

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Urška LEVIČNIK

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE FRANŠIZNEGA
SISTEMA ZA PODJETJE SENSILAB**

MAGISTRSKO DELO

Magistrski študij - 2. stopnja

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Urška LEVIČNIK

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE FRANŠIZNEGA SISTEMA ZA
PODJETJE SENSILAB**

MAGISTRSKO DELO
Magistrski študij - 2. stopnja

**DESIGN STRATEGY FOR FRANCHISE ENTERPRISE SYSTEM OF
SENSILAB**

M. SC. THESIS
Master Study Programmes

Ljubljana, 2016

Magistrsko delo je zaključek Magistrskega študijskega programa 2. stopnje, Ekonomike naravnih virov. Delo je bilo opravljeno na Oddelku za zootehniko, Biotehniške fakultete, Univerze v Ljubljani.

Komisija za študij 1. in 2. stopnje Oddelka za zootehniko je za mentorja magistrskega dela imenovala prof. dr. Leona Oblaka.

Recenzent: doc. dr. Petra Grošelj

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik: prof. dr. Emil ERJAVEC
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član: prof. dr. Leon OBLAK
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Član: doc. dr. Petra GROŠELJ
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za gozdarstvo

Datum zagovora:

Podpisana Urška Levičnik izjavljam, da je naloga rezultat lastnega raziskovalnega dela. Izjavljam, da je elektronski izvod identičen tiskanemu. Na univerzo neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravici shranitve avtorskega dela v elektronski obliki in reproduciranja ter pravico omogočanja javnega dostopa do avtorskega dela na svetovnem spletu preko Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete.

Urška Levičnik

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Du2
DK	UDK 658:339.187.44(043.2)=163.6
KG	podjetništvo/franšizing/franšizni sistemi/analitično hierarhični proces/AHP/analize/SWOT
AV	LEVIČNIK, Urška, dipl. inž. kmet. živ. (VS)
SA	OBLAK, Leon (mentor)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko, Magistrski študijski program 2. stopnje Ekonomika naravnih virov
LI	2016
IN	OBLIKOVANJE STRATEGIJE FRANŠIZNEGA SISTEMA ZA PODJETJE SENSILAB
TD	Magistrsko delo (Magistrski študij - 2. stopnja)
OP	XI, 57 str., 7 pregl., 30 sl., 17 vir.
IJ	sl
JJ	sl/en
AI	Cilj magistrskega dela je bil priprava franšiznega sistema za podjetje Sensilab. Na podlagi tega smo ugotavljali sprejemljivost oblikovane strategije za potencialne franšizojemalce. Ker podjetje razmišlja o postavitvi franšiznega sistema na slovenskem trgu, ima že nekaj potencialnih interesentov. Pri analizi je sodelovalo pet potencialnih franšizojemalcev. S pomočjo AHP metode ugotavljali, ali bi bila franšizna enota zanje sprejemljiva oziroma zanimiva, dodali pa smo tudi metodo utežene vsote. V nalog smo vključili tudi SWOT analizo, ki nam je orisala prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti s strani franšizodajalca. Z le-to smo ugotovili, da bi bil vstop v franšizni sistem za najemodajalca dobrodošel, saj se s tem pojavi veliko prednosti in priložnosti, potencialne nevarnosti in slabosti pa so podjetju že dobro poznane, saj ima že nekaj let razvito maloprodajno mrežo. Pripravljeni priročnik bi bil odlično vodilo za nadaljnje delo, tako za franšizodajalca kot tudi franšizojemalca. Z metodo AHP smo ugotovili, da se zdi pomembna cena najema, sledi pomoč, ki jo nudi najemodajalec, najmanj pa se jim zdijo pomembna pričakovanja, ki jih do njih goji najemodajalec. Z metodo utežene vsote smo preverili možnost najema franšize pri dveh sodelujočih interesentih in ugotovili, da bi bila za enega od njiju pripravljena strategija srednje sprejemljiva, medtem ko bi bila za drugega potencialnega franšizojemalca zastavljena strategija dobro sprejemljiva.ocene so bile subjektivne, vsekakor pa so se metode dela izkazale za uspešne in bi bile lahko odločno vodilo za podjetja, ki se za vstop v franšizni sistem odločajo.

KEY WORDS DOCUMENTATION

ND Du2

DC UDC 658:339.187.44(043.2)=163.6

CX entrepreneurship/franchising/franchise systems/analytical hierarchy
process/AHP/analysis/SWOT

AU LEVIČNIK, Urška

AA OBLAK, Leon (supervisor)

PP SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101

PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Animal Science,
Master Study Programme in Economics of Natural Resources

PY 2016

TY DESIGN STRATEGY FOR FRANCHISE ENTERPRISE SYSTEM OF
SENSILAB

DT M. Sc. Thesis (Master Study Programmes)

NO XI, 57 p., 7 tab., 30 fig., 17ref.

LA sl

Al sl/en

AB The aim of the master thesis was, to draw up a franchise system for the pharmaceutical company Sensilab. On this basis, we determined the acceptability of a strategy for potential franchisees. Since the company is considering setting up a franchise system in the Slovenian market, it has already some potential leads. Analysis involving five potential leads. By using AHP method to determine whether franchising unit is acceptable to them, we also added the weighted sum method. We have also included a SWOT analysis, which outlined the strengths, weaknesses, opportunities and threats by the franchisor. We found, that the entry of the franchise system for the lessor was welcoming, because it appears a lot of advantages and opportunities, potential threats and weaknesses, which are for the company already well known, as it has developed retail network. A manual would be an excellent guide for further work, as for the franchisor and the franchisee. Using the method of AHP, we found, that it seems to prospective tenants, in deciding to join the franchise system, the most important rental price, followed by assistance provided by the landlord. At least they deem important expectations, which to them grow lessor. Using the method of weighted sum, we explored the possibility of hiring a franchise in two participating We found, that the following strategy would be medium acceptable, while for the other potential franchisee the strategy would be well accepted. The estimates were subjective, and certainly the working methods proved as successful and it could be decisive guidance for enterprises which are thinking on entering the franchise system.

KAZALO VSEBINE

	str.
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	III
KEY WORDS DOCUMENTATION	IV
KAZALO VSEBINE	V
KAZALO SLIK	VIII
KAZALO PREGLEDNIC	X
SEZNAM GESEL	XI
1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJI.....	2
1.3 DELOVNE HIPOTEZE	2
2 PREGLED OBJAV	3
2.1 ZAKAJ FRANŠIZING?.....	3
2.1.1 Prednosti in slabosti franšizinga.....	3
2.2 KLJUČNI KORAKI ZA VSTOP V FRANŠIZING	4
2.3 VZPOSTAVITEV FRANŠIZNEGA SISTEMA	6
2.3.1 Ključni koraki za uspešen franšizni sistem	7
2.3.1.1 Pričakovanja franšizodajalca	8
2.3.1.1.1 Ugled blagovne znamke	8
2.3.1.1.2 Kakovost blagovne znamke.....	8
2.3.1.1.3 Priročnik poslovanja.....	8
2.3.1.2 Pričakovanja franšizojemalca.....	9
2.3.1.2.1 Samostojnost.....	9
2.3.1.2.2 Teritorialne pravice.....	9
2.3.1.2.3 Popolna podpora	9
2.3.1.2.4 Pomoč pri trženju	10
2.3.1.2.5 Pomoč pri financiranju	10
2.3.1.2.6 Pomoč pri računovodstvu	10
3 MATERIAL IN METODE	12
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	12

3.1.1	Zgodovina in razvoj podjetja.....	12
3.1.2	Delovanje	12
3.1.3	Prehranska dopolnila	14
3.2	METODE DELA.....	15
3.2.1	SWOT analiza	15
3.2.2	AHP metoda	16
3.2.2.1	Konsistentnost	17
3.2.2.2	Metoda lastnih vektorjev	18
3.2.2.3	Metoda geometrijske sredine.....	18
3.2.3	Ocenjevanje posameznih kriterijev.....	19
4	REZULTATI.....	20
4.1	IZDELAVA PRIROČNIKA.....	20
4.1.1	Kader in upravljanje s kadrom	20
4.1.1.1	Kriteriji zaposlovanja	20
4.1.1.2	Interni kodeks	21
4.1.1.2.1	Osebna higiena	21
4.1.1.2.2	Delovna obleka (uniforma).....	22
4.1.1.2.3	Priponka.....	22
4.1.1.2.4	Obutev	22
4.1.1.2.5	Obnašanje	22
4.1.1.3	Izobraževanje.....	23
4.1.2	Storitve.....	24
4.1.2.1	Svetovalnica	24
4.1.2.2	Degustacijske aktivnosti	25
4.1.3	Izobraževanje in izvajanje dodatnih storitev	26
4.1.3.1	Svetovalnica in njen koncept.....	26
4.1.3.2	Degustacijske aktivnosti in njihov koncept	27
4.1.4	Marketinške aktivnosti.....	27
4.1.4.1	Priprava akcij	27
4.1.4.2	Komuniciranje akcij	28
4.1.5	Pregled korakov pri odprtju Sensilab franšizne enote.....	29
4.1.5.1	Standardi vizualnega merchandisinga trgovinskih enot	29

4.1.5.1.1	Način označevanja objektov	29
4.1.5.1.2	Način označevanja trgovskih enot navzven.....	30
4.1.5.1.3	Označevanje vhoda trgovinske enote	30
4.1.6	Pojavnost blagovne znamke v prostoru in drugi prepoznavni znaki.....	31
4.1.6.1	Pojavnost logotipa v prodajnem prostoru.....	32
4.1.6.2	Pojavnost grafike podjetja	32
4.1.6.3	Pojavnost garancije kakovosti	33
4.1.6.4	Pojavnost Sensilab kluba	34
4.1.6.5	Pojavnost Sensilab svetovalnice.....	35
4.1.7	Način označevanja vrste izdelkov in cen na prodajnih policah.....	36
4.1.7.1	Vsebinski napisi po kategorijah izdelkov	36
4.1.8	Označevanje cen in informacij o izdelkih.....	39
4.1.9	Način označevanja posebnih akcijskih ponudb, ugodnosti, novosti, najboljše prodajanih izdelkov ter blagovnih znamk.....	41
4.1.10	Promocijski plakati.....	44
4.1.11	Splošna načela postavitve na prodajnem mestu	45
4.2	SWOT ANALIZA	47
4.3	ANALIZA AHP IN METODA UTEŽENE VSOTE	48
5	RAZPRAVA IN SKLEPI.....	53
6	POVZETEK	56
7	VIRI	57
	ZAHVALA	

KAZALO SLIK

Slika 1:Primer trgovinske prodajne enote trgovine Sensilab misli Zdravo v Mariboru.....	13
Slika 2: Primer trgovinske prodajne enote trgovine Sensilab misli Zdravo v Supernovi....	13
Slika 3: Primer SWOT matrike (Jovanova, 2011).....	16
Slika 4: Merilec telesne sestave Tanita.....	25
Slika 5: Šablona napovedi Trade marketing aktivnosti za prihajajoči mesec	28
Slika 6: Horizontalni grafični prikaz logotipa Sensilab misli Zdravo	30
Slika 7: Vertikalni grafični prikaz logotipa Sensilab misli Zdravo	30
Slika 8: Grafični prikaz označb, ki se nahajajo na vhodu trgovinske enote	31
Slika 9: 3D logotip z nazivom podjetja	32
Slika 10: Grafični prikaz oranžne grafike in njene značilnosti	32
Slika 11: Prikaz oranžne grafike v eni izmed trgovinski enot.....	33
Slika 12: Pojavnost garancije kakovosti v prodajni enoti Sensilab	34
Slika 13: Grafična pojavnost Sensilab kluba.....	35
Slika 14: Grafična pojavnost Sensilab svetovalnice.....	36
Slika 15: Primer označevanja kategorij izdelkov v izvedbi pleksi svetlobnika	38
Slika 16: Primer oznake kategorij izdelkov na pleksi vstavkih.....	38
Slika 17: Grafični prikaz oznake kategorije izdelkov v izvedbi pleksi vstavka.....	39
Slika 18: Primer informacijskega lističa z dodanim lističem z akcijsko ceno.....	40
Slika 19: Pasica metuljček.....	40
Slika 20: Primer postavitve informacijskih lističev ob izdelke	41
Slika 21: Polične oznake	41
Slika 22: Namestitev poličnih oznak na polici (NOVO!).....	42
Slika 23: Namestitev poličnih oznak na polici (NAJ TA HIP!)	42
Slika 24: Namestitev poličnih oznak na polici (znižanja)	43
Slika 25: Primer brendiranih označb	43
Slika 26: Uporaba promocijskega plakata A4 na blagajniškem pultu.....	44
Slika 27: Promocijski plakat A3 na otoku (promocijski mizi)	44
Slika 28: Promocijski kotiček s promocijskim pultom ter roll-up plakatom.....	45

Slika 29: Drevo kriterijev za sprejemljivost franšizne enote is strani najemjemalca.....	49
--	----

Slika 30: Predloga AHP za presojanje kriterijev (Goepel, 2016).....	50
---	----

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Pregled ključnih prednosti in slabosti franšiznega sistema za franšizodajalca (Grilc, 1988, 38)	4
Preglednica 2: Pregled ključnih prednosti in slabosti franšiznega sistema za franšizojemalca (Grilc, 1988, 37)	4
Preglednica 3: Numerično in verbalno izražena stopnja za parne primerjave	17
Preglednica 4: Skala za ocenjevanje posameznih kriterijev	19
Preglednica 5: Kategorije izdelkov	37
Preglednica 6: Utežna vsota potencialnega najemnejmalca I	51
Preglednica 7: Utežna vsota potencialnega najemnejmalca II	52

SEZNAM GESEL

- AHP metoda: analitično hierarhična metoda, s katero lahko razvrščamo posamezne alternative, ter se na podlagi pomembnosti kriterijev in dobljenih rezultatov odločimo za najboljšo možnost
- SWOT analiza: analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki je uporabna pomoč pri strateških odločitvah, kot je odprtje franšize oziroma vstop v franšizni sistem
- franšizni sistem: kompleksen sistem, ki vključuje dva akterja; franšizodajalca in franšizojemalca
- metoda geometrijske sredine: pomoč za združevanje individualne ocene v skupno oceno
- franšizing: Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom
- franšizodajalec: podjetje, ki daje v najem franšizo
- franšizojemalec: podjetje, ki najema franšizno enoto

1 UVOD

Svetovni franšizni svet in Evropska franšizna federacija ocenjujeta, da je v tem trenutku v Evropi in Severni Ameriki okrog 12.000 franšiznih sistemov. Samo v Evropi je tako 8.000 franšiznih znamk, v Združenih državah Amerike pa okrog 4.000 franšiznih sistemov. Porast lahko zasledimo tudi v Aziji, Latinski Ameriki, na Kitajskem in v Indiji. V Sloveniji imamo okoli 100 franšiznih sistemov, vendar to ni točna številka, saj pri nas ne obstaja uradnega ali obveznega registra, ki bi vodil evidenco franšiz (FranAdria, 2016b).

V Sloveniji se franšizing razmeroma hitro širi že več kot dve desetletji. Samo besedo smo enostavno poslovenili, da pa bi bolje razumeli njen pomen, jo moramo kljub vsemu nekoliko bolj podrobno pojasniti.

V tem trenutku definicija franšiznega sistema še ni poenotena. Tako obstaja več definicij, na žalost pa so nekatere pogosto zavajajoče, saj se v Sloveniji in svetu pojavljajo različni poslovni modeli, ki se sicer predstavljajo kot franšizni, vendar to niso. Najbolj verodostojna bi bila definicija franšizinga, izpisana s strani Evropske franšizne federacije, citiram: "Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, 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." (FranAdria, 2016b).

Pri franšizingu gre za trženje blaga, blaga in tehnologij, temelj pa je tesno in stalno sodelovanje med ločenimi podjetji, ki so med seboj ločena tako pravno kot finančno. Franšizodajalec daje posameznim franšizojemalcem določene pravice, ter obenem nalaga dolžnosti. V svojem bistvu je franšizing prodaja uspešnega, dodelanega in preverjenega poslovnega sistema. Lahko bi rekli, da gre za neke vrste podajanje recepta, ki ga mora franšizodajalec najprej sam dobro razviti, preveriti in dokazati skozi poslovanje, da se tak način dela obnese, je dobičkonosen in je dober temelj za nadaljevanje uspešnega dela franšize. Tako franšizna enota temelji najprej na ugledu in prepoznavnosti franšizodajalčeve blagovne oziroma tržne znamke ter s tem povezane kakovosti izdelka oziroma storitve, dobrega razmerja med kakovostjo in ceno ter nenazadnje dobre dostopnosti proizvodov in storitev (FranAdria, 2016b).

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kot omenjeno, se je v Sloveniji v zadnjih dveh desetletjih pojem franšizinga oziroma nastanek franšiz dodobra ukoreninil. Po hitrem razcvetu pa je na žalost opaziti, da so mnoge, tako domače kot tuje, novo nastale franšize, prenehale s franšizno dejavnostjo. Ta

podatek zgovorno priča o tem, da franšizing ni enostaven, temveč gre za kompleksno zgodbo, kjer je dovoljenih le malo napak. Poglejmo si nekaj najbolj pogostih:

- ✓ precenjevanje tržnega potenciala svojega produkta (izdelka/storitve)
- ✓ najem franšize kot izhod iz finančne krize in pomanjkanje kapitala za širitev
- ✓ pomanjkanje podpore posameznim enotam franšize, ki gradijo uspešni franšizni sistem
- ✓ neprimeren nadzor nad franšizami (prevelik ali premajhen nadzor)
- ✓ nedodelan ključ za izbor franšizojemalcev (prešibki ali premočni akterji)
- ✓ nerealna pričakovanja o dobičku franšizinga in
- ✓ nedodelan franšizni model

Posebej bi izpostavila zadnjo napako, na kateri temelji tudi moje magistrsko delo in na kateri je bila tema naloge postavljena. Slabo dodelan franšizni sistem je ena najpogostejših napak, s katerimi vstopajo na trg franšizodajalci – na videz nepomembno poglavje, ki pa zgodbo o uspehu lahko kaj kmalu spremeni v zgodbo o velikem porazu.

V podjetju Sensilab se razmišlja o vzpostavitvi franšiznega modela, zato je potrebno le tega zastaviti kompleksno, pravilno in predvsem dodelati vsa področja, ki jih pokriva franšizni sistem. S tem vprašanjem, se bomo ukvarjali v magistrskem delu in skušali ugotoviti, ali je sistem zanimiv za potencialne franšizojemalce.

1.2 CILJI

Vsako podjetje, ki vstopa v franšizni sistem je zgodba zase. Niti dva sistema nista enaka, kot tudi niti dve podjetji, ne moreta delovati po popolnoma enakem principu. V nalogi se bomo lotili priprave franšiznega sistema za eno manjših farmacevtskih podjetij na slovenskem trgu, podjetje Sensilab. Cilj magistrskega dela je priprava franšiznega sistema za podjetje Sensilab ter ugotavljanje sprejemljivosti oblikovane strategije za potencialne franšizojemalce. Glede na to, da podjetje Sensilab razmišlja o postavitvi franšiznega sistema na slovenskem trgu, bomo pripravili strategijo le tega in s pomočjo AHP metode ugotavljali, ali bi bila le ta za potencialne franšizojemalce zanimiva. Nato bomo s pomočjo ankete preverjali uspešnost postavljene strategije.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Predvidevamo, da je podjetje Sensilab dobro ukoreninjeno na slovenskem trgu, kar posledično vpliva na večjo prepoznavnost, zato je za potencialne franšizojemalce zanimivo.

Predvidevamo da bo:

1. oblikovana strategija franšiznega sistema dobra podlaga za razvoj, prodajo, implementacijo, spremljanje in nadzor franšiznega sistema podjetja Sensilab.
2. oblikovana strategija franšiznega koncepta pokazala, da je le-ta lahko uspešen.
3. anketa pokazala, da je strategija franšiznega sistema za potencialne franšizojemalce privlačna in sprejemljiva.

2 PREGLED OBJAV

2.1 ZAKAJ FRANŠIZING?

Večina podjetij se v določenem trenutku znajde na točki, ko se vpraša o smislu širitve. Ena od možnosti je širitev poslovanja lastnega podjetja skozi organsko rast, lahko pa se lastnik odloči, da preda pravico poslovanja posameznim franšizojemalcem in jim ob enem naloži še določene dolžnosti. Premnogo podjetnikov, si zastavlja preveč ambiciozne cilje, sploh kar se tiče rasti, vendar se večina znajde pred številnimi ovirami. Najbolj pogoste so pomanjkanje denarja, ljudi in časa (FranAdria, 2016b).

Najpogostejša ovira v današnjem času je denar, oziroma pomanjkanje le-tega. Na tem področju so najbolj prizadeti manjši podjetniki. Z uvedbo franšiznega sistema, se ta ovira lahko prebrodi, saj franšizodajalec investira zgolj v razvoj in vzdrževanje poslovnega modela, začetno investicijo na ravni posamezne franšizne enote pa mora financirati franšizojemalec. Tako si le-ta priskrbi začetni kapital, ki je poglavitni za širitev in razvoj posla, saj le ta na ta način lahko raste hitreje, ob enem pa se že na začetku zagotovi dobra pokritost trga. Ob tem seveda celoten franšizni sistem upravlja franšizodajalec (FranAdria, 2016b).

Druga najpogostejša ovira je pomanjkanje kadrov. V iskanje, razvijanje, usposabljanje in izobraževanje ljudi je potrebno vložiti veliko časa in denarja. Pri tem ostaja velik problem slaba motivacija in lojalnost ljudi. Ne le v franšiznem sistemu, temveč v večini podjetij je danes na žalost tako, da ne znamo ali ne zmoremo zadržati ključnega, dobrega kadra. Pri franšiznem sistemu, sta iskanje in vodenje kadra (na ravni franšizne enote) franšizojemalčeva odgovornost (razen, če je dogovor z dajalcem franšize drugačen). Če je za to odgovoren franšizojemalec, je verjetnost, da bo veliko bolj motiviran in samoiniciativen in dobri rezultati so potem le logična posledica (FranAdria, 2016b).

Širitev lastnega podjetja skozi lastne poslovalnice pa nenazadnje zahteva tudi veliko časa, saj je povezano z Nenazadnje pa širitev podjetja skozi lastne poslovalnice zahteva tudi veliko časa, saj je razvoj franšiznih enot povezan z aktivnostmi (iskanje lokacije, pogajanja za najemnino, ureditev prostora, kadrovanje, urejanje zalog, zagon poslovanja. Da bi bili na vseh področjih polno angažirani, skorajda ni mogoče, sploh če je v zagonu oziroma v fazi odpiranja več prodajnih enot. Če pa so v tem primeru aktivnosti prepuščene franšizojemalcu, nad njim pa skrbno bdi franšizodajalec, je dinamika lahko večja (FranAdria, 2016b).

2.1.1 Prednosti in slabosti franšizinga

Resnik (2010) navaja, da se je franšizing kot oblika poslovanja najbolj razvil v storitvenih dejavnostih in v trgovini. Naj navedem nekaj uspešnih franšiz: Coca-cola, Benetton, Holiday Inn, Hetz, McDonald's, Subway,... Večinoma omenjenih se nahaja v ZDA, njihov letni promet pa znaša približno 600 milijard ameriških dolarjev, kar zgovorno priča o uspešnosti sistema.

Kot pri vsaki stvari oziroma načinu poslovanja, pa je tudi pri franšizingu zaznati tako prednosti kot tudi slabosti. Pri tem je potrebno upoštevati oba aspekta, tako franšizojemalčevega kot franšizodajalčevega. Le to je lepo povzel Grilc (1988) in lahko vidimo v preglednicah 1 in 2.

Preglednica 1: Pregled ključnih prednosti in slabosti franšiznega sistema za franšizodajalca (Grilc, 1988, 38)

PREDNOSTI	SLABOSTI
hitra širitev	franšizojemalec ni uslužbenec
visoka stopnja motiviranosti	različni cilji dajalec-jemalec
prenos odgovornosti za dnevno poslovanje	izbor neprimerne franšizojemalca
povečana konkurenčna sposobnost	težje vodenje franšizojemalcev
nizka fluktuacija	vzpostavljanje konkurence
dobro poznavanje lokalnih razmer	
možnost dobrega nadzora	
sposobnost preživetja na slabih lokacijah	
možnost združevanja različnih pristopov	

Vsaka zgodba ima svojo plat in vstop v franšizo postreže tudi franšizojemalcu z nekaj prednostmi in slabostmi:

Preglednica 2: Pregled ključnih prednosti in slabosti franšiznega sistema za franšizojemalca (Grilc, 1988, 37)

PREDNOSTI	SLABOSTI
pridobitev dodelanega produkta	stalna franšizorjeva kontrola
pričetek brez predznanja	težje prilagajanje trgu
visoka stopnja uspešnosti	stalna odvisnost od franšizorja
enostavnejše financiranje	plačilo prispevkov, taks,...
zmanjšana moč konkurence	neizpolnjena pričakovanja
stalna pomoč franšizodajalca	težja prekinitve pogodbe
nižji zagonski stroški	
učinkovitejše oglaševanje	
know-how	
prenos znanja	
ni razvojnih stroškov	

2.2 KLJUČNI KORAKI ZA VSTOP V FRANŠIZING

FranAdria (2016a) navaja, da mora vsak potencialni franšizodajalec dodobra preučiti možnosti in predvsem odgovoriti na vprašanje: Je moj posel primeren za franšizni sistem? Vsak posel ne zagotavlja uspeha, zato je ta korak prvi in bistven preden podjetje vstopi na trg. V trenutku, ko se odloči za vstop v franšizing, se mora spremeniti pogled na lastno podjetje – gre za širšo sliko, saj z vstopom postane tudi podjetje prodajni proizvod. Tako bi lahko dejali, da podjetje od tega trenutka dalje vodi dva posla. Prvi je glavni posel podjetja, drugi pa prodaja franšize. Moramo pa se zavedati, da vsako posel ni primeren za franšizni

sistem, kot tudi vsak podjetnik ni primeren zanj. Jasno nam mora biti, da franšizing in vstop v franšizni sistem ne zagotavlja uspeha, neglede na to, kako obe strani spoštujeta pravila in dogovore. Franšizni poslovni model je v Sloveniji večinoma še vedno napačno razumljen. Tako na žalost na hitro vzklije kar nekaj franšiznih sistemov, ki pa hitro propadejo. Zato je pomembno, da se odgovorni v podjetju posvetujejo s stroko na področju franšizinga in se s tem v celoti ognejo številnim napakam in pastem, s katerimi se srečajo na poti. Na ta način lahko zasnujejo pravi franšizni sistem, le-ta pa je velik potencial za dolgoročno uspešnost, tako za franšizodajalca kot tudi franšizojemalca. Pred postavitvijo franšizne mreže, mora imeti franšizodajalec izpolnjena dva pomembna pogoja:

1. Uveljavljen poslovni koncept: podjetje, ki vstopa v sistem kot franšizodajalec, mora imeti za seboj že uspešno poslovanje, dobre rezultate in uveljavljen koncept dela v določenem časovnem obdobju. Tak uveljavljen poslovni model je odlična referenca za bodoče franšizojemalce. Če poslovna ideja ni dodelana in še ni bila testirana bodoči interesent ni najbolje motiviran za vstop v sistem. Pilotno poslovanje mora demonstrirati uspešno zagonsko strategijo, standarde za rast in razvoj, kvalitetne in dodelane poslovne sisteme in procese ter zagotavljati pozitiven denarni tok.

2. Zaščitena intelektualna lastnina: le-ta mora biti iz strani podjetja zaščitena, torej mora biti lastnik ali imeti pravne pravice za uporabo blagovne znamke, imena ali drugih razlikovalnih identifikacij. Da bi imela blagovna znamka in korporacijska podoba vrednost, morata biti zaščitena. Identiteta blagovne znamke podjetja in korporacijska podoba morata biti zaščitena, da bi imela kakršnokoli vrednost v franšiznem paketu, ki ga prejme franšizojemalce. S širitvijo poslovnih mrež, se gradi tudi kredibilnost blagovne znamke, obstoječi in potencialni kupci pa postajajo bolj naklonjeni. Z vsem omenjenim raste tudi pomen zaščite blagovne znamke.

Citirano iz spletnega portala FranAdria (2016a) so dodatni pogoji za vstop podjetja v franšizni sistem sledeči:

1. edinstvenost (inovativnost v poslovnih procesih, politiki poslovanja, načinih trženja, prodaje itd.)
2. donosnost (najprej mora biti poslovni koncept donosen, saj je cilj razvoj franšize, ki bi prinašala dobiček)
3. sistematičnost (natančno razdelan ter učinkovit priročnik, da se lahko v sklopu izobraževanj njegova vsebina čim lažje prenese naprej na franšizojemalce)
4. prenosljivost (omogočati mora, da razmeroma preprosto prenese celotno znanje in izkušnje na franšizojemalce v razumnem roku)
5. finančna dostopnost (če je franšiza zelo draga, si jo lahko privoščijo zelo malo subjektov, zato se mora na franšizo gledati bolj z vidika varnega, a manjšega zaslužka)

Značilnosti posla, primerne za franšizni sistem:

1. Franšiza mora ponujati pravo poslovno priložnost za nove podjetnike – biti mora edinstvena na svojem področju. Franšiza, ki želi biti uspešna, mora pritegniti pozornost in domišljijo potencialnih odjemalcev, saj se take franšize precej lažje prodajajo.

2. Franšiza mora biti verodostojna – ponujati mora preizkušen poslovni model, torej posel, ki se je že dokazal na trgu. Franšizodajalec bi moral voditi posel dobičkonosno vsaj 12 do 18 mesecev in dokazati, da poslovni sistem lahko deluje tudi za nekoga drugega.
3. Posel, ki ga franšiza ponuja, mora biti preprost, enostaven oziroma takšen, da se ga lahko franšizojemalec razmeroma hitro nauči (v treh mesecih ali še prej).
4. Posel mora biti ponovljiv – zasnovan tako, da ga lahko ponovijo številni ljudje na različnih lokacijah.
5. Franšizodajalec mora biti lastnik trgovskega imena ali blagovne znamke franšizne mreže, ali mora imeti pravico do uporabe enega ali drugega razločevalnega znaka njegove mreže.
6. Franšiza mora zagotoviti primeren zaslužek – biti mora finančno varna naložba, ustvarjati mora dobiček. Dobičkonosnost posla mora biti takšna, da lahko franšizojemalcem ob plačevanju mesečne franšizne obveznosti še vedno ostane dovolj za ustvarjanje dobička. Pri tem ne smemo pozabiti, da morajo franšizojemalci precej investirati v zagon franšizne enote. Meje zaslužkov morajo biti vgrajene v koncept tako, da so dovolj visoke, da bo vsak sodelujoč franšizojemalec, ki se pridruži sistemu, lahko tudi sam ustvaril dober prihodek, s katerim bo poplačal začetno investicijo in poleg tega še ustvaril dobiček.
7. Franšiza mora imeti tržni potencial tudi v prihodnosti – ključno je, da bo po izdelkih ali storitvah povpraševanje obstajalo tudi v prihodnosti. Če se v segmentu, v katerem podjetje deluje, napovedujejo visoke stopnje rasti tržnega potenciala, toliko bolje.
8. Franšiza mora biti zastavljena tako, da lahko deluje neodvisno od znanja enega človeka – če posel temelji le na lastnih znanjih, potem ga bo težko razviti v franšizo. Uspešni franšizodajalci imajo za vsak del delovnega procesa priročnike s povsem jasno opredeljenimi standardi in opisi postopkov.
9. Franšizing ne sme biti potencialna rešitev za podjetje v krizi – ključno za začetek razvoja franšizing sistema je dobro poslovanje podjetja. Franšizodajalec mora imeti potrebne vire za uspešno upravljanje franšize (zaposleni, finance, poslovni prostori in drugo), da lahko zgradi mrežo in ponuja stalno podporo.
10. Uspešen franšizojemalec potrebuje veliko potrpljenja, prilagodljivosti, ključne pa so vse odlike, znanja in sposobnosti, potrebne za upravljanje večjega posla (predanost, zagnanost, odločnost, pripravljenost za trdo delo, sposobnost vodenja, motiviranja in podobno).

2.3 VZPOSTAVITEV FRANŠIZNEGA SISTEMA

Portal FranAdria (2016c) navaja, da je sama vzpostavitev dobrega franšiznega sistema ključ do uspeha. Postavitev zahteva široka znanja, ki zajemajo področja marketinga, poslovođenja, kadrovanja in vrsto drugih znanj. Ključna znanja lahko strnemo:

1. Analiza trga in tržnega potenciala, ki zajema:
 - a. Pregled konkurence in njihove aktivnosti na trgu;
 - b. Pregled povpraševanja in ponudbe;
 - c. Analiza morebitnih lokacij za širitev;
2. Oblikovanje strategije franšiznega sistema:
 - a. Določitev vizije franšize in njenih ciljev;
 - b. Pregled trgov in določitev strategije;
 - c. Vizija o kadru in kadrovanju (kakšne vrste ljudi zaposliti);
 - d. Priprava akcijskega načrta;
 - e. Določitev marketinške strategije;
 - f. Postavitev letnih planov;
3. Priprava strategije oblikovanja blagovne znamke in s tem povezan marketing
4. Pravno formalna podpora, ki zajema pripravo dokumentacije od začetka do konca (predpogodba, pogodba, pogodba o varovanju podatkov,...);
5. Priprava priročnika za delo;
6. Registracija blagovne znamke (patentiranje, varovanje) ter druge intelektualne lastnine;
7. Informacijska podpora, ki zajema celoten razvoj IT sistema, ki služi kot podpora izvajanju dejavnosti, implementacija programov za nadzor poslovanja ter programov kot so CRM sistemi;
8. Priprava izobraževanega načrta za prodajalce franšiznega sistema;
9. Spremljanje in nadzor nad celotnim potekom dela in morebitnimi vpletenimi sodelujočimi, ki krojijo sistem;
10. Svetovanje na vseh ravneh franšiznega sistema.

Kot je razvidno iz zapisanega, gre za izredno kompleksno nalogo, ki jo težko obvladuje en sam človek ali skupina ljudi. Danes je zelo priporočljivo poiskati zunanjo pomoč, pri podjetjih, ki se ukvarjajo s svetovanjem in podporo pri implementaciji franšiznega sistema, vendar vse preveč ljudi poišče pomoč pri omenjenih šele takrat, ko se pojavijo težave.

2.3.1 Ključni koraki za uspešen franšizni sistem

Portal FranAdria (2016a), ki je specializirano za pomoč in svetovanje na področju franšizinga navaja, da potrebuje bodoči franšizodajalec, pred vstopom v franšizni sistem dobro uveljavljen poslovni koncept, kar bi pomenilo, da mora že uspešno poslovati v preteklosti, ter zaščiteno intelektualno lastnino. Tukaj gre predvsem za zaščito blagovne znamke, saj tako le-ta pridobi na vrednosti v franšiznem paketu. Dodatni pogoji pa bi bili:

- ✓ Finančna dostopnost (realno postavljena cena franšize, saj je le tako potencialnim jemalcem zanimiva)
- ✓ Prenosljivost (strategija mora biti zastavljena tako, da je enostavno prenosljiva na najemojemalca)
- ✓ Sistematičnost (dobro pripravljen franšizni priročnik s strategijo in planom dela, ki ne dopušča nobenih dvomov in izkrivljanj)
- ✓ Donosnost (cilj franšize je seveda donosnost, zato je pomembno, da ima franšiza potencial na tem področju, ravno tako kot matični posel)

- ✓ Inovativnost (edinstveno področje, ki ga še ni bilo, ali pa vsaj poseben, zanimiv način trženja).

2.3.1.1 Pričakovanja franšizodajalca

Omenili smo že prednosti in slabosti, v nadaljevanju pa si bomo pogledali še pričakovanja posameznih strani. Vsekakor predstavlja vstop v franšizni sistem nadgradnjo in napredovanje tako dajalca kot jemalca franšize, kljub vsemu, pa so včasih pričakovanja višja od dejanskega stanja.

2.3.1.1.1 Ugled blagovne znamke

Ugled blagovne znamke se gradi več let, uniči pa se lahko v delčku sekunde. Zato vsak lastnik oziroma franšizodajalec stremi k temu, da se njegova blagovna znamka ne uniči. To mu preko franšizinga obljublja franšizojemalec. Predaja blagovne znamke in njen vstop v franšizni sistem, bi lahko imenovali kot obljubo franšizojemalca, da bo dosledno spoštoval dogovore, ponujal kupcem določene lastnosti ali storitve, ter na sploh deloval v dobrobit znamke. Blagovna znamka je dajalčevo najmočnejše orožje, katerega je pilil in ga nadgrajeval vrsto let, zato je še toliko pomembnejše, da potencialnemu interesentu resnično zaupa in verjame, da bo deloval v skladu z določili, ki so načrtana. (Shivell in Banning, 1993: 46).

2.3.1.1.2 Kakovost blagovne znamke

Tako kot ugled, je izrednega pomena tudi zagotavljanje kakovosti izdelkov ali storitev. Pozitivna plat franšizinga je tudi, da nudi možnost vsem členom v franšizni verigi. Vsak člen je odgovoren za to, da zagotavlja kakovost z izdelki in/ali storitvami. S tem dobi najemojemalec možnost, da se izkaže kot del tima in ne kot samostojni podjetnik (Shivell in Banning, 1993: 46).

2.3.1.1.3 Priročnik poslovanja

Da bi poslovanje steklo kar se da popolno, se navadno pred samim podpisom franšizne pogodbe pripravi s strani dajalca tudi priročnik. Večina dajalcev smatra priročnik kot zaupni dokument (franšizne pogodbe navadno navajajo, da je potrebno ob prenehanju sodelovanja priročnik vrniti). Franšizni priročnik je zaupne narave, razkritje le-teh pa lahko privede do prekinitve franšizne pogodbe. Za učinkoviti priročnik se smatra gradivo z natančno opisanimi postopki, pravili in načini dela (gre za natančen zapis vseh delovnih procesov, od izbire kadra, opreme in uniforme, do določitve delovnega časa,...). Priročnik seznanja najemojemalca s standardi, ki jih je potrebno implementirati in skrbno izvajati v poslovni enoti, ob enem pa skrbi za to, da se delovni procesi izvajajo vestno in na enak način v vseh franšiznih enotah (Shivell in Banning, 1993: 46).

2.3.1.2 Pričakovanja franšizojemalca

Ne smemo pozabiti tudi na pričakovanja franšizojemalcev. Večina pričakovanj je omenjenih v franšizni pogodbi, vendar se kljub vsemu najdejo vsebine, ki jih pogodba ne določa, oziroma ne definira natančno. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj najpomembnejših.

2.3.1.2.1 Samostojnost

Franšizojemalci, ki vstopajo v franšizni sistem, si želijo velike mere samostojnosti. Na nek način bi lahko rekli, da skušajo obiti omejitve, ki jih postavlja birokracija – s tem želijo ohraniti svojo samostojnost. Dober franšizni sistem bazira na kvalitetni ponudbi, prepoznavnosti blagovne znamke in učinkovitem odzivu kupcev. Cilj vsakega franšizodajalca, kot tudi jemalca je, da te lastnosti obdrži in jih goji. Včasih se zna zgoditi, da se franšizodajalec preveč krčevito opira na svoj sistem in ga skuša na vsak način vsiliti franšizojemalcu. V nekaterih primerih tako dajalci ne odstopajo od svojih pogojev, da jemalci postanejo pogodbeni zaposlenci in se od ideje oziroma cilja franšize oddaljijo – niso več samostojni podjetniki. Kot že omenjeno, postane jemalec z vstopom v sistem del tima, ki skupaj krojijo uspeh franšize (Shivell in Banning, 1993: 36). Novković (1993: 15) navaja, da dobri dajalci spodbujajo jemalčevo vključitev v njihov sistem in njihove podjetniške sposobnosti, vendar le toliko in tedaj, ko to bistveno ne spreminja dajalčevega sistema. Ob enem Novković dodaja, da je slabost franšizinga tudi v tem, da slab jemalec franšize vpliva na celoten ugled franšizne verige (s tem prinese več škode kot koristi). Jemalec mora vložiti svoj kapital in je hkrati odvisen od dajalca. Ta odvisnost mnoge samostojnejše podjetnike odvrača od franšizinga, manj samostojnim pa omogoča dobre dohodke.

2.3.1.2.2 Teritorialne pravice

Pri teritorialnih pravicah gre za določitev območja, v katerem naj bi imel franšizojemalec monopol, kar se tiče preostalih franšiznih enot. To je odvisno od dajalca franšize, saj mora le-ta paziti, kako bo razporedil posamezne enote in v končni fazi, komu jih bo namenil. Stremeti mora k temu, da bo teren kar se da dobro izkoriščen. Povalej navaja, da ob ekskluzivni pravici poslovanja na določenem območju, jemalec pričakuje, da: dajalec, v času veljavnosti pogodbe ne bo odprl druge franšizne ali lastne enote na omenjenem območju. V ta namen se meje dogovorjenega območja ne sme spreminjati brez pisnega dogovora obeh vpletenih (Povalej, 1992: 73).

2.3.1.2.3 Popolna podpora

Navadno na popolno podporo najprej pomislijo franšizojemalci, kar je seveda logično, saj si želijo z vstopom v franšizni sistem doseči določen uspeh, nadgraditi svoje dosedanje poslovanje, kar pa je pri franšizingu ključno. Vendar pa so vidiki pojmovanja takšne podpore lahko zelo različni. Podpora je lahko »pravica do informacij in pomoči« na vseh področjih poslovanja (vključno s pravnim in managerskim svetovanjem), spet drugi pa na

to podporo gledajo kot na »stalno nadzorovanje« s strani franšizodajalca. Za najbolj pravno sporno področje se šteje v primeru franšizinga terenska podpora. Pri vsem tem se zastavlja vprašanje, koliko podpore lahko jemalec franšize pričakuje. Realno je pričakovati, da bo jemalec prejel toliko podpore, kolikor je določeno v franšizni pogodbi (Shivell in Banning, 1993: 41). Pogodba ne more biti tako natančna, oziroma ne zajema vseh mikro področij samega delovanja.

2.3.1.2.4 Pomoč pri trženju

Večina franšiznih pogodb ima urejeno tudi poglavje, ki zadeva trženje oziroma pomoč pri le-tem. Pri večini franšiznih razmerij je urejeno tako, da franšizojemalec plačuje prispevek (bodisi na mesečni ali letni ravni) za tržno komuniciranje. Prispevek je seveda ločen od pristojbine. Gre predvsem za to, da dajalec ohrani pravico in nadzor nad tržnim komuniciranjem na globalni ravni. S tem krepí prepoznavnost znamke. Vendar pa takšno oglaševanje ne seže na lokalno raven (na primer: kupec iz takega načina oglaševanja ne bo izvedel kje se nahaja posamezna franšizna enota, kje se morda odpira nova,...). Navedeno po Shivell in Banningu (1993, 43) je jemalec na nek način prisiljen v lokalno oglaševanje, lahko pa seveda pričakuje pomoč pri planiranju in izvedbi otvoritve svoje prodajalne.

2.3.1.2.5 Pomoč pri financiranju

Tako kot pomoč pri trženju, pričakujejo jemalci pomoč tudi pri financiranju. Pomembno je, da se že na samem začetku določi kakšna bo ta pomoč, kdaj lahko nanjo pričakujejo in ali le-ta lahko variira. Po raziskavah IFA-jevih (International Franchise Association) članov lahko ugotovimo, da 50% dajalcev ne ponuja pomoči ali ne posreduje nikakršnih informacij o možnosti pomoči financiranja. Preostalih 50% ponuja pomoč, vendar na različne načine (Shivell in Banning, 1993: 44):

- ✓ iskanje pomoči pri financiranju s strani tretje osebe;
- ✓ iskanje pomoči pri bankah ali drugih finančnih institucijah;
- ✓ pomoč pri izdelavi poslovnega načrta;
- ✓ direktno finančno pomoč za izbrane jemalce (zelo redka vrsta pomoči)

Is strani stroke za franšizing se priporoča, da se tako najemorejmalci sami angažirajo in skušajo samostojno najti vire financiranja. Tako lahko na tej točki delujejo bolj samostojno, kajti že sama franšizna pogodba omogoča franšizodajalcu veliko mero nadzora nad poslovanjem najemorejmalca. Zakaj bi torej jemalec še povečal vpliv dajalca še z vpeljevanjem dajalca v njihove finance (Shivell in Banning, 1993: 44).

2.3.1.2.6 Pomoč pri računovodstvu

Pri pomoči pri računovodstvu gre predvsem za pomoč iz strani najemorejmalca, vendar v obliki poročil in posredovanj podatkov o prodaji (bruto prodaja), ki se nanaša na določeno obdobje, le-to pa predstavlja osnovo za izračun plačila za oglaševanja in mesečnega plačila. Na žalost pa takšna vrsta pomoči ne zadeva najemorejmalčeve pomoči pri

poslovanju, torej le-tega ne izboljšuje, zato je v tem primeru zanemarljiva (Shivell in Banning, 1993: 45).

3 MATERIAL IN METODE

V magistrski nalogi bom oblikovala strategijo franšiznega sistema za podjetje Sensilab in skušala ugotoviti, kako se na nanjo odzivajo potencialni franšizojemalci. Potencialni kandidati bodo izpolnili vprašalnik, na podlagi odgovorov pa bomo ugotavljali ali se navedena strategija obnese oziroma ali je le ta za kandidata dovolj privlačna. Gledano nekoliko širše, bodo rezultati pokazali, ali je oblikovana strategija franšiznega sistema dobra podlaga za razvoj, prodajo, implementacijo, spremljanje in nadzor franšiznega sistema Sensilab. Tako bomo preverjali, če je oblikovana strategija lahko uspešna.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1.1 Zgodovina in razvoj podjetja

Sensilabova zgodba sega v leto 1933. Prva lastnika sta bila Scott&Bowne, ki sta v obdobju druge svetovne vojne verjela, da lahko farmacevtska panoga pomaga ljudem in skrbi za višjo kakovost življenja. Sprva majhno podjetje je imelo sedež v Varšavi, le to pa se je s časoma razvilo v večjo proizvodno enoto. Leta 2005 se je v Sloveniji rodila blagovna znamka Sensilab. Podjetje se je s svojimi produkti usmerilo v preventivo in tako je bilo leto 2007 pomembno leto, saj se je na slovenski trg lansiralo prehransko dopolnilo Cellactive Q10 – prvi vodotopni koencim Q10. Leta 2008 je Sensilab prejel dva najpomembnejša certifikata (GMP ter HACCP) ter s tem dokazal, da deluje v skladu z najpomembnejšimi standardi na področju prehranskih dopolnil v farmacevtski industriji. Zaradi vedno večje prepoznavnosti, je bila kmalu potrebna prva večja investicija, ki se je zgodila leta 2009 z izgradnjo prve proizvodne enote Sensilab v Logatcu. Proizvodna enota je urejena v skladu s standardi in zagotavlja 100% varnost sestavin ter končnih izdelkov. V naslednjem desetletju je postal Sensilab znana blagovna znamka na področju prehranskih dopolnil v Sloveniji. To je bil tudi pričetek spletne trgovine in klicnega centra. Poleg slovenskega trga, je podjetje Sensilab prisotno še v naslednjih državah: BIH, Srbija, Albanija, Poljska, Združeni arabski emirati, Romunija, Savdska Arabija, Irska, Makedonija, Katar, Jordanija, Madžarska, Italija, Iran, Izrael, Rusija, Portugalska, Španija ter Nemčija. Eno najpomembnejših gonil podjetja so zagotovo maloprodajne enote, katerih je v Sloveniji osem. Ravno maloprodajne enote so pomemben gradnik prepoznavnosti, stika ter poznavanja blagovne znamke Sensilab, zato je naslednji morebitni korak prehod v franšizni sistem (Žagar, 2015).

3.1.2 Delovanje

Izdelke Sensilab lahko najdemo v različnih specializiranih trgovinah, lekarnah in lekarniških zavodih ob enem pa širi svojo mrežo tudi preko spletne prodaje ter lastnega klicnega centra. V zadnjih štirih letih, se je podjetje slovenskemu trgu predstavilo preko lastnih maloprodajnih enot, lociranih v večjih slovenskih mestih kot so Ljubljana, Novo mesto, Maribor, Celje, Koper ter Kranj. Sensilab maloprodajne enote se nahajajo v večjih

nakupovalnih središčih, prodajne enote pa so v večini primerov trgovinske enote (slika 1), v treh primerih pa gre za otočno prodajo (slika 2).



Slika 1: Primer trgovinske prodajne enote trgovine Sensilab misli Zdravo v Mariboru



Slika 2: Primer trgovinske prodajne enote trgovine Sensilab misli Zdravo v Supernovi

3.1.3 Prehranska dopolnila

Tema prehranskih dopolnil je v današnjem času zelo aktualna. Prehranska dopolnila so po slovenski in evropski zakonodaji definirana kot živila, katerih namen je dopolnjevati običajno prehrano (Napotki glede področja..., 2014). So koncentrirani viri posameznih ali kombiniranih hranil ali drugih snovi s hranilnim ali fiziološkim učinkom, ki se dajejo v promet v obliki kapsul, pastil, tablet, kapalnih stekleničkah in v drugih podobnih oblikah, ki so oblikovane tako, da se jih lahko uživa v odmerjenih majhnih količinah. Na Wikipediji zasledimo definicijo, ki pravi se prehranska dopolnila od zdravil razlikujejo tudi po tem, da jim ne pripisujemo zdravilnih učinkov. Meja med "hranilnim in fiziološkim učinkom" ter "zdravilnim učinkom" ni popolnoma jasna. Ker zakonodaja za prehranska dopolnila določa bistveno milejše kriterije o kvaliteti, kot so le ta pri zdravilih, skušajo proizvajalci včasih zdravila tržiti kot prehranska dopolnila. Spori se včasih rešujejo tudi na najvišjih sodiščih. Prehranskim dopolnilom sorodna skupina izdelkov so funkcionalna živila. To so živila, ki se od ostalih podobnih živil razlikujejo po tem, da jim lahko zaradi povečane vsebnosti posameznih snovi (ali zmanjšane količine npr. soli ali holesterola) lahko pripisujemo vpliv na zdravje (Wikipedija, 2016). Podjetje Sensilab je farmacevtsko podjetje, ki se ukvarja pretežno s prodajo prehranskih dopolnil, na njihovih policah pa lahko zasledimo tudi nekaj malega dietetičnih živil ter medicinskih pripomočkov. Prehranska dopolnila so izdelki, ki ne zdravijo težave, temveč skušajo le te omiliti in tako pripomoči k boljši kvaliteti življenja na naraven način. Prehranska dopolnila podjetje Sensilab loči na naslednje segmente:

- ✓ Vitalnost
- ✓ Lepota
- ✓ Šport
- ✓ Zdravstvene težave
- ✓ Vitamini in minerali
- ✓ Super-živila
- ✓ Hujšanje

Največji delež predstavlja segment hujšanja, saj vsebuje največ prehranskih dopolnil, ki so gonilni proizvodi znamke. Področje hujšanja je za potencialne kupce najbolj zanimivo, zato se največji delež vlaga v razvoj dopolnil, ki pripomorejo do hitrejših rezultatov na tem področju.

Naslednja pomembna skupina so super-živila, katera so v zadnjem času izredno v porastu, predvsem pa postajajo kupci čedalje bolj ozaveščeni kaj kupujejo in predvsem kakšnega izvora je kupljen produkt. Tudi Sensilab je v svoje vrste lansiral skupino super-živil, ki postajajo nepogrešljiva v vsakodnevni prehrani sodobnega potrošnika.

Ostali segmenti vsebujejo bolj ali manj stalna prehranska dopolnila, posebej pa velja omeniti segment, ki zajema reševanje zdravstvenih težav na naraven način. Na področju le tega, lahko najdemo na Sensilabovih policah dietetična živila, ki so dobro znana tudi kot dopolnilo pri terapijah z zdravili.

3.2 METODE DELA

Da bi prišli do načrtanega cilja, smo se v magistrski nalogi poslužili treh metod dela. Najprej smo opravili SWOT analizo z vidika franšizodajalca, nato smo s pomočjo analitičnega hierarhičnega procesa (v nadaljevanju AHP) ovrednotili kriterije, sledila pa je še metoda utežene vsote, s katero smo ocenili dve franšizi.

3.2.1 SWOT analiza

SWOT analiza je ena najpomembnejših analiz v poslovnem svetu, zato smo jo uporabili tudi v našem primeru. Pri SWOT analizi smo podrobneje analizirali štiri aspekte in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (slika 3). SWOT analiza lahko podjetju pomaga pri strateških odločitvah, kot je odprtje franšize (Wikipedia, 2016).

SWOT analiza nudi izhodišče za nadgrajevanje prednosti, odpravljanje pomanjkljivosti, izkoriščanje priložnosti ter izogibanje nevarnostim (Sazonov, 2014). Podjetje ima na voljo štiri strategije:

- ✓ Uporabi prednosti in izkoristi priložnosti. Izkoristi poznanstva z organizacijami na področju dela in delovne izkušnje iz širšega strokovnega področja ter si odpre možnosti za edinstveno karierno priložnost.
- ✓ Premaga slabosti, da izkoristi priložnosti. Udeleži se kariernega tabora in delavnice Simulacija selekcijskega postopka, pridobi izkušnje z zaposlitvenim razgovorom ter tako izkoristi priložnost izboljšanja zaposlitvenih veščin.
- ✓ Prepozna prednosti, ki lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti. Multidisciplinarne delovne izkušnje, kontakti z organizacijami na področju dela ter izkušnje na mednarodni konferenci podjetju pomagajo pri večji konkurenčnosti na trgu dela.
- ✓ Prepreči, da bi se zaradi lastnih slabosti realizirale nevarnosti. Zaposlene vpiše v tečaj tujih jezikov ter v delavnico temeljev veščin pogajanja in s tem zmanjša slabosti ter vpliva na povečanje lastne konkurenčnosti na trgu delovne sile.

SWOT matrika: most med SWOT analizo in razvijanjem strategije podjetja

Notranji dejavniki Zunanji dejavniki	Prednosti (navedite 5-10 prednosti)	Slabosti (navedite 5-10 slabosti)	
	Priložnosti (navedite 5-10 priložnosti)	S-O strategije (navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi izkoristili priložnosti)	W-O strategije (navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi izkoristili priložnosti)
Nevarnosti (navedite 5-10 nevarnosti)	S-T strategije (navedite strategije, ki gradijo na prednostih, da bi se izognili nevarnostim)	W-T strategije (navedite strategije, ki minimizirajo slabosti, da bi se izognili nevarnostim)	

Slika 3: Primer SWOT matrike (Jovanova, 2011)

3.2.2 AHP metoda

Z AHP metodo si pomagamo pri reševanju problemov, ki so večkriterijski. V zadnjih letih se metoda uporablja na področjih kot so ekonomsko, ekološko, politično, izobraževalno, socialno, itd. Pri problemih, ki so sestavljeni iz več alternativ, nam metoda pomaga pri odločitvi, katero alternativo izbrati, glede na naš cilj, kriterije in podkriterije. Pomaga nam pri odločitvah, ki so sestavljene iz več alternativ in nam omogoči v o in nam pomaga pri samem odločanju, bistvo pa je, da nam pomaga. Metoda AHP metoda temelji na razmernostni skali. Poglavitna prednost AHP metode je v tem, da temelji na primerjanju po parih. Gre za hierarhično več-parametrsko metodo, s katero lahko razvrščamo posamezne alternative, ter se na podlagi pomembnosti kriterijev in dobljenih rezultatov odločimo za najboljšo možnost. Uteži kriterijem in alternativam odločevalci ne pripisujejo neposredno, ampak se le-te izračunajo iz ocen, ki jih odločevalci dobijo s primerjanjem pomembnosti kriterijev in alternativ po parih na verbalen ali numerični način (Grošelj in Zadnik Stirn, 2009: 80).

AHP metodo je razvil Thomas Saaty leta 1980 (Saaty, 2008). Najpomembnejše naloge metode AHP so strukturiranje kompleksnosti, merjenje na razmernostni skali in sinteza, ki jih lahko opravimo v naslednjih korakih:

- ✓ definiranje problema,
- ✓ izločanje nesprejemljivih alternativ,
- ✓ presojanje pomembnosti kriterijev in preferiranosti alternativ po posameznih kriterijih,
- ✓ sinteza (računanje končnih vrednosti alternativ) in
- ✓ analiza občutljivosti in verifikacija dobljenega izida.

Po Saaty-ju (2008) ima metoda AHP kar nekaj prednosti in sicer:

- ✓ enotnost, ker uporablja enoten, razumljiv in fleksibilen model za širok spekter nestrukturiranih problemov,

- ✓ omogoča reševanje kompleksnih problemov,
- ✓ ponavljajoč se proces uporabnikom omogoča, da ponovno preučijo svojo definicijo problema ter po potrebi popravljajo svoje ocene in skozi ponavljanje postopka izboljšajo razumevanje problema,
- ✓ združevanje različnih ocen v reprezentativen rezultat,
- ✓ omogoča izbiro najboljše alternative glede na specifičnost zastavljenega cilja,
- ✓ pripelje do splošne ocene sprejemljivosti posamezne alternative,
- ✓ ima hierarhično strukturo, ki odseva naravno sposobnost mišljenja pri razvrščanju elementov sistema v ustrezne ravni,
- ✓ je nezahtevna in umsko nenaporna metoda.

3.2.2.1 Konsistentnost

Osnova AHP metode so parne primerjave dveh kriterijev na istem nivoju, glede na element, s katerim sta povezana na naslednjem, torej višjem nivoju. Za primerjavo je potrebno uporabiti lestvico, ki jo je sestavil Saaty (2008) in je predstavljena v preglednici 3.

Preglednica 3: Numerično in verbalno izražena stopnja za parne primerjave

OCENA a_{ij}	DEFINICIJA	RAZLAGA
1	enaka pomembnost	elementa i in j sta enako pomembna
2	šibka razlika pomembnosti	
3	opazna razlika pomembnosti	element i je nekoliko pomembnejši od j
4	srednja razlika pomembnosti	
5	velika razlika pomembnosti	element i je precej pomembnejši od j
6	zelo velika razlika pomembnosti	
7	močna razlika pomembnosti	element i je močno pomembnejši od j
8	zelo močna razlika pomembnosti	
9	ekstremna razlika pomembnosti	element i je ekstremno pomembnejši od j

Če damo kriteriju i , ki ga primerjamo s kriterijem j , oceno a_{ij} , damo potem kriteriju j , ki ga primerjamo s kriterijem i za oceno recipročno vrednost, to je $1/a_{ij}$. Primerjave med pari kriterijev zapišemo nato v matriko parnih primerjav, ki jo označimo z A , kjer je:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ a_{12} & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

Matrika A je konsistentna, če je $a_{ij} a_{jk} = a_{ik}$ za vse $i, j, k = 1, \dots, n$.

Če so naše ocene konsistentne, lahko matriko zapišemo sledeče:

$$A = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix}$$

V tem primeru je posamezna ocena a_{ij} , enaka razmerju uteži w_i ter w_j (primerjanih kriterijev i in j). Tako dobimo vektor uteži kot rešitev homogenega sistema linearnih enačb $Aw = nw$.

Ker je n največja lastna vrednost matrike A , je w glavni lastni vektor, ki je določen do multiplikativne konstante natančno. Vendar pa matrike parnih primerjav običajno niso konsistentne. Tedaj velja $\lambda_{MAX} \geq n$, z enačajem natanko tedaj, ko je A konsistentna matrika. Da bi ugotovili stopnjo nekonsistentnosti, izračunamo indeks konsistentnosti matrike A :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Le tega nato primerjamo s povprečnim indeksom RI , ki predstavlja povprečni indeks konsistentnosti in tako dobimo količnik konsistentnosti CR (Grošelj in Zadnik Stirn, 2009: 81):

$$CR = CI/RI$$

Matrika parnih primerjav je sprejemljivo nekonsistentna, če je:

$$CR < 0,1$$

3.2.2.2 Metoda lastnih vektorjev

Vprašanje, ki se poraja pri metodi AHP je, kako iz še sprejemljivo nekonsistentne matrike parnih primerjav pridobiti vektor uteži. Saaty je predlagal metodo lastnih vektorjev, medtem ko v literaturi najdemo še nekaj predlogov, kot so logaritmčna metoda najmanjših kvadratov, utežena in geometrična metoda najmanjših kvadratov, metoda mehkega programiranja itd. (Grošelj in Zadnik Stirn; 2009: 81).

Pri metodi lastnih vektorjev izračunamo vektor uteži iz enačbe,

$$Aw = \lambda_{max} w$$

kjer je A matrika parnih primerjav, w vektor uteži in λ_{max} največja lastna vrednost matrike A (Grošelj in Zadnik Stirn, 2009: 81).

3.2.2.3 Metoda geometrijske sredine

V nalogi so bile ocene vseh udeležencev enako pomembne. Zato smo uporabili metodo geometrijske sredine in tako združili individualne ocene s pomočjo geometrijske sredine v

skupno oceno. Geometrijska sredina se je uporabila v našem primeru zato, ker aritmetična sredina ne ohranja recipročnosti (Grošelj, 2013: 26). Skupna matrika z metodo lastnih vektorjev parnih primerjav je bila tako recipročna, kar je eden od pogojev pri metodi AHP. Vektor uteži pridobimo z metode lastnih vektorjev.

3.2.3 Ocenjevanje posameznih kriterijev

Nato smo pripravili model, v katerem smo ocenjevali sprejemljivost posamezne franšizne enote. Oceno o sprejemljivosti franšiznih enot sta podala dva potencialna franšizojemalca. Za ocenjevanje franšiz smo uporabili številčno skalo prikazano v preglednici 4. S pomočjo skale sta potencialna najemojemalca ocenjevala franšizo glede na posamezne kriterije in podkriterije in tako podala svojo oceno.

Preglednica 4: Skala za ocenjevanje posameznih kriterijev

NUMERIČNO IZRAŽENA OCENA	OPISNO IZRAŽENA OCENA
5	zelo dobro
4	dobro
3	srednje
2	slabo
1	zelo slabo

4 REZULTATI

Rezultate bomo obdelali na treh nivojih in sicer:

- Za podjetje, ki se odloči za franšizni sistem, je pomembno, da je na to čim bolj pripravljeno. Eden ključnih korakov je priprava priročnika, ki služi kot pomembno vodilo za nadaljnje delo. Priročnik olajša delo potencialnemu jemalcu franšize, obenem pa je pomembno vodilo in prihrani čas tudi franšizodajalcu, saj je prehod na franšizo zelo mehak.
- Ker je SWOT analiza lahko pomemben pripomoček na poti v franšizni sistem, jo bomo podrobneje pogledali v nadaljevanju in tako skušali ugotoviti, ali je za podjetje Sensilab vzpostavitev franšiznega sistema potencialno uspešna. V nalogi bomo razmejili prednosti ter slabosti in tako obdelali notranje dejavnike, nato pa bomo razmejili priložnosti ter nevarnosti in s tem analizirali zunanje dejavnike. Pomembno je, da predelamo obe področji in tako dobimo širšo sliko potencialnih možnosti, ter skušamo najti odgovor na vprašanje, ali ima Sensilab potencial za vstop v franšizing. SWOT analiza bo torej opravljena iz strani dajalca franšize.
- Z AHP metodo bomo razvrstili kriterije in podkriterije po pomembnosti, ki jo imajo za posamezne sodelujoče in sodelujoče kot skupino.
- Ocenili bomo tudi dve izmed potencialnih franšiz in ugotavljali, kako sta sprejemljivi za dva izmed interesentov.

4.1 IZDELAVA PRIROČNIKA

Kot omenjeno je za vsakega franšizodajalca pomembno, da določi pravila ter pripravi priročnik dela, ki služi kot pomoč in opora potencialnemu franšizojemalcu, obenem pa se dajalec lahko vedno in v vsakem primeru sklicuje nanj in tako spremlja tekoče delo. V nadaljevanju bomo podrobneje določili pravila in si ogledali primer priročnika, ki bi služil kot vodilo potencialnemu franšizojemalcu.

4.1.1 Kader in upravljanje s kadrom

4.1.1.1 Kriteriji zaposlovanja

Tako kot v lastnih trgovinskih enotah, klicnem centru in na splošno gledano v celotnem podjetju, ima podjetje Sensilab dodelane kriterije zaposlovanja. Kriteriji so natančneje določeni v Navodilih in Splošnih pogojih trgovinskih enot, z le temi pa se zagotovi svetovanje in prodaja v trgovinah Sensilab. Kriteriji so razdeljeni v tri večje skupine:

Lastnosti:

- ✓ komunikativen,
- ✓ pozitiven in samozavesten
- ✓ navajen timskega kot tudi individualnega dela
- ✓ ga veseli delo z ljudmi, svetovanje

- ✓ mu dvoizmenski urnik ne predstavlja težav
- ✓ natančen, učljiv in prilagodljiv

Znanja:

- ✓ zaželeno je srednješolska izobrazba naravoslovne ali biotehnične smeri lahko tudi visoka izobrazba
- ✓ dobre prodajne veščine (prodajno usmerjena oseba)
- ✓ osnovno znanje anatomije in fiziologije
- ✓ sposobnost povezovanja znanja iz različnih področij
- ✓ pripravljenost na pridobivanje novih znanj in izobraževanja

Zaželeno:

- ✓ Pri kandidatu je pomembno, da ga odlikuje vizija zdravega in kakovostnega načina življenja, pozitivna naravnost in predvsem naklonjenost kakovostnim dopolnilom, ki lajšajo zdravstvene težave na naraven način in prispevajo k boljšemu in bolj kakovostnemu načinu življenja.

Poleg omenjenih kriterijev je bistvenega pomena, da je oseba prodajno aktivna, kar bi pomenilo da:

- ✓ je vedno pozorna na dogajanje v trgovini oziroma prodajalni
- ✓ obvladuje celotno trgovino oziroma prodajalno
- ✓ se aktivno posveti strankam, jih posluša in vodi do rešitev
- ✓ stranki ponudi dodatne izdelke, ki dopolnijo glavni izdelek
- ✓ ponudi članstvo v Sensilab klubu in predstavi dodatne ugodnosti
- ✓ ponudi in predstavi aktivnosti, vezane na izdelke
- ✓ poskrbi za dobro počutje stranke in ustvari zaupanje

4.1.1.2 Interni kodeks

V večini branž je pomemben izgled izdelka kot tudi prodajalca, še posebej pa to velja na področju prodaje prehranskih dopolnil ter zdravega življenjskega sloga. Kupec se ravna po prodajalcu oziroma v našem primeru svetovalcu. S pogovorom ustvarjata zaupanje, da pa do tega pride, je ključnega pomena tudi prvi vtis, ki ga pusti prodajalec pri kupcu. Bistvenega pomena pri tem je obnašanje in vedenje svetovalca od prvega trenutka stika s stranko. Vsekakor se stranka tudi hitreje odloči za nakup prehranskega dopolnila za hujšanje, če ji izdelek predstavi svetovalka, ki je urejenega videza ter se vidi, da tudi sama rada poskrbi za svoje telo, ga ohranja v ustrezni kondiciji ter zdravega.

Da bi se čim bolj predstavili ter približali strankam, bi pripravili temu primeren interni kodeks, ki bi določal usmeritve, s katerimi bi morala biti seznanjena vsaka bodoča svetovalka v franšizni enoti.

4.1.1.2.1 Osebna higiena

Da se ognemo neprijetnostim in morebitnim odstopanjem, se vsako bodočo svetovalko seznaniti z določili osebne higiene, ki veljajo na delovnem mestu svetovalke. Le ta narekujejo, da svetovalka prihaja na delo urejena in čista, pri čemer se upošteva:

- ✓ umiti in urejeni lasje (spuščeni ali speti)
- ✓ čisti, negovani, lahko tudi lakirani nohti (dovoljeni nežni toni)
- ✓ ličenje; nežno in nevtrarno, nikakor večerni make up, s preveč poudarjenimi barvami
- ✓ uhani; diskretni in kratki, ne viseči
- ✓ nakit; ogrlice se skrijejo pod haljo, nikakor nad le to, prstani v času dela odstranjeni
- ✓ koža; ob morebitnih težavah s kožo, je svetovalka dolžna poskrbeti, da se nepravilnosti (izpuščaji, rane, kraste,...) prikrije s pudrom
- ✓ svetovalka je dolžna poskrbeti za higieno in uporabljati dezodorante ter ostale dišave, če se poti in širi neprijeten vonj

4.1.1.2.2 Delovna obleka (uniforma)

Svetovalke v vseh franšiznih enotah nosijo enako uniformo, haljo, za katero so dolžne poskrbeti. Vsaka svetovalka je upravičena do dveh halj, ki ju menjuje.

- ✓ halja je zapeta do vratu, vsi gumbi zapeti
- ✓ halja je vedno čista in zlikana
- ✓ rokavi halje so spuščeni (če so dolgi)
- ✓ pod haljo oblečemo črne hlače (v poletnem času lahko črno krilo, z obveznimi hlačnimi nogavicami kožnega odtenka)

4.1.1.2.3 Priponka

Vsaka svetovalka dobi tudi priponko z imenom, nazivom ter logotipom podjetja. Priponke so enotne. Ker gre za en izvod, je potrebno nanj paziti – tako se priporoča hranjenje priponke na delovnem mestu.

- ✓ priponka se pripenja na levo prsno stran, nad srcem
- ✓ je vedno poravnana in dobro vidna

4.1.1.2.4 Obutev

Svetovalka s pričetkom dela prejme tudi ortopedske natikače v njeni številki, da bo delo in hoja bolj udobna, predvsem pa zdravju prijazna. Obutev je enotna in se med enotami ne razlikuje, vsekakor pa se v izrednih primerih upošteva želje in potrebe svetovalk (težave s stopali, krčnimi žilami,...). Svetovalka poskrbi za obutev, da je vedno čista in negovana. V kolikor pride do obrabe, se javi nadrejenim, da se v najkrajšem možnem času priskrbi nov par.

4.1.1.2.5 Obnašanje

Kot rečeno je pri prodaji pomemben prvi vtis. Da bi dosegli najboljše občutke strank, se moramo truditi od samega začetka in sem sodi tudi obnašanje. Kupci nas opazijo že na hodniku, torej preden sploh vstopijo v trgovino, zato je pomembno, da se svetovalka drži načel obnašanja, ki po internem kodeksu veljavajo:

- ✓ na delovnem mestu smo profesionalni in strokovni
- ✓ svetovalki delujeta v sožitju in se skupaj trudita za lep in urejen izgled trgovine
- ✓ svetovalka je dolžna za seboj zapustiti delovno okolje čisto, za drugo izmeno
- ✓ svetovalka je dolžna predati novosti in informacije drugi izmeni
- ✓ svetovalka je dolžna podaljšati delovni čas, če prispe naročilo oziroma, če dobi dodatno nalogo iz strani vodje
- ✓ stranka ima prednost (vselej opažena, pravi čas opažena)
- ✓ druženje s sodelavci spada izven delovnega časa
- ✓ v kolikor pride do nesoglasij s sodelavko, se rešujejo izven delovnega časa
- ✓ privatne zadeve se opravljajo izven delovnega časa
- ✓ obrekovanje in klepet s prodajalkami iz sosednjih lokalov ni dovoljeno
- ✓ odnos z delavci iz sosednjih lokalov mora ostati na profesionalni ravni
- ✓ v trgovini ne dvigujemo glasu, do stranke pristopimo in govorimo v pogovornem tonu

4.1.1.3 Izobraževanje

Ko je faza izbire kadra končana, sledi izobraževanje, s katerim zagotovimo, da zaposleni na vseh ravneh razširjajo, poglobljajo in dopolnjujejo znanje in veščine ter razvijajo svoje sposobnosti. Pomembno je, da je izobraževanje in izpopolnjevanje načrtovano in skladno z morebitnimi spremembami. Izobraževanje navadno poteka na sedežu podjetja. Po načinu izvedbe in obsegu ga lahko razdelimo v dve skupini:

Redno usposabljanje ob delu po postopkih za delo: Na podlagi regulatornih zahtev je potrebno za delo po dokumentih (sistem tehnično-tehnološke dokumentacije) zaposlene sproti usposobiti in kjer je potrebno tudi preveriti njihovo znanje s testom. Usposabljanje je vezano na izdelavo, revidiranje, spremembo dokumentov ter preprečevanje slabe kakovosti. Odgovornost za izvedbo usposabljanja sodelavcev je pri nadrejenih, po področjih.

Usposabljanje za novega svetovalca: obsega usposabljanje pri tistih splošnih pravilih, ki jih uporablja svojem delu. Usposabljanje novih zaposlenih poteka v šestih korakih:

1. **SAMOSTOJNI ŠTUDIJ:** delo na domu, pri čemer kandidat za zaposlitev pridobi od vodje trgovin ter produktnih vodij vse potrebno gradivo, ki ga preuči in si izpiše vsa dodatna vprašanja). Trajanje: en teden
2. **IZOBRAŽEVANJE S PRODUKTNIM VODJEM:** poteka en dan, pri čemer se kandidat in produktni vodja dobita v eni izmed trgovin in obnovita znanje o vseh izdelkih. Kandidatu produktni vodja z vprašanji o produktih nudi popolno podporo in dodatna znanja, ki jih ima. Produktni vodja ob koncu izobraževanja poda oceno kandidatovega znanja, na podlagi katere se dogovorita, ali je potrebno ponovno srečanje.
3. **UVAJANJE V TEHNIČNO DELO:** kandidat se pridruži svetovalki v enoti trgovine, ki jo določi vodja. V prvem koraku le opazuje in se uči tehnik prodaje ter tehničnega znanja. Trajanje: en teden

4. **UVAJANJE V PRODAJNE TEHNIKE:** Nekaj jih pridobi že v tednu s strokovnim svetovalcem. Čez teden dni prične s samostojno prodajo, vendar stalno pod nadzorom svetovalca v trgovini (ki je v tem času pasiven pri prodaji, kandidata pa umerja v pravo smer). Trajanje: en teden
5. **PREVERJANJE ZNANJA:** V zadnji fazi, kandidat opravi preverjanje znanja, pod okriljem produktnega vodje. Pogoji za nastop delovnega razmerja in samostojnega dela v trgovini je vsaj 85% doseženo znanje na testu.
6. **SAMOSTOJNO DELO:** Kandidat se v treh tednih postopnega uvajanja pripravi na samostojno delo, ki ga lahko prevzame. Kandidatu je vedno na voljo dodatna podpora s strani vodje, svetovalca in produktnega vodje.

4.1.2 Storitve

Poleg osnovne dejavnosti bi se v franšizah izvajale tudi dodatne aktivnosti, ki strankam ponudijo nekaj novega, ter tako predstavljajo dodano vrednost. Kot dodatna aktivnost, bi se na tedenski ravni izvajale promocijske aktivnosti, stalno pa bi bila za stranke odprta tudi svetovalnica.

4.1.2.1 Svetovalnica

V trgovinah in franšizah se poleg osnovne dejavnosti – prodaja prehranskih dopolnil – izvaja še dodatna dejavnost in sicer Sensilab svetovalnica. Vsaka trgovina (z izjemo otočnih trgovin) ima rezerviran poseben ograjen in intimen prostor, kjer se izvajajo posveti o zdravem življenjskem slogu in opravljajo meritve telesne sestave.

Doseči zdrav način življenja in se naučiti obdržati zdrav življenjski slog zahteva nekoliko poglobljeno razlago, predvsem pa do tega vodijo različne poti. Ljudje smo različni, zato je pomembno, da ugotovimo kakšno je naše telo ter temu primerno ukrepamo. Nezdrav način življenja nas lahko privede do prenekaterih zdravstvenih težav, ki so težko popravljive, zato je potrebno ukrepati v zgodnji fazi. Tako Sensilab svetovalnice nudijo popolno analizo telesne sestave in stalno podporo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Telesno sestavo merimo z merilcem Tanita (slika 4) – gre za napredno dvojno frekvenčno tehnologijo, pri kateri preko elektrod na merilni plošči teče skozi telo zelo šibek in varen električni tok. Tanita zagotavlja zelo natančne rezultate, saj električni tok težko potuje skozi maščobo, zlahka pa skozi mišice, vodo in ostala tkiva v telesu - signal pri pretoku skozi telo zazna upornost. Meritve upornosti se nato s pomočjo matematičnih formul pretvorijo v parametre, ki jih tehnika meri.



Slika 4: Merilec telesne sestave Tanita

S pomočjo meritev Tanita pridemo do sledečih parametrov, ki nam pojasnijo stanje metabolizma, na podlagi le teh pa lahko razvijemo prehranski načrt ter vanj vključimo prehranska dopolnila, kot pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev (izguba telesne teže, zmanjšanja ravni holesterola, visok krvni tlak,...):

- ✓ telesna teža
- ✓ delež telesne maščobe
- ✓ delež vode v telesu
- ✓ nivo maščobe v trebušnem predelu
- ✓ bazalni metabolizem
- ✓ mišična masa
- ✓ teža kosti

4.1.2.2 Degustacijske aktivnosti

Stranke postajajo dan-danes vedno bolj zahtevne. Cilj vsake prodajalne je, da stranko obdrži, da pa bi se to zgodilo, ji je primorana ponuditi vedno več, jo presenečati ter tako ohranjati visoko stopnjo zanimanja. Tako bi moral biti cilj bodočih franšizojemalcev, da izvajajo čim več promocijskih oziroma degustacijskih aktivnostih in s tem privabljajo vedno večji krog kupcev. Degustacijske aktivnosti bi se tako izvajale na tedenski ravni, odvisno od samega interesa ter uspešnosti. Lahko bi se odvijale na mikro in makro nivoju, pri čemer je:

- ✓ MIKRO NIVO: izvajanje degustacije pri blagajni v času dejanskega nakupa.
- ✓ MAKRO NIVO: izvajanje degustacij na zunanjih površinah (pred trgovino ali na lokalnih prireditvah)

Vsak franšizojemalec bi bil dolžan sporočiti kraj in čas izvajanja degustacije – pri čemer bi imel relativno proste roke, saj je njihova prednost ta, da navadno dobro poznajo lokalno dogajanje, želje in navade kupcev. Tako bi franšizojemalec sam organiziral promocijske oziroma degustacijske aktivnosti, dajalec pa bi mu bil dolžan priskrbeti vso potrebno opremo, material ter vzorčne izdelke za izvedbo dogodka.

4.1.3 Izobraževanje in izvajanje dodatnih storitev

Ker je vsaka stranka svoj individuum, se tudi želje in pričakovanja med strankami razlikujejo. Pomembno je, da svetovalec oziroma franšizojemalec upošteva želje in se skuša stranki čim bolj prilagoditi, obenem pa sledi prodajnemu načrtu in tako skuša čim bolj uspešno približati izdelke stranki, bodisi preko svetovalnega kotička ali promocijskih aktivnosti kot so degustacije.

4.1.3.1 Svetovalnica in njen koncept

Ker bi se tudi v franšiznih prodajalnah poleg prodaje osnovnih prehranskih dopolnil izvajala dodatna storitev v obliki brezplačnih svetovanj, bi se tako vsakemu franšizojemalcu oziroma njegovim zaposlenim predstavil tudi koncept svetovalnice. V interesu franšizojemalca bi bilo, da zažene tudi to dejavnost, pri čemer bi franšizodajalec poskrbel za vsa potrebna izobraževanja in gradiva.

Na začetnem izobraževanju o izdelkih, bi se tako podrobneje predstavil tudi koncept in navodila za vodenje svetovalnice. Cilj svetovalca bi bil, da predstavi Sensilab svetovalnico vsakemu kupcu in ga prepriča v rezervacijo termina za brezplačni posvet. Ob določitvi termina, bi se vsekakor upoštevale želje stranke. Svetovalnica bi tako delovala po ustaljenem konceptu, ki je osnovan iz štirih obiskov svetovalnice.

Da ne bi skrenili iz zastavljenih okvirjev, bi se skušali svetovalci držati vodil obiskov, ki podrobneje vodijo čez vse štiri obiske. V kolikor bi se stranka odločila, da svetovalnice ne bo obiskovala več, je naloga svetovalca, da jo spodbudi h kontinuiranem jemanju izdelkov oziroma paketov, ki sta jih načrtala s stranko na prvem obisku.

1. Obisk:

- a. predstavitev Tanite
- b. izpolnitev izjave za varovanje osebnih podatkov
- c. izpolnitev LIFE STYLE vprašalnik
- d. meritev Tanita (zapis rezultatov v osebni kartonček)
- e. prodaja osnovnega paketa prehranskih dopolnil (več dopolnjujočih izdelkov ali isti izdelek za vsaj tri mesečno uporabo)
- f. vabilo na naslednji obisk, kjer se:
 - i. skupaj pregleda rezultate
 - ii. primerja nove rezultate s starimi
 - iii. ugotavlja, kaj se še lahko izboljša

2. Obisk:

- a. meritev Tanita (zapis rezultatov v osebni kartonček)
- b. primerjanje novih rezultatov s starimi
- c. pregled preteklega meseca (predlogi za izboljšave, nasveti, mnenja,...)
- d. priprava osebne jedilnika (izhaja se iz vzorčnega in se ga prireja po strankinem okusu)

- e. prodaja dopolnilnega izdelka/paketa izdelkov (poleg osnovnega)

3. Obisk:

- a. meritev Tanita (zapis rezultatov v osebni kartonček)
- b. primerjanje novih rezultatov s starimi
- c. pregled preteklih mesecev (predlogi za izboljšave, nasveti, mnenja,...)
- d. pogovor o telesni vadbi (kakšna je, kakšna bi morala biti, kakšne vaje so najbolj priporočljive,...)
- e. prodaja preventivnega izdelka/paketa (poleg osnovnega in dopolnilnega)

4. Obisk:

- a. meritev Tanita (zapis rezultatov v osebni kartonček)
- b. primerjanje novih rezultatov s starimi
- c. pregled preteklih mesecev (predlogi za izboljšave, nasveti, mnenja,...)
- d. pogovor o telesni vadbi (kakšna je, kakšna bi morala biti, kakšne vaje so najbolj priporočljive,...)
- e. prodaja preventivnega izdelka/paketa (poleg osnovnega in dopolnilnega)

4.1.3.2 Degustacijske aktivnosti in njihov koncept

Navodila za potek degustacije bi franšizojemalec oziroma njegovi zaposleni prejeli na začetnih urah izobraževanja. Bistvo degustacijskih aktivnosti bi bilo pridobivanje novih strank ter povečevanje prodaje izdelka ali skupine izdelkov, ki se degustirajo. Vsaka degustacija bi se ob koncu dneva zaključila z izčrpnim poročilom, ki bi podal franšizojemalcu točne rezultate o prodaji. Poročilo bi tako zajemalo podatke:

- ✓ skupni strošek degustacije
- ✓ lokacija degustacije
- ✓ trajanje degustacije
- ✓ frekvenca obiska degustacije
- ✓ povprečna starost in spol interesentov (strank) za degustacije
- ✓ število razdeljenih vzorcev
- ✓ število prodanih fokusnih izdelkov
- ✓ prodaja v času promocije (€)
- ✓ opombe (opis dogajanja, posebnosti, predlogi za izboljšave,...)

4.1.4 Marketinške aktivnosti

4.1.4.1 Priprava akcij

Da bi bili prodajani izdelki čim bolj vidni, jih je potrebno tudi dobro predstaviti tako znotraj trgovine kot tudi širše. Marketinške akcije bi bile po večini usklajene in bi se izvajale na vseh lokacijah oziroma v vseh franšiznih enotah. Nad tem bi bdel krovni oddelek franšizodajalčevega podjetja za marketing. Tam bi se pripravljale akcije, ki bi se nato posredovale enotam preko e-mail naslovov, ves material za izvedbo pa bi se dostavil v posamezne enote.

S strani franšizo-dajalčevega podjetja oziroma krovnega marketing oddelka, bi se poskrbelo, da so enote seznanjene preko e-mail naslovov o dogajanju, za sledeči mesec (Trade marketing aktivnosti). Tako bi se lahko posamezne enote v naprej pripravile in založile z materialom ter povečale zalogo izdelka, ki bi bil v akciji. Obenem bi se s tem izognili nepopolno pripravljenim akcijam, svetovalke pa bi imele čas, da se pripravijo na fokusni izdelek. Za oddajo aktivnosti, ki sledijo v prihajajočem mesecu, bi se uporabljalo fiksno šablono, iz katere je dobro razviden naziv aktivnosti ter ostale potrebne informacije (slika 5).

AKCIJA	IZDELEK	IZPOSTAVITEV	KOMUNIKACIJSKI MATERIAL	OPOMBA
KLUBSKA UGODNOST	Slipin	na polici in pultu	tablica: 50% popust	namestimo na nosilno polico izdelka
VROČE TA HIP				
IZDELEK TEDNA				
IZDELEK MESECA				
TEMATSKA AKCIJA				
AKCIJSKI PAKET				

Slika 5: Šablona napovedi Trade marketing aktivnosti za prihajajoči mesec

Gibanje prodaje izdelkov je izrazito spremenljivo tudi pri prodaji prehranskih dopolnil, zato bi bilo pri prodaji in oblikovanju Trade marketing aktivnosti potrebno upoštevati sledeče parametre in glede na le te oblikovati akcije:

- ✓ sezona (hujšanje, odpornost, gibanje,...)
- ✓ lokacija (vezano na dogodke in promocije v posameznih regijah)
- ✓ aktivnost izdelkov (izdelki, ki se ukinjajo in jih je potrebno čim hitreje odprodati)
- ✓ mirujoči izdelki (izdelki, ki jih je potrebno postaviti v ospredje, saj ne generirajo prodaje)

Za akcije, ki bi se objavljale, bi veljala sledeča navodila:

- ✓ so v barvah franšizo-dajalčevega podjetja
- ✓ dodan je logotip franšizo-dajalčevega podjetja
- ✓ dodana je slika izdelka v akciji
- ✓ v kolikor se reklamira paket izdelkov, je ta tudi orisan
- ✓ dodana je stara cena ter akcijska cena
- ✓ dodan je popust, ki je naveden v evrih (€) ali odstotkih (%)

4.1.4.2 Komuniciranje akcij

Komunikacija akcij bi potekala na dveh nivojih, pri čemer bi se na mikro nivoju komuniciralo akcije direktno v trgovini, na policah, pultih in mizah na makro nivoju bi šlo za oglaševanje na zunanjih površinah, direktno pošto, plakate na javnih mestih in trgovskih centrih. Akcije bi se na mikro nivojih objavljale glede na Trade marketing aktivnosti in sicer v obliki A4, A3 plakatov, nameščenih pri policah reklamiranega izdelka, na prodajnem pultu ali v obliki visečih plakatov. Oblika komuniciranja bi se prilagodila velikosti in obliki prodajnega prostora. Komunikacija bi na tak način potekala na lokalni ravni, torej bi se dopuščala možnost reklamiranja izdelkov, ki so v regiji bolje prepoznavni, sprejeti in tako tudi generirajo prodajo. Naloga svetovalk bi bila, da spremljajo in

opazujejo odzive okolice na določene izdelke in to redno ter vestno javljajo nadrejenim, ki potem javijo odzive glavnemu marketing oddelku, kateri pripravi ustrezne komunikacije materiale. Svetovalke v posameznih enotah bi tako poskrbele za ustrezno nameščanje plakatov, ter jih redno in ustrezno menjujejo glede na aktivnosti. Na makro nivojih bi se komunicirale akcije preko direktne pošte (izdaja kataloga ugodnosti), obešanje plakatov v nakupovalnih središčih ter drugih javnih površinah. Takšne akcije bi bile poenotene, prilagojene sezoni, predvsem pa bi bile privlačne širši skupini kupcev.

4.1.5 Pregled korakov pri odprtju Sensilab franšizne enote

4.1.5.1 Standardi vizualnega merchandisinga trgovinskih enot

Vizualna pojavna slika podjetja bistveno vpliva na vtis, ki si ga ustvarijo sodelavci in okolje o njem. Celotno pojavno sliko podjetja sestavljajo informacijska in komunikacijska sredstva kot so znak podjetja, označba stavb, arhitektura trgovin, prezentacija izdelkov v izložbi in prodajnem prostoru ter oglasi in seveda tudi pojavna slika vsakega posameznega sodelavca.

Standardi vizualizacije trgovskih enot najemodajalca odražajo osnovne vrednote podjetja in zagotavljajo prepoznavnost blagovne znamke na domačem in mednarodnem trgu. Neposredne uporabnice standardov vizualnih elementov in njihove nosilke so trgovske enote najemodajalca.

Uspešnost trgovske enote ni odvisna le od konkurence izdelkov temveč od konkurence zaznavanja na trgu prevelike ponudbe. Zato trženjska zasnova usmerja trgovske enote v nezamenljivo blagovno znamko. Trgovske enote ali blagovna znamka, ki jo kupci prepoznajo in ki se ločijo od konkurenčnih, bodo v prihodnosti uspešne. Le te postajajo vedno bolj zanimive, saj ne prodajajo le izdelke, pač pa tudi določeno podobo, doživetje, lahko bi rekli celo ugodje.

Glede na to, da se razmišlja o vzpostavitvi franšiznega sistema, bi bilo dobro določiti nekatere smernice o vizualni komunikaciji na prodajnih mestih najemodajalca. Cilj smernic oziroma priročnika je predvsem poenotiti zunanjo podobo in s tem doseči ustrezno prepoznavnost ter olajšati kupcem nakup v katerikoli trgovski enoti. Standardizacijo poslovne identitete je treba vzdrževati v vseh trgovskih enotah, kajti kupec mora biti obravnavan enakovredno in mora prejeti enak izdelek/storitev v katerikoli trgovski enoti. Po zunanji podobi trgovske enote in designu ter notranji opreми mora kupec zaznati, da enota pripada isti verigi. Pri vodenju in upravljanju trgovske enote je potrebno upoštevati merila standardizacije. Pravila vizualne komunikacije so takšna, da se lahko prenesejo na katerokoli lokacijo, poslovanje pa mora biti unikatno prepoznavno in hitro ločljivo od konkurence.

4.1.5.1.1 Način označevanja objektov

Zunanje označevanje objektov trgovskih enot mora biti usklajeno s celotno grafično podobo. Označevanje se izvaja ob sodelovanju skrbnika blagovne znamke. Element zunanje celostne grafične podobe je logotip najemodajalca (v tem primeru Sensilab), pri katerem gre za piktogram metuljček in napis SENSILAB s sloganom »misli Zdravo«. Logotip se pojavlja tako v horizontalni (slika 6) kot tudi vertikalni izvedbi (slika 7). Pomen

logotipa »Sensilab misli Zdravo«: misli zdravo je v ednini, druga oseba, velelnik - ti misli zdravo.



Slika 6: Horizontalni grafični prikaz logotipa Sensilab misli Zdravo



Slika 7: Vertikalni grafični prikaz logotipa Sensilab misli Zdravo

4.1.5.1.2 Način označevanja trgovskih enot navzven

Kot že večkrat omenjeno, je prvi vtis najpomembnejši. Da se vzpostavi uspešna veriga franšiz, pa je označevanje še kako pomembno. V primeru podjetja Sensilab, je potrebno najbolj vidni zunanji del trgovske enote izkoristiti za napis »Sensilab misli Zdravo« ter le to dopolniti z logotipom podjetja (celoten logotip – piktogram ali slogan) in sicer praviloma v horizontalni izvedbi, izjemoma pa tudi v vertikalni izvedbi. Napis mora biti osvetljen. Dimenzije napisov so standardne (osnovne). Drugačne dimenzije so dovoljene, če se je potrebno prilagajati arhitekturi stavbe. Napisi so lahko manjši od osnovnega napisa, vendar ne ožji od 300 cm in nižji 60 cm. Horizontalni napisi so lahko tudi znatno večji od osnovnega.

4.1.5.1.3 Označevanje vhoda trgovske enote

Na vidnem mestu pri vhodu v prodajalno mora biti označen logotip, naziv in sedež družbe, naziv in naslov poslovne enote, delovni čas, piktogrami prepovedi, označbe plačilnih kartic, spletni naslov družbe in Facebook stran (slika 8). Na vhodu se pojavi napis *Vstopite v Sensilab 360° doživetje*, kar pomeni celovito obravnavo kupca, ki živi zdravo in aktivno življenje. Povzema kvalitetno ponudbo izdelkov in strokovno svetovanje na prodajnih mestih in celostno reševanje njihovih težav.

M 1:20

vhod v trgovino
oznake na portalu

april 2014

Slika 8: Grafični prikaz označb, ki se nahajajo na vhodu trgovinske enote

Poleg vhoda v trgovinsko enoto, stranka najprej opazi izložbeno okno. Izložbena okna vzbudijo zanimanje, zato morajo biti atraktivna in se redno spreminjati. Zato bi moral bodoči franšizojemalec poskrbeti, da bi bila izložbena okna primerno osvetljena in opremljena. Osnovna oprema bi bila v tem primeru razstavni izložbeni element ter promocijski plakati, ki bi se namestili kot ozadje oziroma kulisa. Kot rečeno, bi bile izložbe urejene sezonsko v vseh trgovinah in sicer skozi celotno leto, še posebej pa bi se izkoristila v času promocijskih aktivnosti, ob posebnih akcijskih ponudbah ter pri lansiranju novih izdelkov. Izložbe bi morale biti vedno urejene, predvsem bi se na dnevnem nivoju preverjalo osvetlitev ter čistilo površine. Celotna skrb za izložbo bi bila na strokovni svetovalkah ob podpori oddelka za vizualni merchandising in marketing s strani krovnega podjetja.

4.1.6 Pojavnost blagovne znamke v prostoru in drugi prepoznavni znaki

Tako kot zunanji izgled, pa je potrebno definirati tudi standarde v prostoru. S pojavnostjo blagovne znamke v prodajnem prostoru skrbimo za njeno nenehno prepoznavnost. Vse trgovinske enote bi bile enotnega videza tudi v notranjosti, saj bi imele nekaj skupnih prepoznavnih vizualnih elementov:

- ✓ logotip najemodajalčevega podjetja
- ✓ grafike podjetja
- ✓ garancija kakovosti
- ✓ Sensilab klub

✓ Sensilab svetovalnica

4.1.6.1 Pojavnost logotipa v prodajnem prostoru

Logotip je najbolj prepoznaven element podjetja. Tako bi se na začetku definiralo najbolj vidno mesto v trgovski enoti, ki bi bilo rezervirano za logotip, kot je prikazano na sliki 9.

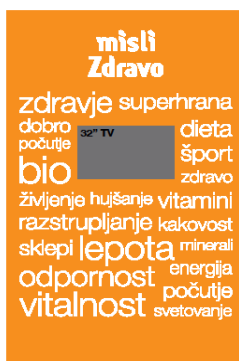


Slika 9: 3D logotip z nazivom podjetja

4.1.6.2 Pojavnost grafike podjetja

Ravno tako kot logotip, ima najemodajalčevo podjetje svoje barve, s katerimi komunicira svojo podobo. V primeru podjetja Sensilab gre za oranžno barvo, ki bi bila prepoznavna barva trgovinskih enot. Dodelana grafika bi se pojavljala v vseh enotah in sicer na stenah ob blagajniškem pultu in na morebitnih notranjih stebrih (slika 10). Na oranžni grafiki bi bila tudi idealna pozicija za LCD televizor, v kolikor prostor dopušča to možnost. Na sliki 11 je prikazana oranžna grafika na stebri v eni izmed italijanskih trgovinski enot.

M 1:20



SENSILAB®
misli Zdravo steber / vogal
grafika

napisi
folija na steklo ali pleksi
opcije: osvetlitev od zgoraj
osvetlitev svetlobna traka ORACAL 661/035
+ napis bela folija ORACAL 661/010 mat

spogleda:
nekovica new light
medčevrni razmik / tracking -20

april 2014

Slika 10: Grafični prikaz oranžne grafike in njene značilnosti



Slika 11: Prikaz oranžne grafike v eni izmed trgovinski enot

4.1.6.3 Pojavnost garancije kakovosti

Ker je kakovost kupcu vedno bolj pomembna, večina podjetij stremi k temu, da bi dosegla čim boljše. V podjetju Sensilab so se odločili, da kakovost in njihove edinstvene prednosti predstavijo tako v reklamnih materialih kot tudi v prodajnih enotah. Tako so dobro vidne kupcem, ki vstopijo v trgovino, kot tudi mimoidočim (slika 12). Skupek prednosti in pomembnih informacij, so združili pod naslovom »Sensilab garancija«, ki pomeni:

- ✓ ponudba visoko kakovostnih izdelkov, s klinično dokazanim delovanjem
- ✓ izkušeni znanstveniki in razvojniki, ki sledijo trendom in na podlagi tega razvijajo nove izdelke
- ✓ uporaba učinkovin, ki jih nudi narava
- ✓ proizvodnja dopolnil po standardih ISO, HCCAP in GMP



Slika 12: Pojavnost garancije kakovosti v prodajni enoti Sensilab

4.1.6.4 Pojavnost Sensilab kluba

Dandanes ima veliko podjetij pripravljene aktivnosti, ki še dodatno nagradijo zveste kupce. Pri večini podjetij gre za kartice ugodnosti, ki jih prejmejo zvesti kupci, nekatera izmed podjetij pa so uspešno razvila tudi klub zvestih kupcev. Pri podjetju Sensilab so razvili in predstavili Sensilab klub, ki zvestim kupcem ponuja dodatne ugodnosti ter storitve. V klub se lahko včlani vsak kupec na prodajnih mestih ali promocijskih aktivnostih, to pa lahko stori tudi preko vpisnice na promocijskih materialih ali s klicem v klicni center. Tudi v primeru franšize, bi se klub obdržal – ena izmed nalog svetovalk v trgovini bi bila, da vsaki stranki ob koncu nakupa ponudi brezplačni vpis v klub, z izpolnitvijo pristopne izjave. S tem bi bil kupec upravičen do dodatnih ugodnosti, o katerih bi bil obveščen preko vira, ki ga na pristopnici navede (telefon, email naslov, naslov prebivališča). Ker je klub za stranke zelo privlačen ravno zaradi številnih ugodnosti in popustov, ki jih ponuja, se to izpostavi tudi na vidnem mestu v vsaki prodajni enoti. Tako bi bilo tudi v primeru franšizne enote, v kateri bi se klub predstavil na način, ki je prikazan na sliki 13.



Slika 13: Grafična pojavnost Sensilab kluba

4.1.6.5 Pojavnost Sensilab svetovalnice

Kot smo že omenili, bi vsaka izmed trgovinskih enot ponujala tudi dodatne storitve v svetovalnem kotičku. Svetovalnica bi se nahajala v najbolj intimnem kotičku prodajalne, s tem da bi bilo dobro poskrbljeno za ustrezno zaščito pred radovednimi pogledi (zaščitne zavese, pliseji,...). Svetovalnica je v vseh enotah poenotena, bistvo grafike pa je, da na hiter in enostaven način poda prednosti obiska svetovalnice in tako stranki oriše aktivnosti povezane z le tem (slika 14). Bistveno sporočilo svetovalnice je, da gre za kotiček, ki skrbi za dobro počutje, uravnoteženo prehrano, lepoto in zdrav življenjski slog. V kotičku se izvajajo merjenja, analize in svetovanja glede življenjskega stila in svetovanja o spremembi življenjskega sloga.



Slika 14: Grafična pojavnost Sensilab svetovalnice

4.1.7 Način označevanja vrste izdelkov in cen na prodajnih policah

Pri prezentaciji izdelkov v trgovinskih enotah je zelo pomembno, da obiskovalcem in kupcem omogočimo dobro orientacijo. Izdelke ponudimo na primeren način, da jih hitro opazijo, zasledijo bogato izbiro, akcijske ponudbe, občutijo dobro založenost prodajalne, skratka da najdejo izdelek, ki ga želijo in ga tudi kupijo. Pri kupcu moramo vzbuditi občutek kakovostne ponudbe in ugodne cene.

Pri prodaji prehranskih dopolnil gre za specifikko, saj kupci ne kupujejo izdelkov z očmi (kot to storijo pri nakupih npr oblačil, obutve,...) temveč jih je potrebno popeljati do ustrezne rešitve. Načeloma je to delo svetovalca, kljub vsemu, pa je potrebno kupca tudi samega orientirati do ciljnih izdelkov, kar storimo z vizualnim označevanjem kategorij izdelkov.

4.1.7.1 Vsebinski napisi po kategorijah izdelkov

Izdelki so v grobem deljeni na posamezne kategorije, zato bi tudi v primeru franšize te kategorije ohranili. Kategorije izdelkov so navedene v preglednici 5.

Preglednica 5: Kategorije izdelkov

KATEGORIJE IZDELKOV
Bio & Superhrana
Razstrupljanje
Hujšanje
Lasje, koža & nohti
Razveljavite svoja leta
Bio kozmetika
Nečista koža
Preventivni paketi
Presnova & prebava
Sklepi
Razstrupljanje jeter
Mehur (vnetje, inkontinenca)
Srce & ožilje (znižanje holesterola, znižanje krvnega tlaka)
Vitamini in minerali
Energija
Nespečnost
Stres
Koncentracija
Odpornost
Odpornost za najmlajše
Prekrvavitev in zatekanje nog
Zdravje za moške (prostata, libido, neplodnost)
Športniki (preprečevanje krčev, hitrejše okrevanje po poškodbah)
Športniki (hitrejša regeneracija mišic)
Menopavza

Napisi kategorij izdelkov na prodajnih mesti bi bili v obliki svetlobnih napisov (slika 15), v kolikor montaža le teh ni mogoča, pa so kategorije lahko označene na pleksi podstavkih (slika 16). Oznake so praktične, saj jih lahko hitro snamemo in med seboj menjujemo, kar olajša delo tudi svetovalkam v trgovini (slika 17).



Slika 15: Primer označevanja kategorij izdelkov v izvedbi pleksi svetlobnika



Slika 16: Primer oznake kategorij izdelkov na pleksi vstavkih



Slika 17: Grafični prikaz oznake kategorije izdelkov v izvedbi pleksi vstavka

4.1.8 Označevanje cen in informacij o izdelkih

Ob vsaki skupini izdelkov se nahaja tudi cena. Kot že omenjeno je prodaja prehranskih dopolnil nekoliko specifična, zato je pomembno, da kupcu omogoči hitri pregled izdelkov in njihovih specifik. Podjetje se je odločilo, da se ob ceni izdelka navede tudi osnovne specifikke, ki se nahajajo na informacijskem lističu ob vsakem izdelku. Informacijski lističi so enotne velikosti in vstavljeni v pleksi nosilce višine 16 cm in širine 10 cm. Nad informacijskim napisom o izdelku je navedena kategorija, pod katero izdelek spada, ter ime izdelka. V kolikor je izdelek v akcijski ponudbi, se poleg redne cene priloži dodatni listič, ki z oranžno barvo označuje akcijsko ceno, ki je hkrati tudi cena za člane kluba (slika 18) in jo dopolnjuje še posebna pasica v obliki Sensilab metulja (slika 19).

HUJŠANJE

Malinie

Najboljši toplec maščob, ki prispeva k uravnavanju telesne teže.

- ✓ vsebuje malinove ketone - inovativno učinkovino na področju hujšanja
- ✓ malinovi ketoni uravnavajo izločanje hormona adiponektina, ki ureja presnovo
- ✓ dodani organski ekstrakti mate in grenke pomaranče
- ✓ topli maščobne obloge
- ✓ pospešuje metabolizem in zavrača apetit

UPORABA: 2 kapsuli dnevno

22.0 % DDV
cena brez DDV: 32,70 €

7,30 €

 **akcijska cena**
SENSILAB

6,43 €

Slika 18: Primer informacijskega lističa z dodanim lističem z akcijsko ceno



Slika 19: Pasica metuljček

Vsak franšizojemalec se zaveže, da bodo informacijski lističi vedno postavljeni ob posamezne izdelke, po navodilih oddelka za merchandising in marketing (slika 20).



Slika 20: Primer postavitve informacijskih lističev ob izdelke

4.1.9 Način označevanja posebnih akcijskih ponudb, ugodnosti, novosti, najboljše prodajanih izdelkov ter blagovnih znamk

Polične oznake (stopperji), ki se pojavljajo na prodajnih policah kot orodje pospeševanja prodaje, so nameščeni zato, da pritegnejo pozornost kupcev in jih prepričajo v ugoden nakup ali nakup novega izdelka. Napisi so praviloma nameščeni na policah v višini oči, neposredno ob izdelku, na katerega se nanašajo. Najpogosteje se uporabljajo okrogle polične oznake v oranžni izvedbi za popuste ter kvadratne oznake z napisoma NOVO! in NAJ TA HIP! (slika 21).



Slika 21: Polične oznake

Oznake so vedno nameščene pod izdelke, katerim so namenjene, kot je razvidno iz slik 22, 23 in 24.



Slika 22: Namestitev policičnih oznak na polici (NOVO!)



Slika 23: Namestitev policičnih oznak na polici (NAJ TA HIP!)



Slika 24: Namestitev poličnih oznak na polici (znižanja)

Poleg stalnih označb kategorij in informacijskih lističev, se po potrebi izdelata tudi brendirane označbe (slika 25). Le te se pripravljajo glede na sezono, novosti ter zanimanje. V primeru brendiranih označb je dovoljeno odstopanje oziroma so velikosti poljubne, glede na trgovinsko enoto in prostor, ki je na razpolago. Kljub vsemu je bistvo brendiranih označb, da so dobro vidne in da se nahajajo ob izdelku, katerega oglašujejo. V primeru franšize, se že v fazi priprave načrta odvzamejo mere in določi primerna mesta za brendirane označbe, ki jih nato izdelata oddelek za merchandising in posreduje posamezni enoti.



Slika 25: Primer brendiranih označb

4.1.10 Promocijski plakati

Promocijski plakati na prodajnih mestih služijo seznanjenju kupcev z akcijo, posebno ponudbo ali novostjo na policah. S plakatom pritegnemo pozornost kupcev bodisi na prodajno mesto ali tudi na izpostavljene izdelke na mizah (otokih, ki se nahajajo sredi trgovin) ali na drugih frekventnih mestih ob vhodu (slika 27), na blagajniškem pultu (slika 26) in podobno. Napisi so nameščeni v držala za plakate iz pleksija, plakadne letvice klip klap, na stebre, varovalne senzorje itd.). Ti so lahko v enostranski izvedbi ali obojestranskih formatov A4, A3 in roll-up plakatov (velikosti 100x200). Tudi v primeru promocijskih plakatov, bi bila v primeru franšiz možna priredba teh, na velikost, ki ustreza prodajnemu mestu oziroma mestu pritrditve plakata.



Slika 26: Uporaba promocijskega plakata A4 na blagajniškem pultu



Slika 27: Promocijski plakat A3 na otoku (promocijski mizi)

Namen roll-up plakatov je, da so nameščeni na vhodu v trgovino in tako še dodatno vabijo v trgovino. Tudi v primeru franšiz, bi se vsako enoto založilo z roll-up plakati, ki napovedujejo novosti, akcije, znižanja ali pa gre za generalni roll-up plakat, z označbo podjetja. Roll-up plakate bi se uporabljalo tudi v času promocij. Namestilo bi se jih ob promocijski pult in tako še dodatno stimuliralo nakup in promocijsko aktivnost (slika 28).



Slika 28: Promocijski kotiček s promocijskim pultom ter roll-up plakatom

4.1.11 Splošna načela postavitve na prodajnem mestu

Za dobre rezultate pri prodaji, je večinoma odgovorno prodajno osebje, ki mora biti strokovno in prodajno usmerjeno. Kljub vsemu, pa podjetje ne sme zanemariti same postavitve, ki pripomore k hitrejšemu doseganju zastavljenih ciljev, torej pomoč pri prodaji. Potrošnik želi čista, urejena, zanj pregledna prodajna mesta. Pri prezentaciji izdelkov v prodajalni je zelo pomembno, da obiskovalcem in kupcem omogočimo hitro orientacijo tako, da se jim ponudi izdelke na primeren način, da jih hitro opazijo, zasledijo bogato izbiro izdelkov, akcijsko ponudbo in občutijo dobro založenost.

V primeru franšiznih enot, bi se franšizojemalec zavezal, da bo izpolnjeval vse spodaj navedene usmeritve glede postavitve v prodajnem prostoru ter pri prodaji sami.

Prostor:

- ✓ prodajalna je dobro založena (ni pretirano natrpana), pregledna in urejena
- ✓ postavitve izdelkov je logično zasnovana (po kategorijah) in vodi obiskovalca (kupca) po prodajalni - sorodni izdelki so postavljeni skupaj.

- ✓ obiskovalci imajo dovolj prostora za ogledovanje in izbor izdelkov - reholi med policami omogočajo srečanje in izogibanje vsaj dveh kupcev na razdalji večji od enega metra
- ✓ na najbolj vidnih mestih (na začetku, med prehodi, v višini prijema kupčevih rok ali v višini pogleda) so najnovejši izdelki oz. najbolj aktualna ponudba
- ✓ posebna stojala z izdelki in ostala promocijska stojala so v delu kjer vzbudijo pozornost večjega števila kupcev - za boljšo prodajo so stojala postavljena v bližino poti po prodajalni, ki jo ubere večina kupcev (npr. od vhoda, mimo glavnih prehodov do poti k blagajni in k izhodu) - stojala ne smejo prekinjati poti obiskovalcev po prodajalni in jih ovirati pri gibanju med policami.
- ✓ zagotovljena je ustrezna vizualna podoba prodajalne, označbe kategorij, posebnih ponudb in namestitev promocijskih plakatov in ostalih POS materialov
- ✓ v zadnji del prodajalne so nameščeni izdelki namenskega nakupa (medicinski program)
- ✓ izdelki impulzivnega nakupa so postavljeni na najbolj frekventnih mestih v prodajalni (blizu blagajne, v bližini akcijskega otoka, na glavnih prehodih ipd.)
- ✓ prepoznavnost in ustrežljivost svetovalcev sta ključna, ko se kupec odloča o nakupu in želi dodatno svetovanje
- ✓ izložbe morajo biti urejene in izložbena stekla čista
- ✓ v primeru, da je dovolj prostora, lahko ambient popestrimo z antikvitetami (fotelji, mizicami, rastlinami ipd.), image fotografijami ali glasbo
- ✓ vsa trgovinska oprema je prilagojena prodaji izdelkov

Prodaja:

- ✓ postavitev izdelkov je dostopna in pregledna, izdelki so grupirani po kategorijah, blagovnih znamkah, ciljnih skupinah in načinu uporabe
- ✓ izdelki so obrnjeni z licem (naslovno embalažo) proti kupcu
- ✓ učinkovit način pospeševanja prodaje izdelkov na policah je, če so označeni s posebnimi POS označevalci (stopperji), ki opozarjajo na določen tip izdelka, katerega prodaja se želi pospešiti
- ✓ zelo učinkovit način prodaje je, da se izdelke ponudi iz kupa (množična izpostavitve)
- ✓ bolje prodajani izdelki imajo na policah večje število lic (izdelkov), slabše prodajani manjše
- ✓ novi izdelki in aktualna ponudba je posebej izpostavljena na t.i. otokih (mizah), končnicah gondole ali v višini oči - Ta ponudba je označena s posebnimi POS materiali, ki pospešujejo njihovo prodajo
- ✓ posebne označbe cen izdelkov se uporabljajo v primeru, ko je le ta za kupca še posebej ugodna
- ✓ izdelke, katerih prodaja je upadla, je potrebno znižati in razprodati ter jih označiti s posebnimi poličnimi oznakami (POS)
- ✓ učinkovita postavitev izdelkov je v vertikalne in horizontalne bloke - tovrstne postavitve imajo močan vizualni učinek

- ✓ zaželeno je hitro menjavanje ponudbe saj kupec dobi občutek, da je vedno nekaj novega
- ✓ na blagajniškem pultu so ponujeni izdelki impulzivnega nakupa - .pomembno je opozarjanje svetovalca na tovrstne nakupe, saj z njimi povečujemo vrednost povprečnega nakupa
- ✓ vsi izdelki na prodajnem mestu so ustrezno označeni z opisom na samem izdelku (deklaracijo) ter informacijskem lističu- za več informacij o izdelku so na voljo svetovalci

Načini razvrščanja blaga:

- ✓ po kategorijah (razstrupljanje, hujšanje...)
- ✓ po blagovnih znamkah (Healthie, UNDO...)
- ✓ prezentacija glede na končnega uporabnika (za otroke, športnike...)
- ✓ prezentacija glede na življenjski slog

4.2 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je ena najpomembnejših analiz v poslovnem svetu, zato smo jo uporabili tudi v našem primeru. Pri SWOT analizi smo podrobneje pogledali štiri aspekte in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kot je odprtje franšize oziroma vstop v franšizing. V nadaljevanju si bomo ogledali SWOT analizo s strani podjetja Sensilab, torej franšizodajalca.

Prednosti

- ✓ večja prepoznavnost na lokalni ravni
- ✓ novo tržišče
- ✓ večja možnost širitve
- ✓ uporaba blagovne znamke za pospeševanje prodaje
- ✓ že pridobljene stalne stranke

Slabosti

- ✓ vstop novih konkurentov
- ✓ konflikt zaradi možnih različnih pogledov na poslovanje in kadrovanje
- ✓ kriza na področju prodaje prehranskih dopolnil
- ✓ možna odpoved pogodbe zaradi neupoštevanja določil iz pogodbe

Priložnosti

- ✓ manjše tveganje
- ✓ prepoznavna in uveljavljena znamka prehranskih dopolnil
- ✓ širok nabor izdelkov za reševanje zdravstvenih težav

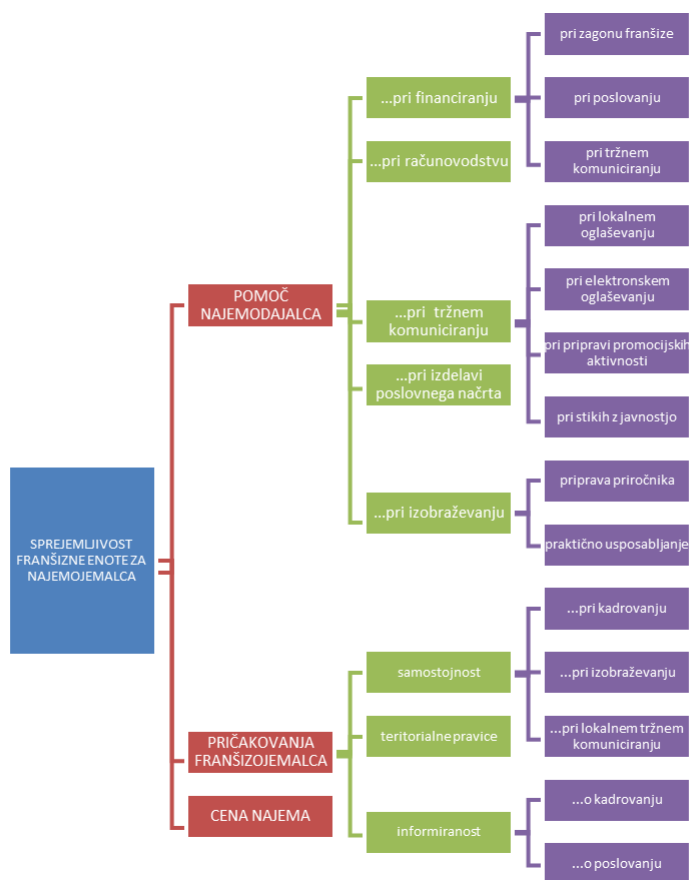
- ✓ prehranska dopolnila, ki so varna za uporabo
- ✓ manjša skrb za marketinški material
- ✓ manjša skrb za oglaševanje
- ✓ manjši stroški oglaševanja
- ✓ manjša skrb za dobavo
- ✓ skupinsko reševanje težav in dvomov (dajalec/jemalec)

Nevarnosti

- ✓ možen konflikt zaradi težnje po nadzoru nad celotnim poslovanjem
- ✓ možna zakasnitev oziroma neažurno obveščanje o poteku dela
- ✓ možna zakasnitev pri podpori na področju skupnega reševanja problemov
- ✓ možna zakasnitev ali nekontrolirano naročanje artiklov
- ✓ možen vpliv na izbor in delovanje kadra
- ✓ popolna odvisnost od dajalca (pomanjkanje samostojnosti)

4.3 ANALIZA AHP IN METODA UTEŽENE VSOTE

V AHP modelu smo si ogledali cilj, kriterije in podkriterije v različnih nivojih (Slika 29). Nato smo po parih primerjali vse kriterije po različnih nivojih, glede na element, ki jih povezuje na naslednjem višjem nivoju.



Slika 29: Drevo kriterijev za sprejemljivost franšizne enote iz strani najemodajalca

Metodi AHP smo dodali vrednotenje dveh franšiz s pomočjo utežne vsote. V obdelavo smo vzeli pet potencialnih franšizojemalcev, ki so za najem dotične franšize zainteresirani, pri katerih smo ugotavljali, kateri kriteriji so zanje pomembnejši in kateri manj, ko se odločajo za franšizo. Odgovori bi lahko služili najemodajalcu pri odločitvi o oblikovanju strategije franšiznega sistema in v nadaljevanju omogočili pripravo konkretne ponudbe oziroma franšizne pogodbe.

Potencialni jemalci franšize se med seboj niso poznali, vsi pa se zanimajo za najem franšiz v različnih regijah (pomurska, štajerska, dolenska, gorenjska, primorska). Dela smo se lotili v štirih korakih in sicer:

1. korak: oblikovanje drevesa kriterijev
2. korak: izvedba AHP analize za vsak nivo
3. korak: vrednotenje dveh potencialnih franšizojemalcev z metodo utežene vsote
4. korak: analiza rezultatov

Pri analizi smo si pomagali s predlogo za presojanje kriterijev, ki je predstavljena na sliki 30 (Goepel, 2016). Najprej smo vnesli kriterije (po posameznih nivojih), katere so nato odločevalci parno primerjali ter podali ocene. Nato smo opravili seštevek zmnožkov ocen posameznih franšiz in uteži, ki smo jih pridobili z metodo AHP in tako prišli do končne ocene sprejemljivosti franšize za dotičnega najemodajalca.

AHP Analytic Hierarchy Process n= 3 Input 1

Objective: 0

Only input data in the light green fields!

Please compare the importance of the elements in relation to the objective and fill in the table: Which element of each pair is more important, A or B, and how much more on a scale 1-9 as given below. Once completed, you might adjust highlighted comparisons 1 to 3 to improve consistency.

n	Criteria	Comment	RGMM
1	POMOČ NAJEMODAJALCA		44%
2	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ		8%
3	CENA NAJEMA		49%
4	Criterion 4		
5	Criterion 5		
6	Criterion 6		
7	Criterion 7		
8	Criterion 8		
9			
10		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the question section ("+" in row 66)	

Participant 1 α: 0,1 CR: 1%

Name	Weight	Date	Consistency Ratio	Scale

i	j	Criteria	more important ?	Scale
		A	B	A or B (1-9)
1	2	POMOČ NAJEMODAJALCA	PRIČAKOVANJA	A 5
1	3	POMOČ NAJEMODAJALCA	CENA NAJEMA	B 1
1	4	POMOČ NAJEMODAJALCA	Criterion 4	
1	5	POMOČ NAJEMODAJALCA	Criterion 5	
1	6	POMOČ NAJEMODAJALCA	Criterion 6	
1	7	POMOČ NAJEMODAJALCA	Criterion 7	
1	8	POMOČ NAJEMODAJALCA	Criterion 8	
2	3	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ	CENA NAJEMA	B 7
2	4	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ	Criterion 4	
2	5	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ	Criterion 5	
2	6	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ	Criterion 6	
2	7	PRIČAKOVANJA FRANŠIZ	Criterion 7	

Slika 30: Predloga AHP za presojanje kriterijev (Goepel, 2016)

Anketiranje petih sodelujočih je potekalo preko email-a in telefona, franšizojemalci pa se med seboj niso poznali in s tem niso vplivali na odgovore preostalih sodelujočih. Anketa se je izvajala po korakih, najprej smo obdelali osnovne kriterije, nato podkriterije, ob koncu pa sta dva sodelujoča izvedla še dodatno anketo, da bi pridobili rezultate za oceno franšiz. Rezultati vseh sodelujočih so bili sprejemljivo nekonsistentni. Odgovori sodelujočih so nam podali sledeče rezultate, ki so predstavljeni tudi v preglednicah 7 in 8 (v stolpcih 2, 4 in 6).

- ✓ Pri vrednotenju osnovnih treh kriterijev ima največjo težo (58,2%) cena najema franšizne enote, sledi pomoč najemodajalca (34,3%) najmanj pa se jim zdijo pomembna pričakovanja najemodajalca (7,6%)
- ✓ Pri vrednotenju pomoči najemodajalca so največjo težo namenili pomoči najemodajalca pri financiranju (45,5%), nato si želijo pomoč pri pripravi poslovnega načrta (24,6%), sledi pomoč pri računovodstvu (12,1%), pomoč pri tržnem komuniciranju (10,2%), najmanjšo utež pa so dodelili pomoči pri izobraževanju (7,6%).
- ✓ Potencialni najemodajalci imajo vsekakor tudi nekaj svojih pričakovanj. Pri tem so največjo težo namenili teritorialnim pravicam, ki jih želijo imeti (40%), tesno za tem je informiranost (36,5%), nekoliko manj pomembna pa se jim zdi samostojnost (23,9%).

Ker smo želeli še nekoliko globlje, smo potencialne najemodajalce prosili, naj ovrednotijo tudi pod-podkriterije in prišli do sledečih uteži:

- ✓ Pomoč pri financiranju se jim zdi najbolj pomembna pri poslovanju (42,1%), skoraj tako pomembno je tudi financiranje pri zagonu franšizne enote (38,6%) najmanj pa so utežili pomoč pri financiranju na področju tržnega komuniciranja (19,3%).
- ✓ Najemodajalci računajo tudi na pomoč znotraj tržnega komuniciranja. Najbolj pomembno se jim zdi, da jim najemodajalec priskoči na pomoč pri stikih z

javnostjo (ta podkriterij so utežili z 52%), lokalno in elektronsko oglaševanje so otežili s povprečno oceno 18,65%), najbolje pa bi se sami znašli pri promocijskih aktivnostih, saj so pomoč najemodajalca pri tej aktivnosti ocenili z 10,8%)

- ✓ Zelo pomembno je tudi izobraževanje in pomoč, ki jo lahko nudi najemodajalec na tem področju. Potencialni najemjemalci so utežili pomoč pri pripravi priročnika s 70,3%, praktično usposabljanje pa z 29,6%).
- ✓ Vsak potencialni najemjemalec ima tudi nekaj lastnih pričakovanj glede samostojnosti. V našem primeru jim največ pomeni samostojnost na področju tržnega komuniciranja na lokalni ravni, saj so temu kriteriju dali utež 44,1%, sledi samostojnost pri kadrovanju (32,8%), najmanj pa je bila utežena samostojnost pri izobraževanju (23,1%).
- ✓ Pri pričakovanjih glede informiranosti, so utežili informiranost o poslovanju s 76,8%, informiranost o kadrovanju pa z 23,1%.

S pridobljenimi rezultati se tudi samim jemalcem zbistri pogled na celotno sliko, šli pa smo še korak dlje in sicer smo pripravili model, v katerem smo ocenjevali sprejemljivost posamezne franšizne enote. Ocen o sprejemljivosti franšiznih enot sta podala dva potencialna franšizojemalca. Za ocenjevanje franšiz smo uporabili številčno skalo prikazano v preglednici 5. Z le-to sta potencialna najemjemalca ocenjevala franšizo glede na posamezne kriterije in podkriterije in tako podala svojo oceno. V preglednicah 7 in 8 so predstavljene ocene (stolpec 7), uteži (stolpci 2, 4 in 6) ter končni rezultati (stolpci 8, 9) obeh potencialnih najemjemalcev. Iz podanih rezultatov lahko pridobimo grobe ocene sprejemljivosti franšizne enote za potencialne najemjemalce.

Preglednica 6: Utežna vsota potencialnega najemjemalca I

KRITERIJ	UTEŽ	PODKRITERIJ	UTEŽ	PODPODKRITERIJ	UTEŽ	SUB. OCENA (I.)			
POMOČ	0,34	Financiranje	0,45	pri zagonu franšize	0,39	3	3,23	3,08	
				pri poslovanju	0,42	4			
				pri tržnem komuniciranju	0,19	2			
		Računovodstvo	0,12			2	2,00		
		Tržno komuniciranje	0,10	pri lokalnem oglaševanju	0,19	2	2,9		
				pri elektronskem oglaševanju	0,19	4			
				pri pripravi promo. aktivnosti	0,10	2			
				pri stikih z javnostjo	0,52	3			
		Izdelava poslovnega načrta	0,25			3	3,00		
		Izobraževanje	0,08	priprava priročnika	0,7	4	4,3		
				praktično usposabljanje	0,3	5			
PRIČAKOVANJA	0,08	Samostojnost	0,24	pri kadrovanju	0,33	4	4,23	3,89	
				pri izobraževanju	0,23	5			
				pri lokalnem tržnem komuniciranju	0,44	4			
		Teritorialne pravice	0,40			4			4,00
		Informiranost	0,36	o kadrovanju	0,23	2			3,54
				o poslovanju	0,77	4			
CENA	0,58					3		3,00	
								3.10	

S pomočjo utežne vsote smo za prvo franšizo pridobili oceno 3,10 kot je prikazano v preglednici 7. To pomeni, da je za najemjemalca ponujena franšizna enota na lestvici od 1 do 5 srednje sprejemljiva.

Preglednica 7: Utežna vsota potencialnega najemjemalca II

KRITERIJ	UTEŽ	PODKRITERIJ	UTEŽ	PODPODKRITERIJ	UTEŽ	SUB. OCENA (II.)		
POMOČ	0,340	Financiranje	0,45	pri zagonu franšize	0,39	4		
				pri poslovanju	0,42	3		
				pri tržnem komuniciranju	0,19	2		
		Računovodstvo	0,12			3	3,00	
		Tržno komuniciranje	0,10	pri lokalnem oglaševanju	0,19	3		
				pri elektronskem oglaševanju	0,19	4		
				pri pripravi promo. aktivnosti	0,10	4		
				pri stikih z javnostjo	0,52	2		
		Izdelava poslovnega načrta	0,25			4	4,00	
		Izobraževanje	0,08	priprava priročnika	0,7	4		
				praktično usposabljanje	0,3	4	4	
PRIČAKOVANJA	0,080	Samostojnost	0,24	pri kadrovanju	0,33	5		
				pri izobraževanju	0,23	5		
				pri lokalnem tržnem komuniciranju	0,44	3		
		Teritorialne pravice	0,40			4	4,00	
		Informiranost	0,36	o kadrovanju	0,23	4		
				o poslovanju	0,77	2	2,46	
CENA	0,580					4		4,00
								3,75

Pri drugi franšizi je bila ocena nekoliko višja (3,75) kot je razvidno iz preglednice 8. Pri tem bi lahko dejali, da je ponujena franšizna enota za potencialnega najemjemalca dobro sprejemljiva.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

V nalogi smo najprej pripravili priročnik, ki lahko služi tako franšizodajalcu kot tudi franšizojemalcu pri oddaji oziroma najemu franšizne enote. Nato smo opravili SWOT analizo, kjer smo ugotavljali prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki bi jih vzpostavitev franšiznega sistema imela. SWOT analiza je bila opravljena s strani najemodajalca, služila pa bi lahko kot pomagalo pri ugotavljanju kakšen potencial bi imela Sensilab franšiza ob vstopu v franšizni sistem. Z AHP metodo smo razvrstili kriterije in podkriterije po pomembnosti, ki jo le-ti imajo za posamezne sodelujoče in tako ugotavljali, katerim kriterijem in podkriterijem dajo potencialni franšizojemalci prednost ter kateri so zanje manj pomembni. Na koncu smo še ocenili dve franšizi.

Na začetku naloge smo predvidevali:

SWOT analiza, ki je bila pripravljena s strani najemodajalca, je podala naslednje zaključke:

- ✓ Prednosti najemodajalca (podjetje Sensilab) z vstopom v franšizni sistem bi bile; večja prepoznavnost na lokalni ravni, novo tržišče, večja možnost za širitev, uporaba blagovne znamke za pospeševanje prodaje, prepoznavnost in ugled.
- ✓ Slabosti bi potencialno lahko pomenile vstop novih konkurentov, konflikt zaradi možnih različnih pogledov na poslovanje in kadrovanje, kriza na področju prehranskih dopolnil, možnost odpovedi pogodbe zaradi neupoštevanja določil iz pogodbe.
- ✓ Kot priložnost bi navedli manjše tveganje, že prepoznavna in uveljavljena znamka na trgu, krepitev podobe franšizojemalca in s tem zgrajeno zaupanje, širok nabor izdelkov za reševanje zdravstvenih težav, prehranska dopolnila, ki so varna za uporabo, manjša skrb za marketinški material in oglaševanje, manjša skrb za dobavo, skupinsko reševanje težav in dvomov (dajalec/jemalec).
- ✓ Med potencialne nevarnosti bi uvrstili možen konflikt z najemodajalcem glede vpogleda in njegovega vpliva na kadrovanje, poslovanje in marketinške aktivnosti, malomarno obveščanje in neprimerno naročanje artiklov ter možne zakasnitve, neodzivnost na področju skupnega reševanja problemov in pomanjkanje samostojnosti potencialnega najemodajalca.

Z AHP metodo smo analizirali stanje oziroma skušali ugotoviti, kateri kriteriji ter podkriteriji so za potencialnega najemodajalca bolj in kateri manj pomembni ter kateri so tisti najbolj ključni:

- ✓ Ko se potencialni najemodajalec odloča o najemu franšize največ šteje cena najema in je prvi kazatelj sprejemljivosti. Sledi pomoč najemodajalca najmanj pa se najemodajalci pri odločanju za najem franšize ozirajo na pričakovanja najemodajalca – iz tega lahko sklepamo, da gre za najbolj fleksibilen kriterij, katerega se tekom pogajanj lahko še dodobra razčleni in dodela.
- ✓ Pri kriteriju pomoč, se le ta razdeli na pomoč najemodajalca pri financiranju, polovico manj pomembna se jim zdi pomoč pri pripravi poslovnega načrta, še manj pomembna pa se jim zdi pomoč pri računovodstvu, pri tržnem komuniciranju ter

- izobraževanju. Iz tega lahko sklepamo, da so potencialni najemodajalci pripravljeni na samostojnost pri samem delovanju, medtem ko bi največ stavili na pomoč pri samem zagonu (financiranje in priprava poslovnega načrta).
- ✓ Pomoč pri financiranju se jim zdi najbolj pomembna pri poslovanju, skoraj tako pomembno je tudi financiranje pri zagonu franšizne enote, najmanj pa jim pomeni pomoč pri financiranju na področju tržnega komuniciranja.
 - ✓ Najemodajalci računajo tudi na pomoč znotraj tržnega komuniciranja. Najbolj pomembno se jim zdi, da jim najemodajalec priskoči na pomoč pri stikih z javnostjo, najbolje pa bi se sami znašli pri promocijskih aktivnostih, saj so pomoč najemodajalca pri tej aktivnosti utežili z najmanjšo utežjo.
 - ✓ Zelo pomembno je tudi izobraževanje in pomoč, ki jo lahko nudi najemodajalec na tem področju. Potencialni najemodajalci stavijo na pomoč pri pripravi priročnika za delo, medtem ko praktično usposabljanje v metode dela manj pomembna.
 - ✓ Najemodajalci si ob razmišljanju o najemu franšizne enote ustvarijo tudi nekaj pričakovanj. Pri tem bi največjo težo namenili dobro razdelanim teritorialnim pravicam, saj je od tega odvisen ves nadaljnji promet oziroma poslovanje. Poleg tega si želijo biti dobro obveščeni s strani najemodajalca, najmanj pa je pomembna samostojnost – najverjetneje se temu lahko bolje prilagodijo in so pripravljeni na kompromise.
 - ✓ Vsak potencialni najemodajalec ima tudi nekaj lastnih pričakovanj glede samostojnosti. V našem primeru jim največ pomeni samostojnost na področju tržnega komuniciranja na lokalni ravni, sledi samostojnost pri kadrovanju, najmanj pomembna pa si se jim zdi samostojnosti pri izobraževanju (računajo, da bodo svoje delo opravili produktivni vodje najemodajalca).
 - ✓ Pri pričakovanjih glede informiranosti, se jim zdi zelo pomembno, da so informirani vestno in pravočasno glede poslovanja, informiranost o kadrovanju pa se jim ne zdi tako pomembno.

Pridobljeni rezultati so pripomogli k bistrejšemu pogledu na idejo o najemu franšizne enote in postavljeni strategiji. Metoda temelji na subjektivni oceni. V raziskavo smo vključili tudi oceno za dve franšizi ter tako ocenili njuno stanje oziroma percepcijo s pomočjo utežene vsote. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključimo naslednje:

- I. Sodelujoči je pred oceno franšize povedal, da bi se mu zdel najem franšize smiseln v primeru, če bodo ocenjene možnosti na ravni ocene 4 (dobro) ali 5 (zelo dobro). Iz njegovih rezultatov smo pridobili oceno 3,10 (srednje) za prvo franšizo, kar pomeni, da se pri danih pogojih za najem franšize ne bi odločil. Želi si večje stabilnosti, nekoliko boljše možnosti oziroma pogojev. Vsekakor verjame, da bi se s pogajanjem lahko marsikaj spremenilo, zato pušča možnosti odprte.
- II. Sodelujoči je pred oceno franšize povedal, da se bi mu zdel najem franšize smiseln v primeru, če bodo ocenjene možnosti na ravni ocene 3 (srednje), 4 (dobro) ali 5 (zelo dobro). Iz njegovih rezultatov smo pridobili oceno 3,75. Ker se le ta bolj nagiba k oceni 4 (dobro), se z danimi pogoji in strategijo načeloma strinja, zdi se mu dobro pripravljena in dovoljuje dovolj svobode za nemoteno in hkrati organizirano delo, ter dober potencial za vzpostavitev partnerskega odnosa z najemodajalcem. Kljub vsemu bi imel še nekaj predlogov za izboljšave, za katere meni, da bi mu koristile in bi potrdile, da je odločitev za najem prava.

Na začetku naloge smo postavili tri delovne hipoteze:

1. Da bo oblikovala strategija franšiznega sistema dobra podlaga za razvoj, prodajo, implementacijo, spremljanje in nadzor franšiznega sistema podjetja Sensilab. To trditev lahko potrdimo, saj so se sodelujoči interesenti strinjali z danimi pogoji in dobro sprejeli priročnik dela za franšizno enoto. Ker je vstop v franšizni sistem tvegan, v pogodbi pa se navadno ne moremo poglobiti v način dela, poslovanje in kadrovanje, je priročnik odličen vodnik za začetnika oziroma novega najemjemalca, saj mu služi kot pomembno vodilo na začetku, kot tudi pri nadaljnjem delu. Z vpogledom v priročnik si tako potencialni najemjemalci lahko razširijo sliko o samem načinu dela in poteku poslovanja, kar jim zbistri sliko in tako olajša odločitev ali vstopiti v franšizni sistem ali ne.
2. Predvidevali smo, da bo oblikovana strategija franšiznega koncepta pokazala, da je le-ta lahko uspešen. S SWOT analizo smo ugotovili, da ima vstop v franšizni sistem veliko prednosti, ki so strateške narave in dobro vplivajo na prepoznavnost in v končni fazi na promet. Ob enem smo našli tudi nekaj slabosti, vendar niso strateške in bi lahko rekli, da so že znane, saj se pojavljajo že v času lastnih trgovinskih enot, tako da je podjetje nanje dobro pripravljeno. Vsekakor se bi pri vstopu v franšizni sistem ponudilo nekaj novih poslovnih priložnosti, ki bi zelo razbremenili krovno podjetje, saj bi se preusmerile na franšizne enote oziroma lastnike le-teh. Pojavilo pa se je tudi nekaj nevarnosti, katere bi se lahko preprečilo že z izbiro pravega in zanesljivega partnerja oziroma najemjemalca. S temi ugotovitvami lahko potrdimo tudi drugo hipotezo.
3. Predvidevali smo, da bo anketa pokazala, da je strategija franšiznega sistema za potencialne franšizjemalce privlačna in sprejemljiva. Hipotezo lahko delno potrdimo, saj smo z metodo utežene vsote dokazali, da je za dva izmed sodelujočih strategija srednje oziroma dobro sprejemljiva in bi se na podlagi zastavljenega koncepta odločila za najem franšize. Kljub vsemu bi oba sodelujoča imela nekaj svojih pripomb in predlogov za spremembe, načeloma pa bi bila za najem zainteresirana.

6 POVZETEK

V magistrski nalogi smo oblikovali strategijo franšiznega sistema za podjetje Sensilab in skušali ugotoviti, kako se na to odzivajo potencialni franšizojemalci. Pri tem je sodelovalo pet potencialnih franšizojemalcev, ki so izpolnili vprašalnik, na podlagi odgovorov pa smo ugotavljali privlačnost strategije.

Sprejemljivost franšize Sensilab smo ugotavljali s pomočjo izdelanega priročnika (ki je bil pripravljen za potencialnega franšizojemalca), s pomočjo SWOT analize, ki nam je orisala prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti s strani franšizodajalca ter AHP metode, pri čemer smo razvrstili kriterije in podkriterije po pomembnosti, ki jo imajo ti za posamezne sodelujoče.

Pripravljeni priročnik bo služil kot osnovni priročnik za delo, v primeru najema franšizne enote. Vsi sodelujoči so se nanj dobro odzvali, kar pomeni, da bi bil odlična podlaga za nadaljnje delo, predvsem pa bi lahko služil za lažjo predstavo o pričakovanjih, ki bi jih do potencialnih franšizojemalcev gojil franšizodajalec.

SWOT analiza je predstavila prednosti za najemodajalca. Prednosti so večja prepoznavnost na lokalni ravni, novo tržišče, večja možnost za širitev, uporaba blagovne znamke za pospeševanje prodaje, prepoznavnost in ugled. Slabosti so morebitni vstop novih konkurentov, konflikt zaradi možnih različnih pogledov na poslovanje in kadrovanje, kriza na področju prehranskih dopolnil, možnost odpovedi pogodbe zaradi neupoštevanja določil iz pogodbe. Priložnosti so manjše tveganje, že prepoznavna in uveljavljena znamka na trgu, krepitev podobe franšizojemalca in s tem zgrajeno zaupanje, širok nabor izdelkov za reševanje zdravstvenih težav, prehranska dopolnila, ki so varna za uporabo, manjša skrb za marketinški material in oglaševanje, manjša skrb za dobavo, skupinsko reševanje težav in dvomov (dajalec/jemalec). Kot potencialne nevarnosti pa najbolj izstopajo možen konflikt z najemodajalcem glede vpogleda in njegovega vpliva na kadrovanje, poslovanje in marketinške aktivnosti, malomarno obveščanje in neprimerno naročanje artiklov ter možne zakasnitve, neodzivnost na področju skupnega reševanja problemov in pomanjkanje samostojnosti potencialnega najemodajalca.

Z metodo AHP smo ugotovili, da se zdi potencialnim najemodajalcem pri odločanju za vstop v franšizni sistem najbolj pomembna cena najema, sledi pomoč, ki jo nudi najemodajalec, najmanj pa se jim zdijo pomembna pričakovanja, ki jih do njih goji najemodajalec.

Z metodo utežene vsote smo preverili možnost najema franšize pri dveh sodelujočih interesentih in ugotovili, da bi bila za enega od njiju pripravljena strategija srednje sprejemljiva - za franšizo bi se še odločal, vsekakor pa bi bil pripravljen na pogajanja ter predloge sprememb, medtem ko bi bila za drugega potencialnega franšizojemalca zastavljena strategija dobro sprejemljiva in bi bil pod takimi pogoji pripravljen za vstop v franšizni sistem s podjetjem Sensilab.

Ocene so bile subjektivne, vsekakor pa so se metode dela izkazale za uspešne in bi se lahko uporabile za analizo in pripravo strategije franšiznega sistema za katerokoli podjetje, ki si želi vstopiti v franšizni sistem.

7 VIRI

FranAdria. 2016a. Je vaš posel primeren za franšizing?

<http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/je-vas-posel-primeren-za-fransizing>

(9. apr. 2016)

FranAdria. 2016b. Kaj je franšizing?

<http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kaj-je-fransizing> (10. apr. 2016)

FranAdria. 2016c. Kako vzpostaviti uspešen franšizni sistem?

<http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kako-vzpostaviti-uspesen-fransizni-sistem> (10. apr. 2016)

Goepel K. D. 2016. Improving AHP consistency. Business Performance Management.

<http://bpmsg.com/improving-ahp-consistency/> (9. apr. 2016)

Grilc P. 1988. Pogodba o franchisingu. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 272 str.

Grošelj P. 2013. Skupinsko odločanje v analitičnem hierarhičnem procesu in prikaz njegove uporabe pri upravljanju Pohorja kot varovanega območja, Doktorska disertacija. Ljubljana. Univerza v Ljubljani. Biotehniška fakulteta: 136 str.

Grošelj P., Zadnik Stirn L. 2009. Primerjava metod lastnih vektorjev, LLSM in DEA za računanje vektorjev uteži v modelih AHP. Uporabna informatika, 17, 2: 80-82

Jovanova A. 2011. Do strategije podjetja s SWOT analizo. Zavod mladi podjetnik.

<http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo> (9. apr. 2016)

Napotki glede področja prehranskih dopolnil v Republiki Sloveniji in skladnosti tovrstnih izdelkov z veljavno zakonodajo. 2014. Ljubljana, Ministrstvo za zdravje: 8 str.

http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2014/napotki_s_podrocja_prehranskih_dopolnil_2015.pdf (9. apr. 2016)

Novković G. 1993. Plačila za ideje in vstopnica v sistem. Gospodarski vestnik, 29, 1/2: 15

Povalej G. 1992. Kako s franchisingom do dobička. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 148 str.

Resnik S. 2010. Definicija in različne oblike franšizinga. Zavod Mladi podjetnik.

<http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/definicija-in-razlicne-oblike-fransizinga> (9. apr. 2016)

Saaty T. L. 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences, 1, 1: 83–98

Sazonov U. 2014. SWOT matrika v kariernem odločanju. Karierni center Univerze v Ljubljani.

<https://kc.uni-lj.si/swot-analiza> (9. apr. 2016)

Shivell K., Banning K. 1993. Running a successful franchise. New York, McGraw-Hill inc: 320 str.

Wikipedia. 2016. Analytic hierarchy process.

https://en.wikipedia.org/wiki/Analytic_hierarchy_process (10. apr. 2016)

Žagar M. 2015. Zgodovina podjetja Sensilab. Ljubljana, Podjetje Sensilab (osebni vir 12.jan. 2015)

ZAHVALA

V prvi vrsti se zahvaljujem staršema, ki sta mi omogočila brezskrbna leta študija ter mi na vsakem koraku izkazovala popolno podporo. Posebna zahvala gre mentorju in recenzentki, ki sta mi bila vedno na voljo, se z menoj posvetovala in mi izčrpno pomagala, zahvaljujem pa se tudi možu in hčerki, ki sta mi stala ob strani in me bodrila, ko je bilo to najbolj potrebno.