

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**VZPOSTAVITEV FRANŠIZNEGA MODELA POSLOVANJA NA
PRIMERU FRANŠIZE HUNKEMÖLLER**

Ljubljana, december 2021

BARBARA MOŽINA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Možina, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vzpostavitev franšiznega modela poslovanja na primeru franšize Hunkemöller, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 FRANŠIZING	1
1.1 Razvoj franšizinga	1
1.2 Vrste franšizinga.....	2
1.3 Prednosti in slabosti.....	3
1.3.1 Prednosti za franšizojemalca.....	3
1.3.2 Slabosti za franšizojemalca.....	3
1.3.3 Prednosti za franšizodajalca.....	4
1.3.4 Slabosti za franšizodajalca.....	4
1.3.5 Prednosti in slabosti dobro poznanih franšiz	4
1.4 Urejenost področja franšizinga v Sloveniji in etika v franšizingu	5
1.4.1 Sestavine franšizne pogodbe.....	5
1.4.2 Franšizing s pomočjo posrednikov	6
1.5 Etika v franšizingu.....	6
2 FRANŠIZING KOT POSLOVNA PRILOŽNOST	7
2.1 Kaj je potrebno vedeti pred nakupom franšize	7
2.1.1 Potencialni franšizojemalec	7
2.1.2 Franšizodajalec	8
2.2 Postopek odprtja franšize	8
3 FRANŠIZA HUNKEMÖLLER.....	9
3.1 O podjetju Hunkemöller.....	11
3.2 Priložnost.....	12
3.2.1 Ciljna skupina	13
3.2.2 Konkurenca in SWOT analiza	14
3.3 Stik s podjetjem	15
3.3.1 Pogodba.....	15
3.3.2 Financiranje in finančni podatki	16
3.4 Lokacija	17
3.5 Priprave na odprtje franšize.....	18
3.5.1 Izbira delovnega kadra	18
3.5.2 Upravljanje družbenih omrežij in promocija	18
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI.....	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava ožjih konkurentov na trenutnem tržišču spodnjega perila v Sloveniji.....	9
Tabela 2: SWOT analiza	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja in kartica zvestobe	12
Slika 2: Primer notranjosti prodajalne.....	17

UVOD

Franšizing ponuja odlično priložnost za posameznika s podjetniško žilico, ki se je pripravljen podati na lastno podjetniško pot. Naj gre za že dobro uveljavljeno blagovno znamko ali pa manj znano ime, franšizojemalcu je v pomoč zastavljen okvir poslovanja, ki ga ponuja franšizodajalec. Podjetnik ima tako ob upoštevanju določil in pogojev franšizodajalca dokaj proste roke pri vodenju svojega podjetja.

V zaključni strokovni nalogi sem opisala prepoznano možnost odprtja prve franšize Hunkemöller v Sloveniji. Hunkemöller je največji proizvajalec spodnjega perila v Evropi, s svojimi lastnimi ali franšiznimi prodajalnami po vsem svetu. Njihove fizične prodajalne se nahajajo v državah zahodne in srednje Evrope, ter Skandinavije. Podjetje že omogoča nakupe preko spleta tudi kupcem iz Slovenije in širše, vendar v Sloveniji fizične prodajalne še nima.

Zaključno strokovno nalogo sem zasnova v treh sklopih. V prvem sklopu sem zbrala ključne podatke o franšizingu, ki so pomembni za bodočega franšizojemalca. Zajemajo razvoj franšizinga, vrste franšizinga ter prednosti in slabosti franšiznega posla, tako s strani franšizodajalca, kot tudi franšizojemalca. Raziskala sem tudi urejenost franšizinga v Sloveniji ter kakšen pomen ima etika v franšizingu. V drugem sklopu naloge sem predstavila idejo o franšizingu kot poslovni priložnosti ter zbrala podatke o tem, kaj vse je potrebno vedeti pred nakupom franšize.

V zadnjem sklopu naloge pa sem pogloblje predstavila podjetje Hunkemöller ter enega izmed načinov odprtja prve franšize v Sloveniji.

1 FRANŠIZING

1.1 Razvoj franšizinga

Slovenska sekcija franšiznih družb, ki deluje pod okriljem Trgovinske zbornice Slovenije, opredeljuje franšizing po definiciji, ki jo je sprejela Evropska franšizna federacija. Franšizing je opredeljen kot način prodaje storitev ali blaga, ki temelji na tesnem sodelovanju neodvisnih podjetij, vezanih s franšizno pogodbo. Gre za franšizodajalca in franšizojemalce, katerim prvi daje pravice in nalaga dolžnosti poslovanja v skladu z njegovim konceptom, določili in standardi ter uporabo njegove blagovne znamke. S tem deli z njim tudi svoj *know-how* ter ostalo intelektualno lastnino. Franšizodajalec sam pa se zavezuje, da bo franšizojemalcu v stalno oporo, mu nudil izobraževanja in ostala znanja za uspešno vodenje posla.

Definicije različnih avtorjev so si podobne. Rosenberg in Bedel (1969) opisujeta franšizing kot sistem selektivne distribucije storitev in blaga pod enotno blagovno znamko, ki se prodaja preko samostojnih prodajnih enot oz. franšizojemalcev.

Lister (1996), je v svojem priročniku mnenja, da sami začetki franšizinga niso popolnoma določen, ter da nekateri avtorji in zapisi omenjajo, da sami pričetki segajo že v srednjeveški čas. Modernen koncept franšize pa je svoj razmah doživel v Združenih državah Amerike v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Nekatere najbolj znane in tudi največje franšize tistega časa, ki delujejo še danes in jih najdemo po vsem svetu, so KFC, Coca-cola, McDonald's. Brata McDonald's sta s svojo standardizirano in hitro pripravo burgerjev hitro postala senzacija v Kaliforniji. Ko sta pri proizvajalcu naprav za izdelavo mlečnih napitkov naročila šest naprav, ki lahko hkrati pripravijo osem napitkov, sta prebudila njegovo zanimanje. Proizvajalec se je namreč odločil, da se kar sam prepriča, kdo potrebuje toliko mlečnih napitkov v tako kratkem času. Nemudoma je prepoznal priložnost za še večji uspeh. Odkupil je franšizo in blagovna znamka McDonald's je postala zgodba o uspehu.

Franšizing je lahko priložnost za širjenje majhnega posla, ki bi se želel razširiti, pri čemer lastnik ne želi investirati veliko kapitala, zato ponudi franšizo. Po drugi strani pa je franšiza odličen posel za posameznika, ki je pripravljen upoštevati pravila in navodila franšizodajalca ter vložiti lasten kapital v posel. S tem ko se posameznik odloči kupiti franšizo, kupi tudi znanje in izkušnje. Po nekaterih ocenah se podjetnik po enem letu vodenja franšize nahaja približno tam, kot bi se po treh letih vodenja svojega lastnega start-up podjetja. Po ocenah strokovnjakov, naj bi propadlo le okoli 10 % franšiz, medtem ko naj bi v prvih treh letih propadlo kar 60 % *start-up* podjetij (Lister, 1996).

1.2 Vrste franšizinga

Ker se je franšizing skozi leta prilagajal različnim okoljem in področjem poslovanja, je prišlo do nekakšne tipizacije poslovanja. Tako so se oblikovali produktni franšizing, čisti poslovni franšizing in še nekatere druge oblike.

Povalej (1992) franšizing deli na naslednjih sedem oblik:

- *Produktni franšizing*; franšizodajalec je navadno sam tudi proizvajalec prodajnega blaga, ki se nato preko franšizojemalcev prodaja v eni ali več franšizah. S tem si franšizodajalec krepi tržni delež in veča dobiček. Takšno obliko franšizinga poznamo predvsem pri bencinskih servisih in prodaji avtomobilov.
- *Čisti poslovni franšizing* ponuja blago in storitve končnim uporabnikom z *know-how* in z blagovno znamko, ki jo prejme od franšizodajalca.
- *Proizvodna licenca*, ki se pojavlja predvsem na področju proizvodnje pijač. Znan je primer Coca-cola, kjer s podanim *know-how* franšizojemalci lokalno pripravljajo pijačo iz sirupa, ki ga posreduje franšizodajalec.
- *Franšizing podružnic*; razvil se je predvsem na področju posredovanja in prodaje nepremičnin, kot je na primer podjetje Re/max, ali pa podjetja, ki franšizno opravljajo storitve na domu, kot so čiščenje in vzdrževanje.
- *Kvazi franšizing*, do katerega največkrat pride po preteku franšizne pogodbe, ko se franšizojemalec in franšizodajalec dogovorita, da lahko v zameno za plačilo franšizojemalec še

vedno uporablja katerega od predmetov pogodbe, katerega lastnik je franšizodajalec. Primer je računalniški program.

- *Master franšizing*; pridobitelj master franšize ima pravico podeljevati franšizne pakete v obliki podlicence. To predstavlja obliko večnivojskega franšizinga.
- *Subfranšizing*; dajalec franšize nima kontakta s franšizojemalci, pač pa le s posrednikom, ki je odgovoren za podeljevanje franšiz in razvoj franšizinga na določenem območju. Posrednik ima tako pravico svetovati, kot tudi nadzorovati franšizojemalce.

1.3 Prednosti in slabosti

Franšiza predstavlja dobro poslovno priložnost za podjetnika, ki je pripravljen trdo delati, ima talent in podjetniško žilico ter je sposoben pridobiti finančna sredstva za sam začetek posla. Odločimo se lahko med že dobro poznanimi franšiznimi blagovnimi znamkami kar zagotavlja nižje stroške oglaševanja, vendar obenem tudi precej tesen, že utečen kalup, po katerem se moramo ravnati. Ali pa se odločimo za dobro franšizo, ki je še nekoliko nepoznana, vendar kaže potencial za razvoj, rast in uspeh in morda obeta pridobitev boljših pogojev poslovanja. Pri tem predpostavljamo, da smo prepoznali res dobro franšizno idejo, saj so tudi sedanji velikani, kot so Subway in McDonald's morali začeti z malim.

Prednosti in slabosti, tako za franšizodajalca kot za franšizojemalca v nadaljevanju povzemam po Lister (1996).

1.3.1 Prednosti za franšizojemalca

Z nakupom franšize prejmemo tudi preizkušen način za uspešno vodenje posla ter stalno pomoč franšizodajalca. Takšen posel ne zahteva izjemnih podjetniških izkušenj in od posameznika ne zahteva prevelikega tveganja. Franšizodajalec nudi uvajanje v že utečen posel z možnostjo rasti. S podpisom pogodbe se tako franšizojemalec poveže v večjo celoto, kar mu nudi večje popuste pri nakupu surovin ali prodajnega blaga, saj skupaj s krovnim podjetjem tako nastopa kot samostojen in velik kupec na trgu. Če se posameznik odloči kupiti franšizo z že uveljavljeno blagovno znamko, je že ob vstopu na trg prepoznan in tako porabi manj denarja za ozaveščanje kupcev in preobsežno oglaševanje. V dobri praksi franšizodajalec konstantno pomaga franšizojemalcu pri premagovanju morebitnih ovir in ga vodi. Z nakupom imena velike franšize naj bi tudi lažje pridobili posojilo pri banki, saj banke bolj zaupajo utečenemu poslu, kot *start-up* podjetjem. Kljub temu, da je franšizojemalec s franšizno pogodbo zavezan franšizodajalcu ima še vedno moč samostojnega vodenja podjetja.

1.3.2 Slabosti za franšizojemalca

Franšizojemalec je sam sicer lastnik podjetja, vendar s tem izgubi popolno neodvisnost. Delovati mora skladno s pogoji določenimi v franšizni pogodbi. Franšiznina, ki jo mora plačati pred pričetkom poslovanja je pri dobro znanih franšizah navadno visoka in tako predstavlja velik strošek. Prav tako predstavlja strošek provizija, ki jo franšizodajalec zaračunava za

nudnje pomoči pri vodenju posla. S prevzemom franšize se močno podaljša podjetnikov delavnik, saj je sam osrednji zaposleni, ki je odgovoren za uspeh ali propad franšize. Povzeto po Lister (1996), ki navaja tudi naslednje slabosti: Pri tem lahko močno trpi njegovo družinsko in družabno življenje. Obstaja tudi strah pred franšizodajalčevim neizpolnjevanjem obljub o stalni pomoči pri vodenju in strah pred slabo komunikacijo in nedostopnostjo, kar je velikokrat razlog za neuspeh. Zadnje navedbe so sicer možne za določene posameznike, ne nujne pa za vse, saj se nanašajo na karakter osebe.

1.3.3 Prednosti za franšizodajalca

Prodaja franšiz omogoča lažje in hitrejšo širjenje blagovne znamke, bodisi na tržišču ene države ali globalno, z naložbami tujega kapitala. Gre za visoko motivirane ljudi, ki si želijo, da bi njihova franšiza uspela, zato so zavezani k sodelovanju. Z večanjem števila franšiz in močno prisotnostjo na trgu, lahko pri dobaviteljnih dosega boljše dobavne pogoje in nižje cene surovin in blaga. Franšizodajalec ne potrebuje toliko kadra, saj franšizojemalci poskrbijo, da imajo zaposlen ves potreben kader, ki vodi posamezne franšize. Več ko ima odprtih franšiz, bolj pozna želje kupcev na terenu, zato se jim lahko še bolj prilagaja.

1.3.4 Slabosti za franšizodajalca

Ko se podjetje odloči za prodajo franšiz pride do spremembe pri vodenju podjetja. Franšize mora sprejemati in obravnavati kot kupce in ne kot zaposlene v podjetju. S prodajo velikega števila franšiz lahko pride tudi do izgube nadzora. Veliko je potrebno vlagati v kvalitetno in redno komunikacijo s franšizami, saj je ravno to najšibkejša točka, ki velikokrat predstavlja problem in je kriva za propad nekaterih franšiz. Avtorji omenjajo tudi izgubo strateške prilagodljivosti, saj je podjetje s prodajo franšize vezano za vsaj pet do deset let, kot je ponavadi navedeno v franšizni pogodbi.

1.3.5 Prednosti in slabosti dobro poznanih franšiz

Webber (2013), kot prednost prepozna predvsem to, da pri nakupu dobro poznane franšize podjetnik za oglaševanje ne potrebuje nameniti veliko denarja. Širša javnost se dobro zaveda imen svetovno poznanih franšiznih verig. V nasprotnem primeru bi za takšno oglaševanje porabil kar trideset odstotkov vsega časa namenjenega aktivnostim zagona franšize. Naslednja prednost je ta, da lažje pridobi zaupanje bank glede financiranja posla. Banke zaupajo dobro znanim in dobro stoječim krovnim podjetjem. Znano je tudi to, da znane blagovne znamke lažje pridejo do najboljših možnih lokacij v kraju, kjer želijo odpreti svoje prostore. To je spet ena izmed pomembnih prednosti. Znana imena pa privabljajo tudi druga znana imena, kar lahko predstavlja bodisi konkurenco bodisi komplementarne ponudnike, ki tako pripeljejo vse več novih kupcev, ki nekaj zapravijo v vsaki enoti na dani lokaciji.

Največja slabost je ta, da je nakup take franšize navadno zelo drag. Dragi so tudi mesečni stroški, ki jih plačujejo franšizojemalci za asistenco podjetja, ki jim je podelilo franšizo. To pa

ima morda tudi dobro stran, saj ima krovno podjetje najbrž odgovor na marsikatero težavo, ki se lahko pokaže pri novonastali franšizi. Za nekoga, ki se v takšnih poslih nahaja prvič je morda slabost tudi ta, da takšna podjetja ponavadi iščejo osebo, ki bi bila pripravljena odkupiti pravice do franšiz na večjem geografskem območju. Na primer, picerije PizzaHut za celotno Skandinavijo ali pa kavarna Starbucks za celotno Avstrijo. Franšizojemalec je pri takšnih verigah le številka. Franšizodajalec pa pričakuje, da franšizojemalci po vsem svetu zagotovijo vsem kupcem enako izkušnjo in enako kvaliteto.

1.4 Urejenost področja franšizinga v Sloveniji in etika v franšizingu

Kot piše Pavlin (2014), franšizing v Sloveniji ni posebno zakonsko opredeljen, vendar pa v pravnem smislu še vedno obstaja. Zadeve s področja franšizinga tako niso avtonomno urejene. Slovenska franšizna asociacija deluje pod okriljem Trgovinske zbornice Slovenije in je, kot pravi Pavlin, eden ključnih določevalcev poglavitnih determinant franšizinga v Sloveniji. Asociacija z namenom razumevanja in sledenja standardov evropskega franšizinga redno vzdržuje tesen stik z Evropsko franšizno federacijo, kot tudi z nacionalnimi združenji. Tudi sama franšizna industrija ni ravno naklonjena prekomerni pravni regulaciji, vendar je Pavlin (2014) mnenja, da bi bilo potrebno poslovni format franšizinga v Sloveniji, kljub temu pravno opredeliti. S tem bi bilo pri pregledu franšiznega posla lažje ugotoviti, ali ta resnično posluje po načelih franšizinga. Ker franšizna pogodba v obligacijskem zakoniku ni posebej opisana in opredeljena, je njena vsebina oblikovana precej poljubno. Pri tem je pomembno, da pogodba upošteva splošna načela sklepanja tovrstnih pogodb.

1.4.1 Sestavine franšizne pogodbe

Sestavine, ki naj bi jih vsebovala vsaka franšizna pogodba, sem povzela po članku na spletni strani Podjetniškega naložbenega centra (2020). Te so: preambula, ki vsebuje podatke o strankah, namen sklepanja pogodbe ter glavni temelj, na katerem bo sodelovanje temeljilo. Avtorji članka navajajo, da naj vsebuje tudi razlago pojmov. Navedene morajo biti določbe glede sklenitve pogodbe, določbe vezane na prostore, določbe glede standardov prodaje franšiznega blaga. Izjemnega pomena za varnost franšizodajalca so tudi določbe glede intelektualne lastnine oz. *know-how*, ki ne more biti zaščiten na enak način kot blagovna znamka. Pogodba navadno vsebuje tudi klavzulo o konkurenčni prepovedi med poslovanjem in po izteku franšizne pogodbe. Navedena morajo biti določila o blagu, določila o odgovornosti za odškodninske zahteve, o plačilu franšiznine in drugih nadomestilih, ki jih franšizodajalec zaračunava za svojo podporo pri poslovanju. V pogodbi se nahajajo tudi določila o podatkih zaupne narave ter določbe o prenehanju pogodbe. Vsaka pogodba mora vsebovati tudi pravno pristojnost, ki jo podpisnika določata za reševanje sporov.

1.4.2 Franšizing s pomočjo posrednikov

Ker je iskanje prave franšize naporen in dolg proces, se je na trgu oblikovala vrsta posrednikov oz. agencij, ki s svojim delovanjem delujejo kot vezni člen med franšizodajalci in iskalci franšiz. Eno izmed takšnih podjetij, ki deluje na slovenskem trgu, je poljsko podjetje Profit System sp. z.o.o. Po besedah direktorja odgovornega za slovenski trg, Igorja Bogojevića, podjetje nudi posredovanje pri iskanju prave franšize in pomaga pri vzpostavitvi prvega stika med strankama in pri njunem dogovarjanju, vse do podpisa franšizne pogodbe, kot piše v članku portala Svet kapitala, Košir (2017).

Pavlin (2014), ugotavlja, da je na slovenskem trgu, kljub njegovi majhnosti, veliko število franšiz. Po pregledu gre predvsem za tuje franšizne sisteme, a je do tega razmerja prišlo šele po letu 2004 z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Ob tem prepozna, da se večina franšiz zaradi nepripravljenosti tujih franšizodajalcev, ki se ne želijo prilagoditi majhnemu slovenskemu trgu, ne obdrži dolgo. Ob odprtju franšize, franšizodajalci namreč prelagajo prilagoditev na franšizojemalca, ki pa se tega v samem začetku največkrat niti ne zaveda. Na drugi strani, pa Blagojević za neuspeh krivi slabo komunikacijo in neprilagodljivost z obeh strani.

1.5 Etika v franšizingu

Evropska franšizna federacija je prvi kodeks etike v franšizingu izdala leta 1972. Od takrat je bil že dvakrat revidiran in prilagojen sedanjim razmeram, zadnjič leta 2016. Kodeks vsebuje vse pomembne elemente, ki naj bi veljali v poslovnem odnosu med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Kodeks je zavezujoč dokument za vse člane Evropske franšizne federacije in je v uporabi kot dokument, na katerega se pravo opira v primeru reševanja sporov. V ospredje daje pomembnost poštenosti pri poslu, transparentnosti, ter lojalnosti obeh strani franšiznega posla. Povzeto po Evropskem kodeksu etike, European franchise federation (brez datuma).

Webber (2013), izpostavlja naslednjih sedem pravil etike v franšizingu, ki se bi jih morale držati vse osebe, ki sklepajo franšizni posel in si želijo uspeti:

- *Pogodbeni sporazum*, ki ga stranki podpišeta, mora vsebovati vse dolžnosti in obveznosti ter pravice obeh strani.
- *Poslovni model*, ki ga razvije franšizodajalec, mora imeti zmožnost uspešnega repliciranja.
- *Izobraževanje*; franšizodajalec mora franšizojemalcu omogočiti kvalitetno izobraževanje in usposabljanje s področja vodenja franšize, da bo njegovo poslovanje lahko uspešno.
- *Stalna pomoč*; skozi celoten čas trajanja franšiznega posla, mora franšizodajalec pomagati franšizojemalcu z informacijami in znanjem, ki ga ima.
- *Skladnost poslovanja*; franšizojemalec mora ves čas delovati skladno z določbami v pogodbi in v dobro ime blagovni znamki, ki jo je prevzel s franšizo.
- *Odgovornost*; franšizojemalec je tudi sam lastnik podjetja oz. franšize, zato je tudi visoko finančno odgovoren in bolj skrbno upravlja s podjetjem.

- *Strinjanje* franšizojemalca s plačilom franšiznine in ostalih dajatev, ki jih franšizodajalec zaračunava za konstantno pomoč pri vodenju posla in so določene v franšizni pogodbi.

2 FRANŠIZING KOT POSLOVNA PRILOŽNOST

Franšizing se morda na prvi pogled zdi kot lahka pot do bogastva, vendar temu ni vedno tako. Povalej (1992), prepozna, da tako meni večina ljudi, ko prične razmišljati o nakupu franšize. Mnogi izmed njih resnično obogatijo, večini gre dobro, ne smemo pa pozabiti, da kar nekaj franšiz tudi propade. Kljub temu, da statistika kaže precej visoke odstotke propadlih franšiz predvsem po nekaj letih delovanja, avtor knjige pravi, da je franšizing posel, h kateremu prihaja več ljudi, kot pa jih od njega odstopa. Nakup in prodaja franšize spadata v področje malega gospodarstva, obstajajo pa tudi izjeme. Tisto, kar pritegne potencialne franšizojemalce, je ideja o tem, da lahko vsak prične »na svoje«, ob tem pa mu nekdo nudi paket z blagovno znamko, znanjem in veščinami ter distribucijo blaga.

2.1 Kaj je potrebno vedeti pred nakupom franšize

Ko potencialni franšizojemalec preučuje možnosti nakupa franšize, je dobro, da si zastavi nekaj vprašanj in oceni, koliko je sam zmožen za vodenje franšiznega posla in ali je podjetje čigar franšizo želi kupiti, zaupanja vreden poslovni partner. Po drugi strani pa franšizodajalec prav tako ocenjuje in tehta predpostavke o potencialnem franšizojemalcu ter ali bo s svojimi kompetencami resnično dobro vodil franšizo in deloval v dobro imena njegove blagovne znamke.

2.1.1 Potencialni franšizojemalec

Lister (1996), je v svojem priročniku izpostavila predvsem to, da se mora franšizojemalec zavedati, da sklepa pogodbo s franšizodajalcem za dobo vsaj pet do deset let. Izbrati moramo takšno franšizo, po katerem blagu ali storitvah je na trgu povpraševanje in bo tako ostalo tudi v prihodnosti. Pomembno je opraviti analizo trga in ugotoviti, ali je na trgu prostor za nove ponudnike, ali pa je morda trg že zasičen. Preden franšizojemalec stopi v stik s franšizodajalcem je dobro, da premisli tudi o tem, ali bo v stik stopil neposredno ali posredno, preko agencije, ki ureja takšne stike. Oceniti mora tudi svoje zmožnosti, koliko kapitala premore in kakšni bodo njegovi viri financiranja ter ali je osebno zmožen dosledno slediti strogim navodilom franšizne pogodbe. Po drugi strani pa je pomembno, da pridobi čim več informacij o franšizodajalcu, o tem kako dobro stoji podjetje ter kako uspešno sodeluje in komunicira z obstoječimi franšizojemalci. Zaželeno je tudi to, da je član katere izmed franšiznih združenj ali federacij, saj je sklepati, da obstaja večja možnost, da bo posloval po načelih Etičnega kodeksa.

2.1.2 Franšizodajalec

Na drugi strani se nahaja franšizodajalec, ki bi s prodajo franšize želel širiti svojo prisotnost na trgu, vendar mora pred tem poskrbeti, da bo franšiza prišla v roke prave osebe. Webber (2013), opisuje naslednje lastnosti, ki jih franšizodajalci iščejo pri potencialnih franšizojemalcih. Oseba mora biti prilagodljiva in se zavedati, da bo odprtje in vodenje franšiznega posla zavzelo večino njegovega časa. Ob tem mora imeti pozitiven odnos in biti izjemno odgovorna. Potencialni franšizojemalec mora biti visoko energična oseba, z željo po učenju, sposobnostjo kreativnega reševanja problemov in občutkom za delo z ljudmi. Poleg tega pa je zaželeno tudi, da ne dvomi o svojih zmožnostih vodenja franšize in čuti veliko željo po uspehu. Lastnost, ki je franšizodajalec nikakor ne želi pri potencialnem franšizojemalcu pa je svojeglavost in nepripravljenost upoštevanja navodil zapisanih v franšizni pogodbi.

2.2 Postopek odprtja franšize

Pot, ki jo mora prehoditi franšizojemalec do odprtja franšize, je sestavljena iz različnega števila korakov glede na posameznika, vendar so si vsi v veliki meri podobni. Različni avtorji navajajo različno število faz, ki naj bi vodile do uspešno ustanovljene franšize. Gotovo je ena izmed pomembnejših prva faza, ki zajema obsežno raziskavo. Potencialni franšizojemalec mora najprej sam pri sebi oceniti, kaj mu ustreza. Oceniti in raziskati je potrebno, ali ima franšiza, ki mu je všeč, na tržišču, kjer jo želi odpreti, prihodnost. Sledi raziskava o tem, ali bo v prihodnosti obstajalo povpraševanje po tem produktu, storitvi in ali se je pripravljen vezati za dobo od pet do deset let. Nenazadnje je pomembna tudi ocena tega, koliko je dejansko finančno zmožen vložiti v pridobitev in odprtje franšize.

Preden se dokončno odloči za franšizo, je pomembno, da o franšizodajalcu uspe pridobiti čim več informacij. Če je mogoče, je dobro, da govori z že obstoječimi franšizojemalci, da se čim bolje sooči z realnimi podatki o poteku sodelovanja. Ko se dokončno odloči, s katerim franšizodajalcem bi si želel sodelovati, sledi odločitev, ali bo stik navezal sam neposredno ali s pomočjo posrednika, kot so agencije, ki opravijo prvi stik. Slednja je gotovo dražja, vendar če gre za večje podjetje, morda tudi boljše.

Po uspešno vzpostavljenem stiku in prvotnih pogajanjih, franšizodajalec navadno povabi bodoče franšizojemalce na t.i. »dan odprtih vrat«, kjer imajo priložnost поблиže spoznati potek sodelovanja, se seznaniti s pričakovanji franšizodajalca. To je tudi čas, ko se potencialni franšizojemalec поблиže seznani s franšizno pogodbo. Pred podpisom franšizne pogodbe je priporočljivo, da potencialni franšizojemalec pridobi neodvisno mnenje pravnika, ki se na področje spozna. Priporočljiv je tudi pogovor z računovodjo, ki dobro tolmači številke in tako pripomore h končni odločitvi. Pred podpisom pogodbe je potrebno urediti tudi vse vire financiranja in poskrbeti, da ima ves kapital, potreben za uspešen zagon franšize.

Pri izbiri lokacije je pomembna odločitev, ali se bo lokacija franšize nahajala v podjetnikovem domačem okolju, ali pa se je pripravljen preseliti v kraj, ki obljublja boljši zaslužek, ker pokriva

večji delež potencialnih kupcev. Vse je odvisno od tržne raziskave in tega, kako oddaljen je od kraja, ki obljublja največji zaslužek. Če gre za odprtje prve tovrstne franšize na nekem področju, je največkrat tudi franšizodajalčeva zahteva, da se mora franšiza nahajati na prvovrstni lokaciji velikih mest.

Po izbiri lokacije in ureditvi prodajnega prostora sledi postopek zaposlovanja in usposabljanja prodajnega osebja. To more biti pripravljeno ponuditi in prodati izdelke po strogo določenih standardih prodaje, ki jih določa franšizodajalec. Strankam je potrebno nuditi rešitev za njihov problem, tudi če je končno dejanje prodan burger ali pa dnevna krema za obraz. Po zaključenem usposabljanju je čas za pripravo poslovnega prostora in otvoritev franšize, sočasno se prične obsežna promocija. Ta zajema vključitev lokalnih in nacionalnih medijev, vplivnežev in družbenih medijev.

3 FRANŠIZA HUNKEMÖLLER

Najpomembnejše vprašanje, ki si ga mora zastaviti potencialni franšizojemalec je, ali je odprtje franšize smiselno. Ali na trgu obstaja zadostno povpraševanje oz. ali bodo produkti, nakupna izkušnja, ki jih bo ponujal, v tolikšni meri zanimivi in drugačni od konkurence, da mu bo to omogočalo obstoj in rast. Tabela 1 prikazuje primerjavo ožje konkurence na trenutne tržišču spodnjega perila v Sloveniji. Konkurente sem primerjala po petih kriterijih. Raziskala sem koliko prodajaln imajo podjetja v Sloveniji in ali omogočajo tudi spletne nakupe. Primerjala sem tudi njihove cene, ter prisotnost na socialnih omrežjih. Zelo pomemben podatek je tudi razpon konfekcijskih števil, in podatek ali je njihove produkte možno kupiti tudi preko ostalih spletnih trgovin.

Tabela 1: Primerjava ožjih konkurentov na trenutnem tržišču spodnjega perila v Sloveniji

	Intimissimi	Lisca	Palmers	Hunkemöller
Število fizičnih prodajaln v Sloveniji	10	25	5	/
Spletna prodaja	Da (od polovice 2021 dalje)	Da	Ne, trenutno tudi za ostale države ne deluje. (Avgust, 2021)	Da, tudi za Slovenijo
Cenovni rang	Srednji	Srednji	Višji srednji	Srednji – višji srednji
Socialni mediji	Uradni profil, samo za Slovenijo ga ni. (Facebook, Instagram)	Da, vendar ne izkoriščajo polnega potenciala	Da (Dve Instagram strani za Slovenijo, vendar nedejavni in uraden profil. Facebook nedejaven.)	Da, izpopolnjena uporaba socialnih medijev

se nadaljuje

Tabela 2: Primerjava ožjih konkurentov na trenutnem tržišču spodnjega perila v Sloveniji (nad.)

	Intimissimi	Lisca	Palmers	Hunkemöller
Razpon po konfekcijskih številkah	Manjše konfekcijske številke, italijanske	Velik razpon konfekcijskih številke, standardne EU številke - nemške	Dokaj velik razpon, vendar je izbira precej toga. Standardne EU številke – nemške.	Velik razpon konfekcijskih številke, standardna velikost EU
Prodaja preko drugih ponudnikov na spletu	Ne	Ne	Da (Zalando, About you)	Da (Zalando, About you, Asos)

Vir: lastno delo.

Slovensko podjetje Lisca (2015) je na trgu prisotno že od leta 1955 in njegova blagovna znamka je dobro poznana tako starejšim, kot tudi nekoliko mlajšim generacijam potrošnikov. S svojo linijo Cheek se trudijo pritegniti pozornost mlajših generacij, vendar je tu precej močna konkurenca ponudnikov, ki so osredotočeni na mlade. Poleg trgovskih verig, ki ob prodaji ostalih oblačil in modnih dodatkov ponujajo tudi spodnje perilo je tu še Intimissimi, italijanski ponudnik spodnjega perila, ki je na slovenskem trgu prisoten od leta 2003. Podjetje Verudela d.o.o., ki je zastopnik za modni blagovni znamki Intimissimi in Calzedonia, z njima posluje po franšiznem modelu. Njihove prodajalne je moč najti po vsej Sloveniji. Blagovna znamka Palmers je na slovenskem trgu prisotna že dalj časa s posameznimi prekinitvami, oz. spremembami v zastopništvu. Trenutno ima podjetje Palmers S d.o.o., v Sloveniji pet svojih butikov, kjer ponujajo produkte višjega srednjega razreda.

Različni spletni portali napovedujejo ugoden trend rasti na področju povpraševanja po spodnjem perilu v prihodnjih petih letih. Na tekstilno panogo pa je, tako kot tudi na ostale vplivala tudi pandemija Covid-19, ki je v določeni meri spremenila nakupovalne navade. Vse več je prodaje preko spleta in aplikacij, pri spodnjem perilu pa je v ospredju udobje. Prodaja »push-up« modročkov je upadla, med tem ko se je povečala prodaja športnih modročkov in braletov, udobnih modročkov brez kosti.

Na svetovnem spletu sem našla podatek, da je v panogi prodaje spodnjega perila, vse do leta 2026 ocenjena konstantna rast, kar je dodaten podatek, ki odprtju franšize daje potencialno izhodišče za uspeh.

Na podlagi zbranih podatkov sem se odločila na primeru teoretično prikazati, kako bi sama izvedla postopek od nakupa franšize do samega odprtja franšizne trgovine.

3.1 O podjetju Hunkemöller

Podjetje Hunkemöller v svojih predstavitvenih katalogih Our brand journey (Hunkemöller, brez datuma b), Get to know us (Hunkemöller, brez datuma a) ter Our brand story (Hunkemöller, brez datuma c) opisuje vse od same ustanovitve leta 1886 v Amsterdamu, pa tudi nekaj o poteku poslovanja, kar sem povzela v nadaljevanju. Ustanovitelj Wilhelm Hunkemöller je v svoji tovarni najprej izdeloval korzete, kasneje pa je na Nizozemskem odprl nekaj svojih trgovin. Po združitvi z Vroom in Dressman se je pričela večja širitev asortimana in prodajaln. Danes je podjetje vodilno v proizvodnji in prodaji spodnjega perila v Evropi, ki po spletu različnih prodajnih kanalov pokriva velike tržne deleže po državah v Evropi in drugod. Do leta 2018 so odprli več kot 940 trgovin v štiriindvajsetih državah sveta. Njihov cilj je doseči 1600 trgovin do konca leta 2021. Sem spadajo tako njihove lastne prodajalne, kot tudi franšizne prodajalne.

V letu 2016 so bili prepoznani kot vodilni po tržnem deležu na trgu spodnjega perila v Nemčiji, na Nizozemskem, v Belgiji, Luksemburgu, Avstriji, na Danskem, Švedskem, v Španiji in Franciji. Hkrati so samo v tem letu odprli 104 trgovine. Prodaja je v letu 2018 presegla 615 milijonov evrov. Njihova vizija je postati prva izbira za ženske v Evropi. Ponuditi jim želijo produkte, ki jih bodo navdihovali in popolnoma zadovoljili njihovo potrebo po nakupu spodnjega perila.

Podjetje ima funkcionalno zastavljene in povezane različne prodajne kanale, kar pripomore k dobremu poznavanju svoje ciljne skupine. Svojo ciljno skupino so spoznali do takšne potankosti, da so jo oblikovali v eno osebo, na osebnosti katere sloni celotno delovanje podjetja. Poimenovali so jo Shero. Shero je v svojih poznih dvajsetih letih in si ravno ustvarja trdno kariero. Živi s fantom ali pa je v zvezi. Rada potuje, predvsem na poletne počitnice na plaži, kjer lahko pokaže svoje telo, ki ga je izklesala na jogi, s tekom, plesom ali pa tenisom. V lasti ima vsaj pet športnih nadržkov in 16 ostalih, od tega štiri nosi vsakodnevno. Ljubi svoj pametni telefon in je aktivna na socialnih medijih, kjer ima povprečno štiristo prijateljev ali sledilcev. Redno spremlja modne trende in živi aktivno družabno življenje, vendar si zna vzeti čas samo zase.

Da bi bili zanimivi svoji ciljni skupini, podjetje konstantno spremlja trende v svetu glasbe in socialnih medijev, mode in glasbe. K sodelovanju velikokrat povabijo tudi influencerke, ki imajo veliko sledilcev na Instagramu ali vloggerke, ki s svojimi video posnetki dosežejo velike množice Shero kupcev. S pomočjo svojih ambasadov blagovne znamke, preko socialnih medijev skrbijo za redno promocijo svojih izdelkov.

Slika 1: Logotip podjetja in kartica zvestobe



Vir: lastno delo.

Svojim kupcem ponuja popoln splet nakupnih kanalov. Omogočajo nakup v fizični poslovalnici, možnost rezervacije preko spleta in prevzema v trgovini, nakup preko spleta in mobilne aplikacije. Ob tem se zavedajo, kako pomembno je uporabniku nuditi preprosto možnost, da izdelke tudi vrne, če si jih ne želi obdržati. Dobro razvit je tudi njihov program zvestobe, kjer z nakupom preko katerega koli kanala kupec na svoji članski kartici Hunkemöller, zbira točke zvestobe, ali kakor jih oni imenujejo točke strasti. Za vsak zapravljen evro, stranka prejme deset točk. Ko jih zbere vsaj petsto, lahko koristi popust v višini 5 evrov. Prav tako ni pomembno, ali nakup opravi na Švedskem, v Avstriji in nato še v Nemčiji, točke se seštevajo in popust stranka lahko nato izkoristi tudi pri nakupu preko spleta.

V svojem asortimanu tako ponujajo spodnje perilo, oblačila za spanje, športna oblačila in športno spodnje perilo, nogavice, dodatke, kot so kozmetične torbice, ter nekaj kozmetike, dišav in balzamov za ustnice.

3.2 Priložnost

Hunkemöller je podjetje z več kot 134-letnim obstojem in je vodilno v prodaji spodnjega perila v Evropi. Svoj položaj pa si z odpiranjem lastnih trgovin, kot tudi franšiz utrjuje tudi drugod po svetu. Gre za podjetje, ki planira svojo proizvodnjo in način prodaje ob predvidevanju prihajajočih trendov.

Podjetje Hunkemöller je zanimivo predvsem zaradi tega, ker kupcu ponuja edinstveno izkušnjo nakupa spodnjega perila ob strokovno usposobljenih prodajalcih, preko različnih prodajnih kanalov. Zaradi tega je izkušnja enaka povsod po svetu. S sistemom franšiznega poslovanja bi tako prvo trgovino relativno enostavno lahko odprli tudi v Sloveniji, saj svoje lastne trgovine tu še nimajo. Kljub temu, da je na slovenskem trgu že veliko ponudnikov spodnjega perila za ženske sem krajši primerjavi prišla do ugotovitve, da nihče od njih nima tako izpopolnjenega programa prodaje in prodajne izkušnje kupcem. Asortiman je sestavljen iz kvalitetnih izdelkov, ki so na voljo v širokem spektru velikosti, kar ne velja za ostale tovrstne ponudnike, ki so precej omejeni s konfekcijskimi številkami. Velika večina ponudnikov na slovenskem trgu prihaja iz Italije. Za italijanske konfekcijske številke je značilno, da so precej manjše od nemških oz. evropskih, tako ti ponudniki ne morejo pokriti trga tako dobro, kot bi ga sicer. Tudi cenovno se prodajni kosi gibljejo od cenovno zelo dostopnih, do neke cenovne sredine. Za primer, od 14,99 EUR do 39,99 EUR, za *t-shirt* modrček.

S svojo prodajalno, ki je opremljena v njihovem specifičnem stilu, spletno trgovino in promocijo skupaj s svetovno znanimi influencerkami, ima podjetje teoretično dobro izhodišče za uspeh, da bi blagovna znamka na slovenskem trgu v doglednem času postala dobro prepoznavna.

Sama tu predvsem vidim priložnost, da bi lahko meni ljubo znamko predstavila tudi na našem trgu, ob tem pa se bi preizkusila v vlogi podjetnice. Osebnost se rada držim pravil in dogovorov, zato bi bil posel, ki je na nek način voden in določen, hkrati pa ti daje dobro mero svobode in možnost dokazovanja, pravi zame.

3.2.1 Ciljna skupina

Podjetje svoje izdelke in način prodaje osredotoča na generacijo Z. To je generacija, ki je bila rojena v tehnološko usmerjen svet med letoma 1995 in 2010. Generacija Z predstavlja zahtevne potrošnike in daje veliko moč temu, kaj pravijo influencerji ali vplivneži.

Hunkemöller se tako osredotoča na ženske v srednjih dvajsetih letih, ki so zaposlene in imajo prihodek, s katerim razpolagajo. Veliko dajejo na trende, veliko delijo na socialnih omrežjih in jim je pomembno, kako jih vidi družba. Od svojega pametnega telefona se preprosto ne ločijo. S svojim *omni* načinom prodaje preko različnih poti jim stopi nasproti Hunkemöller. S promocijo preko socialnih medijev je en sam klik stran možnost nakupa v spletni trgovini, možnost rezervacije preko mobilne aplikacije in prevzem v trgovini ali pa jih informacije prepričajo ob obisku fizične trgovine.

3.2.2 Konkurenca in SWOT analiza

Neposredno konkurenco predstavljajo vsi podobni ponudniki spodnjega perila na trenutnem tržišču. To so predvsem prostostoječi butik zastopnika Verudela d.o.o., kot so Calzedonia, Intimissimi, Lisca in Palmers. Posredno pa so tu še vse ostale trgovine, ki nudijo asortiman spodnjega perila H&M, C&A in pa veleblagovnice, kot sta Nama in Maxi, ki nudita širok spekter spodnjega perila različnih blagovnih znamk za različne ciljne skupine kupcev.

Intimissimi, kot največji konkurent, ponuja spodnje perilo po primerljivih cenah, vendar je nakupna izkušnja pri njih precej manj intenzivna, kot pri Hunkemöllerju. Butik ni tako vizualno dodelan in ne zagotavlja prijetne izkušnje za vsa čutila, kakor to poteka v butikih Hunkemöller. Prav tako vidim pomanjkljivost v tem, da vse do druge polovice leta 2021 ni bilo na voljo spletne trgovine, ki bi slovenskim kupcem omogočala nakup iz domačega naslonjača, ali mobilne aplikacije. Spletno trgovino so v času pisanja te zaključne naloge vzpostavili. Težavo predstavljajo tudi konfekcijske številke, ki so bistveno manjše in ne pokrivajo večjih košaric, kot jih pokriva Hunkemöller. Na enako težavo pri neobstoječi spletni prodajalni za slovenski trg naletimo pri Calzedoniji, ta pa se osredotoča predvsem na nogavice, pokriva pa tudi asortiman kopalk in oblačil za spanje, ki prav tako spadajo v ponudbo Hunkemöllerja. Konkurent Lisca ima to prednost, da je slovenski, vendar je cenovno višjega ranga, ni tako odziven na trende. Ciljna skupina se, kljub liniji za mlade, razlikuje od ciljne skupine, ki jo ima Hunkemöller.

Posredni konkurenti, ki ponujajo prodajno izkušnjo »vse na enem kraju« in ponujajo vse od kap, do jeansa, modrčkov in nogavic, ne morejo dosegati tako visoke stopnje skrbi za stranke. Modni giganti v svojih velikih trgovinah, kjer prodajajo blago po cenovno ugodni politiki ne zaposlujejo dovolj dobro izobraženega kadra, ki bi znal pravilno svetovati in bil stranki na razpolago skozi celoten čas nakupovanja v trgovini. Nakup modrčka ni tako zelo preprost. Velika večina žensk nosi modrček, ki je ali prevelik, ali premajhen v obsegu ali košarici, ali pa je popolnoma neprimerne oblike za njihove prsi. Hunkemöller daje veliko poudarka ravno temu, da stranka kupi nekaj, kar ji je všeč, hkrati pa se ji popolnoma prilega.

SWOT analiza, ki sem jo pripravila v tabeli 2 je podjetniku v veliko pomoč pri tehtanju pomembnih odločitev, saj jasno izpostavi pluse in minuse poslovne situacije. Trenutna situacija epidemije virusa Covid-19 bi lahko močno vplivala na samo otvoritev franšizne prodajalne, kot tudi na celotno poslovanje podjetja. Vendar je velika priložnost franšizodajalca dobro zasnovana spletna prodaja preko različnih kanalov. V SWOT analizi sem tako opredelila prednosti in slabosti, ter priložnosti in nevarnosti, katerih se moraš kot podjetnik zavedati pred odprtjem ali pred odločitvijo za večje spremembe pri poslovanju podjetja.

Tabela 3: SWOT analiza

Prednosti:	Priložnosti:
- Svetovno poznana blagovna znamka - »know-how« in izkušnje - <i>Omni</i> kanali prodaje (spletna trgovina, mobilna aplikacija, socialna omrežja, fizične trgovine) - Več kot 130 let obstoja - Kakovostni izdelki po dostopnih cenah, več lastnih znamk in kolekcij	- Porast uporabe socialnih omrežij - Porast spletnih nakupov, tudi zaradi izkušnje epidemije (Covid-19) - Generacija Z išče izvirne nakupovalne izkušnje
Slabosti:	Nevarnosti:
- Trgovina Hunkemöller lahko deluje kot »preddraga«	- Morebiten neuspeh v predstavitvi blagovne znamke, vzpostavitvi stopnje zavedanja - V primeru dolgo trajajoče epidemije lahko fizična trgovina ostane dolgo zaprta, nastanek visokih stroškov - Morebiti doseg prenizkih števil prodaje in nezadovoljstvo Hunkemöllerja

Vir: lastno delo.

3.3 Stik s podjetjem

Glede na javno dostopne podatke, ki sem jih lahko našla na svetovnem spletu, bi prvi stik s podjetjem vzpostavila osebno in ne preko agencij, ki to ponujajo kot svojo osrednjo storitev. Za nadaljnjo dogovarjanje bi izbrala osebni stik z osebo odgovorno za širjenje franšizne mreže v Evropi.

3.3.1 Pogodba

Dejanske pogodbe, ki bi razkrivala vse potankosti posla med franšizodajalcem in franšizojemalcem ni moč dobiti, saj gre za poslovno skrivnost. Kar sem lahko ugotovila pa je naslednje.

Podjetje se že več kot deset let uspešno širi tudi s pomočjo franšiz. V letu 2016 so tako skupaj s franšizojemalci odprli več kot 20 franšiz v sedemnajstih državah. Franšizojemalcu ponujajo prenos znanja ali *know-howa*, orodja za maksimizacijo trženja, ki sloni na vizualno dodelani predstavitvi izdelkov, operacijski sistem in platformo za spletno trgovino, podporo za program zvestobe, izobraževanje in urjenje prodajnega osebja, saj mora imeti kupec v vsaki njihovi

trgovini na svetu enako izkušnjo. Sodelujejo tudi pri sami postavitvi trgovine, pri pohištvu, dišavi za prodajni prostor, ki je posebej zasnovana za njih, in glasbi.

Enkratni znesek, ki ga mora franšizojemalec plačati ob sklenitvi pogodbe, znaša 14.000 evrov. Ob pričetku poslovanja, pa mu je dolžan plačevati odstotek od prodaje, ki je namenjen oglaševanju in promociji. Pogodba se sklepa za okvir sedmih let. Pri tolmačenju pogodbe bi pomoč poiskala pri o takšnih zadevah poučenem pravniku in računovodji.

3.3.2 Financiranje in finančni podatki

Attwood (1990) prepoznava štiri najpogostejše možnosti financiranja franšiznega posla. Med njimi so osebni prihranki, odpravnina, ki jo prejme oseba ob odpovedi delovnega razmerja s strani delodajalca, posojila staršev in prijateljev, ter bančna posojila:

- *financiranje*

Sama bi nakup franšize financirala iz lastnih prihrankov v višini 50.000 EUR in s pomočjo bančnih posojil, ki bi jih najela pri Deželni banki Slovenije, po obrestni meri 5 % za kratkoročni kredit v višini 25.000 EUR, z dobo odplačevanja dveh let, ter 5,3 % za dolgoročni kredit v višini 15.000 EUR, z dobo odplačevanja 15 let. Obrestne mere za kredite sem pridobila iz informativnih izračunov, ki so na voljo na njihovi spletni strani. Deželna banka (oktober, 2021).

Za pridobitev bančnih posojil bi najverjetneje potrebovala kratek in jasno razdelan poslovni načrt. Ta mora biti bralcu zanimiv in hkrati razumljiv. Vsebovati mora podatke in informacije o potencialnem franšizojemalcu, v tem primeru o meni. Navesti je potrebno svoje dosedanje delovne izkušnje, za katere menim, da so pripomogle k temu, da sem zmožna voditi svoje franšizno podjetje. Jasno mora biti opredeljena prepoznana poslovna priložnost, ter zakaj sem mnenja, da bo podjetje uspešno poslovalo. Pomembno je, da zajema tudi ključne podatke o franšizodajalcu, predvsem o njegovi uspešnosti, koliko operativnih franšiz ima na trgu in kakšno je njegovo finančno stanje.

V zaključku pa je potrebno navesti postavke kredita in za kakšen namen bo porabljen. Posojilodajalca zanima predvsem predviden izkaz denarnih tokov.

- *Ostali finančni podatki*

Zaradi nedostopnosti vseh potrebnih podatkov, moja predvidevanja temeljijo na javno dostopnih podatkih, ki so na voljo na svetovnem spletu. Kljub temu, da se prodajalne razlikujejo po svoji površini, lokaciji in kupni moči ciljne skupine potrošnikov, sem povprečno letno prodajo, ki naj bi jo dosegla franšiza, izračunala na podlagi povprečja vse prodaje dosežene v preteklem obdobju, ki sem jo delila s številom prodajaln. Dva izmed velikih stroškov poslovanja sta prav gotovo tudi strošek najemnine in strošek dela. Četudi v tem trenutku ni na voljo dovolj velikega prodajnega prostora v centru Ljubljane, sem strošek najemnine izračunala na podlagi povprečja cen trenutno razpoložljivih prostih prodajnih prostorov v centru mesta.

Strošek dela je predviden za štiri zaposlene in temelji na izračunu plače po zakonsko določeni minimalni plači v RS. K temu pa sem dodala še sredstva namenjena nagrajevanju poslovne uspešnosti zaposlenih, ter pomoči preko študentskega servisa.

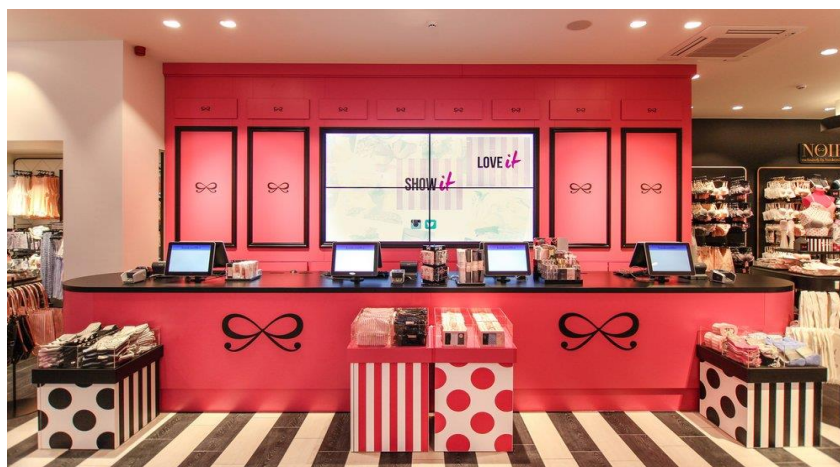
Ostale stroške predstavljajo še oprema ter inventar trgovine in skladiščnega prostora, kot tudi računalniška oprema. Celotna ocena vrednosti opredmetenih sredstev znaša 20.000 EUR. Vrednost računalniške opreme je postavljena pri 5.000 EUR in s predpostavko, da se amortizira v dobi petih let, kar znaša 1.000 EUR letno. Inventar in pohištvena oprema prodajnega prostora in skladišča je ocenjena na vrednost preostalih 15.000 EUR. Zanja je predvidena doba amortiziranja dolžine desetih let, oz. 1.500 EUR letno.

Franšizna pristojbina mora biti poravnana pred pričetkom poslovanja in znaša 14.000 EUR. Da bi si strošek lažje porazdelila, bi ga amortizirala v dobi trajanja štirih let. Za poslovanje bi potrebovala tudi programsko opremo, ki bi jo odkupila od franšizodajalca. Ocenjena vrednost znaša 10.000 EUR z dobo amortizacije pet let.

3.4 Lokacija

Za novo blagovno znamko formata Hunkemöller je smiselno, da se prva franšiza odpre na lokaciji kjer je največji pretok ljudi, v tem primeru bi to bil center Ljubljane. Ker na spletu ali v literaturi nisem našla podatka, ali krovno podjetje sklene najemno pogodbo, ali jo mora skleniti franšizojemalec, sem izhajala iz predpostavke, da jo mora plačevati franšizojemalec. Po pregledu cen za najem kvadratnega metra trgovskih površin v centru Ljubljane, sem na podlagi povprečja izračunanega po izboru štirih naključnih oglasov, objavljenih na spletnem portalu Bolha (Styria digital marketplaces, brez datuma) izračunala, da znaša ta približno 17,32 evra na kvadratni meter.

Slika 2: Primer notranjosti prodajalne



Vir: Roosblad (2016).

Hunkemöller zahteva, da je površina trgovine v povprečju 140 kvadratnih metrov, saj mora prodajalna nuditi ves njihov asortiman, razen športne kolekcije. Trgovine, ki so bile na voljo v času mojega raziskovanja, so bile po površini malce manjše, zato bi bilo iskanje ravno pravnje trgovine kar velik izziv.

3.5 Priprave na odprtje franšize

3.5.1 Izbira delovnega kadra

Zaradi narave dela, bi bili potrebni prilagodljivi zaposleni, ki bi bili pripravljeni delati v franšizni prodajalni in s časom tudi na ostalih področjih, potrebnih dodatne pozornosti zaradi ozkih grl, kot na primer zaradi povečane spletne prodaje. Delovni kader bi iskala preko zaposlitvenih portalov, kot je Mojedelo.si.

Pri potencialnih zaposlenih bi iskala predvsem željo po nenehnem učenju, prijaznost in vljudnost ter urejenost in smisel za estetiko. Sem spadajo tudi poštenost in nekonfliktnost. Prodajno osebje mora odlično poznati področje prodaje in prodajnega spektra izdelkov. Prednost pri jemanju franšize Hunkemöller je ravno v tem, da svojim franšizojemalcem ponujajo možnost usposabljanja prodajne kadra. Na ta način nudijo edinstveno izkušnjo v vsaki izmed svojih prodajaln po svetu.

V samem začetku predvidevam zaposlitev štirih oseb. V to kvoto štejem tudi sebe, ki bi opravljala delo poslovodje. Tako bi potrebovala dve prodajalki, ki bi delo opravljali poln delovni čas, kot dodatno pomoč po potrebi, pa bi najela tudi delavce preko študentskega servisa. Za delo v spletni trgovini ne bi potrebovala zaposlitvenega kadra, saj naročila dobiva centralno skladišče, ki jih nato prepošilja na naslove za dostavo.

Razpis za prosta delovna mesta bi bil objavljen skladno z zakonom, ki prepoveduje diskriminacijo med spoloma.

3.5.2 Upravljanje družbenih omrežij in promocija

Promocija podjetja bi v največji meri potekala preko družbenih omrežij, saj se ciljna skupina najbolj osredotoča nanje. Promocijske aktivnosti so koordinirane s strani franšizodajalca, tako so tudi franšize oskrbovane s strani franšizojemalca z materialom in trženjskimi akcijami. Potrebno bi bilo zagotoviti le redno objavlanje na družbenih omrežjih in samostojno pripravo interaktivnih aktivnosti, kot so recimo zgodbe na Instagramu in Facebooku, kjer bi predstavljali novosti v prodajalni in spletni trgovini.

V samem začetku, je predvideno tudi sodelovanje z revijami, ki izhajajo v Sloveniji in pokrivajo tudi področje življenjskega sloga in mode. K sodelovanju bi poskusili povabiti tudi slovenske vplivneže, da se nam pridružijo že na otvoritveni slovesnosti kot tudi v prihodnosti. Na tak način bi privabili kupce svoje ciljne skupine.

Zavedam se, da bi morali vsi računi družbenih omrežij delovati v enotnem izgledu in časovno usklajeno, da bi prikazovali urejeno in privlačno sliko potencialnim kupcem.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem opisala postopek odprtja franšize spodnjega perila Hunkemöller v Sloveniji. Podjetje svoje fizične prodajalne v Sloveniji še nima, čeprav gre po lastni oceni podjetja za največjega proizvajalca spodnjega perila v Evropi.

Za namen pisanja naloge sem raziskala, kaj vse mora franšizojemalec vedeti, preden se odloči za nakup franšize; na kaj je pomembno biti še posebej pozoren ter kakšne so priložnosti in slabosti franšiznega posla. Poskušala sem najti čim več podatkov o podjetju Hunkemöller in o njihovem načinu poslovanja preko prodajnih franšiz. Na podlagi zbranih podatkov sem poskušala opisati, kako bi potekal postopek odprtja njihove prve franšize v Sloveniji. Ker mi s podjetjem ni uspelo vzpostaviti kontakta, sem morala nekatere predpostavke predvideti sama. Glede na neodzivnost in velikost podjetja bi se bilo pri vzpostavljanju poslovnih stikov morda bolje odločiti za sodelovanje s podjetjem, ki deluje kot posrednik med potencialnim franšizojemalcem in franšizodajalcem, saj imajo takšna podjetja več prakse na tem področju. Kljub temu sem mnenja, da ima podjetje Hunkemöller zaradi svoje raznolikosti ponudbe, cenovno ugodnih cen, ter širokega nabora konfekcijskih števil, potencialno dobre možnosti za uspeh na Slovenskem trgu, saj je kljub različnim ponudnikom spodnjega perila še vedno prostor za vstop novih.

LITERATURA IN VIRI

1. Attwood, T. (1990). *The daily mail book of starting a franchise: how to start and run a successful franchise*. Borehamwood: Harmony books.
2. Deželna banka Slovenije. (2021, 12. oktober). *Informativni izračun kredita*. Pridobljeno 12. oktobra 2021 iz <https://dbs.si/kredit/gotovinski-hipotekarni-kredit/izracun-za-gotovinski-hipotekarni-kredit>
3. European franchise federation. (brez datuma). *European code of ethics for franchising*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2018/05/EUROPEAN-CODE-OF-ETHICS-FOR-FRANCHISING-NATIONAL-ANNEXES.pdf>
4. Hunkemöller. (brez datuma a). *Get to know us*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://docplayer.net/13686796-Welcome-to-hunkemoller.html>
5. Hunkemöller. (brez datuma b). *Our brand journey*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://docplayer.net/6569546-We-re-hunkemoller-join-our-journey.html>
6. Hunkemöller. (brez datuma c). *Our brand story*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz https://www.hunkemoller.de/on/demandware.static/-/Library-Sites-hkm-content-global/default/dw46aeaf28/documents/Brand_Journey_Spreadsheets.pdf

7. Košir, K (2017, 15. december). *Franšize: Priložnost ali past*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/fransize-priloznost-ali-past/>
8. Lisca d. d. (2015). *Letno poročilo*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz https://www.lisca.si/pub/media/doc/Skupscina-Lisca/Letno_porocilo_LISCA_2015.pdf
9. Lister, L. (1996). *Franchise handbook*. London: Blenheim.
10. Pavlin, I. (2014, 3. junij). Potrebujemo red. *Franchising*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz <https://franchising.si/clanak/46/potrebujemo-red/>
11. Podjetniški naložbeni center. (2020, 5. september). *Kaj je franšiza oz. vse o franšiznem razmerju*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://pnc.si/kaj-je-fransiza-oz-vse-o-fransiznem-razmerju/>
12. Povalej, M. (1992). *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Rosenberg, R. & Bedel, M. (1969). *Profits from franchising*. New York: McGraw-Hill Book Co.
14. Roosblad, S. (2016, 19. maj). Hunkemöller opens second Belgian flagship store in Gent. *Fashion network*. Pridobljeno 7. decembra 2021 iz <https://ww.fashionnetwork.com/news/hunkemoller-opens-second-belgian-flagship-store-in-gent.690715.html>
15. Styria digital marketplaces d.o.o. (brez datuma). *Poslovni prostori za oddajo*. Pridobljeno 10. januarja 2021 iz <https://www.bolha.com/poslovni-prostori-oddaja/osrednjeslovenska>
16. Webber, R. (2013). *An introduction to franchising*. New York: Palgrave Macmillan.