšizojemalca.

Se mi zdi, da se to v veliko primerih zgodi, da v zadnji fazi ugotovijo, da bodoči franšizojemalec ni primeren. Torej pri ustanovitvi so vam svetovali iz FranAdrie različni mentorji ali ste imeli samo enega mentorja? Dejansko bom rekla, da je tam več zaposlenih delalo na našem podjetju.

Kako je pa z blagovno znamko? Zaščitena je sigurno? Naša blagovna znamka je zaščitena pri Uradu za intelektualno lastnino. To je tudi pogoj, če hočeš dati franšizo, da moraš imeti zaščiteno blagovno znamko.

Kako pa ste preizkušali testno enoto? Na prvotni trgovini v Mariboru ali kako drugače? No, mi tega ne imenujemo testna enota, ampak imenujemo kar prava enota. Ko smo odprli prvo trgovino, tedaj nismo vedeli, da bomo kdaj odpirali franšizo. Dejansko imamo izkušnje z odpiranjem dveh lastnih enot, ker smo prvo trgovino odprli na manjši lokaciji, potem pa zaradi zelo dobre rasti v prvih treh letih, smo kar hitro ugotovili, da potrebujemo večji prostor, in smo potem poiskali novo lokacijo in s tem odprli novo enoto, povečano trgovino s še boljšimi prijemi ter malo drugačnimi pristopi. Drugače pa moram reči, da smo že v prvo zelo dobro zadeli z našim konceptom, ki ga nismo rabili kaj dosti korigirati v vseh teh letih. Jaz rada rečem, da zato nismo, ker bi nekemu od domačih, da bi izgubil delovno mesto in bi si morali poiskati neko zaposlitev. Čisto zavestno in z vsemi tržnimi raziskavami oboroženi smo šli v ta posel in preišljeno načrtovali dve leti, preden smo prvo trgovino odprli.

Se pravi bi lahko rekli, da je to preizkusno obdobje testne enote nekako trajalo dve leti? To ni bila testna enota, ampak verjetno morate vi uporabiti ta termin, ker v franšizi je tako, da mora biti neka testna enota, preden se franšiza odpre. Tako da seveda lahko tako temu rečemo,

je naša lastna trgovina služila kot testna enota.

Kaj ste se iz tega naučili s postavljanjem prve poslovne enote, v bistvu ste si vse prej cilje zastavili in to ste se zraven tudi kaj sproti naučili, kaj bi lahko še spremenili? V bistvu se ves čas učiš, tega procesa nikoli ni konec. Dejansko sem iz takšne panoge, da imam osebno recimo veliko predznanja iz trgovinskega področja in iz raznoraznih področij, tako da sem vse to znanje vnesla že v prvo enoto in potem pa normalno, glede na to, da so nam vedno razlagali, da orjemo ledino s to trgovino. Mogoče ne sodimo med pionirje, ki so odpirali pred 25 leti, mislim, da bodo zdaj prve slovenske trgovine imele prav to častitljivo obletnico ali že imajo okrog 25 let. Medtem, ko 9 let nazaj vendarle tega ni bilo toliko, da bi se pisalo o zdravi hrani, tako da smo bili malo eksotični v tistem času. Glede na to, da sem pač trgovino kot branžo zelo dobro poznala iz vseh zornih kotov, ne pa toliko ekološke panoge, in tudi teh izkušenj nekako v Sloveniji ni bilo, tako da sem te stvari malo, vse te izkušnje, vse to znanje, informacije črpala iz tujine in to potem sproti vnašala v to našo obstoječo poslovno enoto. Seveda se ves čas učiš, še zdaj se učimo, mislim, ves čas prežimo za nekim napredkom, za nekimi spremembami, za tem, kako bi lahko stvari drugače, bolje zastavili, ker tudi drugi ne spijo. Potem tudi drugi iz naše panoge se tega poslužujejo, kar mi zdaj počnemo, na ta »zdravo prehranski trend« so zdaj vsi vstopili na ta vlak.

Ali se zgledujete po svetovnih trendih ali imate svoj koncept zdrave prehrane oziroma svojega poslovanja? Zdaj tako, da bi svetovne trende vzeli, to je mogoče malo težko, ampak evropske trende pa zagotovo oziroma te trende bližnjih držav, sosednjih tudi, kjer imajo recimo zelo dobro razdelane zbiranje informacij in podajanje informacij. Mislim trend je nekaj, kar se bo zgodilo v prihodnosti, za napovedovanje trendov pravzaprav potrebuješ neke pretekle informacije, tako da se zgledujemo po sosednjih tržiščih, in potem to z nekim poznavanjem slovenskega tržišča transformiraš na to geografsko okolje, da približno oceniš, kaj se bo zgodilo. Pri nas so stvari malo drugače zastavljene kot pa v sosednjih deželah.

Se strinjam, treba je seveda franšizo prilagoditi slovenski zakonodaji, slovenski kulturi, da bi se sploh prijela. Zdaj pa še glede franšiznega priročnika: to ga tudi sigurno imate? Ja, seveda.

Ste ga razvili s prvo poslovno enoto? To smo ga razvili veliko prej. To pomeni, da so gradiva nastajala prej, preden smo sploh začeli prodajati franšizo, ker moraš imeti stvari spisane konec koncev. Franšizodajalci imajo tam do 200 strani nekega *know-howa*, ker ne služi zgolj temu, da napolni papir, ampak je to neko znanje prelito na papir in terja veliko časa, da to napišeš. Ko smo prodali prvo franšizo, smo imeli priročnik že napisan, zdaj pa ga sproti spreminjamo, da se pravilno izrazim, izpopolnjujemo.

Prvo je treba napisat osnutek, potem pa se ga dopolnjuje glede na nove franšizojemalce, glede na nove poslovne enote in tako naprej. Točno tako, ja.

Zdaj pa še zadnje vprašanje, in sicer kaj bi svetovali osebam, ki se odločajo ustanoviti lastno franšizo? Torej podjetnikom, ki bi se želeli na franšizni način širiti, če to mislite?

Da, s širitvijo lastne franšize. Glede na to, da franšiza je danes od proizvodnih podjetij do storitvenih podjetij, do trgovinskih podjetij, torej v vsaki panogi so franšize, tudi v zavarovalništvu, nepremičninah, mislim, ni da ni, zagotovo je to način, ki je zelo smiseln. Jaz sem to spoznala, ko sem malo več predelala o franšizah. Ko smo se mi tega lotevali, si želiš

hitreje zasesti neko geografsko območje, pa ga sam ne moreš, ker pač finančno nisi dovolj močan, je to zelo pameten način. Moraš pa res imeti nekaj za ponuditi, moraš imeti en določen *know-how*, brez tega ne gre, mora pa biti neka dobra ideja za vsem tem. In pa brez svetovalnega podjetja se jaz tega ne bi nikoli lotila in tudi ne bi nikogar takega resno jemala, ki je take stvari sam naredil. Dejansko je vse znanje tako ali tako pri franšizodajalcu. Nekdo, ki profesionalno pozna kako franšizing poteka, te mora voditi pri tem, v to sem stoprocentno prepričana. V Sloveniji so taki, ki kar nekaj napišejo pa rečejo, da imajo neko franšizo, ga resno ne jemljem in nobenemu franšizojemalcu ne bi priporočala, da kaj takega resno jemlje. To ni to.

Se pravi, svetujete jim, da se, preden karkoli kaj začnejo, obrnejo na te mentorje, na FranAdrio oziroma na druge ustanove? Da, saj to sem že svetovala podjetnikom, da se obrnejo direktno na FranAdrio.

Tukaj bi zaključila najin pogovor in se vam najlepše zahvaljujem za vaše odgovore.

PRILOGA 4: Intervju Mateja Puhar, franšizojemalka

Z gospo Matejo Puhar, ki je franšizojemalka bio prodajalne Norma, sem imela 11. 7. 2016 telefonski intervju, ki je trajal 13 minut in 48 sekund. Preden sem jo kontaktirala preko e-pošte, sem se dogovorila glede dovoljenja za intervju z njeno franšizodajalko gospo Silvo Verglez. V kontaktu sva bili preko telefona, zato se tudi v tem intervjuju ne predstavljam specifično, vendar bom napisala, kako je pogovor dejansko potekal. Moja vprašanja so napisana z odebeljeno pisavo, odgovori gospe Puhar pa z normalno pisavo.

Dober dan. Začela bi kar s prvim vprašanjem, in sicer zakaj ste se na prvem mestu odločili, da vzamete v najem franšizo? Zakaj franšizo? Kaj pa vem, razmišljala sem o enih stvareh, mislim bilo je čisto nenačrtovano. V bistvu sploh nisem vedela, kaj to franšiza sploh je, šele potem, ko sem slučajno našla bio prodajalno. Nekaj v tej smeri sem hotela, kako bi rekla ... čisto spontano se je to zgodilo. Nisem prav iskala tega, ampak sem hotela nekaj svojega, potem je ta varianta prišla in se sem začela zanimat, kaj je to, in videla, da je to mogoče v tem času malo lažje nekaj začeti iz nule s pomočjo nekega franšizodajalca, ki že ima nekaj izkušenj na tem področju, in tako sem se za to odločila. Potekalo je dolgo, kar leta, da sem se potem res odločila za to.

Zakaj pa prav bio prodajalna Norma? Ali se tudi sami ukvarjate s tem zdravim načinom življenja? Seveda, mislim, živim tako že zadnjih 20 let, vegetarijansko-vegansko. Saj pravim, da sem v tej smeri razmišljala, glede na to, da je službo danes težko dobiti, z nečem se je pa treba ukvarjati. Ob prebiranju takih revij oziroma v eni reviji za zdravo življenje sem zasledila oglas za bio prodajalno Norma ter za franšizo in potem sem se tako odločila, da jih kontaktiram in tako naprej.

Potem pred podpisom pogodbe ste se pozanimali o franšizojemalcu in ali ste imeli osebno srečanje z gospo Verglez? Ja, najprej, ko sem izrazila interes oziroma zanimanje preko enega obrazca, čisto neobvezno na internetu, me je potem ona kontaktirala in sva se dobili osebno kmalu po tistem. Takrat sem izvedela o njej, drugače sem se pa tudi na

FranAdrii pozanimala, kjer tudi oglašujejo to franšizo, in odšla tja na sestanek povprašat malo.

Se pravi ste se točno samo za njih odločili in je bila to kot »ljubezen na prvi pogled«? Ja, saj franšiz s to tematiko ni toliko, sploh v Sloveniji. To je slovenska zadeva, v Sloveniji nastala in ni iz tujine pripeljana, mislim, to je zelo zanimivo.

S kakšnimi problemi ste se spoprijeli v teh dveh letih od najema franšize? Če so bili kakšni problemi, na primer pri ustanovitvi? Kaj pa vem, zmeraj so kakšni problemi, že na začetku, odvisno, kako stvar zastavljaš. Največji problem je najti primeren prostor in lokacijo za trgovino. Potem se sproti najdejo kakšni problemi, vendar ne takšni, ki se jih ne bi dalo rešit. Največji problem pa je seveda finančni problem, vsaj na začetku, preden stvari stečejo. Ta začetek se za trgovino smatra vsaj prvi 2 leti.

Seveda, da se ti investicija sploh obrne nazaj. Ne, to sem preračunala, da bo trajalo bistveno dlje kot 2 leti. 2 leti do 3 recimo, da se trgovina prime, da se te ljudje navadijo. Sama investicija pa bo trajala bistveno dlje časa, da se obrne.

Kako so potekala usposabljanja pred in po odprtju franšize? Usposabljanja so morala biti, kajne? Ja, smo imeli izobraževanja, usposabljanja, tako kot vi temu rečete. Je bilo, ja, bilo v Mariboru, fizično na lokaciji, prav v bio prodajalni Norma v Mariboru. Potem smo šli skozi debel fascikel, ki ga je gospa Verglez pripravila, da se je šlo skozi vse te tematike, povezane s franšizo, trgovino, z delovanjem, z vsemi obrazci, ki spadajo zraven. Smo imeli kar intenzivno pred, potem pa niti ne več. Tisti prvi dan po otvoritvi so bili z nami, potem smo pa morali kar sami znati, potem pa dosegljivost po telefonu, pa te mesečni sestanki, karkoli, če se je zataknilo, kar se je večkrat na začetku, ampak smo vse rešili.

Koliko časa so potekala usposabljanja? Mislim, da smo imeli 5 intenzivnih dni, po cel dan, da smo šli vse skozi. Še nekajkrat pa smo se morali peljati v Maribor, da smo potem bili še v trgovini, pa v prodaji in nabavi, vse te stvari, ki pašejo zraven, da smo si ogledali še v praksi in preizkusili.

Kot ste že rekli, ohranjate stik z gospo Verglez preko telefona, e-maila in mesečnih sestankov, ali ga ohranjate še kako drugače? Ne, samo tako, e-maili, telefon in mesečni sestanki.

Kaj ste se do sedaj naučili o tem poslu in ali bi se enako odločili sedaj investirati v ta posel? Vedela sem, da je vsak začetek težek. Taka stvar zahteva celega človeka, ne samo 8 ur na dan, ampak 24 ur na dan, (smeh), no, razen ko spimo. Drugače si pa cel dan v trgovini, sploh zdaj na začetku, vse je povezano s trgovino. Še enkrat verjetno ne bi šla v to, po pravici povedano. Zdaj ko sem v tem, bi rekla, da nismo še visoko prilezli, smo še vedno na eni nuli. Ne mislim obupati, vendar še zmeraj delamo za obstanek, za prihodnost. Tega recimo ne več, misliš, da bo prej vse skupaj. Nisem človek, ki bi obupala, tako zdaj, ko sem v tem, bom vztrajala. Jaz nisem šla z nekakšno finančno rezervo v to, dala sem vse, kar sem imela. Na začetku pa zmeraj narediš minus, na to nisem računala, mogoče malo naivno, in upam, da se mi bo enkrat izplačalo. Zdaj je tudi odvisno, za kaj se odločiš, če že mogoče malo na to zadnje vprašanje odgovorim. Odvisno je za kakšno franšizo, za kakšno dejavnost se odločiš. Tukaj ni nekaj dobičkonosnega, tudi ne mislim, da bom obogatela s tem, jaz delam to zaradi drugih stvari, zaradi tega, ker pač verjamem v ta način življenja in to ljudem potem naprej svetujem

in na tem vztrajam, pa prodajati zdrav način življenja mi je v končni fazi prvi cilj. Odvisno je predvsem, za kaj se odločiš, pa koliko imaš finančne rezerve, to je zelo pomembno. Rabiš ga za začetek in da poslovanje steče, ker v začetku delaš minuse.

Seveda, za franšizo je znano, da je kar velik finančni zalogaj in zato rabiš veliko investicijo. Kaj bi še svetovali bodočim franšizojemalcem? S tem vprašanjem bi tudi zaključila. Da greš v to s tem zavedanjem, da ne obupaš, ker ni vse tako, kot ti rečejo. Moraš izbrati res nekaj takega, kar te zanima, da vztrajaš kljub začetnim krizam. Franšiza ni slaba stvar, sploh za začetek. Se mi zdi, da je še najbolje za začetek, potem pa odvisno, kakšna vrsta franšize je, koliko imaš svobode, koliko so ti na voljo oziroma niso na voljo franšizodajalci za pomoč. Vse je pogojeno, kako ti potem gre in koliko si sam ambiciozen.

Jaz se vam najlepše zahvaljujem za vaš čas in vaše odgovore, tukaj pa bi tudi zaključila najin pogovor.

PRILOGA 5: Intervju Edita Bečić, svetovalka s podjetja FranAdria

Z gospo Edito Bečić, svetovalko s podjetja FranAdria in generalno sekretarko sekcije za franšizing v Sloveniji sem imela telefonski intervju 21. 7. 2016 in je trajal 16 minut in 24 sekund. V kontakt z gospo Bečić sem prišla preko spletne strani FranAdria, kjer sem poslala povpraševanje za franšizo in pojasnila, da sem povpraševanje oddala z namenom zaključne naloge. Gospa Bečić me je kontaktirala po telefonu, kjer sva se dogovorili za telefonski intervju, saj je imela preveč obveznosti, da bi naredili intervju v živo. V intervjuju me je zanimalo predvsem, kako začeti z ustanovitvijo franšize v Sloveniji, kako se je spremenil franšizing v zadnjih letih, kakšna je zakonodaja in koliko franšiznih enot imamo v Sloveniji.

Torej, začela bi s prvim vprašanjem, in sicer kako začeti z ustanavljanjem franšiznega sistema v Sloveniji in kakšni so postopki? Zdaj pri franšizingu se ne gre za neko ustanavljanje. Se pravi ne moremo nekako začeti z ustanavljanjem, ampak se mora začeti tako, da je testnih nekaj enot ali vsaj ena enota, ki je preživela, se pravi tam nekje, tam do enega leta, dve leti, v tujini so tudi bolj stroga pravila, kar se tiče tega, in ko je dokazano, da enota oziroma enote pozitivno poslujejo, imajo odličen poslovni rezultat, se pravi vsak mesec odlična prodaja, potem se lahko pogovarjamo o franšizingu. Franšizirati se ne morejo podjetja, katere enote ne poslujejo pozitivno oziroma podjetje se ne more franšizirati, v kolikor franšizing predstavlja eno reševalno bilko tem enotam, ker poslujejo negativno čez celo leto. Postopki pri ustanavljanju so, da izpolnjujejo pogoje po Evropski franšizni federaciji.

Se pravi, da morajo upoštevati samo evropske postopke. Ja, evropski postopki preko Evropske franšizne federacije. Morate vedeti, da v franšizingu pri nas v Sloveniji zakonodaje ni, prav tako ne v Avstriji in prav tako ne v Nemčiji. Franšizna zakonodaja je v Veliki Britaniji, pa mislim, da nekaj v Romuniji, potem je pa v Ameriki. Nekatero države imajo svoje izjeme, samo vam lahko povem, da je franšizna pogodba sestavljena iz minimalno šestih različnih zakonodaj, to je zelo kompleksen dokument.

Ja, to že vem, da se je treba prej s strokovnjaki pogovoriti in pozanimat, ne moreš kar

nekaj po svoje začet ustanavljati. Ja, če začnejo po svoje ustanavljati, potem se zelo rado zgodi, da odprejo sicer zelo veliko enot, ampak zelo hitro začne franšizojemalec beležiti sam zelo velike probleme in lahko pride do propada podjetja, kar se je že zgodilo.

Rekli ste že, da se zakonodaja glede franšizinga v Sloveniji nanaša na Evropsko franšizno federacijo, ali se nanaša še na kakšno drugo evropsko zakonodajo? Ja, na to se nanaša, ne more se na primer nanašati na ameriško.

Kakšno je pa zanimanje glede ustanavljanja v Sloveniji in ali je več zanimanja s strani ustanavljanja ali jemanja franšize? Zanimanja za ustanovitev v Sloveniji je kar precej. Če pa primerjam Slovenijo s Hrvaško in Srbijo, je pa v teh državah bistveno višje. Določena podjetja v Sloveniji sploh ne poznajo, kaj je to franšizing. Mi se še vedno na tem teritoriju s Slovenijo ukvarjamo z definicijo, kaj je to en poslovni odnos, franšizni odnos. Izobraževanj na fakulteti nimate, izobraževanj v nekem drugem smislu v zvezi s specifikacijo nimate. Podjetja v Sloveniji se nenavadno zelo rada odločajo za kakšne druge načine, sploh družinska podjetja, ki bi se lahko odločile za franšizing. Ampak če tako vzamem, je še vseeno glede na vse te standarde visoko. Večinoma ljudje slišijo o tem oziramo vidijo skozi globalne blagovne znamke, kot so na primer McDonalds, Pizzahut, Mango, Zara in tako naprej. Ljudje ne vejo, da so tudi računovodske storitve lahko franšiza, potem ne vedo, da je coaching lahko franšiza, potem ne vedo, da je storitev v kombinaciji z različnimi dejavnostmi je lahko franšiza. Pridejo z željo mi bi radi produkt, mi bi radi blago, ne zavedajo pa se, da nimajo dovolj denarja, večinoma 20–50 tisoč EUR, in to ne zadostuje kot za eno enoto Palmers.

Seveda, tukaj v Sloveniji so tudi manjše franšize. Ja, pa veste zakaj?

Zaradi majhnega trga. Seveda. Saj veste, ljudje kupujejo ameriške franšize, ker so navdušeni nad njo. Ljudje podpisujejo pogodbe oziroma morajo dati milijon EUR, in to dajo, in Američanom je čisto vseeno za en teritorij, kot je Slovenija, zato v FranAdriji ne forsiramo ameriških franšiz, ker je zelo težko adaptabilna in je dostikrat investicija v vzpostavitev franšizne enote ne opravičuje prometa, ki ga bo ta enota dosegla v naslednjih letih. Zato rabijo pogajanja, zato rabijo svetovanje, zato rabijo, da mi to preverimo, zato rabijo, da jim ob pomoči ponudimo en evropski drug način podobnega sistema, da bodo ceneje prišli skozi, da bodo franšizodajalci bolj prijazni do njih, da bodo imeli malo več pravic, kako adaptirati poslovni sistem, da bo sploh rešljiv in profitabilen na lokalnem tržišču.

Ja, ker ni vsaka franšizna enota primerna za vsak teritorij. Drug primer so pa ljudje, ki kupujejo franšize iz Poljske za 5 tisoč EUR in je stvar za njih rešena. V bistvu oni služijo s tem, da vam robo prodajo, kar se pa zelo dogaja, kako boste vi to v promet spravili, kakšne vrste marketing vam bodo pomagal, se pa oni to nič ne spuščajo v to, več ali manj je to licenca. Problem je tudi to, da franšize ne preverijo. Prej se je zelo dogajalo, da so iz Italije prihajali sem, prodajali franšize, ko je kupil franšizo in v naslednjih recimo mescu, dveh ali šestih mescih podjetje propadlo in on nima nič od tega, investirajo denar in kaj se bo dogajalo naprej, pa revež niti ne ve. Da vam ne govorim o primerih, ko so podpisali franšizno pogodbo, ki sploh ni franšizna.

Se pravi, da se prej niso nič posvetovali in so jim v bistvu mačka v žaklju prodali. Zanima me pa tudi, zakaj se pri nas franšiza vpiše v register kot običajna poslovna enota in ne kot franšiza? Poglejte, franšizojemalec je finančno pravno ločena oseba, ki dela

pod isto blagovno znamko skupaj s franšizodajalcem, in to se vpiše samo navadno podjetje, d.o.o. ali s.p. Zakaj pa bi se? Zato ker koristi drugo znamko? Saj ni velike razlike in tukaj ni nobenega argumenta, da bi ga vpisali v enoto kot franšizing. Kaj pa se razlikuje od drugih podjetij? Računovodstvo vodi, finance, promet ima, ima izobraževanja, celo še boljša kot ostala podjetja, nekdo mu pomaga, da vse to spelje.

Prebrala sem, da je v Sloveniji zelo težko ugotoviti, koliko je franšiznih podjetij zaradi te težave, ker se vpiše kot običajna poslovna enota. Jaz sem generalna sekretarka sekcije za franšizing v Sloveniji in imamo ogromno podjetij, tam okoli 150, 100 komadov jih je. Razlikovati franšizna podjetja od drugih podjetij je brezmiselno. Bolj je problem recimo, ker dobi samo en franšizojemalec pravico za uporabo blagovne znamke za točno določeno število let, za določen teritorij. Kvečjemu to, da ne more dva kilometra od njega en drug franšizojemalec postaviti svoje enote, ampak takšen je dogovor v franšizingu, ker franšizojemalec kupi pravico do tega teritorija in velikokrat je ekskluzivna. Bolj je problem to, da je domneva, da franšizing v zadnjem času uničuje malo podjetništvo, to je bolj pereče vprašanje.

Zanimivo, na to tematiko se nisem toliko poglobila, v bistvu bolj na ustanavljanje. Torej na vprašanje o številu franšiznih sistemov v Sloveniji ste mi že odgovorili, se pravi, da jih je od 100 do 150? Tako je.

Kako pa se je spremenil franšizing v Sloveniji v zadnjih 5–10 letih? Včasih so potencialni kandidati mislili, da z denarjem lahko kupijo vsako franšizo. Tudi franšizodajalci so se naučili, da tudi če imajo denar, če niso ustrezen profil, da jim franšize ne bodo odobrili na tem teritoriju. Potem franšizodajalci so v Sloveniji postali veliko bolj previdni pri finančnih projekcijah posameznih franšiznih enot. Potem kupci franšiz, prevladuje izredno velika skeps, oziroma imam dva tipa franšizojemalcev/kandidatov. Eni so navdušeni, imajo denar in bi takoj kupili, eni pa imajo recimo da toliko denarja, pa tudi če jim daš ne vem kaj, ne bodo kupili oziroma bi dali za to manj denarja, oziroma potem rečejo, veste kaj, jaz lahko to sam pol ceneje naredim. En pozitiven primer je, da spodbujamo in smo zadnje čase doživeli, da trije, štirje ljudje ali celo študentje stopijo skupaj in poskušajo denar zbrat za nakup določene franšize, ker so spoznali, da služb ne bodo dobili in se bodo morali sami znajti. To je en takšen pozitiven problem s strani dveh žensk v Ljubljani, ki sta odprli franšizo Palmers, pa tudi s strani študentarije, ki so odprli svojo franšizo, ker so rekli, da službe ne bodo dobili – vsak je zbral svoj denar in sedaj delujejo.

Ja, to sem tudi prebrala, da so v bistvu franšize v Sloveniji postale bolj popularne zaradi tega, ker ni služb in je dobra rešitev kot samozaposlovanje. Ja, absolutno, v tujini je to še bolj izraženo. Pri nas ljudje mislijo, da če imajo 5 tisoč ali 10 tisoč EUR, da bodo lahko franšizo kupili.

Ja, to ni možno. Je pa tudi ta problem, da ljudje v Sloveniji ne vedo točno, kaj je franšiza. Zato sem tudi hotela bolj raziskati, kako je z ustanavljanjem v Sloveniji, na slovenskem podjetju, zato mi je bilo tudi všeč podjetje Norma. Ali bi vi še kaj dodali za na koncu? Zanimivo pri podjetju Norma je to, da je to izredno dober sistem in franšizodajalec. Franšizni kandidati še vedno raje odprejo sami svojo prodajalno in ne franšize Norma. Tukaj naletite na mentalno oviro ljudi v glavi, kako ne zaupajo, se pravi slovenska

mentaliteta. Sploh moški, to imam sploh z mlajšimi problem – zakaj bi jaz kupoval franšizo, če lahko to jaz sam naredim pol ceneje, kar sploh ni res. To so predvsem moški od 22–30 let, veliko več je žensk kandidat, po drugi strani pa, ko so nekje od 35–40, pridejo in kupijo, ker jim je brezsmiselno ustanavljati, če to lahko kupijo in postanejo veliko bolj pametni in modri. V povprečju so ženske veliko boljši franšizojemalci kot moški, so izjeme, ampak to prevladuje po statistikah. Ženske so lojalne, bolj prisluhnejo, imajo občutek za franšizni posel. Moški veliko bolj delajo na tem, da bi oni to kreirali, da bi nekaj drugega. V franšizingu ne pridejo dobro čez ljudje, ki so preveč kreativni. V Sloveniji je več ali manj problem, da se franšizingu ne zaupa. Imamo tudi ta problem, da ljudje, ki se odločijo za nakup franšiz, ne dajo franšiznih sistemov preverit oziroma franšiznih pogodb. Če že pregledajo pogodbo, jih preverjajo s pravniki, pravniki pa želijo, da se delajo pogajanja, vendar so franšizne pogodbe narejene za platformi, ki je izračunana za nekaj franšiznih enot in franšizodajalec si ne more privoščiti, da bo imel 100 različnih franšiznih pogodb s 100 franšiznimi enotami. Tega pravniki ne razumejo in zakaj je toliko marža, rojaliteta, zakaj je znotraj še marketing in tako dalje. Torej če povzamem, problem je bolj v tem, da ljudje ne zaupajo tej vrsti podjetništva in se tega lotijo na lastno pest. Prav takšni, ki ustanovijo franšizo na lastno pest, dajo lahko slab zgled franšizingu na splošno. Tudi zakonodaje v Sloveniji ni glede franšizinga. Zgodilo se je tudi, da so kradli franšizne pogodbe, franšizne dokumente in potem na te franšizne pogodbe dodajajo svoje stvari v pogodbo in se ne zavedajo, kaj nekateri člani sploh pomenijo.

Žalostno, da zaradi takih primerov ljudje ne zaupajo franšizingu. Zaenkrat bi to bilo vse in bi tukaj zaključila z najinim intervjujem. Najlepše se Vam zahvaljujem za Vaš čas in odgovore.

PRILOGA 6: Logotip Norma

Slika 1: Logotip Norma



Vir: Norma, 2016

PRILOGA 7: Certifikat

Slika 2: Certifikat



Vir: Norma, 2016