

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tadej Lazar

**UVAJANJE NOVE FRANŠIZNE TRŽNE
ZNAMKE: PRIMER SRDELA SNACK**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tadej Lazar

Mentor: doc. dr. Klement Podnar

UVAJANJE NOVE FRANŠIZNE TRŽNE
ZNAMKE: PRIMER SRDELA SNACK

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UVAJANJE NOVE FRANŠIZNE TRŽNE ZNAMKE: PRIMER SRDELA SNACK

Diplomsko delo se ukvarja s problematiko uvajanja nove franšizne tržne znamke. Prvi del je posvečen teoriji, ki jo je dobro poznati preden se lotimo tako zahtevnega projekta. V poglavju, ki govori o mednarodnem trženju, so podrobno predstavljene njegove značilnosti in orodja. Eno izmed teh je tudi franšizing, ki služi kot izredno učinkovit način širitve posla in tržne znamke. Predstavljena je kratka zgodovina in razvoj franšizinga skozi desetletja, njegove številne opredelitve, vrste in značilnosti. Temu sledi kratka ponazoritev stanja v naši državi. Za uspeh vsake franšize je potrebna odlična tržna znamka, saj se na podlagi le-te potrošniki odločajo za nakup. Tržna znamka predstavlja izdelke, storitve, standarde in kvaliteto franšiznega sistema. Kot pri vsakem poslu, moramo tudi tu skrbno načrtovati strategijo vstopa na trg. V praktičnem delu, torej v študiji primera, sem preveril, kako stvari dejansko potekajo. Za primer sem si izbral hrvaško verigo s hitro prehrano – Srdela Snack

Ključne besede: franšizing, tržna znamka, uvajanje, Srdela Snack

THE IMPLEMENTATION OF A NEW FRANCHISE BRAND: SRDELA SNACK CASE STUDY

The diploma analyses the problem of implementing a new franchise brand. The first part is dedicated to theory, which is good to know before you start such a demanding project. The chapter that deals with international marketing, includes its detailed characteristics and tools. One of the tools is franchising, which is a very effective way to expand a business and a brand. The presentation includes a brief history and the development of franchising over the past few decades and its many definitions, types and characteristics. There is also a short look at franchising in our country. A successful franchise needs an excellent brand, based on which the consumers make their decisions. A brand represents products, services, standards and the quality of a franchise system. Like in any other business, it is a must that we carefully plan our market-entry strategy. In the practical part, the case study, I have checked how things really operate. As an example, I have chosen a Croatian fast food chain – Srdela Snack.

Key words: franchising, brand, implementation, Srdela Snack

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	6
2. MEDNARODNO TRŽENJE	8
2.1 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI	8
2.2 ANALIZA OKOLJA MEDNARODNEGA TRŽENJA	9
2.3 IZBOR TRGOV	10
2.4 DEJAVNIKI VPLIVA NA IZBIRO NAČINA VSTOPA NA TUJ TRG	12
2.5 NAČIN VSTOPA NA TUJ TRG	14
2.5.1 Neposredni izvoz	14
2.5.2 Posredni izvoz	14
2.5.3 Skupne naložbe	15
2.5.4 Pogodbeno sodelovanje	15
2.5.5 Licenciranje	16
2.5.6 Franšizing	17
3. FRANŠIZING	18
3.1 OSNOVNI POJMI	18
3.2 FRANŠIZING NEKOČ IN DANES	18
3.3 DEFINICIJE FRANŠIZINGA	20
3.4 VRSTE FRANŠIZINGA	22
3.5 PRVINE ODNOSA FRANŠIZIJ - FRANŠIZOR	25
3.6 FRANŠIZING V SLOVENIJI	28
4. FRANŠIZNA TRŽNA ZNAMKA	31
4.1 POMEMBOST TRŽNE ZNAMKE ZA FRANŠIZNI SISTEM	31
4.2 POSEBNOSTI FRANŠIZNE TRŽNE ZNAMKE	33
5. NAČRTOVANJE VSTOPA NA TRG	35
5.1 CENA	35
5.2 KRAJ (DISTRIBUCIJA)	36
5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE	37
5.4 FIZIČNI DOKAZI	37

5.5 UVEDBA NOVEGA IZDELKA NA TRG	38
5.6 STRATEGIJA VSTOPA NA TUJ TRG	39
6. ŠTUDIJA PRIMERA	41
6.1 METODOLOGIJA	41
6.2 KRATEK OPIS PROJEKTA	41
6.3 PREDSTAVITEV PROBLEMA	43
6.4 NAČRTOVANI POTEK PROJEKTA	43
6.5 URESNIČENE NALOGE	44
6.5.1 Testni objekt	44
6.5.2 Oblikovanje logističnega sistema	44
6.5.3 Oblikovanje jedilnika z normativi	45
6.5.4 Oblikovanje modela franšizne organizacije	48
6.6 RAZISKOVALNI DEL	48
6.7 VZPOSTAVITEV HACCP SISTEMA	50
6.8 OBLIKOVANJE FRANŠIZNE POGODBE IN UTEMELJITEV FRANŠIZNE ORGANIZACIJE »SRDELA SNACK«	53
6.9 CILJI PROJEKTA	53
6.9.1 Načrtovani cilji	53
6.9.2 Uresničeni cilji	54
6.10 DOSEŽKI IN UČINKI	54
6.11 FINANČNO POROČILO	54
6.12 UGOTOVITVE	55
6.13 ANALIZA PROJEKTA	56
7. ZAKLJUČEK	59
8. LITERATURA IN VIRI	61
9. PRILOGE	66

1. UVOD

Franšiza in njeno delovanje sta izrednega pomena za nekatere tržne znamke. Le malokdo ne pozna McDonald'sa, Subwaya, Intercontinentala, Bate, Obija in drugih podjetij, ki pri svojem poslovanju uporabljajo franšizni sistem, saj le-ta lahko izredno pozitivno vpliva na tržišče na katerem se nahaja. Poleg številnih ekonomskih prednosti, kot so npr. odpiranje novih delovnih mest, povečana proizvodnja in prodaja izdelkov ter storitev, obdavčitve, franšizing vnaša znanje, izkušnje in sodobne organizacijske prijeme v številne panoge in spodbuja samostojno podjetništvo ter vodstveni potencial med ljudmi. Številnim podjetjem omogoča enostaven način širitve preko meja svoje države in vstopa na tvegane trge, saj si s tem podjetje zagotovi prisotnost in tržni delež ob dokaj majhnem tveganju in vložku. Primeren je kot sredstvo vstopa na tuje trge, ker omogoča premagovanje začetnih ovir, kot so zakonske in uvozne omejitve, nepoznavanje trga in poslovnih navad.

Pojem tržna znamka skriva kopico oprijemljivih in neoprijemljivih lastnosti, funkcionalnih in čustvenih vrednot, npr. identiteto, verodostojnost, kakovost, življenjski stil, zaupanje, razlikovanje ipd. Izdelkom in storitvam daje pomen in opredeljuje njihovo osebnost. Perrier (De Chernatony 2002) pravi, da so tržne znamke pomembne ne le za potrošnike, ampak tudi za podjetja. Njihovo premoženje, poleg stvari, tvorijo tudi tržne znamke in druga neopredmetena sredstva. Glede na trg lahko do 70 odstotkov prihodka pripišemo tržnim znamkam. Dobro zasnovane in ustrezno vodene tržne znamke lahko zagotovijo podjetjem tako želeni ugled in stalen dotok prihodka.

Odločitev za temo je bila precej enostavna, saj gre za področje, ki ga želim podrobneje spoznati. Sem namreč mnenja, da so tržne znamke ogledalo kulture podjetja, ki je njen lastnik. Za podrobnejšo analizo sem izbral franšizno tržno znamko hrvaškega porekla »Srdela Snack, katera bi v bližnji prihodnosti lahko našla svoje mesto tudi v naši državi. Gre za nacionalno znamko, ki je bila rezultat dvoletne študije pod naslovom »Marketing plavih rib iz hrvaškega Jadrana«, pod okriljem Zavoda za marketing na Agronomski fakulteti v Zagrebu.

Naloga je sestavljena iz dveh delov – teoretičnega in praktičnega. Prvi del je namenjen teoriji in je sestavljen iz štirih poglavij. V prvem sem se posvetil problematiki mednarodnega trženja. Prikazal sem temeljne značilnosti mednarodnega trženja in glavne dejavnike, ki jih morajo podjetja upoštevati, ko se soočajo z odločitvijo vstopa na tuje trge. Na tem mestu sem navedel tudi najpogosteje uporabljene načine poslovanja preko meja svoje države.

V drugem poglavju sem se ukvarjal s franšizingom. Predstavil sem njegov razvoj skozi zgodovino, opredelitve, vrste in njegov trenutni položaj v naši državi. Posebno pozornost sem namenil tudi ključnim prvinam odnosa med lastnikom franšize in franšizojemalcem, saj vpogled v te elemente nudi osnovo za boljše razumevanje odnosov znotraj franšiznih sistemov nasploh.

V tretjem sklopu sem pozornost namenil tržnim znamkam znotraj franšiznih sistemov in posebnostim franšiznih znamk.

Praktični del diplomske naloge je namenjen predstavitvi projekta »Marketing plavih rib iz hrvaškega Jadrana«. Glavni namen moje diplomske naloge je podrobneje se spoznati s procesi in postopki, ki stojijo na poti k oblikovanju in uvajanju uspešnih tržnih znamk. Na podlagi študije primera sem preveril hipotezo, da uvajanje franšizne tržne znamke zahteva nekoliko drugačne prijeme, oziroma ima franšizna tržna znamka nekatere posebnosti, ki jo razlikujejo od »običajne« tržne znamke.

2. MEDNARODNO TRŽENJE

2.1 SPLOŠNE ZNAČILNOSTI

Mednarodno trženje »je ugotavljanje potreb in želja odjemalcev/kupcev, zadovoljevanje potreb z izdelki in storitvami, ki dajejo podjetjem razločevalne trženjske prednosti, posredovanje informacij o teh izdelkih in storitvah ter mednarodni distribuciji in izmenjavi teh prek enega ali kombiniranih načinov vstopov na tuje trge« (Bradley 2001: 12).

Splošne značilnosti mednarodnega trženja, s katerimi bi se morali sprijazniti vsi, ki se posredno ali neposredno ukvarjajo s procesi in postopki trženja prek nacionalnih meja, so naslednje (Backhaus, Bueschken in Voeth 2000: 37–47):

- **informacijske potrebe:** kljub izjemnemu napredku telekomunikacij in informacijske tehnologije ter nasploh večji dostopnosti in obsegu informacij, se v mednarodnem trženju še vedno postavlja vprašanje, kako pridobiti natančne in zanesljive podatke. Pogosto so edini način prenos informacij na podlagi izkušenj, obisk trgov in metoda »poskusov in napak«. Avtorji opozarjajo še na kulturološke posebnosti, ki so marsikdaj le subtilno zaznavne;
- **tveganja:** tveganje in njegova intenzivnost se pri prehodu čez nacionalne meje izrazito povečujeta. Tveganje dobiva razsežnost srednjeročnosti, njegovo obvladovanje pa zahteva spremenjene odgovornosti tudi na operativni strani;
- **usklajevanje med trgi:** gre za zahtevo po usklajevanju in hkratni obravnavi več nacionalnih trgov. Ti trgi se med seboj razlikujejo, saj je vsak zapleten na svoj način. Potrebna je interaktivnost trženja, kar vključuje domači in več mednarodnih trgov. Za obvladovanje večih ali veliko večjih mednarodnih trgov, je potrebna večvzorčna povezava in ne nepovezana obravnava posameznih izbranih mednarodnih trgov.

Obstaja pet trendov, ki najbolj vplivajo na oblikovanje mednarodnega poslovanja:

1. soodvisnost svetovnih gospodarstev,

2. hitra rast regionalnih območij prostega trgovanja (Evropska unija, NAFTA, ASEAN in APEC),
3. povečuje se kupna moč prebivalstva zaradi povečevanja bogastva in gospodarske rasti v večjem delu sveta,
4. razvijajo se novi veliki trgi (Indija, Kitajska, Rusija, Indonezija,...),
5. vse bolj napredni postajajo načini komunikacij in transporta, kar je posledica razvoja informacijske tehnologije (Cateora, Graham in Ghauri 2000: 4).

Omenjeni avtorji menijo, da moramo razlike med mednarodnim in domačim trženjem iskati v okolju, kjer bomo tržne strategije izvajali in ne v različnih tržnih konceptih. Uspešni menedžerji bodo sestavili program trženja, ki bo omogočal optimalno prilagajanje negotovostim v poslovnem okolju. Elementi tržnega spleta, ki jih podjetje lahko nadzoruje in tako prilagaja okolju, so elementi spleta 4P: cena, izdelek, promocija in kanale distribucije. Tem elementom se že v domačem okolju pridružijo elementi, na katere podjetje nima vpliva, imajo pa lahko neposreden vpliv na uspešnost delovanja podjetja v tujini: politične sile, zakonodaja, konkurenca, ekonomsko okolje ter spremembe v njem. Ob vstopu na tuj trg se domačim pridružijo še tuji elementi, na katere podjetje nima vpliva. V mednarodnem poslovanju vedno obstaja negotovost, možnost presenečenja, medtem ko je domače okolje podjetju znano in lahko s precejšnjo gotovostjo napove spremembe in se jim prilagodi. Elementi tujega okolja, na katere podjetje nima vpliva so: ekonomske sile, kulturne sile, geografija in konkurenca, struktura distribucije, razvitost tehnologije, politične in zakonodajne sile ter konkurenčne sile (Cateora, Graham in Ghauri 2000: 6–10).

Podjetja, ki so se prilagodila enemu okolju, imajo problem pri prepoznavanju potencialnih vplivov določenih elementov (nanje nimajo vpliva) drugega okolja, na katerega se še niso navadili. Mednarodno trženje je zahtevnejše od domačega, a obljublja več ugodnosti. Pri mednarodnem trženju se tržnik, namesto z enim, srečuje z dvema nivojema negotovosti, saj mednarodnemu podjetju vsaka država, v kateri posluje, doda nov, edinstven splet. Podjetje, ki posluje le doma, se srečuje samo z enim spletom elementov, na katere nima vpliva (Cateora, Graham in Ghauri 2000: 9).

2.2 ANALIZA OKOLJA MEDNARODNEGA TRŽENJA

Pri analizi bodočega okolja, v katerega se podajamo, je potrebno upoštevati naslednje dejavnike, ki jih Wilkinson, McAlister in Widmier sicer aplicirajo na direktni marketing, a se jih da uporabiti v kontekstu mednarodnega trženja. Ti dejavniki so del orodja, ki mu pravimo PEST-analiza in je ena bolj uporabnih orodij za analizo okolja (Wilkinson, McAlister in Widmier 2007: 17–32):

1. **Politično okolje:** Pravila in zakoni nacionalnih vlad so rezultat političnih sistemov iz katerih izhajajo, so socio-kulturno ozadje, ki presega te sisteme ter zgodovinske okoliščine, ki omogočajo vzpon političnih organizacij. Podjetja se morajo znajti v tem širokem spektru pravil in zakonov, vedeti pa morajo tudi, kako se ti zakoni in pravila izvajajo (ali ne izvajajo – odvisno od okolja) v situacijah, specifičnih za določeno državo;
2. **Ekonomsko okolje:** Ekonomija neke države je pomemben dejavnik makro-okolja v katerem podjetje deluje. Je zapleten sistem med seboj povezanih lokalnih, regionalnih in mednarodnih sil. Moderno gospodarstvo ima, poleg ekonomskega sistema ali trenutnih industrijskih sektorjev, tudi druge značilnosti:
 - znanje in fleksibilnost prebivalstva,
 - dostopna infrastruktura in stopnja tehnološke razvitosti,
 - stopnja ekološkega ravnovesja (Mühlbacher, Leihs in Dahringer 2006: 90–91);
3. **Socialno okolje:** Poznavanje socialnih in kulturnih dejavnikov ter razlik, je za trženjskega strokovnjaka izjemnega pomena, če želi uspeti na tujem trgu. Pravilna uporaba jezika, obnašanje in pozdravi, izgled in predstavitve različnih marketinških materialov ter primernost marketinških prijemov na splošno, so le nekatere izmed stvari na katere je potrebno paziti, če želimo delovati v novem socialnem in kulturnem okolju;
4. **Informacijsko-tehnološko okolje:** Tehnološki napredek je eden ključnih dejavnikov razvoja, nastanka in preoblikovanja trgov. Kot eden izmed vzvodov rasti mednarodne konkurence med podjetji, vpliva na razvoj in usmerjenost mednarodnih strategij podjetij. Odločilno deluje na način izvajanja poslovnih funkcij podjetja. Zaradi razvoja informacijske tehnologije

je poslovni svet čedalje bližji, meje so praktično zabrisane, svet postaja globalna tržnica. Še posebej internet in povezava informacijskih ter komunikacijskih tehnologij sta globalnemu tržniku omogočila hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje ter možnost uporabe interneta kot nove tržne poti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 59–60). Na pomembno vlogo tehnološkega okolja na tujih trgih pa vplivata predvsem dostopnost do tehnoloških kanalov in pričakovanja potrošnikov tj. stopnja interaktivnosti in hitrost dostopa do kanalov (Wilkinson, McAlister, Widmier 2007: 29–34).

2.3 IZBOR TRGOV

Odločitev, na katere trge ali tržne segmente naj podjetje vstopi, ni enostavna. To še posebej velja za tista podjetja, ki nimajo izkušenj z delovanjem na tujih trgih. Zato je potrebno poznati načine, modele ali postopke presoje trgov, da lahko izberemo tiste, ki jih bomo podrobneje preučili, saj je nesmiselno pričakovati, da bomo ocenjevali vse trge za vstop.

Kot pravita Makovec Brenčič in Hrastelj (2003: 99), se podjetje najprej osredotoči na trge, ki jih najbolj pozna in so mu fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji. Ti trgi predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje okolja že na samem začetku relativno dobro. Jurše (1999: 84) je mnenja, da je cilj izbora trgov najti tiste države (nacionalne trge ali njihove dele), ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu. Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga veliko nalog oz. izbira med velikim številom determinant (Hollensen 2001: 189):

1. Analiza značilnosti podjetja:

- stopnja internacionalizacije in izkušenj v mednarodnem poslovanju,
- obseg virov,
- vrsta dejavnosti in način poslovanja,
- obstoječe mreže odnosov z drugimi udeleženci v mednarodnem trženju.

2. Analiza značilnosti okolja/trgov:

- struktura trga za dejavnost podjetja,
- stopnja internacionalizacije trga,
- tržni potencial, konkurenca, fizična in geografska oddaljenost, podobnost trga države, v katero naj bi podjetje vstopilo.

Naslednja tržnikova naloga je mednarodna tržna segmentacija, ki ji sledi izbor trga (Hollensen 2001: 189).

2.4 DEJAVNIKI VPLIVA NA IZBIRO NAČINA VSTOPA NA TRG

Pri izbiri vstopne oblike in strategije vstopa je pomembna analiza vseh dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Makovec Brenčič in Hrastelj sta mnenja, da jih lahko delimo na:

1. Notranje dejavnike:

- analiziramo predvsem velikost in pomen velikosti podjetja, saj je velikost podjetja tudi pokazatelj virov podjetja, npr. večje kot je podjetje, večji je obseg virov in izkušenj. Obseg virov narekuje intenzivnost, s katero lahko podjetje mednarodno posluje.

2. Zunanje dejavnike:

- sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom: večje kot so razlike, bolj se nagibamo k zahtevnejšim oblikam vstopa, npr. skupna vlaganja;
- stopnja tveganja v državi: podjetje bo ob visokem tveganju na trgu izbiralo med manj zahtevnimi oblikami vstopa;
- variabilnost obsega povpraševanja: potrebno je izbrati oblike z visoko stopnjo fleksibilnosti, kar zahteva večjo količino virov;
- velikost in rast trga: večja kot sta trg in intenzivnost rasti trga, bolj se bo podjetje nagibalo k obsežnejši investiciji virov, npr. skupnim vlaganjem z večinskimi deležem ali svoji lastni enoti na tujem trgu;
- neposredne in posredne trgovinske omejitve: na močno reguliranem trgu, trgu z visokimi standardi in carinskimi omejitvami ali celo nacional-socialističnimi nagnjenji, ki je težko dostopen, je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa, npr. preko zastopnikov, distributerjev.

Podjetju da lahko prednost tudi ustanovitev lokalne proizvodnje, še posebej v primeru regulative, ki zahteva obsežnejšo prilagoditev ali modifikacijo izdelka ali storitve. Posredni ali neposredni vstop na trg zahtevata premislek o obsegu vloženih virov, proizvodnje in trženjskih taktik, prilagojenih zahtevam trga glede na načrtane cilje podjetja na izbranem trgu;

- intenzivnost konkurence: večja ko je intenzivnost konkurence, bolj se bodo podjetja odločala za enostavnejše in manj zahtevne (z vidika investiranih virov) oblike vstopa, npr. izvoz;
 - dostopnost členov in oblik tržnih poti: manj ko je dostopnih oblik tržnih poti (posrednikov, zastopnikov) in slabše ko so razvite maloprodajne verige, tem bolj se podjetja odločajo za lastniške oblike vstopa, še posebej, če ima trg potencialno visoko rast;
3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa: tu je pomembno ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Večji kot je obseg virov, bolj zahtevna je oblika vstopa in posledično tudi tveganje, zato je pomembno, kako je usmerjeno vodstvo podjetja, ki deluje na mednarodnih trgih. Večje tveganje vodstva pomeni, da se odločajo za zahtevnejše oblike vstopa na trge, kar je odraz dinamike, intenzivnosti in fleksibilnosti vodstva pri prilagajanju novim izzivom ali potrebam trga. Podobno velja za stopnjo nadzora – manj zahtevne oblike, ki ne zahtevajo velikih investicij, zahtevajo od podjetja manj nadzora in obratno;
4. Posebnosti transakcijskih dejavnikov: gre za pomen nevidnih, neotipljivih in specifičnih virov podjetja. Ti t. i. mehki, nevidni dejavniki kapitala, kot so znanje, posebnosti know-howa, sposobnosti in veščine človeških virov, sloves izdelka ali storitve, posebnosti distribucijskih sistemov ipd., prinašajo prednost pred konkurenco, podjetje od nje ločujejo in zagotavljajo zanesljivost zahtevnejših oblik vstopa. Zahtevnejša kot je oblika vstopa, več virov kot je v njej angažiranih, večja naj bo stopnja teh internaliziranih virov, saj omogočajo ustvarjanje specifičnih prednosti podjetja, še posebej, če so značilni le za to podjetje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 141–143).

2.5 NAČIN VSTOPA NA TUJ TRG

Podjetje, ki namerava ponuditi svoje izdelke in storitve tujemu trgu, mora najti način, kako jih narediti temu trgu dostopne. Izbira primerne vstopa na tuj trg ima lahko pomembne in daljnosežne posledice za preživetje in delovanje podjetja. V literaturi prevladujejo naslednji načini vstopa na tuj trg:

- neposredni izvoz,
- posredni izvoz,
- skupne naložbe,
- pogodbeno sodelovanje,
- licenciranje,
- franšizing (Blomstermo in drugi 2006: 214) (Mühlbacher in drugi 2006: 415–425) (Ball in McCulloch 1990: 54).

2.5.1 Neposredni izvoz

Predstavlja neposreden stik proizvajalca s posrednikom pa tudi s končnim uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki posreduje na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek ali storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 145). Neposredni izvoz je primeren za podjetja, ki so finančno sposobna in menijo, da so izbrani trgi dovolj atraktivni, da lahko upravičijo visoko kapitalsko tveganje. Podjetje lahko:

- naložbeni kapital nameni inovativnemu partnerju na lokalnem trgu,
- ustanovi novo firmo skupaj z lokalnim ali mednarodnim partnerjem,
- pridobi ali sodeluje pri pridobitvi podjetja na novem trgu,
- odpre podružnico (Mühlbacher, Leihls in Dahringer 2006: 422).

2.5.2 Posredni izvoz

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003: 145–148) pravita, da pri posrednem izvozu proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom na ciljnem trgu in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih dejavnosti. Vse dejavnosti izvede drugo domače

podjetje (npr. izvozna trgovska družba), kar pomeni, da se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujem trgu. Glavne prednosti so minimalno trženjsko in politično tveganje ter nepotrebnost podrobnih izkušenj v mednarodnem poslovanju. Po drugi strani pa podjetje nima nadzora nad trženjskim spletom (razen izdelka).

2.5.3 Skupne naložbe

Skupna naložba pomeni delovanje v tujini, pri katerem ima mednarodno podjetje dovolj premoženja, da ima besedo pri odločanju, a vseeno ne dovolj za popolno lastništvo (Terpstra in Sarathy 2000: 395–396). Pri skupnih naložbah gre največkrat za sodelovanje med globalnim in lokalnim podjetjem ali pa sodelovanjem med dvema ali več globalnimi podjetji. Skupne naložbe so pogoste tam, kjer država gostiteljica zahteva od podjetij lokalno sodelovanje. Ena izmed glavnih prednosti omenjenega vstopa v tujino so davčne ugodnosti, ki jih je deležno mednarodno podjetje zaradi sodelovanja z lokalnim (Ball in McCulloch 1990: 55).

2.5.4 Pogodbeno sodelovanje

Podjetja sklepajo med seboj strateška partnerstva na številnih področjih, npr. na področju raziskav in razvoja, trženja, proizvodnje ipd. Czinkota, Ronkainen in Moffett (2005: 370) so mnenja, da sta še posebej razširjeni dve obliki pogodbenega sodelovanja – proizvodno (contract manufacturing) in vodstveno (management contracts). Pri prvem korporacije ločijo fizično proizvodnjo izdelkov od raziskav, razvoja in marketinga, še posebej, če so slednje glavne sposobnosti podjetja. Organizacija se lahko bolj osredotoči na aktivnosti z višjo dodano vrednostjo, v zameno dobi najboljše znanje in sposobnosti, zmanjšajo se tudi stroški delovanja. Kot slabost avtorji omenjajo pritisk na proizvajalce, ki ga izvajajo njihovi partnerji, da bi znižali stroške dela preko znižanja cen. Proizvodno pogodbeno sodelovanje omogoča mnogim podjetjem, še posebej tistim v razvijajočih se državah, priložnost, da si pridobijo izkušnje v oblikovanju izdelkov in potrebno tehnologijo, ki bi jim pomagala pri delovanju na svetovnih tržiščih.

Vodstveno pogodbeno sodelovanje je oblika prodajanja znanja o vodenju podjetja brez ugodnosti ali tveganj lastništva. Pristop omogoča tudi določeno stopnjo nadzora, ko se mora proces proizvodnje predati lokalnim podjetjem, izdelek pa še vedno potrebuje mednarodno distribucijo. Taka pogodba bi pomenila, da so distribucijski kanali pod budnim očesom podjetja. V nekaterih primerih ima odločilni vpliv na uspeh projekta (npr. pridobitev zaupanja v finančne institucije ravno zaradi sklenitve pogodbe). Odstop znanja ima prednosti za stranke. Omogoča namreč pridobitev organizacijskih izkušenj, ki lokalno niso na voljo, znanje, ki je vedno na takojšnjem dosegu in svetovanje v obliki podpornih storitev, ki bi bilo pridobljeno lokalno precej dražje in težje dostopno. Seveda uživa v ugodnostih pogodbe tudi podjetje, ki »oddaja« znanje. Poleg manjšega tveganja zaradi udeležbe v mednarodni naložbi obdržijo tudi precejšnjo stopnjo nadzora. Nakopičene izkušnje in znanje lahko komercializirajo ter uporabijo v prihodnjih poslih (Czinkota, Ronkainen in Moffett 2005: 370).

2.5.5 Licenciranje

Pri licenčnem dogovoru podjetje dovoli drugemu podjetju uporabo svoje intelektualne lastnine (pravice do uporabe tehnologije, patentov, tehničnega »know-howa«, postopkov, zaščitenih znamk,...) v zameno za licenčnino. Je način vstopa na trg, ki zelo privlači potencialne podjetnike, saj ne zahteva velikih kapitalskih vložkov ali podrobnega poznavanja potrošnikov na tujem. Kopičenje dobička, ustvarjenega z licenčnino, je priložnost, da se izkoristijo raziskave in razvoj, ki so že bili opravljeni. Začetnim stroškom namreč sledijo zaslužki do izteka licenčne pogodbe. Sklenitev licenčne pogodbe zmanjša tveganje nacionalizacije, saj je pridobitelj licence lokalno podjetje, ki zmanjša različne pritiske (npr. regulacije) s strani nacionalnih vlad, kot je to pogosto pri naložbah. Podjetjem omogoča testiranje tujih trgov brez večje kapitalске udeležbe in nepotrebnega zapravljanja dragocenega časa. Uporablja se kot strategija za izničenje trgov pred vstopom konkurence, še posebej, če ima dajalec licence zadostna sredstva za polno udeležbo le na izbranih trgih. Podjetjem bistveno olajšuje prilagajanje na kulturne spremembe na vsakem trgu (Czinkota, Ronkainen in Moffett 2005: 364–366).

Omenjeni način vstopa pa ima tudi nekatere slabosti. Je zelo omejena oblika udeležbe na tujem trgu, ki ne zagotavlja osnove za širitev v prihodnosti. Še več, pridobitelj licence lahko postane tekmeč in to ne le na trgu za katerega je bil sklenjen dogovor, temveč tudi na trgih tretjih držav (Czinkota, Ronkainen in Moffett 2005: 364–366).

2.5.6 Franšizing

Franšizing je način, v katerem se eno podjetje s pogodbo zaveže, da bo poslovalo na točno dogovorjen način, pod uveljavljenim imenom in po točno določenih pravilih (Ball in McCulloch, 1990: 60). Po svojih lastnostih je prepleten, mešan način poslovanja, saj vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega, kot tudi ostalih oblik poslovanja. Zanj naj bi bile značilne enotne storitve z visoko in konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje, ki ima sistematično določeno politiko razvoja in prepoznavnost celostne podobe. Je specifičen način trženja, ki je doživel razcvet pri srednje velikih in velikih mednarodno delujočih podjetjih. Še posebej je značilen za tiste storitvene dejavnosti, kjer je potrebno veliko število prostorsko razpršenih enot za trženje storitev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 160–161).

Okoliščine, v katerih se podjetja odločajo za franšizing kot način širitve, so naslednje:

- podjetje lahko reproducira svoje glavne sposobnosti,
- podjetje lahko najde človeške vire, sposobne za vodenje na novih trgih,
- odsotnost kvalificiranih partnerjev s spremljajočimi zmožnostmi, kot sta kapital in infrastruktura,
- visoko razvito poslovno okolje (Dev, Erramilli in Agarwal 2002: 95–96).

3. FRANŠIZING

3.1 OSNOVNI POJMI

Za začetek je potrebno razjasniti nekaj pojmov, ki jih bom uporabil v tem poglavju in jih je zaradi medsebojne podobnosti lahko zamenjati:

- *Franšiza* – pravica ali privilegij, dodeljen posamezniku ali skupini, kot tudi pravni dokument med dvema stranema;
- *Franšizor* – lastnik, ki podeli pravico ali privilegij (franšizo);
- *Franšizij* – posameznik ali skupina, katerim je pravica ali privilegij dodeljena s strani franšizorja;
- *Franšizing* – sistem, pod katerim delujeta franšizor in franšizij ter tudi metoda distribucije dobrin in storitev (Khan 1999: 4).

3.2 FRANŠIZING NEKOČ IN DANES

Franšizing ni, kot marsikdo misli, nov pojav, ampak v takšni in drugačni obliki obstaja že stoletja. Že v času Rimljanov so obstajali uradniki, ki so bili zadolženi za pobiranje davkov, del katerih so lahko obdržali kot kompenzacijo. V starem veku so vladarji podeljevali pravice posameznikom za pobiranje davkov, v srednjem veku pa so bile cerkve tiste, ki so odločale kdo bo pod njihovim okriljem lahko opravljal posle. Kot pravni izraz pomeni beseda »franšiza« dodelitev pravic s strani krone, v nekaterih drugih državah, kot sta ZDA in Avstralija pa gre za podelitev pravic s strani države (Mendelsohn 2004: 16).

Franšiza, podobna obliki kot jo poznamo danes, naj bi nastala v ZDA po državljanski vojni. Prva formalna oblika franšizinga je tako nastala leta 1858, ko je Isaac Singer pričel prejemati honorarje od neodvisnih prodajalcev, ki so v zameno lahko prodajali njegov izum (ASBDC 1998: 7). Franšizingu je uspel veliki met in se je le še širil, postal je ustaljena praksa tako v avtomobilski kot tudi v naftni industriji ter v številnih drugih panogah. Počasi so se začela odpirati vrata tudi v drugih panogah maloprodajne industrije. V petdesetih letih 20. stoletja lahko govorimo o »boomu« franšizinga. V tem obdobju so nastale

številske znane franšize, kot so Kentucky Fried Chicken, Dairy Queen in druge. Nastala je tudi verjetno najbolj znana veriga restavracij s hitro prehrano – McDonald's, potem ko je Ray Kroc leta 1955 ustanovil korporacijo McDonald's, ki je začela s podeljevanjem franšiz za svoj posel. Nastanek le-te pomeni prelomno točko v zgodovini franšizinga. O razcvetu priča tudi podatek, da je bilo na začetku petdesetih manj kot 100 podjetij, ki so uporabljala franšizing, ob koncu petdesetih pa je imelo franšizni sistem poslovanja že več kot 900 podjetij s približno 200.000 franšiznimi prodajalnami (Khan 1999: 12).

Danes predstavljajo ZDA največji franšizni trg na svetu, a se franšizing uporablja tudi v drugih državah. Podjetja v razvitih in razvijajočih se gospodarstvih ga uporabljajo kot strategijo rasti in širitve preko državnih meja. V Evropi so maloprodaja, restavracije s hitro prehrano, hotelirstvo, rent-a-car in storitve, glavna področja franšiznega razvoja. Med bolj znanimi podjetji, ki uporabljajo ta način poslovanja so Yves Rocher, The Body Shop, Marc O'Polo in druge.

Franšizing je postal gonilna sila globalizacije storitvenih podjetij, mednarodna maloprodaja pa je postala pomembna v globalnih distribucijskih sistemih. Razvoja obeh pa sta prispevala h globalizaciji marketinške aktivnosti. Razlogi za to so spremenjeni socio-ekonomski vzorci, ugodnejša politična in kulturna okolja ter prehod iz proizvodne v storitveno ekonomijo. Narava in način poslovanja podjetij sta tista, ki najbolj narekujejo oblike mednarodne širitve. Tradicionalno franšizna podjetja poskušajo posnemati svoje operacije na mednarodnih trgih, medtem ko podjetja kjer franšizing ni ustaljena praksa nanj gledajo kot na možnost širitve na psihološko in geografsko bolj oddaljene trge. Torej obstajajo mnogi komercialni razlogi za tako obliko širitve, glede na to, da franšizing postaja vse bolj sprejeta organizacijska oblika v številnih državah (Quinn in Alexander 2002).

3.3 DEFINICIJE FRANŠIZINGA

Na splošno velja, da je franšizing neke vrste dovoljenje za uporabo imena in ustaljenih postopkov poslovanja v zameno za plačilo. Ta predpostavka je do

neke mere pravilna, ampak je omenjeni odnos potrebno opredeliti podrobneje. IFA (International Franchise Association) meni, da je franšizni pogon pogodbeni odnos med franšizorjem in franšizijem, v katerem franšizor ponuja ali je primoran vzdrževati nenehen interes za poslovanje franšizija na področjih znanja (know-how-a) in usposabljanja. Po drugi strani pa mora franšizij delovati pod skupnim tržnim imenom, obliko in/ali postopkom, ki je v lasti oziroma nadzorovan s strani franšizorja, in mora (če še ni) opraviti znatno kapitalsko investicijo v njegov posel iz lastnih sredstev (IFA v Mendelsohn 2004: 5).

Franšizing je pogodbena odobritev licence franšizorja franšiziju, ki:

- zahteva in dovoljuje, da pridobitelj izkorišča paket v določenem poslovanju pod imenom ali uporabo imena, ki pripada dajalcu franšizinga ali je z njim povezano;
- pooblašča dajalca, da v času pogodbe neprestano nadzira pridobitelja, tudi na način, ki ga pridobitelj uporablja v poslovanju, ki ga pokriva paket;
- zavezuje dajalca, da pridobitelju priskrbi oziroma daje pomoč pri poslovanju, ki ga pokriva paket;
- zavezuje pridobitelja, da v času pogodbe periodično plačuje dajalcu denarno nadomestilo za paket, blago ali storitev;
- ni posel med družbo materjo in odvisno družbo ali med odvisnimi družbami istega holdinga ali med posameznikom in družbo, ki jo ta posameznik nadzoruje (British Franchise Association v Grilc 1988: 30).

Evropsko združenje za franšizing (EFF) definira franšizing kot sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi samostojnimi podjetji, med franšizorjem in franšizijem, ko franšizor dodeli franšiziju pravico in hkrati obveznost, da franšizij vodi poslovanje v skladu s konceptom, ki ga je razvil franšizor. Franšizij mora uporabljati franšizorjevo ime, tržno znamko, znanje, poslovne in tehnične metode, operativni sistem in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine, in sicer v zameno za periodično plačevanje različnih pristojbin v okviru pogojev pisne pogodbe o franšizingu, ki jo skleneta obe stranki (EFF v Felstead 1993: 47).

Hrastelj (1995: 142) je mnenja, da je franšizing pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, vključenih v poslovni sistem, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve v skladu z zaščitno znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, marketinških in drugih storitev. Systemske storitve obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd., kar je skupaj franšizinški splet. Jemalec franšize priskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju.

Poslovna oblika franšize je dodelitev licence ene osebe (franšizorja) nekemu drugemu (franšiziju) in mu dovoljuje (pogosto tudi zahteva) poslovanje (po opravljeni investiciji v posel) pod zaščitenim/tržnim imenom (tržno znamko) franšizorja in izkoriščanje celotnega paketa (know-how znanje), ki ga sestavljajo elementi, ki so potrebni, da neizkušena in neusposobljena oseba opravlja posel, ki ga je razvil franšizor pod lastno tržno znamko in ga po opravljenem usposabljanju lahko izvaja za prej določeno časovno obdobje, s strani franšizorja pa mora biti deležen ustrezne podpore. Za vse navedeno mora uporabnik franšize dajalcu plačevati ustrezne pristojbine (Mendelsohn 2004: 5).

Iz navedenih definicij lahko izluščimo nekatere ključne značilnosti franšizinga:

- gre za pogodbeni odnos med dvema strankama (samostojnima pravnima osebama), v katerem so jasno opredeljene pravice in dolžnosti obeh strani za določeno časovno obdobje;
- lastnik franšize se zaveže, da bo dovolil uporabo svojega imena, tržne znamke, znanja (know-how), izkušenj, zaupnih informacij, poslovnega sistema in organizacije, hkrati pa ima pravico izvajati ustrezen nadzor nad delom in poslovanjem prejemnika;
- prejemnik mora za vse pridobljene pravice plačevati dogovorjeno finančno nadomestilo v obliki začetnega finančnega vložka (fee) in v obliki rednega mesečnega nadomestila (royalty), ki je odvisen od ustvarjenega prometa;
- odnos je vzajemen, saj mora dajalec franšize s svojimi izkušnjami in znanjem nuditi strokovno pomoč pri vodenju in usposabljanju franšizija.

Razvidno je, da je franšizing poslovna situacija, v kateri lahko mnogo pridobijo vse vpletene stranke. Za dajalca franšize, ki je razvil uspešen izdelek, posel ali

proces, pomeni odlično poslovno priložnost za širitev, priložnost, ki je stroškovno učinkovita in sistematična. Franšizorju zagotavlja relativno majhno vpletenost in minimalne finančne vložke. Za vse svoje znanje in sposobnost je »nagrajen« s plačevanjem ustreznega nadomestila s strani franšizija. Za prejemnika pa pomeni priložnost vodenja lastnega posla – že dobro vpeljanega koncepta, izdelka ali poslovne oblike ob majhnem finančnem in poslovnem tveganju. Zagotovljeno imajo oglaševanje, usposabljanje, nadzor in pomoč s strani dajalca. Poleg vsega dobijo na razpolago tudi ime, izdelek ali storitev, ki so potrošnikom dobro znane.

3.4 VRSTE FRANŠIZINGA

Znotraj franšiznega sistema obstaja več vrst poslovnih dogovorov, ki jih lahko razdelimo v dve večji skupini:

1. Franšizing izdelkov in tržnih imen (Product and trade name franchising): Začel se je kot neodvisni prodajni odnos med dobaviteljem in trgovcem, v katerem je trgovec pridobil nekaj dobaviteljeve identitete. Trgovec (franšizij) se identificira z dobaviteljem (franšizorjem) preko izdelčnih linij in z njegovim tržnim imenom ali zaščitnim znakom. Franšizij lahko distribuira franšizorjeve izdelke znotraj določenega teritorija ali lokacije, seveda pod prepoznavnim imenom ali zaščitnim znakom. To vrsto franšize najdemo predvsem pri prodajalcih avtomobilov, bencinskih črpalkah, polnilcih brezalkoholnih pijač in trgovcih s kmetijsko opremo. Lahko rečemo, da je prevladujoča oblika na trgu, kjer vlada močna konkurenca in do določene mere tudi zasičenost (Khan 1999: 6–10);
2. Poslovna oblika franšizinga (Business-format franchising): Vključuje celoten način poslovanja in ne samo izdelek ali zaščitni znak. Je trajen poslovni odnos med franšizorjem in franšizijem, ki ne vključuje le izdelkov, storitev in zaščitnih znakov, ampak celoten poslovni koncept – marketinško strategijo in načrt, navodila za upravljanje in doseg standardov, nadzor kakovosti, podatke o kupni moči ciljne skupine, raziskave in razvoj ter nenehno podporo, usposabljanje in vodstvo. Prejemnik se mora držati dajalčevih

napotkov v vseh vidikih poslovanja, vključno s postopki delovanja, kakovostjo izdelkov in storitev ter zunanjim izgledom poslovne stavbe. Med vpletenima stranema nenehno poteka dvosmerna komunikacija. Med tipične predstavnice te vrste franšize spadajo restavracije (vseh vrst), hotelirstvo, turizem, vzdrževanje, gradbeništvo, maloprodaja (prehrambena, neprehrambena) ipd (Khan 1999: 6–10).

Nekoliko drugačno delitev nam ponujata Thomas in Seid, in sicer glede na število franšiz, s katerimi upravlja franšizij:

1. Posamezna/neposredna franšizna enota (Single-unit, direct-unit): Franšizij pridobi s strani franšizorja pravico do upravljanja z eno samo franšizno enoto. Je najbolj enostavna in najbolj razširjena oblika franšizinga, saj so na tak način rasli številni franšizni sistemi;
2. Več-enotna franšiza (Multi-unit): Mnogi prejemniki so lastniki več franšiznih enot. Nadalje se deli na:
 - Več posameznih franšiznih enot (multiple single-unit): Z uspehom prve franšize se prejemniki odločajo za pridobitev novih franšiz od istega franšizorja. Poznajo franšizorja in so z njim zgradili ustrezen odnos. Ravno tako lahko vnaprej predvidijo kolikšen bo zaslužek dodatnih franšiznih enot. Prednosti takega načina širitve svojega posla so že prej pridobljene izkušnje in znanje ter s tem bistveno zmanjšanje tveganja;
 - Področni razvoj franšiznih enot (Area development): Franšiziju je podeljena pravica, da odpre svoj posel na več lokacijah. Od dogovora o več posameznih franšiznih enotah se razlikuje po tem, da se prejemnik zaveže, da bo odprl določeno število novih enot na določenem področju v dogovorjenem času in ima za to ekskluzivno pravico.
 - Master franšizing (Master franchises): Lastniški franšizij ima poleg pravice in dolžnosti za odpiranje in upravljanje večih enot na določenem področju tudi pravico in dolžnost ponujanja ter prodajanja franšiz drugim ljudem, ki želijo postati del franšiznega sistema. Na tak način postanejo franšizorji tistim, ki pridobijo franšizo skozi njihovo lastniško franšizo (Thomas in Seid 2000: 25–31).

Franšizna industrija je zelo razširjena in veliko številu podjetij ponuja ogromno število različnih poslovnih priložnosti. Na splošno jih lahko razdelimo v tri večje skupine:

- Distribucijska podjetja – proizvodno podjetje podeli licenco prejemniku in mu s tem dovoli prodajo svojih izdelkov;
- Verižne poslovne operacije – franšizij deluje pod franšizorjevim tržnim imenom in je eden izmed članov izbrane skupine trgovcev, ki so vključeni v njegov posel;
- Proizvodni/procesni dogovori – franšizor prenese na franšizija svoje znanje (ključne sestavine in postopke), ki je potrebno za izdelavo določenega izdelka (Luangsuvimol in Kleiner 2004: 63–64).

Obstaja tudi razvrstitev glede na franšizorjevo metodologijo pridobivanja in vključevanja franšizija v poslovanje, ki jo podaja McCallum:

- Franšizing na »ključ« (Turnkey franchising): Franšizor bo našel primerno lokacijo, jo kupil ali najel, poslovno enoto opremil, priskrbel zaloge in ob otvoritvi predal ključ ustrezno usposobljenemu franšiziju;
- Franšizing s poslovno dobro vpreljano enoto (Going concern franchising): V tem tipu se franšizor iz različnih razlogov odloči, da začne s poslovanjem lastne enote, torej še preden pridobi primernega franšizija. Na ta način lahko ugotovi ali je bila izbira lokacije pravilna in jo šele nato preda novemu lastniku. Franšizij mora v tem primeru poleg začetne pristojbine plačati še dodaten znesek;
- Franšizing, kjer franšizij dejavno sodeluje pri postavitvi poslovne enote: Franšizij od samega začetka sodeluje pri postavitvi enote, usposabljanju zaposlenih in pripravah na otvoritev, pri čemer njegove dejavnosti odobri franšizor. Na plečih franšizija leži tveganje v zvezi z odobreno in nepreverjeno lokacijo;
- Franšizing – konverzija: V primeru konverzije postavijo sistem franšizinga znotraj kake poslovne dejavnosti poprej neodvisni in samostojni podjetniki. V sistemu pridobijo skupno ime in logotip, prednosti pri nabavi surovin in pri oglaševanju na območni ter državni ravni, poleg tega so močnejši v boju z nefranšiznimi verigami (McCallum 1993, 4–5).

Kot je razvidno iz napisanega, imajo podjetja na voljo številne oblike franšizinga in sama nosijo breme svojih odločitev. Bistveno je, da za različna področja uporabljajo različne oblike, a morajo biti izredno previdni in opraviti številne raziskave o trgu in možnih franšizijih, pri tem pa jih ne sme zavesti navdušenje nad tržnim potencialom. Izbira ustreznih trgov in poslovnih partnerjev je vsaj tako pomembna kot sama vzpostavitev franšiznega sistema. Vsako tržišče morajo skrbno preučiti z ekonomskega, pravnega in socialnega vidika ter tako najti ustrezne prednosti in pomanjkljivosti svojega posla v določenih področjih in razmerah.

3.5 PRVINE ODNOSA FRANŠIZIJ – FRANŠIZOR

Franšizing kot oblika poslovnega sodelovanja zahteva dolgoročno trden in zanesljiv odnos med franšizijem in franšizorjem, saj le-ta zagotavlja normalno in uspešno poslovanje ter zadovoljstvo uporabnikov. Franšizing ima lahko zelo pozitivne posledice za obe vpleteni strani, v kolikor se držita določenih »pravil«. Glavne prednosti za franšizorja sta (Fernandez Monroy in Alzola 2005: 586):

- Možnost širitve svojega posla, možen je celo vstop na nove trge z ustvarjanjem distribucijske mreže, pri čemer so stroški nizki;
- Franšizni sistem zagotavlja razvoj imidža tržne znamke, saj franšizor obdrži nadzor nad distribucijskimi kanali;

Poslovni model zagotavlja prednosti tudi jemalcu franšize:

- nacionalno prepoznavnost in dobro ime franšize;
- standardno kakovost in uniformnost izdelka ali storitve;
- uspešen sistem trženja, računovodstva in podpore;
- strokovno svetovanje glede lokacije, oblikovanja, financ, delovanja in trženja;
- stalne raziskave in tržne analize, ki omogočajo konkurenčnost v hitro spremenljivem gospodarstvu;
- poslovni okvir za vzpostavitev relativno samostojnega posla (vključno z izkušnjami glede tveganj in pasti);

- stroškovno učinkovitost zaradi skupnega distribucijskega sistema;
- v nekaterih primerih celo neposredno finančno pomoč franšizorja (Luangsuvimol in Kleiner 2004: 64).

Odnos med lastnikom franšize in franšizojemalcem lepo prikažeta Fernandez Monroy in Alzola (2005: 587–591). Na samem začetku poslovnega sodelovanja ima vsak franšizij določena pričakovanja, ki jih lahko razdelimo na:

- Vsebino – pričakovanja glede učenja in informacij, ki jim povedo kaj in kako naj določeno stvar naredijo. Vidik vsebuje naslednje elemente:
 - Usposabljanje: Franšizor prispeva svoje znanje, ki je potrebno za zadovoljiv razvoj in izpolnitev poslovnega koncepta. Na razpolago mora ponuditi zaščiteni know-how o proizvodnji in storitvah;
 - Podpora: Franšizor mora biti vedno pripravljen podpirati in svetovati franšiziju glede poslovanja in delovanja. Večina lastnikov franšiznih sistemov zato ponuja začetne nasvete glede izbire lokacij in splošno začetno pomoč ter svetovanje.
 - Informacije: Franšizor mora zagotoviti vse potrebne informacije o pogojih franšizne pogodbe, še posebej glede pogodbenih obveznosti (npr. finančna nadomestila,...);
- Pomoč – vidik, ki se nanaša na franšizorjevo pripravljenost, da zagotovi zadostno pomoč na področju financ, dostave in trženja. Med obema stranema mora biti zato vzpostavljena nenehna zveza. Pomoč vsebuje dejavnike kot so:
 - Oskrba: Franšizor mora oskrbovati pridobitelja franšize z materiali in izdelki, ki mu bodo omogočali učinkovito uresničevanje pogodbenih obveznosti;
 - Finančna pomoč: Lastnik franšize je v določenih primerih pripravljen ponuditi finančno pomoč, a ne samo neposredno, temveč tudi posredno, npr. z omogočanjem pridobitve posojil;
 - Pomoč pri vodenju: Franšizor pomaga franšiziju pri vodenju posla v obliki nasvetov glede praktičnih vodstvenih prijemov, računovodskih metod in marketinških storitev;
 - Dostopnost: Ta dejavnik se nanaša na stalen kontakt med franšizorjem in franšizijem. Ko se pridobitelji franšize enkrat pridružijo

sistemu, morajo imeti verige z njimi stalen kontakt (Fernandez Monroy in Alzola 2005: 587–591).

Fernandez Monroy in Alzola menita, da morajo biti tudi s franšizorjevega gledišča, izpolnjena pričakovanja glede franšizijevega poslovanja, kar prispeva k uspešnosti celotne verige:

- Formalnost – nanaša se na stopnjo izpolnjevanja franšizijevih pogodbenih obveznosti. Franšizne pogodbe med drugim določajo dolžino franšiznih dogovorov, finančne obveznosti vpletenih strani in pogoje za prekinitve pogodb. Formalnost sestavljajo naslednje lastnosti:
 - Razvoj posla: Franšizij sprejme pogodbene pogoje, ki se nanašajo na poslovni koncept, kar pomeni, da morajo vpeljati know-how franšizorja čim bolj učinkovito. Franšizij mora biti pripravljen delati znotraj sistema, oblikovanega s strani vodstva franšize in sprejeti določene omejitve. Seveda pa franšizojemalec zadrži določeno stopnjo avtonomije;
 - Prisotnost pri usposabljanju: Franšiziji se morajo zanesti na franšizodajalca, da jih bo učil in jim priskrbel potrebno znanje za uspešno upravljanje s franšiznim konceptom;
 - Plačila: Franšizij mora redno plačevati svoje pogodbene obveznosti in se jasno zavedati svoje odgovornosti.
- Identiteta – pomeni izpolnjevanje obveznosti na tistih področjih, ki se dotikajo poštenosti in identitete znotraj franšizne mreže. Elementa, ki sta bistvenega pomena za ohranitev skupne identitete, sta:
 - Uniformnost: Franšizij mora spoštovati imidž in poslovni koncept celotne verige ter pokazati zvestobo franšizorju. Izpolnjevati mora pogodbena določila, ne le glede teritorialnih omejitev, temveč tudi glede odpiranja podobnih enot, odstopanja svoje enote tretjim strankam in ponujanja izdelkov ali storitev, ki niso pogodbeno določena. Franšiziji ponotranjijo standarde sistema in jih vključijo v delovanje svojih enot. Na ta način se vzdržuje enotnost skozi celotno franšizno mrežo;
 - Preglednost: Franšizij mora biti pripravljen, da bo nadzorovan s strani franšizorja in to na številne različne načine, kot so revizije in

»naključne« stranke. Brez nadzora bi sčasoma lahko naleteli na celo vrsto pomanjkljivosti v kakovosti storitev, kar bi imelo posledice za skupno identiteto sistema (Fernandez Monroy in Alzola 2005: 587–591).

3.6 FRANŠIZING V SLOVENIJI

Franšizing in franšizni sistemi so prisotni tudi v Sloveniji, zato je nujen bolj podroben vpogled v omenjeno problematiko. Pavlin navaja poglobitve faze v razvoju franšizinga v naši državi:

1. Začetek franšizinga: v Sloveniji so se v osemdesetih letih pričele pojavljati verige hotelov kot sta Holiday Inn in Austrotel, katerih večji del se ni opredelil kot franšizno podjetje. Njihov prihod pa je pomenil spremembo pri prenosu znanja in hkraten razvoj mednarodnih mrež malih in srednje velikih podjetij.
2. Razvoj domačega, »distributorskega« franšizinga: konec osemdesetih let se je za naše razmere nekaj dokaj velikih trgovcev na debelo na področju gradbenega materiala in stanovanjske opreme, instalacijskega materiala in elektronskih aparatov, gospodinjstskih pripomočkov in strojev odločilo, da bo poleg lastnih trgovin širilo svoj posel preko franšiznih prodajal. Želeli so prodreti na komercialno manj privlačna in oddaljena področja države s čim manjšim vložkom, a z večjo motiviranostjo svojih franšizijev.
3. Franšizing med manjšimi podjetji: problem tretje faze je, da je bil poglobitveni motiv gradnja poslovne mreže z vlaganji drugih posameznikov oziroma podjetij in njihovim sodelovanjem. Zahteva po začetku franšizinga namreč domneva, da izvirni podjetnik pred začetkom franšizinga preveri ponovljivost svoje formule poslovnega uspeha. V Sloveniji je sicer prenos znanja obstajal, a so franšizorji iskali franšizije s podjetniškimi izkušnjami.
4. Prihod uglednih mednarodnih franšiznih verig: četrto fazo razvoja franšizinga zaznamuje prihod verig kot so McDonald's, Dairy Queen, Bata idr. V tej fazi so poleg omenjenih prišle tudi verige, ki ne pričnejo takoj s franšizingom, temveč s skupnimi vlaganji in lastnimi podjetji. Gre za resnično spremembo razumevanja franšizinga v Sloveniji, saj je šele McDonald's prinesel na to

področje pravi poslovni duh. Vplival pa ni le na franšizing, temveč tudi na njihove dobavitelje, regulativo, svetovalce itd. Postal je pravi sinonim za franšizing in edini pravi franšizni sistem na področju hitre prehrane v naši državi;

5. Pomen učenja od tujine: obdobje označuje spoznanje, da je velika večina znanja o franšizingu in franšizinga samega prisotna v svetu in ne v Sloveniji. Vse kaže, da se bo franšizing pri nas razvijal predvsem s prihodi tujih franšiznih sistemov, če bo naš mali trg za njih sploh dovolj privlačen. Slovenski podjetniki so pričeli razumevati, da bi prihod uspešnih in preizkušenih tujih franšiznih verig tudi za njih lahko pomenil varnejšo podjetniško prihodnost. Izboljšale bi se njihove priložnosti za nakup blaga, sodelovali bi z dobrimi poslovnimi in strateškimi partnerji, omogočen bi jim bil vstop na mednarodne trge in s tem boljša vidljivost ter prepoznavnost. Uspešni sistemi vedno najdejo podjetnike s potrebno vztrajnostjo in pripravljenostjo da dajo vse od sebe, a vendar ostanejo znotraj sistema. Zato so domači storitveni franšizni sistemi začeli spoznavati, da je morda bolje kupiti temeljno (master) franšizo pri tujem ponudniku, kot da bi sami poskušali igrati to igro;
6. Konsolidacija franšizinga: ta in vse naslednje faze pomenijo konsolidacijo franšizinga preko utrditve Slovenskega franšiznega združenja. Pomenile bodo preživetje in krepitev sposobnih domačih franšiznih sistemov, prevzeme ali propade manj uspešnih, prihod novih tujih sistemov in tako večjo konkurenco med franšiznimi sistemi. Potrebna bo tudi več posluha vladnih in mednarodnih razvojnih organizacij za pomoč, ki bi lahko pripomogla k hitrejši rasti uspešnega franšizinga, kar bi posledično lahko pomenilo tudi njegovo uporabo za porast slovenskega podjetništva in njegov izvoz v tujino (Pavlin 1999: 30–32).

V Sloveniji deluje Sekcija slovenskih franšiznih družb (v okviru Združenja za trgovino pri GZS). Glavni namen omenjene organizacije je prispevek k večji jasnosti franšiznega poslovanja. Člani sekcije so podjetja (franšizodajalci), pri katerih franšizing pomeni večji ali manjši del poslovanja. Po neuradnih podatkih v naši državi deluje okrog sto franšiznih sistemov, od katerih jih je le osem včlanjenih v Sekcijo za franšizing. Člani želijo privabiti čim več podjetij, ki

poslujejo s franšizingom, ter spodbujati, razvijati in promovirati franšizing v Sloveniji kot obliko poslovnega sodelovanja, skrbeti za koristi franšizodajalcev in franšizojemalcev, omogočiti dostop do strokovnih in poslovnih podatkov ter izmenjave izkušenj in seveda varovanje ugleda franšizinga na podlagi evropskega kodeksa za franšizing – Slovenija je namreč od leta 1999 članica Evropske franšizne federacije (Podjetnik 2004).

Pavlin (2006: 53) navaja številne napake slovenskih franšizodajalcev:

- precenjujejo dolgoročno uspešnost svojega izdelka,
- franšizing jim pogosto pomeni izhod iz sile, iskanje investorjev, izhod iz lastne podkapitaliziranosti (pri takem poslu ne bi sodelovale banke, ki kreditirajo franšizojemalce na Zahodu),
- ne razumejo nujnosti dobičkonosnosti franšizijev za obstoj celotne verige,
- svoje blago po ugodnejših cenah kot franšizijem dobavljajo nefranšiznim detajlistom oziroma ga nesorazmerno ceneje prodajajo v svojih prodajnih centrih,
- ne zavedajo se pomena obstoja in ustreznega vlaganja v franšizno združenje kot razvojnega faktorja oziroma za reševanje svojih težav prek tega – zlasti v prihajajočih zaostrenih konkurenčnih razmerah.

Pavlin nadaljuje, da bi Slovenija morala posvetiti več pozornosti franšizingu kot do sedaj, in meni, da bi lahko v enem od obstoječih podpornih centrov za razvoj podjetništva pod ugodnimi pogoji ponudila izobraževanje in svetovanje obstoječim in bodočim franšizodajalcem in franšizojemalcem. Razvoj franšizinga bi bilo potrebno vključiti v razvoj zaposlovanja in ga povezati z razvojem domačih podjetnikov, ki bi rasli s franšizingom. Dobrodošla bi bila tudi podpora v obliki vodenih obiskov večjih franšiznih sejmov, kar bi lahko pripeljalo nove poslovne ideje v naš prostor in ne nujno v franšizni obliki (Pavlin 2006: 53).

4. FRANŠIZNA TRŽNA ZNAMKA

4.1 POMEMBOST TRŽNE ZNAMKE ZA FRANŠIZNI SISTEM

Največja vrednost franšiznega sistema je zagotovo tržna znamka. Na podlagi njenega poznavanja se potrošniki odločajo za nakup. Tržna znamka je za večino uporabnikov enaka dobremu imenu podjetja, je izkušnja, ki jo pričakujejo, si jo predstavljajo, celo okusijo. Ljudi ne zanima kdo je lastnik franšizne enote, saj vedo kaj lahko v trgovini ali restavraciji, ki nosi določeno tržno znamko, pričakujejo. V to morajo podjetja vložiti ogromno časa, energije in denarja, saj mora dobra znamka potrošnikom pošiljati sporočilo (Thomas in Seid 2000: 23–25). Avtorja menita, da vsaka oseba, ki se odloči postati franšizij, pričakuje od franšizorja prepoznavno tržno znamko. Z vsem znano znamko ni potrebno graditi prepoznavnosti na tržišču. Seveda je tako le v primeru večjih in bolj uveljavljenih franšiznih sistemov. Manjši sistemi imajo omejeno prepoznavnost in so franšizojemalci tisti, ki jim lahko pomagajo pri njihovi rasti. Nenehno oglaševanje in marketinški programi zagotavljajo rast in moč tržni znamki. Franšizij ima na koncu lahko finančno korist, če franšiznemu sistemu uspe, da potrošniki znamko prepoznavajo kot nekaj pozitivnega. Franšiziji, ki morajo zgraditi prepoznavno znamko, morajo veliko zapraviti za oglaševanje in promocijo ter ustvariti drugačno sporočilo kot franšizojemalci, ki vstopijo na trg kjer je franšizorjeva tržna znamka že dobro znana (Thomas in Seid 2000: 23–25).

Nekatera podjetja, kot so McDonald's, Wendy's ali Starbuck's, so vodilna, a ne le po velikosti in prodaji, temveč tudi zato, ker kupci prepoznajo njihove korporativne identitete in izdelke. Korporativne tržne znamke spremljajo različne oblike komuniciranja, npr. oglaševanje, odnosi z javnostjo in embalaža. Podjetje CoreBrand to komunikacijo imenuje »nameren prikaz tega, kdo si, v kaj verjameš in zakaj naj stranke zaupajo v tvoje izdelke« (Cebrzynski 2006: 8).

Swyston (Cebrzynski 2006: 14) meni, da so korporativne znamke drugačne od izdelčnih, toda tržna znamka pri obeh služi kot povezovalni element. Za Geyerja (Cebrzynski 2006: 14) je izdelčno označevanje ključno za moč celotne tržne

znamke. Zanj je znamka »obljuba«, torej tisto, kar dobimo, ko obiščemo restavracijo. Če ljudje to obljubo poznajo, jim to lahko olajša odločitev kam bodo šli. Znamke, ki dane obljube ne izpolnijo, so šibke. Najmočnejše so tiste tržne znamke, ki jih potrošniki dojemajo kot »utelešenje izkušnje«, ki jim jo le-ta priskrbi (Geyer v Cebrzynski 2006:14).

Za številne restavracije je ena izmed najbolj vrednih stvari, ki jih posedujejo, ime tržne znamke in kaj ta znamka predstavlja. Znamčenje lahko pomeni veliko konkurenčno prednost, zato ima večina znanih verig prepoznavne znake, kot so npr. McDonald'sovi zlati oboki. Za vsemi vidnimi in oprijemljivimi lastnosti pa se skriva pomen znamke, ki je lahko ključnega pomena. Močne znamke služijo kot način razlikovanja med tekmeci, pomagajo potrošnikom pri predstavi in razumevanju neotipljivih izdelkov in storitev, zmanjšujejo socialno in finančno tveganje, ki obstaja pred nakupom ipd. Gradnja močne tržne znamke z veliko vrednostjo prinaša številne koristi storitvenim podjetjem:

- večjo zvestobo kupcev,
- manjšo ranljivost na marketinške poteze tekmecev,
- večji donos,
- bolj pozitivne odzive na spremembe,
- učinkovitejšo marketinško komunikacijo,
- nove priložnosti za širjenje (Kim in Kim 2004: 115–116).

Restavracije s hitro prehrano so tiste, ki si še posebej želijo zgraditi močno tržno znamko, kar pa ni vedno lahko. Močne znamke so zgrajene na podlagi odličnosti v delovanju in komuniciranju svojih storitev ter emocionalni povezavi s svojimi potrošniki. Izkoristiti morajo branding, da opredelijo svoje razloge za obstoj in opogumljajo zaposlene k ponotranjenju znamke, ki jo lahko zgradijo za svoje potrošnike. Učinkoviti marketinški programi povečujejo zaupanje kupcev, kar vodi v njihovo zvestobo in pripravljenost plačati višjo ceno za prvovrstno znamko (Kim in Kim 2004: 116).

Visoka vrednost tržne znamke pomeni, da se potrošniki znamke zavedajo, imajo o njej pozitivno predstavo, so ji zvesti in jo vidijo kot izredno kvalitetno. Rezultati raziskave kažejo, da med naštetimi elementi močne tržne znamke še posebej izstopa zavedanje o njej, kar naj bi zelo vplivalo na uspešnost restavracij s hitro prehrano. Ta podjetja bi morala večino svojih oglaševalskih

naporov vložiti v povečanje potrošnikovega zavedanja o njihovi znamki. Povečano zavedanje bi, poleg televizijskih oglasov ali oglaševanja v revijah, dosegli preko aktivnosti in dobrodelne dejavnosti v družbenih, kulturnih, športnih ter drugih javnih prireditvah (Kim in Kim 2004: 115–116).

Moč in poznavanje tržne znamke sta torej izrednega pomena za podjetje in njegovo uspešnost. Podjetja ali posamezniki, ki se odločijo, da bodo postali del franšiznega sistema, gotovo iščejo tržne znamke, ki so čimbolj uveljavljene, saj jim je tako prihranjenega veliko truda, ki bi ga sicer morali vložiti v graditev močne in prepoznavne tržne znamke.

4.2 POSEBNOSTI FRANŠIZNE TRŽNE ZNAMKE

Ljudje kupujejo izdelke in storitve na podlagi preteklih izkušenj. Zadovoljstvo jim bistveno olajša odločitve v prihodnosti. Franšizne tržne znamke morajo še posebej paziti na visoko kvaliteto izdelkov in storitev, saj lahko slaba izkušnja v eni trgovini ali enoti vrže slabo luč na celotno organizacijo. Te lastnosti so vklesane v samo jedro franšiznih znamk. Za potrošnike tržna znamka predstavlja izdelke, storitve, standarde in kvaliteto franšiznega sistema (Schnell in Plant Moody 2004)¹.

Avtorja nadaljujeta, da je tržna znamka, ki jo uporablja celoten sistem, temelj za katerikoli franšizni sistem. Proces njenega razvoja mora biti premišljen, poln izzivov in razburljiv. Vsak franšizij se mora vprašati kaj želi z znamko povedati in jo nato temu prilagoditi. Ko so določene osnove tržne znamke, mora lastnik franšize natančno opredeliti odgovarjajoče systemske standarde: zaščitene znake, oblačila, izgled in občutje, pozdrav strankam ipd. Medtem ko franšizij obdrži popolno kontrolo nad bistvenimi standardi, je pomembno dobiti vložek in nakup od celotne franšizne mreže. Če želi, da bo znamka uspešna, mora franšizij voditi celoten sistem z navdušenjem in vizijo. Poskrbeti mora, da vsi člani sistema verjamejo v sporočilo tržne znamke in so sposobni komunicirati njeno vrednost (Schnell in Plant Moody 2004)².

¹ Dostopen na medmrežju, <http://www.bison.com/forum/articles/legalschnell12-04.html> (15.3.2007)

² Dostopen na medmrežju, <http://www.bison.com/forum/articles/legalschnell12-04.html> (15.3.2007)

Razvoj franšizne znamke je smiselno le, če so franšizorji nenehno izobraževani o pomenu tržne znamke in kako mora biti predstavljena strankam. Pri sistemih z veliko franšizorji lahko nastanejo težave, če niso vnaprej predvideni in sprejeti določeni ukrepi. Standardi tržne znamke bi morali biti zapisani in poudarjeni v različnih oblikah, kot so franšizne brošure, izobraževalni materiali, glasila sistema in mrežne komunikacije. Poudarjeni morajo biti na vsakem izobraževalnem tečaju, obiskih pri franšizorjih in na franšiznih konvencijah ter srečanjih. Za lastnika franšize, ki določa pravila igre, je pomembno, da skrbi za objektivno in konsistentno izvajanje vseh standardov. Izvajanje naj bo enotno znotraj franšizne mreže in v vsaki franšizni enoti. Kazni za kršitev standardov morajo biti vnaprej določene, napisane in jasno izražene v franšiznih pogodbah in dogovorih (Schnell in Plant Moody 2004)³.

Močni franšizorji zagotavljajo članom sistema pomoč pri marketingu in promocijskih načrtih, zagotoviti pa morajo tudi vse potrebne oglaševalske elemente. Močna franšizna tržna znamka je pomembna, saj je nenazadnje tisto, kar franšiziji kupujejo. Visoka stopnja zavedanja, potrošniška zvestoba in naklonjenost, so lastnosti močne franšizne tržne znamke. Lastniki franšiz se morajo zavedati pomembnosti opredelitve osebnosti in grafičnih podob svoje znamke, saj mora le-ta biti drugačna od konkurence, nepozabna, kar pomeni večjo zvestobo potrošnikov. Spoštovane tržne znamke so deležne večjih popustov in uživajo dobre odnose vodilnimi prodajalci in proizvajalci v industriji. To pa je nekaj, kar nihče ne more doseči sam (Onnen 2004)⁴.

³ Dostopen na medmrežju, <http://www.bison.com/forum/articles/legalschnell12-04.html> (15.3.2007)

⁴ Dostopen na medmrežju, <http://www.bison.com/forum/articles/marketinghotdish6-04.html> (15.3.2007)

5. NAČRTOVANJE VSTOPA NA TRG

Podjetja in organizacije morajo nenehno ponujati nove rešitve za potrošnikove probleme, in sicer v obliki novih izdelkov ali storitev. Poslovno okolje je dinamičen in spreminjajoč se prostor, zato je uspešnost in delovanje podjetij v veliki meri odvisno od sposobnosti prilagajanja svojih potencialov spremembam na trgu. Potrebno je imeti jasno opredeljene cilje in strategije poslovanja, ki omogočajo prilagajanje in hiter odziv. Vse te spremembe in rastoče potrebe potrošnikov silijo podjetja k spremembam v organiziranosti, uvedbi novih načinov dela in poslovanja ter k razvoju in uvajanju novih in drugačnih storitev ter izdelkov. Pri načrtovanju vstopa na trg se mora podjetje osredotočiti na nekatere elemente, ki sem si jih izposodil iz storitvenega marketinškega spleta (7P), ki ga sestavljajo izdelek, cena, kraj, tržno komuniciranje, ljudje, fizični dokazi in procesiranje (Jančič 1990: 91–95).

5.1 CENA

Cena je edina sestavina marketinškega spleta, ki prinese prihodek, vse ostale predstavljajo strošek za podjetje. Je sestavina trženjskega spleta, ki jo najlažje spremenimo, medtem ko izdelek, tržne poti in tržno komuniciranje potrebujejo več časa. Cena je element, ki trgu sporoča nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali tržne znamke izdelka. Podjetje prvič določi ceno, ko razvije nov izdelek, ko obstoječi izdelek uvede na novi tržni poti ali geografskem območju in ko tekmuje na razpisu za nova pogodbeno dela. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler 2004: 470–472).

Posnemanje smetane (skimming) ali hiter vstop na trg (penetration), sta strategiji, ki sta povezani s trženjskim spletom novega izdelka. Posnemanje smetane je najbolj učinkovito, ko naj bi imel izdelek relativno konkurenčno prednost in je zelo kompatibilen z izkušnjami in vrednotami kupcev. Strategija hitrega vstopa je namenjena situacijam, kjer lahko proizvajalec v zadostni meri zniža stroške proizvodnje in distribucije ter tako pridobi vodilni položaj. Uporablja se tudi takrat, ko je nizka cena nujna zaradi premagovanja vstopnih

ovir (neskladnost izdelka s željami in potrebami kupcev, zelo zapleten izdelek ipd.) in pospešitve razpršitve (Calantone in Di Benedetto 2007: 6). Odločitve o ceni pa niso omejene le na ti dve strategiji, saj mora podjetje upoštevati številne druge dejavnike, kot so občutljivost povpraševanja na ceno, odnos med stroški, obsegom prodaje in dobičkom ter učinkom zmanjševanja cene in stimuliranja povpraševanja na neto dobiček. Po mnenju avtorjev igrajo poleg elementov trženjskega spleta, pomembno vlogo tudi čas lansiranja, logistične odločitve, distribucijske poti in struktura panoge ter okolja.

5.2 KRAJ (DISTRIBUCIJA)

Distibucija je ključnega pomena pri dokončnem sprejetju in prodaji novega izdelka na trgu, saj določa dostopnost novega izdelka potrošnikom. Izbrani distribucijski kanali morajo odsevati kupno obnašanje ciljnega trga in mu dovoljevati čim višjo dosegljivost. Pomembno vlogo imata oglaševanje in promocijska strategija, ki skupaj z ceno in prednostjo izdelka določajo in se spreminjajo glede na hitrost rasti izdelčnega trga. Kakovost distribucije bo pomagala ali ogrozila nameravani položaj izdelka, zato je še posebej pomembna izbira distributorjev, ki zagotavljajo storitve strankam. Količina sredstev, ki je namenjena novačenju ljudi in njihovi motivaciji, je zato pomembna za uspeh novega izdelka (Hart in Tzokas 2000: 392). Podjetja morajo biti distribucijsko fleksibilna, zato je priporočljiva uporaba večjega števila kanalov. Odvisno od potrošnikovega znanja o izdelku, potreb po storitvah in občutljivosti na ceno, je možna uporaba različnih poti. Stranke, ki iščejo nižje cene in imajo veliko znanja o lastnostih izdelka, bodo kupovale npr. preko katalogov. Manj vešči, vendar z bolj polno denarnico imajo zagotovo radi specializirane trgovine, ki jim zagotavljajo vse potrebne informacije in podporo. Z uporabo večjega števila tržnih poti lahko podjetja ponujajo bolj standardizirane rešitve, saj se lahko bolje prilagajajo potrebam potrošnikov. Stranke se tudi same nenehno učijo in se lahko čez čas odločijo za drugo tržno pot (Logman 1997: 42).

5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

V procesu predstavljanja novega izdelka, se tržno komuniciranje nanaša na vse informacije in napore, ki so uporabljeni za vpliv na sprejemanje izdelka, vključno z izražanjem lastnosti izdelka in močnimi prepričevalnimi prijemi (Chen, Shen in Chiu 2006: 1). Komuniciranje novega izdelka trgu vsebuje številne aktivnosti: odnosi z javnostmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja ipd. Izbira pravega orodja je silno zapletena, saj na tem področju ni nobenih empiričnih podatkov, ki bi pokazali, kako najbolj učinkovito porabiti sredstva pri predstavitvi novega izdelka (Hart in Tzokas 2000: 391). Cilj komuniciranja je porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo in po njih povprašujejo. Pri določenih izdelkih ali storitvah je komuniciranje različno strukturirano, zlasti v razvitih državah se manj nameni oglaševanju na račun večjih vložkov v pospeševanje prodaje in osebne prodaje. Avtorja sta mnenja, da na oblikovanje strategij, politik in programov komuniciranja vplivajo številni dejavniki, kot so cilji podjetja, namembnost izdelkov, odnos javnosti do zapravljanja denarja v te namene, pravne omejitve, razpoložljivost, komunikacijski slogi itd (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 233–235).

5.4 FIZIČNI DOKAZI

V procesu menjave storitev so pomembni fizični dokazi, tiste na prvi pogled nepomembne podrobnosti, ki v resnici sooblikujejo mnenje o storitvi in pomenijo vrsto dodane vrednosti na osnovno uporabno vrednost. Okolica, v kateri se storitvena organizacija nahaja, cela vrsta zunanjih dejavnikov objektov (arhitektura, prometni pogoji,...), vrsta izdelkov, ki omogoča osnovno storitev in zunanja obeležja izdelkov (npr. embalaža) – vse to so dejavniki oz. bolje rečeno dokazi, ki vplivajo na mnenje o primernosti menjave z določenim storitvenim podjetjem (Jančič 1990: 93–95).

5.5 UVEDBA NOVEGA IZDELKA NA TRG

Rezultati tržnega testiranja so osnova za nadaljnje odločitve vodstva o uvedbi novega izdelka na trg. Postopek uvedbe novega izdelka na trg pomeni precejšen finančni zalogaj za podjetje, zato se ga mora lotiti izredno previdno. Ob uvedbi novega izdelka mora vodstvo sprejeti štiri pomembne odločitve (Kotler 1996: 344–346):

- KDAJ je najugodnejši oz. pravi čas za vstop izdelka na trg?
- KJE oz. kateri kraj/področje bo novi izdelek uvedlo?
- ZA KOGA oz. za katero ciljno skupino možnih kupcev?
- KAKO oz. kakšno strategijo uvajanja novega izdelka bodo uporabili?

Prva odločitev je vezana na vprašanje ali je pravi čas za trženje tega izdelka oz. kdaj bo najugodnejši čas. Podjetje ima več možnosti. Na trg lahko prvo vstopi z novim izdelkom, lahko vstopi istočasno s konkurentom, lahko pa namenoma vstopi kasneje. Biti prvi na trgu pomeni, da ima prednost v pridobivanju distribucijskih kanalov in kupcev. Pri istočasnem vstopu s konkurentom ima možnost, da nevtralizira konkurentovo korist prednosti prvega, poleg tega lahko prenese del stroškov na konkurenta. Podjetje, ki vstopi na trg nekoliko kasneje, torej za konkurentom, ima prednost, da opazi njegove napake in jih sam ne ponovi. Poznejši vstop na trg ima tudi to prednost, da podjetju ni potrebno nositi stroškov izobraževanja trga in lahko izve kako velik sploh je trg (Kotler 1996: 344–346).

Drugo vprašanje, na katerega mora podjetje najti odgovor je, kje bo uvedlo nov izdelek – le na določeni lokaciji, regiji, različnih regijah, na nacionalnem trgu ali na mednarodnem trgu. Odločitev je odvisna od vrste dejavnikov, od kapitala, kapacitet, vrste izdelka in velikosti podjetja. Pomembna dejavnika sta tudi stopnja zaupanja v uspeh in pričakovanja, kako bodo reagirali konkurenti.

Odločitev, kateri ljudje bodo ciljna skupina, mora biti usmerjena v iskanje tistih potrošnikov, ki bodo hitro zaznali in sprejeli novost ter so tudi nosilci mnenja (Kotler 1996: 344–346).

Na podlagi odgovorov na ta tri vprašanja, se podjetje odloči o načinu vstopa in prodaje, torej kako uvesti nov izdelek. Določiti je potrebno najustreznejše

distribucijske kanale, pravi način oglaševanja potencialnim kupcem in določiti temu primerno ceno. Določiti mora še vse manjkajoče elemente trženjskega spleta (Kotler 1996: 344–346).

Pred prihodom izdelka na trg je potrebno preveriti ali so bili pravilno ocenjeni konkurenca, možnost zamenjave izdelka, plačilna sposobnost povpraševanja in če so bili, pri izračunu cene zajeti vsi stroški. Podjetje se mora zavedati tudi pomena promocije in poprodajnih storitev (Deželak, Devetak in Milfelner 1991: 16).

5.6 STRATEGIJA VSTOPA NA TUJ TRG

Uvedba izdelka na trg je ena najbolj težavnih in kritičnih faz v celotnem življenjskem ciklu izdelka – vse od prve ideje do umika izdelka iz proizvodnje. Je zadnja faza v razvoju izdelka, izdelek se mora nato le še predstaviti kupcem in konkurentom. Vsi lansirani izdelki ne bodo uspešni, podjetje pa lahko vseeno veliko pripomore k uspehu izdelka z izbiro ustrezne strategije uvajanja na trg.

Kotler (1996: 361) predlaga trženjsko usmerjene strategije:

1. Strategija hitrega posnemanja smetane: zelo agresivna strategija, ki ponuja izdelek po visoki ceni ob močni oglaševalski podpori. Visoka cena ima namen ustvariti čim več dobička, agresivno oglaševanje pa mora prepričati kupca, da kakovost ustreza tej ceni. Ta strategija je uporabna, ko je trg nepripravljen na приход novega izdelka – prvi kupci bodo imeli močno željo po nakupu in bodo lahko plačali zahtevano ceno. Spodbudi jo lahko tudi nevarnost vstopa konkurenta;

2. Strategija počasnega posnemanja smetane: izdelek pride na trg po visoki ceni, stroški oglaševanja so nižji. Omenjena strategija se uporablja na trgih, kjer večina potrošnikov izdelek že pozna in je pripravljena plačati tudi visoko ceno. Omogoča visoke dobičke, ko konkurentov še ni na vidiku;

3. Strategija hitrega vstopa: uporabna, ko je treba hitro osvojiti velik tržni delež v močnem konkurenčnem boju. To pomeni nizko ceno izdelka in visoke oglaševalske stroške ob naslednjih pogojih: trg mora biti velik,

kupci izdelka še ne poznajo in so cenovno občutljivi, proizvodni stroški se zmanjšujejo s količino proizvodnje;

4. Strategija počasnega vstopa: nizka cena, ki bo omogočila večji sprejem na velikem trgu ter nizko stopnjo oglaševanja, kar zniža stroške. Pogoji so velik trg, ki je cenovno elastičen in slabo odziven na oglaševanje. Kupci izdelek poznajo, obstaja pa tudi nekaj konkurence.

Podjetja imajo na razpolago široko izbiro strategij za uvajanje novega izdelka na trg. Izrednega pomena je, da pred izbiro natančno analizirajo trg in imajo pred seboj jasne cilje, kajti končna izbira je odvisna od številnih dejavnikov. Izbiri ustrezne strategije je potrebno nameniti dovolj časa, saj je posledice nepravilne izbire zelo težko odpraviti.

Na koncu teoretičnega dela lahko povzamem, da morajo podjetja veliko svoje pozornosti in energije usmeriti v številne strateške odločitve in natančno načrtovanje. Tako tudi izbira trga in način vstopa nanj ne smeta biti prepuščena golemu naključju. Franšizing kot način vstopa na trg ima svoje prednosti in slabosti. Eno izmed močnejših orodij, ki ga poseduje, je zagotovo močna in prepoznavna tržna znamka, saj le-ta pogosto pomeni razliko med dobrimi in slabimi franšiznimi sistemi. Za razliko od ostalih tržnih znamk je treba franšizno že pri samem uvajanju nujno jasno definirati in jo na nek način standardizirati. Velja namreč, da je tržna znamka temelj franšiznega sistema, zato mora biti proces njenega razvoja izredno premišljen. Naknadno se tak učinek doseže z nenehnim poudarjanjem pomembnosti znamke, izobraževanjem franšizijev ter številnimi marketinškimi aktivnostmi. Ugotovitev izpeljana iz teorije delno potrjuje tudi zastavljeno hipotezo, ki pa jo je vseeno dobro preveriti še v praktičnem delu. Da bi na koncu vsega načrtovanja imeli možnost za uspeh, se je izredno priporočljivo dobro pripraviti na sam vstop na trg, in sicer s smiselno izbrano kombinacijo različnih elementov, kot so cena, kraj, marketinška orodja idr.

6. ŠTUDIJA PRIMERA »SRDELA SNACK«

6.1 METODOLOGIJA

Za potrebe svojega diplomskega dela sem uporabil metodo študije primera. Pri tovrstnem načinu raziskovalec proučuje posamezne konkretne primere. V družboslovnem raziskovanju razlikujemo med ekstenzivnimi in intenzivnimi raziskovalnimi pristopi. Ekstenzivni pristop pomeni proučevanje večjega števila enot analize glede na izbrane spremenljivke in odnose med njimi. Na drugi strani se intenzivni pristop osredotoča na posamezno enoto analize, o kateri želimo zbrati in analizirati čim več podatkov s tistimi metodami, ki jih predmet raziskovanja dopušča. Posamezne primere je potrebno dobro preučiti, kar pa ni vedno lahko. Treba je sprejeti nekakšen kompromis med tistim, kar je realno izvedljivo, a še vedno znanstveno korektno (Bučar 2000: 27). V konkretnem primeru sem analiziral podatke, ki sem jih pridobil neposredno od tvorcev nove tržne znamke.

6.2 KRATEK OPIS PROJEKTA

Študija primera temelji na analizi projekta »Marketing plave ribe iz hrvatskog Jadrana«, ki je bil izpeljan v sosednji Hrvaški. Projekt je bil naročen in financiran s strani hrvaškega Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva (Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in vodno gospodarstvo). Glavno breme projekta je nosila ekipa ljudi iz Zavoda za marketing na Agronomski fakulteti v Zagrebu. Vodja omenjenega zavoda, dr. Ante Kolega, je bil tudi idejni oče in vodja projekta. Ostali sodelavci so bili ribiška zadruga »Ribarska sloga« iz mesta Kali, Društvo gostincev zadarske občine, mesto Zadar in občina Kali. Projekt je trajal dve leti, končal pa se je 1. septembra 2006.

Projekt bom predstavil v časovnem sosledju, torej tako kot je dejansko potekal. V zadnjem poglavju bom opravil analizo primera, in sicer na podlagi teoretičnega modela predstavljenega v poglavju številka 5.

6.3 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Potrošnja rib na Hrvaškem, še posebej plavih, je za tipično sredozemsko deželo na nezavidljivo nizkem nivoju. Eden izmed glavnih razlogov nizke porabe je predvsem v ponudbi rib, ta je ponavadi omejena le na drage, bele ribe. Ribiči lahko plave ribe praviloma prodajo pod ceno, v ribarnicah pa je ta cena višja zaradi visokih marž posrednikov. Turistična ponudba v gostinskih lokalih na Hrvaškem je omejena na razmeroma drage ribe (predvsem ribe, ki živijo v blizu morskega dna) in mehkužce (lignji, hobotnice, sipe ipd.). Do sedaj na Hrvaškem ni obstajalo omembe vredno število gostinskih objektov, ki bi ponujali okusne, zdrave in cenovno sprejemljive obroke plavih rib, ki bi bile ujete izključno v hrvaškem Jadranu (Končno poročilo projekta 2006).

Osnovni cilj projekta je bila vzpostavitev testnega objekta in testiranje modela prodaje plavih rib preko franšiznih gostinskih objektov, ter povečanje vrednosti ulovljenih plavih rib preko turistične ponudbe. V prvem delu projekta je osnovan model prodaje plavih rib preko specifičnega tržnega kanala hitre prehrane, ki so ga poimenovali »Srdela Snack«. Na sejmu kmetijskih izdelkov v Zagrebu septembra 2003, je bilo izvedena pilotna raziskava, v kateri so bile ugotovljene določene preference in odnos potrošnikov do plave ribe, prav tako je bila testirana ideja o začetku verige »Srdela Snack«. Drugi del projekta je bil namenjen predvsem testiranju postavljenega modela. Testiran je bil v restavraciji Trata v mestu Kali na otoku Ugljanu. Ribiči iz zadruge »Ribarska sloga« iz Kalija so poskusni gostinski objekt oskrbovali z ribami, ki so bile pripravljene po predhodno točno določeni recepturi, ki se je poskušala karseda približati tradicionalnim načinom priprave plavih rib (Končno poročilo projekta 2006).

Po pozitivnih rezultatih empiričnih raziskav so raziskovalci ugotovili, da bi se model lahko razširil na celotno turistično tržišče preko vzajemnega (franšiznega) odnosa. Ribiči bi z neposrednim oskrbovanjem prodajnih mest lahko iztržili bistveno višjo ceno za svoj ulov, drugi pozitivni učinek pa bi bil zaposlovanje novih ljudi, ki bi delali v gostinskih objektih. Z odpiranjem novih oz. z obnovo starih objektov, bi hrvaška turistična ponudba lahko dobila novo razsežnost, t. i. ponudbo tradicionalnih domačih specialitet. Raziskovalci pa

omenjajo še tretjo pozitivno stran nove verige – zdravo prehrana domačega porekla. Po mnenju mnogih strokovnjakov so plave ribe vir omega 3 maščob in veljajo za eliksir mladosti in zdravega življenja. Tipičen obrok v »Srdela Snacku« bi bil tako bistveno bolj zdrav od obrokov, ki jih ponujajo drugi obrati hitre prehrane (Končno poročilo projekta 2006).

6.4 NAČRTOVANI POTEK PROJEKTA

A) ZAČETNE NALOGE:

- odprtje testnega objekta na področju Zadarske občine v sezonah 2005 in 2006,
- oblikovanje logističnega sistema od ulova, predelave do dostave izdelka (plavih ribe) za testni gostinski objekt »Srdela Snack«,
- idejno arhitekturno oblikovanje tipskega gostinskega objekta »Srdela Snack«,
- idejna rešitev kuhinje tipskega gostinskega objekta »Srdela Snack«,
- oblikovanje jedilnika s točno določenimi normativi glede količine živil,
- izračun prihodkov, stroškov in potrebnih vlaganj,
- oblikovanje vizualne podobe verige – logotip »Srdela Snack«,
- oblikovanje bodoče franšizne organizacije in lastniških odnosov.

B) RAZISKOVALNI DEL:

- testiranje gostinske ponudbe,
- testiranje logističnega sistema,
- testiranje ekonomskih učinkov,
- testiranje zadovoljstva potrošnikov.

C) Vpeljava HACCP sistema (sistem analize tveganja in ugotavljanja kritičnih točk).

D) Oblikovanje franšizne pogodbe in definiranje franšizne organizacije »Srdela Snack« (Končno poročilo projekta 2006).

6.5 URESNIČENE NALOGE

6.5.1 Testni objekt

Raziskovalci niso mogli odprti testnega objekta na področju občine Zadar zaradi težav pri dodeljevanju zemljišč v okolici mesta. Vodja projekta, dr. Ante Kolega, je bil s strani županje Zadra obveščen, da mesto ne more odobriti zelene lokacije zaradi nerešenih lastniških odnosov. Nadomestni poskusni objekt je bil nato restavracija Trata, ki se nahaja na otoku Ugljanu v mestu Kali (Končno poročilo projekta 2006).

6.5.2 Oblikovanje logističnega sistema

Vzpostavitev logističnega sistema od samega ulova preko predelave do dostave rib za gostinski objekt »Srdela Snack«, je uresničena s pomočjo in sodelovanjem z ribiško zadrugo »Ribarska sloga« iz mesta Kali na otoku Ugljan. Zadruga preko svojih članov organizira ulov plavih rib, njihovo predelavo, pakiranje in dostavo do samih objektov (Končno poročilo projekta 2006).

Lov manjših plavih rib se najpogosteje vrši s pomočjo ribiških ladij, ki so opremljene s mrežami »plivaricami« in lučmi, ki služijo zato, da se okoli snopa svetlobe zbere večja jata rib. Način lova je izjemno pomemben, saj se ribe pri tem ne smejo poškodovati. Zato se uporabljajo mreže »plivarice«, ki kar najmanj poškodujejo ribe pri ulovu. Lov poteka ponoči, sezona pa traja od septembra do decembra. Prva faza lova je izbira lovišča in iskanje jate. Izbor lovišča je naloga poveljnika ladje, ki na podlagi izkušenj in znanja o nahajališčih rib določi področje lova. Po prihodu na izbrano področje se s posebnimi sondami določi točen položaj rib. Ko najdejo večjo jato rib, sledi druga faza – ladje se ustavijo in pričnejo svetiti z lučmi v ribe, z namenom, da jih zvabijo v kompaktno jato. Druga faza traja od 3 do 6 ur, odvisno od gibanja jate in odločitev ribičev. Tretja faza oz. sam ribolov pa se začne pred jutrom, s potapljanjem mrež in zajetjem rib. Mreže se potopi s pomočjo čolna, okrog katerega kroži matična ladja. Na koncu se združita, s tem se zaključi potapljanje

mrež in zajetje. Mreže se nato na dnu zategne in tako je jata ujeta. Potem se mreža potegne iz morja in zloži na krmi, v morju ostane le del v katerem se nahaja ulov. Sledi zlaganje rib iz vreč v velike okrogle plastične bazene, v katerih je led in morska voda. Ko so zložene vse ribe, se jih premesti iz plastičnih bazenov v plastične zaboje (kasete) kapacitete 10 kg in dimenzij 57x29x8 cm. Tako zložene ribe se nato obda z ledom (-1°C), da se prepreči morebitno kvarjenje. Ledu mora biti toliko, da prekrije zgornji sloj rib. Plastične zaboje se na ladji zloži in pokrije, da se izognejo vplivom vremenskih pojavov. Ko ladje prispejo v luko, se ribe nemudoma zmrzne na - 40°C. Tako zmrznjene ribe so nato pripravljene za prodajo ali nadaljno obdelavo (Končno poročilo projekta 2006).

Čeprav ni bilo možnosti za odprtje tipskega objekta, kakor je bilo sprva načrtovano, je bila izdelana arhitekturna rešitev za tipski gostinski objekt »Srdela Snack«. Poleg tega je bil izdelan tudi logotip, torej vizualna identiteta, ki bo krasil vse restavracije verige (priloga A).

6.5.3 Oblikovanje jedilnika z normativi

Hrana, ki je na jedilnikih »Srdela Snack«, mora biti pripravljena izključno iz rib, ulovljenih v hrvaškem Jadranu. Vse surovine morajo biti skladiščene na primeren način in pripravljene po uveljavljeni in dogovorjeni recepturi. Le strogo držanje vseh pravil in postopkov bo omogočilo popolnoma enako kvaliteto hrane v vseh poslovnih enotah. Izdelan je bil tudi jedilnik, kjer so točno določeni normativi glede uporabe določenih živil (Končno poročilo projekta 2006).

Točno določeni normativi za pripravo hrane (Končno poročilo projekta 2006):

▪ KUHANA SARDELA (VELIKA MERICA*)

Sestavine za 10 oseb:

2,2 kg sardel,

0,25 l olja,

0,1 l olivnega olja,

0,03 kg soli,

0,20 kg limone,

2 kosa kruha.

▪ **PEČENA SARDELA (VELIKA MERICA*)**

Sestavine za 10 oseb:

2,2 kg sardel,

1l olja,

0,3 kg moke,

0,03 kg soli,

0,20 kg limone,

2 kosa kruha.

▪ **SARDELA NA ŽARU (VELIKA MERICA*)**

Sestavine za 10 oseb:

2,2 kg sardel,

0,3 l olivnega olja,

0,02 kg soli,

0,20 kg limone,

2 kosa kruha.

▪ **OCVRTI FILE LOKARDE**

Sestavine za 10 oseb:

1,5 kg lokarde (file),

1 l olja,

0,40 kg krušnih drobtin,

0,30 kg moke,

3 jajca,

0,03 kg soli,

0,20 kg limone,

2 kosa kruha.

* Za malo merico je potrebna polovica sestavin velike merice.

▪ **OCVRTI TUNIN ZREZEK (PALAMIDA)**

Sestavine za 10 oseb:

1,5 kg tune (zrezki),
1l olja,
0,40 kg krušnih drobtin,
0,30 kg moke,
3 jajca,
0,03 kg soli,
0,20 kg limone,
2 kosa kruha.

▪ **TUNIN ZREZEK NA ŽARU (PALAMIDA)**

Sestavine za 10 oseb:

1,80 kg tune (zrezki),
0,3 l olivnega olja,
0,01 kg rožmarina,
0,02 kg soli,
0,20 kg limone,
2 kosa kruha.

▪ **SLANI SARDON**

Sestavine za 10 oseb:

70 filejev,
0,20 kg limone,
2 kosa popečenega kruha.

▪ **MARINIRANI SARDON**

Sestavine za 10 oseb:

70 filejev,
0,20 kg limone,
2 kosa popečenega kruha.

▪ **KROMPIRJEVA SOLATA**

1 merica: 200 g

plavih rib v restavracijah izjemno slaba in predraga. Glede na stanje na trgu so raziskovalci ugotovili, da ponudba plavih rib ni na zadovoljivem nivoju, poleg tega jo slabo odnesejo tudi ribiči, ki svoj ulov prodajajo po zelo nizkih cenah. Predhodne raziskave so pokazale, da obstaja povpraševanje po plavih ribah. Tudi sama ideja o začetku prve hrvaške verige s hitro ribjo prehrano je bila ocenjena kot odlična. Zaključeno je, da je ponudba plave ribe na hrvaškem tržišču presiromašna (Končno poročilo projekta 2006).

Testni objekt je bila restavracij Trata v Kaliju na otoku Ugljanu. Ribiči iz ribiške zadruge »Ribarska sloga« iz omenjenega mesta, so oskrbovali objekt z ribami, ki so bile nato pripravljene po predhodno točno določenih in uveljavljenih receptih, ki so karseda podobni tradicionalnim načinom priprave rib. Ponujene ribe v gostinskih objektih »Srdela Snack« so morale biti ujete izključno v hrvaškem Jadranu (Končno poročilo projekta 2006).

Pri določanju cen izdelkov je bilo glavno vodilo predpostavka, da se mora ponuditi enostaven, kakovosten in cenovno sprejemljiv obrok. Strokovnjaki, ki so delali na projektu, so si bili enotni, da morajo biti cene obrokov v »Srdela Snackih« konkurenčne glede na ostale ponudnike hitre prehrane. Konkurenčno prednost v ponudbi nove hrvaške verige naj bi bila v tem, da so ljudje za podobno ceno dobili bolj kakovosten in bolj zdrav obrok. Cena obrokov je lahko tudi večja, npr. v primeru, da so se odpirali objekti v obliki restavracij ali samopostrežnih menz. Ekonomska analiza je pokazala, da je prag dobička za posamezen objekt »Srdela Snack« 80 prodanih obrokov dnevno. Objekt lahko preživi tudi v neturističnih mestih. Prihodek, ki bi bil ustvarjen na takšen način, bi bil večji od prihodka ustvarjenega preko klasične gostinske ponudbe. Zadovoljstvo potrošnikov je bilo testirano preko anket, ki so bile opravljene na testnem vzorcu potrošnikov v testnem objektu. Kvalitativni podatki so bili pridobljeni s kombinacijo anket in intervjujev, na vzorcu 95 domačih (hrvaških) in 32 tujih (iz Slovenije, Nemčije in Italije) potrošnikov. Vse ankete in intervjuji so potekali v poskusnem gostinskem objektu (Končno poročilo projekta 2006).

Gostje so dali zelo visoke povprečne ocene (na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 najslabša ocena, 5 pa najboljša) za naslednje stvari:

- ideja o novi verigi »Srdela Snack« = 4,93,
- kvaliteta obroka (okus, vonj) = 4,76,
- izgled ponujenega obroka = 4,65,

- embalaža in izgled izdelka = 4,88 (Končno poročilo projekta 2006).

Vsi izdelki so dobili visoke povprečne ocene kakovosti, najbolj iskani izdelki pa so tuna na žaru in sardela na žaru, najmanj pa kuhana sardela. Gostje so bili mnenja, da so porcije dovolj velike za en obrok. Ponujeno vino so potrošniki ocenili kot srednje do odlično, nihče pa ga ni smatral kot slabega. Vsi anketiranci podpirajo idejo verige »Srdela Snack« in jo ocenjujejo kot odlično zaradi naslednjih razlogov:

- ponuja se kvaliteten, okusen in cenovno sprejemljiv obrok;
- zasičenost z ponudbo italijanske hrane (pizze, testenine) in mesnih obrokov (čevapčiči, hamburgerji ipd.);
- je skladna s tradicionalno prehrano sredozemske obale in se popolnoma vključuje v dalmatinski ambient;
- je zdrava hrana – ribe, olivno olje in domače vino naj bi pripomogli k zdravju;
- podpirajo idejo o širitvi verige na nacionalno raven in ponudbo izdelkov iz plavih rib skozi celo leto;
- tuji gostje posebej izpostavijo kot pozitivno ponudbo hrane, ki je tipična za Hrvaško in ki jo je v njihovih državah težko najti (Končno poročilo projekta 2006).

Gostje pa so imeli tudi opazke, kako še izboljšati ponudbo:

- potrebna je hitrejša postrežba;
- embalaža bi morala biti bolj praktična (plastična, večja, s prekati za limone in olje);
- bolj praktična embalaža v primeru nošenja hrane izven objekta (Končno poročilo projekta 2006).

6.7 VZPOSTAVITEV HACCP SISTEMA

Že na samem začetku je ekipa, ki je sodelovala pri projektu, vedela, da bo potrebno v verigo preskrbe vpeljati HACCP sistem nadzora, kar bi zagotovilo

zdravstveno neoporečnost ponujene hrane. Uvedba takega sistema zahteva precejšnja denarna sredstva, zato je bila v okviru projekta opravljena le priprava za naknadno vpeljavo tega sistema, kar bo naloga vsakega posameznega gostinca, ki bo dobil franšizo (Končno poročilo projekta 2006).

HACCP (Hazard Analysis and Critical Point Control) oz. analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk, je analitsko orodje, ki vodstvu v podjetju omogoča, da uvede in vzdržuje stroškovno učinkovit in kontinuiran program zagotavljanja neoporečnosti živil. Z njegovo uporabo se sistematično oceni vse faze v procesih nabave, proizvodnje in prodaje ter ugotovi, katere so kritične točke za neoporečnost živil. Vodstveno osebje lahko osredotoči svoja tehnična sredstva na tiste faze proizvodnega procesa, ki lahko bistveno (v kritičnih mejah) vplivajo na ustreznost živilskih izdelkov. Analiza tveganja razvije kritične kontrolne točke, ciljne vrednosti, postopke nadziranja in odpravo pomanjkljivosti. Za stalno neoporečnost moramo o vsaki analizi voditi zapisnik in redno preverjati in potrjevati učinkovitost študij, še posebej takrat, ko se zaradi takšnih in drugačnih vzrokov postopek spremeni. Tehnika HACCP naj bi bila enako primerna tako za področje neoporečnosti živil kot njihove kakovosti (Zavod za zdravstveno varstvo Celje 2006)⁵.

Glavne koristi in prednosti sistema HACCP, ki je bil razvit v šestdesetih letih s strani podjetja Pillsbury, vojaškega laboratorija vojske Združenih držav Amerike in NASE, so:

1. je sistematičen pristop, ki zajema zagotavljanje neoporečnosti v vseh fazah (predelava, pridelava, skladiščenje in distribucija);
2. s tem sistemom se podjetja poleg testiranja končnih izdelkov usmerjajo na preventivno zagotavljanje kakovosti;
3. stroškovno učinkovit način obvladovanja procesov;
4. ugotovimo lahko vse trenutno predstavljene nevarnosti, tudi tiste, katerih pojav lahko realno predvidimo;
5. usmerjanje tehnološko-tehničnih sredstev in znanja v kritične dele procesa;
6. omogoča racionalnejšo proizvodnjo;
7. dopolnjuje se z drugimi sistemi zagotavljanja kakovosti;

⁵ Dostopen na medmrežju, <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrt.pdf> (21.3.2007)

8. mednarodne strokovne organizacije ga priporočajo kot najbolj učinkovit način za nadzor bolezni, ki so posledica zaužitja oporečnih živil. V Sloveniji je za predelavo živil živalskega izvora obvezen (Zavod za zdravstveno varstvo Celje 2006)⁶.

Sistem HACCP ugotavlja specifične nevarnosti (katerokoli mikrobiološko, kemično ali fizikalno lastnost, ki vpliva na zdravstveno neoporečnost živil) in določa ukrepe na njihov nadzor. Za izgradnjo, uvajanje in izvajanje tega sistema, je potrebno upoštevati 7 načel:

1. priprava diagrama procesa, nato je potrebno za vsak posamezen proces ugotoviti potencialne nevarnosti. Sledi analiza nevarnosti po posameznih fazah procesa proizvodnje;
2. s pomočjo diagrama in analize ugotoviti kritične točke in kritične kontrolne točke;
3. za vsako kritično kontrolno točko je potrebno določiti normativne vrednosti s sprejemljivo toleranco in kritično mejo;
4. vzpostaviti monitoring (sistem nadzora, preverjanja in opazovanj);
5. določiti je treba korektivne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti, če se izkaže, da posamezna kritična kontrolna točka ni pod nadzorom;
6. ureditev in uporaba dokumentacije, skladno z vsemi postopki in pravili;
7. določiti postopke preverjanja in potrjevanja za nadzor delovanja sistema HACCP (Zavod za zdravstveno varstvo Celje 2006)⁷.

Pri ocenjevanju tveganj je treba upoštevati pet elementov, ki so lahko izvor tveganja:

- osebje oz. zaposleni (osebna higiena, delovna obleka, ...);
- prema (naprave, posoda, pribor);
- okolje oz. prostori (zrak, prezračevanje);
- surovine (kakovost vhodnih materialov);
- metode (postopek dela) (Zavod za zdravstveno varstvo Celje 2006)⁸.

⁶ Dostopen na medmrežju, <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrt.pdf> (21.3.2007)

⁷ Dostopen na medmrežju, <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrt.pdf> (21.3.2007)

⁸ Dostopen na medmrežju, <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrt.pdf> (21.3.2007)

HACCP sistem je izredno učinkovit sistem nadzora neoporečnosti vseh surovin, postopkov ipd., ki pa ni uporaben le v gostinstvu, temveč na številnih drugih področjih, kjer se ukvarja s proizvodnjo, pripravo in prodajo živil (Zavod za zdravstveno varstvo Celje 2006)⁹.

6.8 OBLIKOVANJE FRANŠIZNE POGODBE IN UTEMELJITEV FRANŠIZNE ORGANIZACIJE »SRDELA SNACK«

Namen franšizne organizacije je povezovanje ribičev, predelovalcev in gostincev v eno samo verigo preko franšizne pogodbe. Vsak gostinec, ki je zainteresiran za vodenje objekta »Srdela Snack«, se mora prijaviti na razpisani natečaj. Če ustreza kriterijem, podpiše franšizno pogodbo, ki mu daje pravico do uporabe imena in do odprtja lokala. V pogodbi so navedeni pogoji, ki jih mora franšizij spoštovati, določajo pa notranjo ureditev prostora, ponudbo jedi, normative in standarde kakovosti. S podobno pogodbo so vezani tudi ribiči in predelovalci rib, za katere so ravno tako določeni pogoji za oskrbo z kakovostnimi surovinami (Končno poročilo projekta 2006).

6.9 CILJI PROJEKTA

6.9.1. Načrtovani cilji

Testiranje modela »Srdela Snack« v resničnem gospodarskem okolju, da bi se pridobile zanesljive informacije o upravičenosti projekta, o možnostih njegovega učinkovitega delovanja in da bi se popravil idejni model. V bodoče bo glavna naloga raziskovalcev in strokovnjakov izboljšava modela v smeri širitve organizacije »Srdela Snack« na nove uporabnike (Končno poročilo projekta 2006).

⁹ Dostopen na medmrežju, <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrt.pdf> (21.3.2007)

6.9.2. Uresničeni cilji

Zgoraj navedeni cilj projekta je bil v celoti uresničen. Predstavljeni model je bil uspešno testiran, uspešno pa so začeli delovati tudi prvi lokali po predlaganem modelu (Končno poročilo projekta 2006).

6.10 DOSEŽKI IN UČINKI

Glavne ugotovitve sodelavcev pri projektu »Marketing plavih rib iz hrvaškega Jadrana« so bile, da je uresničena ideja o modelu franšizne prodaje plavih rib preko gostinskih objektov. Za uspešno oblikovanje modela je bilo opravljeno raziskovalno delo. Vse tehnične potrebe, ki so nujne za uspešen začetek projekta, so bile opravljene v prvemu letu. Model, kot so ga določili, je bil operacionaliziran preko definiranja ponudbe, določitve notranje ureditve prostora, ustroja franšizne organizacije in sestavljanja franšizne pogodbe. Po opravljenih začetnih delih je sledilo odpiranje osmih novih »Srdela Snackov«. Dva izmed teh sta se odprla v Zagrebu, šest pa na obali, in sicer v Kaštel Lukšiću, na Murterju, v Gradcu, Dubrovniku, Biogradu na morju in na Rabu. Razviti sistem prodaje plavih rib preko gostinskih objektov združenih v franšizno organizacijo »Srdela Snack« je doživel uspešen začetek, njegov nadaljnji razvoj in širitev po Hrvaški pa je po ocenah strokovnjakov odvisen predvsem od interesa potrošnikov in gostincev – podjetnikov (Končno poročilo projekta 2006).

6.11 FINANČNO POROČILO

Raziskovalci so imeli pri svojem delu tudi stroške. V spodnji razpredelnici so jasno razvidni načrtovani in dejanski stroški projekta (vsi zneski so navedeni v hrvaških kunah).

Tabela 6.11.1: Finančno poročilo projekta

STROŠKI	1. leto		2. leto		SKUPAJ	
	NAČRTOVANO	DEJANSKO	NAČRTOVANO	DEJANSKO	NAČRTOVANO	DEJANSKO
Plače in potni stroški	45.000,00	96.231,82	45.000,00	29.358,26	90.000,00	125.590,08
Materialni stroški podjetja ali ustanove vodje projekta	20.000,00	20.100,00	20.000,00	10.050,00	40.000,00	30.150,00
Stroški nove opreme	10.000,00	/	/	/	10.000,00	/
Stroški potrošnega materiala, pisarniškega materiala ipd.	1.000,00	/	1.000,00	/	2.000,00	/
Stroški pogodbenih obveznosti z drugimi oddelki, institucijami ali fizičnimi osebami	90.000,00	21.186,46	68.000,00	38.122,42	158.000,00	59.308,88
SKUPAJ	166.000,00	137.518,30	134.000,00	77.530,68	300.000,00	215.048,98

Vir: Končno poročilo projekta 2006.

6.12 UGOTOVITVE

Ekipa sodelavcev na projektu je na koncu potegnila črto nad opravljenim delom in prišla do naslednjih zaključkov:

- obstaja povpraševanje po hrani, ki jo nudi »Srdela Snack«;
- prvi gostje so bili zadovoljni s izdelkom in samo storitvijo;
- boljši rezultati kot pri klasični gostinski ponudbi;
- objekt »Srdela Snack« lahko preživi tudi v neturističnem okolju;

- prag dobička je 80 prodanih obrokov dnevno;
- pozitiven družbeni učinek – zaposlitev in družinski posel;
- obstaja zanimanje ribičev in gostincev za vključitev v projekt (Končno poročilo projekta 2006).

6.13 ANALIZA PROJEKTA

Poglavje je namenjeno predstavitvi ključnih elementov marketinškega spleta, saj gre za elemente, ki so ključni pri uvajanju novih izdelkov ali storitev na trg. V našem primeru je osnovni izdelek zagotovo ponudba tradicionalnih domačih specialitet – plavih rib. Njihova dodana vrednost so njihove lastnosti, saj veljajo za naravni vir omega 3 maščob in veljajo za eliksir mladosti ter zdravega življenja. Ribe, ki se pojavljajo na jedilniku, torej sardele, lokarde in tune, skrivajo še eno glavnih konkurenčnih prednosti – svoje poreklo, saj se v omenjenih gostinskih lokalih strežejo ribe, ki so bile ujete izključno v hrvaškem delu Jadrana, kar je za domače in tuje goste izrednega pomena. Poleg rib bi tudi vino in olivno olje (ravno tako domačega porekla) lahko pripomogla k zdravju ljudi. Na prvem mestu sodelavcev pri projektu je bila kakovost ponujenih izdelkov, ki so jo tudi potrošniki sami v raziskavi ocenili kot odlično.

Oblikovanje cen strokovnjakov, ki so delali na projektu, je bilo jasno opredeljeno že med samimi cilji projekta, saj so potrošnikom želeli ponuditi enostaven, kakovosten in cenovno sprejemljiv obrok. Cene v verigi »Srdela Snack« morajo biti konkurenčne glede na ostale ponudnike hitre prehrane, prednost je v tem, da ljudje za podobno ceno dobijo bolj kakovosten in zdrav obrok. Cena obroka se v povprečju giblje (priloga B) med 14 in 39 hrvaških kun (1,9 € do 5,3 €) in se je izkazala za pravšnjo. Ekonomska analiza je namreč pokazala, da je prag dobička približno 80 prodanih obrokov dnevno. Tudi gostje, po raziskavah sodeč, niso imeli glede cen nobenih pripomb, saj so jih ocenili za sprejemljivo.

Eden izmed problemov oskrbe ljudi z ribami je bila omejitev ponudbe na drage, bele ribe. Plave ribe so lahko ribiči prodajali le pod ceno, v ribarnicah pa so dosegle bistveno višje vrednosti zaradi marž posrednikov. Med cilji projekta

je jasno napisano, da se mora povečati vrednost ulovljenih plavih rib preko turistične ponudbe. Celoten sistem je bil zasnovan na vzajemnem franšiznem odnosu. Po tem sistemu bi ribiči z neposrednim oskrbovanjem prodajnih mest iztržili bistveno višjo ceno za svoj ulov, drugi pomemben socio-ekonomski učinek pa bi bil odpiranje novih delovnih mest. Ribiška zadruga je tista, ki nadzoruje celoten logistični sistem (ulov, predelavo in dostavo rib v gostinske objekte). Kot sem že omenil, so vsi vpleteni veliko bolj avtonomni pri svojem poslu, odnose med ribiči, predelovalci in gostinci pa jasno določa franšizna pogodba.

Glavna orodja, ki so jih pri projektu uporabili za tržno komuniciranje:

- tržna znamka,
- embalaža,
- sejemska dejavnost,
- odnosi z javnostmi,
- promocija.

Tržni znamki, kot pomembnemu elementu celostne grafične podobe, je bilo namenjeno veliko pozornosti. Zunanji oblikovalski studio si je za logotip izbral sardelo modre, bele in rdeče barve. Izbrane barve jasno nakazujejo na nacionalno poreklo verige ter za kakšno vrsto prehrane gre. Embalaža, ki je izrednega pomena pri verigah restavracij, ima natisnjen logotip. S strani kupcev je bila dobro sprejeta, nekaj pripomb je bilo le čez njeno funkcionalnost, kar pa je manjša in hitro odpravljiva težava. Na logotip je vezana tudi tipska ureditev restavracij, saj morajo po franšizni pogodbi lastniki lokalov sami poskrbeti, da izgled in oprema ustrezata zahtevam franšizorja. Celoten projekt je bil javnosti prvič predstavljen na zagrebškem kmetijskem sejmu, tako so tudi ugotovili določene preference in odnos potrošnikov do plavih rib, preverili pa so tudi idejo o začetku verige gostinskih objektov, ki ponujajo plave ribe. Le-tem so sledili številni članki in intervjuji, ki jih je opravil sam dr. Ante Kolega s številnimi hrvaškimi časopisnimi hišami in mediji (Slobodna Dalmacija, Fokus, lokalno glasilo Zagreb ipd.). Še posebej medijsko odmevna je bila prisotnost hrvaškega ministra za kmetijstvo na otvoritvi prvega »Srdela Snacka« v Zagrebu, kar tudi jasno kaže na veliko nacionalno pomembnost projekta. Za potrebe otvoritve so

bili natisnjeni tudi plakati in letaki, kot del promocije nove verige s hitro prehrano (Končno poročilo projekta 2006).

V prehrambeni industriji in turizmu so ljudje ključnega pomena. Večina vpletenih ljudi, torej ribiči, distributerji, predelovalci in gostinci, so neposredno vpleteni v franšizni sistem, vsem je omogočen tudi bistveno boljši zaslužek. Gostinci se morajo pred odprtjem lokala obvezno udeležiti tečaja usposobljenosti, saj jim to določa pogodba. Franšizodajalec ima kadarkoli, tudi brez predhodne najave, pravico vpogleda v celotno poslovanje vezano na gostinski objekta. Gre za sredstvo nadzora nad franšiziji, ki je značilno za večino franšiznih sistemov. Med fizične dokaze, ki potrjujejo oz. poskušajo dokazovati kakovost in zanesljivost storitve, prav gotovo spada tudi izgled gostinskega objekta. S franšizno pogodbo se franšizojemalec zaveže, da bo lokal uredil in opremil skladno z idejno rešitvijo, ki jo je oblikoval franšizor. Tudi lokacija mora zadostiti določenim kriterijem, ki jih določa interni pravilnik sistema. Dobava embalaže je dolžnost lastnika franšize (Končno poročilo projekta 2006). Kot sem že prej omenil, je bila embalaža s strani potrošnikov ocenjena kot primerna.

Kakovost in izvedba vsake storitve sta odvisna od procesov, s katerimi strankam omogočimo končni izdelek. V franšizni verigi »Srdela Snack« so se upravljanja s procesi lotili izredno sistematično. Tako je do potankosti določen prvi korak (ulov rib), saj morajo ribiči slediti vnaprej določenemu postopku, da bi se zagotovila kar največja možna kakovost rib. Natančno sta opisani tudi nadaljnja obdelava in prevoz rib do samih gostinskih objektov. Vsi lokali morajo po franšizni pogodbi vpeljati HACCP sistem, torej sistem analize tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk, ki zagotavlja stroškovno učinkovit in kontinuiran program neoporečnosti živil. Franšizij se poleg tega zaveže, da bo spoštoval normative ter uporabljal točno določene sestavine, ki mu jih bo dobavljal franšizor in jih pripravljaj po točno določenih tradicionalnih dalmatinskih receptih. Bistvo vsake franšize je standardizacija postopkov, saj se le na tak način lahko zagotovi enaka kakovost hrane v vseh poslovnih enotah.

7. ZAKLJUČEK

Danes trgu ne vladajo več izdelki ali storitve, ki so najbolj kakovostni ali funkcionalni, potrošnikom je namreč izredno težko ponuditi nekaj revolucionarno novega in drugačnega. Nasičenost trga je porabnike prisilila, da se o določenih produktih odločajo na podlagi individualnih predstav in subjektivnih sodb. Pri tem igrajo pomembno vlogo podjetja s svojimi tržnimi znamkami. Tržne znamke so pojem, ki ljudem v osnovi pomeni sinonim za neko storitev ali izdelek. Vsake toliko časa se pojavi nova tržna znamka, ki vzbudi našo pozornost in lahko zasede pomembno mesto v naših glavah, zato je za podjetja izredno pomemben pravi pristop pri uvajanju novih storitev, izdelkov ter znamk pod katerimi se nahajajo. Pogled na trg restavracij s hitro prehrano nam da hitro vedeti, da je konkurenca huda. Poleg globalnih verig (McDonald's, Subway, Dairy Queen,...) imajo potrošniki na izbiro celo paleto lokalnih ponudnikov, ki so na svojem »teritoriju« že precej uveljavljeni in priljubljeni (bureki, hamburgerji, pizze, kebabi,...). Prav zato se zdi uvedba nove verige restavracij s hitro prehrano marsikomu nesmiselna. V resnici pa temu ni tako. Obravnavani projekt je dokaz, da so dobre ideje in koncepti še možni.

Uvajanje nove tržne znamke je dolgotrajen proces, ki mora imeti jasno zastavljene cilje in naloge, ki jih je potrebno uresničiti. Zato je bila opravljena pilotna študija, katere namen je bil ugotoviti obstoj interesa med potrošniki za novo franšizno tržno znamko. Po pozitivnem odzivu je sledilo odprtje testnega objekta, kjer so potekale številne aktivnosti. Raziskovalci so uspešno oblikovali celoten logistični sistem, od ulova do dostave rib v gostinske objekte. Vzpostavljeni so bili točno določeni normativi, na podlagi katerih so oblikovali jedilnik in cenik. Zunanji oblikovalski studio je za potrebe franšizne tržne znamke izdelal vizualno identiteto, katere glavni namen je prepoznavnost. Ime in slogan sta rezultat dela zaposlenih na Zavodu za marketing na Agronomski fakulteti, v testnem objektu pa je bilo opravljeno potrebno raziskovalno delo. Specializirano podjetje je razvilo celoten sistem za potrebe franšizne organizacije. Celoten projekt je imel podporo Ministrstva za poljedelstvo.

Uvajanje nove franšizne tržne znamke zahteva od njenega tvorca dodaten trud in aktivnosti, ki pri uvajanju običajnih tržnih znamk ne pridejo v poštev, zaradi

česar lahko trdim, da je moja hipoteza potrjena. Dobra franšizna tržna znamka ima jasno definirano osnovo, ki jo je potrebno uresničevati preko sistemskih standardov – od postopkov priprave hrane, sanitarnih standardov, standardov obnašanja osebja, izgled lokala, atmosfero v prostoru ipd. Skupek vsega naštetega zagotavlja, da je franšizna tržna znamka prepoznavna med potrošniki in med ljudmi, ki imajo ambicije postati lastnik posla. Vsi prijemi morajo biti jasno opredeljeni v franšizni pogodbi. Izrednega pomena ima stalen nadzor nad franšiziji, ki bi hitro začeli delati stvari po svoje, če nad njimi ne bi bdel pozoren in natančen lastnik franšize in jih ne bi omejevala vsebina podpisane pogodbe. Vsak dober franšizor se dobro zaveda, da je dobro ime in tržna znamka njegovo največje premoženje.

8. LITERATURA IN VIRI

1. **Association of Small Business Development Centers (ASBDC)** (1998): *Franchising 101*. Chicago: Dearborn Financial Publishing.
2. **Backhaus**, Klaus, Joachim **Bueschken** in Markus **Voeth** (2000): *Internationales marketing*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.
3. **Ball**, Donald A. In Wendell H. Jr. **McCulloh** (1990): *International business*. Boston: BPI, Homewood.
4. **Blomstermo**, Anders, Deo D. **Sharma** in James **Sallis** (2006): Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review* 23(2), 211–229.
5. **Bradley**, Frank (2001): *International marketing strategy*. London: Financial Times/Prentice Hall.
6. **Bučar**, Bojko, Zlatko **Šabič**, Milan **Brglez** in Monika **Kalin-Golob** (2000): *Navodila za pisanje seminarske naloge in diplomskega dela*. Ljubljana: FDV.
7. **Calantone**, Roger J. in Anthony C. **Di Benedetto** (2007): Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(1), 4–19.
8. **Cateora**, Philip R., John L. **Graham** in Pervez N. **Ghauri** (2000): *International Marketing*. London: McGraw-Hill.
9. **Chen**, Chien-Wei, Chung-Chi **Shen** in Wan-Yu **Chiu** (2006): Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial marketing management* 36(8), 1046–1056.

10. **Cebrzynski**, Gregg (2006): Research firm: Brand recognition drives success for major chains. *Nation's Restaurant News* 40(36), 8–14.
11. **Czinkota**, Michael R., Ilkka A. **Ronkainen** in Michael H. **Moffett** (2005): *International business*. Ohio: Thomson/South-Western.
12. **De Chernatony**, L.(2002): *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
13. **Deželak**, Bogomir, Gabrijel **Devetak** in Rudi **Milfelner** (1991): *Politika in razvoj izdelkov*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
14. **Dev**, Chekitan S., Krishna M. **Erramilli** in Sanjeev **Agarwal** (2002): Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(91), 91–104.
15. **Felstead**, Alan (1993): *The corporate paradox: power and control in the business franchise*. London: Routledge.
16. **Fernandez Monroy**, Margarita in Lucia Melian **Alzola** (2005): An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing* 39(5/6), 585–605.
17. **Grilc**, Peter (1988): *Pogodba o franchisingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. **Hart**, Susan in Nikolaos **Tzokas** (2000): New product launch mix in growth and mature product markets. *Benchmarking: An international Journal* 7(5), 389–405.
19. **Hollensen**, Svend (2001): *Global marketing: A market responsive approach*. Harlow: Prentice Hall.

20. **Hrastelj**, Tone (1995): *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. **Jančič**, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. **Jurše**, Milan (1999): *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
23. **Khan**, Mahmood A. (1999): *Restaurant franchising*. New York: John Wiley & Sons.
24. **Kim**, Woo Gon in Hong-Bumm **Kim** (2004): Measuring customer-based resaurant brand equity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 5(45), 115–131.
25. **Kotler**, Philip (1996): *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. **Kotler**, Philip (2004): *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
27. **Logman**, Marc (1997): Marketing mix customization and customizability. *Business Horizons* 40(6), 39–44.
28. **Luangsuvimol**, Theeranuch in Brian H. **Kleiner** (2004): Effective franchise management. *Management research news* 27(4/5), 63–71.
29. **Makovec Brenčič**, Maja in Tone **Hrastelj** (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
30. **McCallum**, A. Ross (1993): *Franchising: Accounting, auditing, income tax guide*. New York: John Wiley & Sons.
31. **Mendelsohn**, Martin (2004): *The guide to franchising*. London: Thomson.

32. **Mühlbacher**, Hans, Helmuth **Leih**s in Lee **Dahringer** (2006): *International marketing: A Global Perspective*. London: Thomson Learning.
33. **Pavlin**, Igor (1999): Franšizing v Sloveniji. *Podjetnik* 15(6), 30–32.
34. **Pavlin**, Igor (2006): Svet franšizinga v Evropi in Sloveniji. *Podjetnik* 15(2), 52–53.
35. **Quinn**, Barry in Nicholas **Alexander** (2002): International retail franchising: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30(5), 264–276.
36. **Terpstra**, Vern in Ravi **Sarathy** (2000): *International marketing*. Ohio: Thomson/South Western.
37. **Thomas**, Dave in Michael **Seid** (2000): *Franchising for dummies*. New Jersey: Wiley Publishing.
38. **Wilkinson**, Timothy J., Anna **McAlister** in Scott **Widmier** (2007): Reaching the international consumer: An assessment of the international direct marketing environment. *Direct marketing: an international journal* 1(1), 17–37.

VIRI:

- **Kolega, Ante** (2006): *Končno poročilo projekta »Marketing plave ribe iz hrvatskog Jadrana«*. Zagreb: Agronomski fakultet.
- **Onnen, Jane** (2004): *The power of a strong franchise brand*. Dostopno na <http://www.bison.com/forum/articles/marketinghotdish6-04.html> (15.3.2007).
- **Schnell, Brian** in **Gray Plant Moody** (2004): *A franchisor's system standards can be the key to the brand's success*. Dostopno na <http://www.bison.com/forum/articles/legalschnell12-04.html> (15.3.2007).
- **Zavod za zdravstveno varstvo Celje** (2006): *Izdelava HACCP načrta*. Dostopen na <http://www.zzv-ce.si/uploads/izdelava%20haccp%20nacrta.pdf> (21.3.2007).

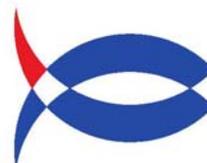
9. PRILOGE

9.1 PRILOGA A: LOGOTIP »SRDELA SNACK«

srdelasnack 

9.2 PRILOGA B: JEDILNIK »SRDELA SNACK«

srdelasnack



JELOVNIK SRDELA SNACK

JELA PO NARUDŽBI	kn
1. lešo srdela	
mala porcija	14,00
velika porcija	24,00
2. frigana srdela	
mala porcija	14,00
velika porcija	24,00
3. srdela na žaru	
mala porcija	14,00
velika porcija	24,00
4. pohani file od lokarde	26,00
5. pohani odrezak od palamide	28,00
6. odrezak od palamide na žaru	28,00
7. pohani odrezak od tune	35,00
8. odrezak od tune na žaru	35,00
9. slani inčun	10,00
10. marinirani inčun	10,00
11. sezonska salata	6,00
12. krumpir salata	2,00
13. fritule	5,00
OBJED SRDELA SNACK	
1. mala porcija srdela, krumpir salata, fritule, piće	20,00
2. velika porcija srdela, krumpir salata, fritule, piće	30,00
3. porcija lokarde, krumpir salata, fritule, piće	32,00
4. odrezak od palamide, krumpir salata, fritule, piće	35,00
5. odrezak od tune, krumpir salata, fritule, piće	39,00
CJENIK PIĆA	
1. bijelo vino	0,20 l 8,00
2. crveno vino	0,20 l 8,00
3. gazirani sok	0,20 l 8,00
4. mineralna voda	0,20 l 4,00
5. prirodna voda	0,20 l 4,00
6. pivo	0,50 l 12,00
7. kava	5,00
8. kava s mlijekom	6,00
9. capuccino	7,00
10. loza	0,03 l 6,00
11. travarica	0,03 l 6,00

9.3 PRILOGA C: MALI JEDILNIK »SRDELA SNACK«

JELA PO MARIČIČI		
1. figusa srdela		kn
mala porcija	24,00	
velika porcija	24,00	
2. srdela na žaru		
mala porcija	24,00	
velika porcija	24,00	
3. pohani file od losarda	26,00	
4. file od losarda na žaru	26,00	
5. pohani odrezak od palenide	28,00	
6. odrezak od palenide na žaru	28,00	
7. pohani odrezak od ture	35,00	
8. odrezak od ture na žaru	35,00	
9. slani inčun	20,00	
10. marinirani inčun	20,00	
11. salata: krumpir, sezonsko povrće	6,00	
12. fritule	5,00	
DOLJE SRDELA SNACK		
1. mala porcija srdela, krumpir salata, fritule, piće	30,00	
2. velika porcija srdela, krumpir salata, fritule, piće	30,00	
3. porcija losarda, krumpir salata, fritule, piće	32,00	
4. odrezak od palenide, krumpir salata, fritule, piće	35,00	
5. odrezak od ture, krumpir salata, fritule, piće	39,00	
BODICI JELU		
1. porcija maslinovog ulja	4,00 l	2,00
CJENIK PIĆA		
1. bijelo vino	0,20 l	2,00
2. crveno vino	0,20 l	2,00
3. gazirani sok	0,20 l	2,00
4. mineralna voda	0,20 l	4,00
5. prirodna voda	0,20 l	4,00
6. pivo	0,50 l	22,00
7. kava		5,00
8. kava s mlijekom		6,00
9. cappuccino		7,00
10. kava	0,03 l	6,00
11. marmarica	0,03 l	6,00

9.4 PRILOGA D: LETAK »SRDELA SNACK«

— |  | —

srdelasnack 

Jeste li znali?

Plava riba predstavlja prehrambenu namirnicu gotovo idealnoga prehrambenog profila. Bogata je esencijalnim masnim kiselinama (EMK) i visokovjedinim proteinima.

Osim što poboljšava opće zdravstveno stanje, konzumiranje plave ribe pomaže u sprječavanju mnogih bolesti i mnogi liječnici preporučuju svojim pacijentima uvođenje plave ribe u redovitu prehranu. Istraživanja su pokazala da EMK imaju preventivno djelovanje na degenerativne bolesti srca i krvnih žila te mogu djelovati kao protuupalni agensi.

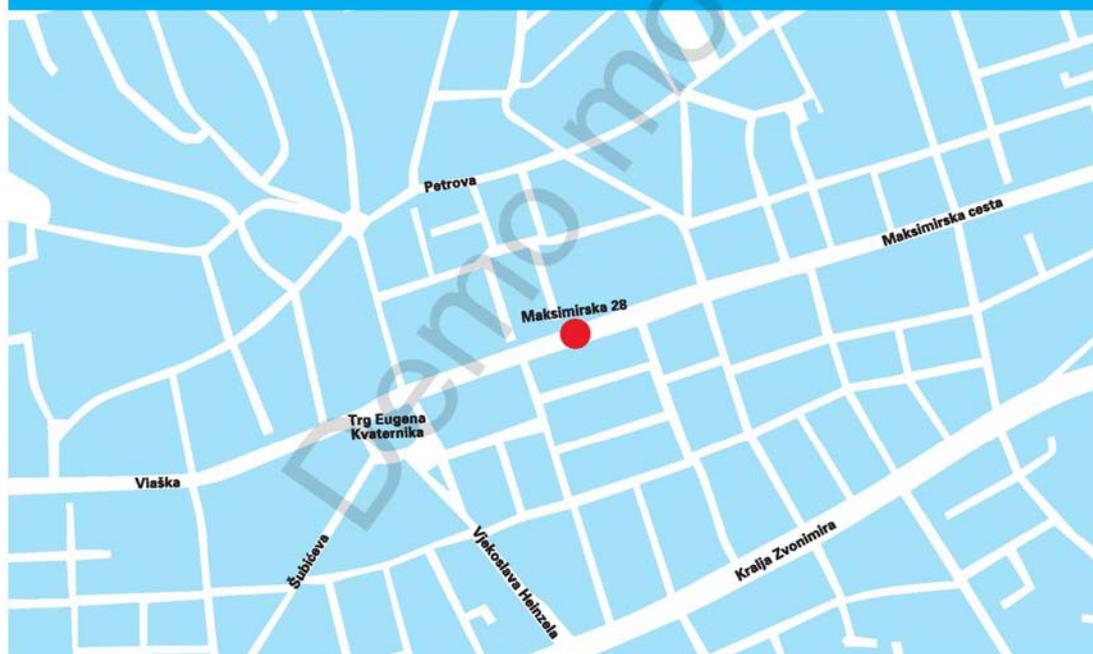
Često je ona jeftinija, plava riba bogatija za zdravlje neophodnim i blagotvornim esencijalnim masnim kiselinama. Prvi primjer je srdela, koja po pre-hrambenom profilu spada među visokovjedinu namirnicu. Izrazito je bogata EMK-om, sadrži značajne količine lizina, valina, izoleucina i alanina, aminokiselina, koje su, između ostalog, neophodne za intelektualni rad i dobru koncentraciju.

— |  | —

9.5 PRILOGA E: PLAKAT »SRDELA SNACK«

srdelasnack 

Konačno u Zagrebu



Mnogi nude ribu - jedna je Srdela Snack

9.6 PRILOGA F: IZGLED OBROKA

