

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALJA KOLAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT ZA OBLIKOVANJE
POSLOVNEGA MODELA FRANŠIZING V
IZBRANEM PODJETJU

Alja Kolar

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

Zaključna projektna naloga opisuje, kakšen vpliv ima finančna kriza na poslovanje organizacije in kako lahko management spremeni finančno krizo v poslovno priložnost. Poslovanje s pomočjo franšizinga je lahko odlična priložnost in dobra naložba organizacije za prihodnost. V obdobju finančne krize je propadlo veliko podjetij, le najboljšim je uspelo preživeti in ostati na tržišču. Recept za uspeh je nenehen razvoj, sprejemanje inovacij in navsezadnje dober kader v organizaciji. V nalogi je predstavljen poslovni načrt za odprtje testne pilotne enote na Podravskem, kjer bi organizacija preizkusila poslovni koncept, preden bi ga oblikovala v franšizni poslovni model. Ugotovitve na podlagi različnih analiz in strategij so pozitivne, vendar je to le dober začetek pravilnega poslovanja s pomočjo franšizinga.

Ključne besede: franšizing, poslovni načrt, poslovni model, kuharske delavnice.

SUMMARY

The final project thesis describes the effect of the financial crisis upon the workings of an organization and how management can turn the financial crisis into a business opportunity. Doing business with the help of franchising can be an excellent opportunity and a company's good investment for the future. Many businesses failed during the time of the financial crisis, only the best were able to survive and stay on the market. The key to success is constant development, acceptance of innovations and good personnel. This thesis presents the business plan for the opening of a test pilot unit in the Podravska region, where the organization would like to try their business concept, before turning it into a franchise business model. The results based on various analyses and strategies are positive, but this is only a good start of doing business with the help of franchising.

Key words: franchising, business plan, business model, cooking classes

UDK: 339.187.44(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju viš. pred. mag. Armandu Faganelu za vodenje, potrpežljivost in strokovnost pri izdelavi naloge ter organizaciji Jezeršek gostinstvo, d. o. o., ki mi je omogočila pisanje zaključne projektne naloge. Posebna zahvala gre tudi bratoma, Metodu in Timoteju, družini in prijateljem, ki so me skozi pisanje naloge podpirali in verjeli vame.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	2
2	Rast in konkurenčna prednost organizacije	3
2.1	Opredelitev krize in njenih značilnosti	3
2.2	Krizni management	4
2.3	Učeča se organizacija in avtentično vodenje	6
3	Poslovni franšizing	8
3.1	Definicija franšizinga	8
3.2	Oblike franšizinga	9
3.2.1	Proizvodni ali produktni franšizing	9
3.2.2	Čisti poslovni franšizing	9
3.2.3	Industrijski franšizing ali proizvodna licenca	9
3.3	Načini širjenja s pomočjo franšizinga	9
3.3.1	Neposredni franšizing	10
3.3.2	Podružnica lastnega podjetja	10
3.3.3	Skupna vlaganja	10
3.3.4	Subfranšizing	10
3.3.5	Master franšizing	10
3.4	Testna pilotna enota	11
3.5	Prednosti in slabosti za franšizodajalca ter njegove obveznosti	11
3.5.1	Prednosti za franšizodajalca	11
3.5.2	Slabosti za franšizodajalca	12
3.5.3	Obveznosti franšizodajalca	12
3.6	Prednosti in slabosti za franšizojemalca ter njegove obveznosti	12
3.6.1	Prednosti za franšizojemalca	12
3.6.2	Slabosti za franšizojemalca	13
3.6.3	Obveznosti franšizojemalca	13
3.7	Slovenija in franšizing	13
3.7.1	Office 1 Superstore	14
3.7.2	Uniglobe TM Travel	14
3.7.3	International Service Group	14
3.7.4	Norma – franšiza na področju maloprodaje bio hrane	15
3.7.5	Juicebox – sveži sokovi in smoothiji	15
4	Analiza SWOT	16
4.1	Prednosti	16
4.2	Slabosti	17
4.3	Priložnosti	17
4.4	Nevarnosti	17
5	Poslovni načrt	18
5.1	Definicija poslovnega načrta	18

5.2	Poslovni pregled.....	18
5.2.1	Predstavitev organizacije.....	18
5.3	Aktualni položaj in cilji organizacije.....	19
5.4	Lastništvo testne pilotne enote.....	22
5.4.1	Načrt ustanovitve.....	22
5.4.2	Lokacija in prostori.....	22
5.4.3	Poslovni proces.....	22
5.4.4	Tehnologija.....	24
5.5	Prihodnji izdelki (ali storitve).....	25
5.6	Tržišče.....	27
5.6.1	Analiza trga.....	27
5.6.2	Analiza kupcev.....	27
5.6.3	Značilnosti trga in analiza konkurence.....	27
5.7	Poslovna strategija.....	29
5.8	Promocijski načrt.....	31
5.8.1	Ciljno občinstvo.....	31
5.8.2	Promocijsko sporočilo.....	31
5.8.3	Oglaševanje.....	31
5.8.4	Promocijske aktivnosti.....	32
5.8.5	Sredstva.....	32
5.9	Terminski načrt.....	32
5.10	Management.....	34
5.10.1	Organizacijska struktura.....	34
5.10.2	Managerska ekipa.....	34
5.11	Finančni načrt.....	36
5.11.1	Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje prvega leta.....	36
5.11.2	Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje štirih let.....	36
5.11.3	Rast in dobičkonosnost – kazalci uspeha.....	38
5.11.4	Povprečni stroški na udeleženca.....	38
5.11.5	Prag rentabilnosti.....	38
6	Sklepi.....	39
	Literatura.....	41
	Priloge.....	43

SLIKE

Slika 1: Kuharske delavnice in število oseb na izvedenih delavnicah.....	20
Slika 2: Darilyni program Akademije Jezeršek.....	21
Slika 3: Poslovni proces Akademije Jezeršek.....	23
Slika 4: Poslovni proces zaposlenih testne pilotne enote.....	24
Slika 5: Managerska ekipa.....	34
Slika 6: Grafični prikaz načrta poslovnega izida.....	37

PREGLEDNICE

Preglednica 1: SWOT analiza.....	16
Preglednica 2: Lastništvo in vložki v testno pilotno enoto.....	22
Preglednica 3: Skupni vložek v promocijska sredstva.....	32
Preglednica 4: Terminski načrt v mesecih.....	33
Preglednica 5: Prikaz opravljenih ur zaposlenih.....	35
Preglednica 6: Prikaz plačila zaposlenih.....	35
Preglednica 7: Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje prvega leta.....	36
Preglednica 8: Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje štirih let.....	37
Preglednica 9: Kazalci uspeha rasti in dobičkonosnosti.....	38
Preglednica 10: Povprečni stroški na udeleženca kuharske delavnice.....	38
Preglednica 11: Prag rentabilnosti.....	38

KRAJŠAVE

CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Upravljanje odnosov z odjemalci)
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EFF	<i>European Franchise Federation</i> (Evropska franšizna federacija)
EUR	evro
IFA	<i>International Franchise Agency</i> (Mednarodno franšizno združenje)
RS	Republika Slovenija
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Organizacija Jezeršek gostinstvo, d. o. o. ne posluje s tipično obliko birokratske organizacije. Vizija, poslanstvo in inovativen pristop k rasti podjetja nakazujejo, da gre za učečo se organizacijo. Učeča se organizacija stalno pridobiva nova znanja in je ves čas podvržena nenehnemu učenju. Spodbuja učenje na vseh ravneh, tj. sistematično, skupinsko in individualno. S tem spodbuja svoj lasten razvoj oz. rast ter je odprta do okolja (Dimovski idr. 2005).

Organizacija Jezeršek gostinstvo, d. o. o. je leta 2012 v okviru projekta Akademija Jezeršek razvila nov poslovni model trženja in nudenja storitev odjemalcem z namenom, da poveča in zapolni kapacitete v preostalih poslovnih objektih, poveča rast in konkurenčno prednost, širi prepoznavnost blagovne znamke ter se izogne finančni krizi. Začela je nuditi novo obliko storitve, tj. izobraževanje na področju kulinarike v obliki tečajev in delavnic. Model deluje tako, da širšemu krogu ljudi ponujajo izobraževanje v obliki doživetja in imajo za ta namen na voljo primerne kapacitete in kader. Da bi si organizacija ob izvajanju teh storitev zagotovila trajno konkurenčno prednost, je istočasno razvila končen produkt – darilni bon, ki je oblikovan kot lična pločevinka in je namenjen koriščenju teh storitev za končne uporabnike. Organizacija je bila s tem primorana razviti prodajno mrežo ponudnikov, ki tržijo oz. prodajajo njen končni produkt. Gre za maloprodajne enote v notranjski, gorenjski in deloma podravski regiji.

Da bi bila širitev darilnega programa po ostalih regijah učinkovita, bi morala organizacija razdelati in razrešiti logističen problem izvajanja kuharskih delavnic. Ena izmed priložnosti je lahko širitev s pomočjo poslovnega modela franšizing. Franšizing ima veliko različnih definicij, gre za obliko licenciranja, pri katerem dajalec ali franšizor in jemalec ali franšizij skleneta pogodbeno sodelovanje (Povalej 1992).

Organizacija bi lahko na ta način vzpostavila testno pilotno enoto v podravski regiji, kjer bi lahko ponujala enako obliko storitve in preverila, ali je širitev s tem poslovnim modelom izvedljiva. V nadaljevanju je predstavljen okvirni poslovni načrt za odprtje testne pilotne enote projekta Akademija Jezeršek. Poslovni načrt je dokument, ki ga pripravi podjetnik. V njem podrobno opredeli vse zunanje in notranje elemente, kot so trženje, finance, kadri ter kratkoročne in dolgoročne odločitve za prva tri leta dejavnosti (Antončič idr. 2002).

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen diplomskega dela je bil predstaviti rešitev za podjetje Jezeršek gostinstvo, d. o. o., kako vzpostaviti testno pilotno enoto s pomočjo poslovnega načrta.

Cilji zaključne projektne naloge:

- seznaniti se s pojmi franšizing, učeča se organizacija, kriza in poslovni načrt,
- prikazati, ali je ideja širjenja s poslovnim modelom franšizing smiselna,
- ugotoviti, kakšna so tveganja in pričakovani rezultati poslovanja s testno pilotno enoto,
- narediti analizo SWOT in s tem pridobiti pomembne informacije glede tveganj in priložnosti na trgu,
- razdelati poslovni proces in konkurenco,
- narediti poslovne strategije poslovanja in promocijski načrt,
- opredeliti konkurenčne prednosti celotnega projekta,
- predvideti stroške, dobiček in rast testne pilotne enote.

1.3 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Teoretični del:

V projektne nalogi smo uporabili primarne vire, ki so izhajali iz lastnih raziskav, ter sekundarne vire, ki so izhajali iz domače in tuje literature. Na osnovi pregledovanja domače in tuje literature ter spletnih virov s področja kriznega managementa, franšizinga in podjetništva smo uporabili metodo deskripcije (opisovanja), metodo analize in metodo klasifikacije, kjer smo se osredotočili na pojme franšizing, učeča se organizacija, finančna kriza in poslovni načrt. Podatke smo zbirali z metodo kompilacije, ki smo jo uporabili v teoretičnih izhodiščih pri povzemanju sklepov, stališč in spoznanj. Z metodo komparacije smo primerjali teoretična stališča z dejstvi za omenjeno podjetje.

Empirični del:

Naredili smo analizo SWOT in s tem pridobili pomembne informacije glede tveganj in priložnosti na trgu ter pripravili poslovni načrt za odprtje testne pilotne enote.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo imeli na razpolago dovolj virov in literature, da smo jo lahko uspešno zaključili.

2 RAST IN KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE

2.1 Opredelitev krize in njenih značilnosti

Kriza je pogosto uporabljena oznaka za nevarne, težavne odločilne položaje, ki se nanašajo na široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov. Je neugodno in nezaželeno kritično stanje, ki je nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov. Kriza neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije (Dubrovski 2004, 13).

Nedavna finančna kriza predstavlja največji in najgloblji gospodarski padec v zadnjih nekaj desetletjih. Eder in Alvintzi opredeljujeta krizo kot nenormalno stanje in zaznavanje, ki presega področje delovanja vsakodnevnega poslovanja in predstavlja resno grožnjo za delovanje sistema, varnosti in ugleda katerekoli organizacije. Krizno stanje povzroča motnje v poslovanju in povečan javni nadzor (Eder in Alvintzi 2010, 7–8).

Dubrovski (2011, 25) krizo opredeljuje kot sestavni del življenjskega cikla vsake organizacije. Nastane takrat, ko vsakodnevne motnje, ki so praviloma premagljive in jih je še mogoče uspešno reševati, postanejo močnejše in sprožijo številne nezaželene procese, ki jih ni mogoče več sproti reševati in ki resno ogrožajo samo poslovanje podjetja.

Adizes (2009, 17) krizo enači s težavami, ki povzročijo intenzivnejše spremembe. Te spremembe segajo globoko v okolje, v katerem organizacija deluje, kar vpliva na številne dejavnike v okolju. V tem okolju imajo vsi enake težave in enake priložnosti.

Posledice, ki jih pušča kriza, so lahko za človeško družbo uničujoče. Na udaru je človekovo dostojanstvo, razum, svoboda in zaupanje v družbo. Veliko podjetij je v času finančne krize propadlo in mnogo zaposlenih se je znašlo pred veliko socialno stisko. V letu 2009 je bilo po podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve v Sloveniji zabeleženih 332 stečajev in 269 izbrisov iz registra. V letu 2010 so se ti še stopnjevali, zabeleženih je bilo 510 stečajev in 291 izbrisov iz registra. Še višje so številke za leto 2011, ko je bilo zabeleženih 675 stečajev in 398 izbrisov (Furlan 2013).

Organizacija mora biti pripravljena in neprestano pozorna na kazalce ali simptome, ki so pokazatelji morebitne nastale krize. Pravočasno zaznavanje pokazateljev je zelo pomembno zanj, saj s tem lahko prepreči nastanek krize in obvladuje nastalo situacijo. Ko organizacija zazna pokazatelje krize, jih mora praviloma analizirati in ugotoviti vzroke nastanka ter jih uspešno odpraviti z ustreznimi ukrepi. Pokazatelje krize zaznava celotno okolje organizacije. V okolje so vključeni lastniki organizacije, konkurenti, banke, odjemalci, dobavitelji, panožna združenja, revizorji in svetovalci, strokovna in splošna javnost (Dubrovski 2011, 57–59).

Smiselno je obrazložiti in prikazati krizo v obliki črke njenega poteka in hitrosti nastopa. V obliki določene črke je prikazano stanje, trajanje in razsežnost krize (Dubrovski 2011, 37):

Črka V: ponazarja velik padec gospodarske rasti, sledi mu hitra rast in okrevanje.

Črka U: gre za dlje trajajoče obdobje zastoja in okrevanja, sledi normalizacija stanja.

Črka L: govorimo o najbolj neprijetnem in neugodnem stanju krize. Gre za velik padec in morebiten obstoj v kriznem stanju. Lahko govorimo o daljši krizi, recesiji, depresiji in deflaciji.

Črka W: ponazarja dvojni padec gospodarske rasti, po krajšem okrevanju sledi ponovni padec in kasneje rast.

Črka J: gre za kratkotrajno stanje zastoja, ki mu sledi visoka rast z visokimi donosi.

Za lažje razumevanje in obvladovanje stanj v času krize Eder in Alvintzi (2010, 8) delita stanja na tri faze:

1. Predkrizno stanje – pokazatelji oz. simptomi kriznega stanja so v tej fazi že vidni, organizacija mora reagirati s preventivnimi ukrepi in se soočiti s trenutnim stanjem.
2. Krizno odzivno stanje – v tej fazi je pomemben odziv in soočanje vršnega managementa z nastalim kriznim stanjem.
3. Stanje po krizi – gre za fazo okrevanja in hkrati pripravljanja organizacije na morebitno novo krizo. Vršni management organizacije mora v tej fazi izpolniti obveznosti, ki jih je prevzel v času kriznega stanja.

Organizacija se mora pravilno soočiti s krizo in jo jemati kot novo priložnost. Največje bogastvo krize je pridobivanje novih znanj, ki jih drugače ne bi bilo mogoče osvojiti. Krizne razmere zahtevajo inovativen in radikalen način vodenja organizacije ter sprejemanje težkih poslovnih odločitev brez dolgih pogajanj in zavlačevanj, kar je značilno za birokratske organizacije (Dubrovski 2004, 335). V času krize bodo preživeli le najmočnejši, ki se bodo prilagodili spremembam in vzeli krizo kot poslovno priložnost. Organizacija Jezeršek gostinstvo, d. o. o. se je bila primorana v obdobju finančne krize soočiti s številni dejstvi in problematiko, ki jo je predstavljalo takratno tržišče. V obdobju krize se je odločila razviti projekt Akademija Jezeršek v vednosti, da so inovacije lahko tudi poslovna priložnost in rešitev iz krize.

2.2 Krizni management

Vodenje že od nekdaj predstavlja velik izziv tudi takrat, ko gre za uvajanje najmanjših sprememb v organizacijo. Trenutna generacija managerjev je tista, ki bo morala poskrbeti za korenite in učinkovite spremembe za dobro in kakovostno življenje človeka. Sodobni izzivi vodenja v času krize so nenehno učenje, uvajanje pozitivnih sprememb, spoznavanje ljudi in organizacije, v kateri posameznik deluje.

Članek revije *Managing Global Transitions: International Research Journal* opisuje razvoj vodenja in managementa kot znanosti. Razvoj te teorije je pomemben za lažje razumevanje vodenja raznolikosti managementa v 21. stoletju. Razvojna vloga vodstva in načina vodenja zahteva seznanitev z zgodovinskim razvojem vodenja in managementa kot znanosti (Visagie in Linde 2010).

Dubrovski (2011, 31) pravi, da je hitro soočanje managementa s problemi poglobitnega pomena zaradi nastalih kritičnih razmer, ki jih mora management čim bolj učinkovito odpraviti. Gre za položaje, v katerih ni mogoče uporabiti rutinskih odločitev, saj bi lahko pripeljale do velikega neuspeha. Management ima v času krize velik pomen, tukaj pridejo do izraza predvsem vodstvene sposobnosti:

- čas za odločanje je močno omejen, zato so lahko ukrepi nepravilni,
- na voljo je le omejena količina materialnih in nematerialnih sredstev, stroški le-teh se strmo zvišujejo,
- veliko je nepričakovanih in novo nastalih kriznih dogodkov, kar pomeni dodatno obremenitev managementa,
- obstaja možnost nastanka zunanjih in notranjih konfliktov v organizaciji,
- da se management lahko pravilno odloči in izbere pravilne ukrepe, je zanj pomembno poznavanje ali svetovanje s področja zakonodaje, kar lahko predstavlja dodaten strošek za organizacijo.

Račnik (2010, 17–18) opredeljuje deset lastnosti kvalitetnega vodje, v nadaljevanju je predstavljenih nekaj najpomembnejših lastnosti.

- *Samoobvladovanje*. Če bo vodja sposoben obvladovati sebe predvsem v stresnih ter konfliktnih situacijah, bo sposoben obvladovati tudi druge.
- *Pravičnost*. Vodja, ki nima občutka za pravičnost, med ljudmi ni spoštovan in nima njihovega zaupanja. Avtor pravičnost opredeljuje kot jasna pravila in doslednost pri njihovem izvajanju. Če vodja prične delati izjeme, se bo njegova verodostojnost avtomatično zmanjšala.
- *Suverenost*. Za vodje je nujno, da se usposobijo za hitro sprejemanje odločitev. Da bi bili pri tem uspešni, je potrebno širše poznavanje organizacije. Razumevanje vizije, poslanstva in ciljev organizacije je nujno. Šele ko vodja spozna širše okolje organizacije, je odločanje pri delovnih procesih hitro in učinkovito.
- *Sposobnost načrtovanja*. Uspešno doseganje ciljev in rezultatov je posledica načrtovanega delovanja. Bistvene naloge vodje so načrtovanje strategij, odločanje o procedurah ter opredelitev vlog v delovnem timu. Vodji mora biti jasno, kaj je cilj tima, koliko časa je na voljo za uresničitev tega cilja, na kakšen način bodo dosegli ta cilj in kakšne vloge imajo pri doseganju teh ciljev posamezni člani tima.
- *Pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti*. Kvaliteten vodja mora znati prevzeti polno odgovornost za rezultate svojega tima, tudi če ti niso popolni in imajo napake ali pomanjkljivosti. Prelaganje odgovornosti še nikoli ni prineslo ničesar dobrega. Prav tako

je vodja odgovoren za dodeljevanje nalog svojemu timu; če kdo naloge ne opravi v skladu s pričakovanji, je to odgovornost vodje, saj ni pravilno precenil sposobnosti podrejenega.

- *Sodelovanje*. Dobri in uspešni vodje se zavedajo koristi sodelovanja. Za uspešne vodje novejših generacij je značilno, da uporabljajo mehkejši vidik vodenja. Prednosti tega vidika so, da podrejeni vodjo sprejemajo z večjo simpatijo in iskrenejšim spoštovanjem.

Za uspešno vodenje ljudi in reševanje problemov, še posebej v času krize, je pomembna velika mera zbranosti, odločnosti in preprostosti managementa. Način vodenja je mnogokrat odvisen od družbe, s katero ima vodja opravka. Schuster (2011, 56) na primeru slovenskega podjetja Hella Saturnus izpostavlja ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi v organizaciji, ki se pokažejo pri rezultatih poslovanja in so odvisni od vseh delujočih članov v organizaciji.

2.3 Učeha se organizacija in avtentično vodenje

Skozi cikel rasti organizacije, natančneje v fazi hitre rasti, je dobro razvidno, da v tej fazi organizacija odlično posluje, prihodki so višji in organizacija še vedno ostaja v konkurenčni prednosti. Po tej fazi nastopi cikel zrelosti, kjer se rast nekoliko umiri. V tej fazi je odvisno od organizacije, ali je pripravljena sprejeti, vpeljati in nadgraditi dosedanje znanje, ki ga je skozi ves cikel nabirala, in si s tem povečati konkurenčno prednost. Vsak podjetnik se mora zavedati, da če želi povečati rast in prihodke v podjetju, mora vpeljati korenite spremembe, ki bodo to omogočale (Antončič idr. 2002, 372).

Rast in konkurenčna prednost sta danes v organizaciji poglobitnega pomena. Ključ do poslovnega uspeha so inovacije in inovativen pristop organizacije. Nenehen razvoj in iskanje novosti, ki ju neposredno vsiljuje konkurenca, prisilita organizacijo, da sledi temu razvoju in s tem onemogoči zmanjšanje lastnega tržnega deleža. Kljub razsežnosti informacijske tehnologije so še vedno ljudje tisti, ki vpeljujejo novosti v organizacijo in s tem ustvarjajo konkurenčno prednost. Danes so v ospredju ljudje, ki so sposobni razmišljati na drugačen način, ki so nepredvidljivi, imajo domišljijo, vodstvene sposobnosti in podjetniški duh. Pomemben je pristop k rasti organizacije in doseganju konkurenčne prednosti, zato je danes zelo cenjeno skupinsko delo oz. timsko delo, kar omogoča skupno učenje in razvoj ter posledično inovativen odziv na spremembe v okolju. Inovativnost je ključnega pomena, saj si z njo organizacija ustvari nekakšno identiteto, ki temelji na sposobnostih, znanju in zaupanju, kar dolgoročno vpliva na poslovne rezultate (Dimovski idr. 2005, 30).

Antončič in drugi (2002, 151) pravijo, da je v organizaciji pomembno nenehno spodbujanje ustvarjalnosti in kreativnosti zaposlenih. To pomeni, da organizacija teži k izobraževanju zaposlenih in jim omogoča kreativno okolje. Zaposlene lahko spodbudimo k inovativnemu mišljenju z metodami za spodbujanje ustvarjalnosti. S tem spodbudimo sodelovanje v

skupinah, timsko delo, lažje prepoznavanje problematike, kritičnost in opazovanje problema ter analizo in rešitev problematike.

Učeča se organizacija je organizacija, ki teži k nenehnim izboljšavam, želi doseči visoke rezultate in delovati v nekakšnem sožitju z okoljem. Zaposleni v učeči se organizaciji so pripravljene na nenehno učenje, sposobni so razmišljati drugače in delovati v skupinah (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 18).

Za dobro delovanje učeče se organizacije je pomemben dober vodja. Ta mora znati dodeliti vsakemu zaposlenemu mesto v organizaciji in vlogo, ki jo bo posameznik opravljal. Nenehno mu mora nuditi možnost izobraževanja in izpopolnjevanja. Vršni management mora poskrbeti za oblikovanje primerne vizije prihodnjega poslovanja in to vizijo prenesti na zaposlene v organizaciji. Omembe vredna je strategija sedmih stopenj za zadrževanje visoko sposobnih zaposlenih v podjetju, ki opisuje, da mora najprej vsak vodja jasno opredeliti, katere zaposlene želi obdržati v organizaciji (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 22).

Pomembno je, da opredeljen pojem učeča se organizacija navežemo na avtentično vodenje. Avtentično vodenje je povsem drugačno od klasičnega vodenja organizacije. Izpostavlja osebnostne lastnosti vodje in ne opredeljuje sloga, ki bi ga moral posameznik prevzeti. Avtentičen vodja se poda na področja, ki mu niso znana in si dovoli narediti napake, iz katerih se uči. Predvsem mora nenehno delati na osebnostnem razvoju, saj s tem spodbuja iznajdljivost drugih. Avtentični vodje vedo, kdo so, kaj si želijo, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Ves čas morajo delovati v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, s tem si pridobijo veliko mero spoštovanja in zaupanja sodelavcev. Pri teh vodjah je zelo pomemben proces samozavedanja, to pomeni temeljno zavedanje o znanju, izkušnjah in sposobnostih človeka. Pomembna so pozitivna čustva in spoznavni razvoj zaposlenih. Vse besede morajo biti skladne z dejanji, pri tem je pomembno, da vodja vse to počne z veliko mero samozavesti, optimizma in odločnosti (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 102–108).

3 POSLOVNI FRANŠIZING

3.1 Definicija franšizinga

Izraz franšizing sega že v obdobje po srednjem veku, takrat se je nanašal na podelitev pravic do trgovanja s strani kralja ali višjega organa. Te pravice so bile v tistem času rezervirane za višje oblasti. Danes franšizing označuje poslovni sistem ali format, ki omogoča distribucijo izdelka ali storitve preko različnih mrež. Sistem se poveča z vstopom novih poslovnih partnerjev ali franšizijev, ki v sistem vlagajo in tako postanejo člani te poslovne verige (European Franchise Federation b. l.).

Franšizor ali franšizodajalec je ustanovitelj, ki vodi franšizno mrežo, v kateri delujejo franšiziji, skozi daljše časovno obdobje. Franšizij ali franšizojemalec je samostojna pravna oseba, ki posluje s sklenjeno franšizno pogodbo (Franadria 2010a).

Poslovni model franšizing se je prvič pojavil v poslovanju pred približno stotimi leti v ZDA. V globalnem smislu se je oblika poslovanja začela intenzivno pojavljati v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes v večini razvitih držav delujejo posebna interesna združenja in organizacije franšizinga. Gre za obliko poslovanja, ki izvaja storitev na višji profesionalni ravni in vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega ter naložbenega poslovanja. Pogodbeni način je trajnejši, vključuje velika podjetja, ki so pripravljena vlagati v razvoj in raziskave, ter majhna podjetja, ki so pripravljena posredovati blago ali storitev do končnih uporabnikov (Hrastelj 1995, 138–139).

Antončič in drugi (2002, 413) opredeljujejo franšizing kot obliko licenciranja. Tisti, ki bo dobil licenco, bo deležen podpore, usposabljanja ter pravice do uporabe blagovne znamke, ki je že uveljavljena. Lahko gre tudi za obliko strategije širjenja podjetja; v zameno za plačilo franšizodajalec ponuja franšizojemalcu pravico do uporabe imena, procesa, proizvoda in storitve.

Povalej (1992, 27) franšizing opredeljuje kot svojevrstno obliko med dvema ali več pogodbenimi partnerji. Poudarja še, da gre za decentraliziran sistem distribucijskih odnosov v poslovanju.

Rebernik (1997, 566–567) pravi, da gre za metodo pogodbenega sodelovanja med franšizorjem in franšizijem, kjer franšizor za določeno plačilo franšiziju odstopi svoj »know-how« in uporabo svojega imena oz. blagovne znamke. Poslovni dogovor poteka med dvema neodvisnima subjektoma, pri katerem si franšizij pridobi dovoljenje uporabe lastniških pravic, poslovnega koncepta in pomoči franšizorja. Franšizor je za to dolžan poslovni koncept pred tem preizkusiti s pomočjo pilotne enote.

Franšizing je ena izmed priložnosti za manj tvegano samozaposlitev. Franšize poleg prenosa priznane blagovne znamke zagotavljajo finančno pomoč, preizkušene modele poslovanja in veliko znanja franšizodajalca (Nekrep 2009).

3.2 Oblike franšizinga

Poznamo več oblik poslovanja s poslovnim modelom franšizing:

3.2.1 Proizvodni ali produktni franšizing

Gre za obliko poslovanja, pri kateri franšizor pod svojo blagovno znamko blago proizvaja in distribuira do končnih potrošnikov preko franšiznih prodajaln. Franšizna mreža prodajaln je dobro izoblikovana in vključuje naročanje, dobavljanje in plačevanje s strani franšizija. S to obliko franšizinga večinoma poslujejo avtomobilska industrija, naftna industrija, modna in kozmetična industrija (Rebernik 1997, 569).

3.2.2 Čisti poslovni franšizing

Gre za najbolj razširjeno obliko in hkrati tudi za najbolj zahtevno in zapleteno obliko poslovanja s pomočjo franšizinga. Za to obliko je značilno, da dajalec franšize ali franšizor podeli pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa franšiziju. Med njima je sklenjena franšizna pogodba, ki vključuje pravico do uporabe blagovne znamke, poslovnih skrivnosti, delovnih procesov in pravico do uporabe »know-howa«. Ta oblika poslovanja je najbolj značilna za hotelske verige, prehranske verige, verige avtomobilskih servisov in avtomobilskih izposojevalnic (Franadria 2010b).

3.2.3 Industrijski franšizing ali proizvodna licenca

Tukaj gre predvsem za prenos patentne licence ali »know-howa« na proizvajalca. Pri temu načinu poslovanja ne gre za popolno licenčno pogodbo, večinoma ga zasledimo v proizvodnji pijač (Povalej 1992, 28).

3.3 Načini širjenja s pomočjo franšizinga

Kadar govorimo o načinu širjenja s pomočjo franšizinga, govorimo o neposrednem franšizingu, podružnici lastnega podjetja, skupnih vlaganjih, subfranšizingu in master franšizingu. Te oblike so najbolj primerne, kadar želi organizacija širiti poslovanje na druge regije ali države. Velika prednost vstopa v državo ali regijo preko lokalnih pogodbenikov je prav v tem, da se lahko franšizor izogne precejšnjim prilagoditvenim stroškom, ki bi lahko nastali zaradi potrebnih raziskav lokalnega tržišča (Rebernik 1997, 570).

3.3.1 Neposredni franšizing

Pri neposrednem franšizingu gre za najbolj direktno metodo širjenja poslovanja. Najbolj pogosta in najbolj uspešna je, kadar gre za lokalno širjenje poslovanja znotraj iste dežele. Manj pogosta je v mednarodnem smislu, saj bi lahko bilo poslovanje zaradi kulturnih drugačnosti neuspešno (Rebernik 1997, 570).

3.3.2 Podružnica lastnega podjetja

Če se temeljna franšiza ali master franšiza organizira v obliki podružnice franšizorja, ima temeljni franšizor neposredni nadzor nad franšiziji, medtem ko lahko področna podružnica neposredno podeljuje franšize. V Sloveniji je tak primer McDonald's Slovenija (Rebernik 1997, 571).

3.3.3 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja lastniku intelektualne lastnine omogočajo velik nadzor nad dogajanjem in uporabljanjem vseh prednosti sodelovanja z lokalnim partnerjem. V Sloveniji je tak primer sodelovanje Mercatorja in Spara, ki sta vstopila na tržišče preko skupnih vlaganj (Rebernik 1997, 571).

3.3.4 Subfranšizing

Pri tej obliki poslovanja ima franšizor neposredni stik le s poddajalcem franšize; le-ta ima neposredni stik s končnim pridobiteljem franšize. Glavni franšizodajalec nima skoraj nikakršnega stika s končnim pridobiteljem franšize. Vsa plačila in pristopnine plačuje subfranšizor, ta je odgovoren tudi za neposredni razvoj franšizinga, ima pravico svetovati in nadzorovati končnega pridobitelja franšize (Povalej 1992, 28).

3.3.5 Master franšizing

Gre za obliko poslovanja, ki omogoča prodor na tuje trge, kjer franšizor nima nobenih poslovnih izkušenj ali se ne želi ukvarjati s prodajo franšiz. Franšizor preko temeljne pogodbe za nadaljnje podeljevanje franšizinga podeli pravice franšiziju temeljne franšize. Ta oblika poslovanja omogoča podfranšizijem, da imajo v lasti več kot eno enoto podfranšize. Pri tem se lahko pojavijo tudi številni problemi, kot so prilagoditve lokalnim potrebam in stopnja nadzora franšizorja nad temeljnim franšizijem. V tem primeru lahko franšizor od temeljnega franšizija zahteva, da najprej odpre več testnih oz. pilotnih enot, kjer preizkusi svoje poslovanje (Rebernik 1997, 571).

3.4 Testna pilotna enota

Preden franšizor začne sklepati franšizne posle, mora svojo poslovno formulo temeljito preizkusiti na vsaj eni testni enoti, tako zahtevata Mednarodno franšizno združenje (IFA) in Evropska franšizna federacija (EFF). Franšizor najprej preveri poslovno zamisel z lastnimi sredstvi in ne s sredstvi franšizija, hkrati se prepriča tudi, ali se poslovna ideja v določenem okolju obnese in ali bo franšizna dejavnost dobičkonosna (Pavlin 1997, po Kalenček 2002, 32).

Franšizor deluje v testni pilotni enoti minimalno 1 leto zaradi možnih sezonskih nihanj in fluktuacije. V tem časovnem obdobju se lahko pojavijo številni problemi, ki bi lahko doleteli franšizija in tako neposredno vplivali na celotno franšizno verigo. Kasneje je franšizor dolžan zapisati obliko vodenja poslov v priročnik za poslovanje (Attwood 1993, po Kalenček 2002, 32).

Dušan Žerak meni, da za poslovanje s franšizno obliko veljajo enaka pravila kot za druge oblike širitve poslovanja, to pomeni, da je potrebno izvesti analizo trga, študijo izvedljivosti, narediti poslovni načrt ter vzpostaviti pilotno franšizno enoto. Najbolje je, da je pilotna franšizna enota v lasti franšizodajalca, ki bo na ta način pridobil izkušnje s trgom in po potrebi prilagodil svoj poslovni model. Dajalec išče franšizije preko objav na lastni spletni strani, preko različnih oglaševanj, na sejmih ali s pomočjo agencij, ki se ukvarjajo z iskanjem in izbiro franšizinih partnerjev (Petavs 2013).

Organizacija Jezeršek gostinstvo, d.o.o. bo v podravski regiji odprla testno pilotno enoto, kjer bo testirala ter poskusila poslovati in izvajati kuharske delavnice. Če se bo to izkazalo za uspešno, bo organizacija obliko vodenja poslov zapisala tudi v priročnik za poslovanje ter kasneje sklenila posel z morebitnimi franšizojemalci.

3.5 Prednosti in slabosti za franšizodajalca ter njegove obveznosti

Pogodbeno razmerje med franšizodajalcem in franšizojemalcem temelji na pravicah in prednostih ter na dolžnostih oz. obligacijah (Povalej 1992, 57). V nadaljevanju predstavljamo nekaj teh prednosti in slabosti za oba člana v pogodbenem razmerju.

3.5.1 Prednosti za franšizodajalca

Franšizodajalcu za ustvarjanje dobička ni treba angažirati lastnih sredstev, saj sredstva za naložbene aktivnosti zagotavlja franšizojemalec. Franšizodajalcu podelitev franšize omogoča relativno hitro in učinkovito marketinško navzočnost, hkrati je tudi cenejša od tradicionalnih oblik trženja. Prednost sistema je tudi kadrovsko reševanje problemov v zaokroženih dejavnostih razmerja, kar daje obema partnerjema koncentracijo znanja in dodatno kadrovsko

izpopolnjevanje. V razmerju del dejavnosti opravi franšizojemalec, kar omogoča franšizodajalcu hitrejši prodor na ekskluzivna območja in povzroči nacionalno in mednarodno ekspanzijo. Dajalec ima pri pogajanju v komercialnih razmerah ugodnejši položaj (boljše plačilne pogoje, kreditne ugodnosti, količinske rabate itd.), kar utrjuje njegov položaj na trgu (Povalej 1992, 58).

3.5.2 Slabosti za franšizodajalca

Pogodbeno razmerje med obema partnerjema temelji predvsem na zaupanju, kar lahko povzroči slab nadzor nad utajami in prikazovanjem lažnih podatkov. Dajalec franšize nima nikakršnih jamstev s strani pridobitelja franšize. Nепrestano mora zagotavljati kakovost izdelkov ali storitev, dodatne reklamacije ali napake bi mu lahko povzročile nižjo tržno vrednost in zmanjšanje dohodka. Možne so tudi zlorabe pridobitelja pri prenosu pravic izkoriščanja industrijske in intelektualne lastnine. Pomembno je, da dajalec izbere primerne pridobitelja in vzpostavi odnos, ki bo temeljil na zaupanju in dobrem sodelovanju (Povalej 1992, 59).

3.5.3 Obveznosti franšizodajalca

Franšizodajalec mora v pogodbenem razmerju franšizojemalcu podeliti in dovoliti uporabo pravic do celostne podobe sistema, nuditi pomoč pri ustanavljanju enot ter podeliti sistemski »know-how«. Vložiti mora sredstva za pospeševanje prodaje in načrtovanje asortimenta, franšizojemalcu mora nuditi pomoč in svetovanje na vseh podjetniških področjih ter zagotoviti tekoče šolanje pridobitelja. Prav tako mora neprestano izmenjavati izkušnje s pridobiteljem, navesti določene pogoje pri možnostih dobave ter podeliti območne izključnosti (Hrastelj 1995, 143).

3.6 Prednosti in slabosti za franšizojemalca ter njegove obveznosti

3.6.1 Prednosti za franšizojemalca

Velika prednost za pridobitelja franšize je nizko podjetniško tveganje. Dajalec mu v razmerju daje veliko podporo; proizvod ali storitev sta bila že preizkušena v drugih enotah franšiznega sistema. Konkurenčno prednost in dobičkonosnost na trgu mu omogoča izključno oskrbovanje pri franšizorju po nizkih nabavnih cenah. Franšizor pridobitelja razbremeni tako, da prevzame nase dodatne odgovornosti, na primer analizo trga, raziskovanje in razvoj proizvodov, organizacijo oglaševanja in promocijske akcije na nacionalnem nivoju. Ekonomija obsega je odraz majhnega prispevka k celotnim stroškom vsakega pridobitelja, od tega ima korist celotna veriga franšiznega sistema. Sestavni del operacijskega priročnika, ki je za pridobitelja nujen za vstop v franšizni sistem, je celostno usposabljanje. V okviru usposabljanja je

pridobitelj deležen vpogleda v »know-how« in vpogleda v prodajne metode ter je seznanjen s tem, kako se potrošniki obnašajo v tržnih situacijah z novim razvojem in idejami (Rebernik 1997, 577).

3.6.2 Slabosti za franšizojemalca

Preden pridobitelj vstopi v pogodbeno razmerje, mora ugotoviti, koga bo na trgu zastopal in predstavljal. Vstop v razmerje mora biti zapečaten s franšizno pogodbo, ki določuje njuno poslovno-upravno sodelovanje.

Sklenitev pogodbe je nujna, saj s tem dajalec franšize omogoči disciplinirano samostojnost pridobitelja. Povečan nadzor nad pridobiteljem lahko povzroči nezadovoljstvo in nelagodje. Preden se pridobitelj odloči za vstop v pogodbeno razmerje, se mora zavedati, da je nadzor nad njim potreben zaradi ugleda franšizne mreže, ohranitve posebne identitete ter zaščite »know-howa«. Na udaru je tudi precejšen del pridobiteljeve svobode, kar pomeni, da je lastna prodajna ustvarjalnost precej odvisna od franšizorjevega načina in tempa dela. Za spremembo lokacije ali širjenje poslovanja je potrebno franšizorjevo soglasje, kar posledično ovira morebitno pridobiteljevo željo po širjenju in rasti poslovanja. Prevzem ali prenos enote na drugega lastnika mora potrditi franšizor, kar lahko predstavlja dodaten problem za pridobitelja (Rebernik 1997, 579).

3.6.3 Obveznosti franšizojemalca

Pridobitelj je dolžan voditi posle v okviru danih usmeritev ter uporabljati znamke in znake dajalca. Sam mora brezpogojno angažirati sistem in skrbno varovati poslovne skrivnosti. Dajalcu je dolžan sporočati podatke in dosežke. Tolerirati mora kontrolo, ki jo izvaja dajalec ali inšpekcija ter dopuščati usmerjanje dajalca. Vzdrževati mora sistemske standarde, oblikovati asortimente in uporabljati storitve dajalca (Hrastelj 1995, 142).

3.7 Slovenija in franšizing

Dušan Žerak (Petavs 2013), direktor podjetja svetovalne družbe za franšizing, ki je izpeljala najuspešnejše projekte v tujini in Sloveniji, meni, da je najlažje prodati slovensko franšizo na Hrvaškem, v Avstriji, Srbiji, na Češkem, Slovaškem in Poljskem, manj uspeha vidi na Madžarskem, v Italiji, Romuniji, Bolgariji, Nemčiji, Rusiji ter Bosni in Hercegovini. Veliko je odvisno tudi od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja. Najbolj dobičkonosne dejavnosti so naslednje:

- *Storitvene dejavnosti:* hujšanje in oblikovanje telesa, vzdrževanje računalnikov na domu, otroške športne dejavnosti, prevozi, čiščenja, oskrba malih živali, svetovanje in upravljanje podjetij ter hitra hišna opravila.

- *Prodajne dejavnosti – unikatni in patentirani izdelki*: odkup zlata, prodaja luksuznih izdelkov, prodaja potovanj in prodaja LED svetil.
- *Prehranske dejavnosti*: hrana za male živali, dodatki k prehrani, zdrava in hitro pripravljena hrana, inovativni in dodelani modeli kavnih bistrojev, slaščičarne, čokoladnice in restavracije.

Poslovanje s pomočjo franšizinga je lahko za nekatere velika poslovna priložnost v trenutnih kriznih razmerah na tržišču. V spodnjih primerih so povzeti primeri slovenskih predstavnikov uspešnih franšiz, ki navajajo, kakšni so bili njihovi začetki in zaslužki ter s katerimi težavami se najpogosteje srečujejo še danes (Nekrep 2009):

3.7.1 Office 1 Superstore

Gre za eno izmed vodilnih svetovnih verig na področju prodaje pisarniškega materiala in opreme. Sistem je prisoten v več kot 33 državah po vsem svetu in ima približno 600 poslovalnic. V Sloveniji jo zastopa Darja Figelj, ki je pred odprtjem franšize že delovala na področju maloprodaje papirniškega materiala. Zaradi neuspešne prodaje in premajhnega obsega poslovanja so se odločili za nakup franšize. Franšizni sistem jim poleg uveljavljene blagovne znamke prinaša prenos znanja in pogajalsko moč pri nabavi. Mesečno morajo plačevati franšiznino, uporabljati standardne grafične podobe in franšizodajalcu mesečno nameniti odstotek od prodaje. V letu 2008 so imeli 83 zaposlenih in so dosegli sedem milijonov prihodkov od prodaje.

3.7.2 Uniglobe TM Travel

To je priznana svetovna veriga, ki organizira poslovna potovanja in je prisotna v 38 državah ter ima 800 poslovalnic. Tomaž Lorenzetti je direktor podružnice v Sloveniji, ki pravi, da so na začetku v posel vložili približno 250 tisoč evrov in s tem pridobili sodoben tehnološki rezervacijski sistem, ki podjetjem zagotavlja individualno prilagoditev in optimizacijo stroškov potovanj. Direktor podružnice svetuje, da je pred odločitvijo o prevzemu potrebno premisliti in ugotoviti, kakšno znanje in izkušnje lahko franšizodajalec ponudi.

3.7.3 International Service Group

To je svetovna veriga, ki se ukvarja s kadrovske storitvami, prirejanjem različnih treningov in delavnic, koncesijsko dejavnostjo posredovanja dela, z zaposlitvijo in s pravnim svetovanjem.

Deluje večinoma po Evropi v 16 državah. Predstavnica za Slovenijo je Tjaša Makoter, ki je leta 2009 s pridobitvijo franšize pridobila ustaljene in priznane tehnike, enotne metode dela, številne delavnice in treninge ter dobro ime svetovne verige. Pred pridobitvijo je morala

izdelati poslovni načrt, v katerem je natančno opredelila dejavnost, finančne tokove, predvidena tveganja in konkurenčni pristop k delu.

Veliko je tudi neuspešnih slovenskih primerov franšizinga. V svetovalni agenciji za franšizing ugotavljajo, da se najpogosteje zalomi, kadar (Petavs 2013):

- posel ni dovolj učinkovito testiran na testni pilotni enoti, kjer niso znani stroški, donosnost, kazalniki, kjer podpora ne deluje dovolj učinkovito in kjer je bilo izvedeno slabo izobraževanje,
- podjetje, ki je dajalec franšize, nima na voljo dovolj potrebnih finančnih sredstev za lastno poslovanje in se zanaša na pristopnino pridobiteljev,
- podjetje vzpostavlja franšizni sistem brez znanja in potrebnih izkušenj,
- ni na voljo poslovnega načrta in strategije franšiznega poslovanja,
- franšizno pogodbo sestavljajo nespecializirani pravniki,
- franšizor premalo časa posveča trženju in prodaji ter preveč časa izdelku oz. storitvi,
- ni zagotovljenega dodatnega izobraževanja in nadzora.

V spodnjih primerih sta predstavljeni dve slovenski podjetji, ki sta se odločili razviti in izdelati svoj poslovni model franšizinga.

3.7.4 Norma – franšiza na področju maloprodaje bio hrane

Silva Verglez, direktorica bio prodajalne pravi, da so o širjenju s pomočjo franšizinga razmišljali že dalj časa. S pomočjo uveljavljenega svetovalnega podjetja so razvili franšizni poslovni model. Vsem, ki razmišljajo o franšizingu, svetuje, da najprej preverijo, ali sta njihova panoga in posel primerna za širjenje s tem poslovnim modelom, saj za ta model veljajo nekoliko drugačne zakonitosti kot pri širitvi z lastnimi enotami. Velik pomen pripisuje zaupanju, srčnosti in odličnemu konceptu, ki ga je treba sistematično spremljati v vseh poslovnih procesih (Petavs 2013).

3.7.5 Juicebox – sveži sokovi in smoothiji

Gre za vodilno slovensko podjetje pri prodaji svežih sokov in smoothijev. Potrošnikom ponuja sveže hranilne obroke, ki vsebujejo vitamine, zelišča in minerale. Podjetje je izkoristilo tržno nišo in tako prevzelo vodilni položaj na trgu in si s tem zagotovilo veliko prepoznavnost blagovne znamke (Fradria 2010c). Alen Ivankovič, direktor podjetja, pravi, da je za manjše franšizne modele zagotovo odločilna prava izbira franšizija. Pridobitelj vstopa v razmerje zaradi samozaposlitve in v poslu uživa (Petavs 2013).

4 ANALIZA SWOT

Z analizo SWOT organizacija ugotavlja prednosti in slabosti glede na konkurenco ter priložnosti in nevarnosti različnih dejavnikov okolja. Gre za koristen pripomoček pri oblikovanju poslovnih strategij organizacije. Podatki v analizi morajo biti natančni ter predvsem osredotočeni na cilje organizacije. V analizi se organizacija osredotoči na ključne dejavnike v okolju, na ciljni trg in izbran tržni segment ter pravilno ovrednoti posel (Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 56–57). V nadaljevanju je predstavljena analiza SWOT za odprtje testne pilotne enote na Podravskem.

Preglednica 1: analiza SWOT

<i>NOTRANJE PREDNOSTI</i>	<i>NOTRANJE SLABOSTI</i>
<i>NP1</i> Strokovno znanje in delovne izkušnje	<i>NS1</i> Visok strošek investicije
<i>NP2</i> Prilagodljivost in kakovost storitev	<i>NS2</i> Preobremenjenost zaposlenih v organizaciji
<i>NP3</i> Dobro trženje izdelka in storitev	<i>NS3</i> Povečanje stroškov z zaposlitvijo novega kadra
<i>NP4</i> Preizkušen poslovni model in dodelan informacijski sistem	<i>NS4</i> Neuveljavljenost v regiji
<i>NP5</i> Darilni program – pločevinke	<i>NS5</i> Visoki stroški najemnine
<i>PRILOŽNOSTI V OKOLJU</i>	<i>NEVARNOSTI V OKOLJU</i>
<i>PO1</i> Povečanje tržnega deleža na področju izobraževanja in poučevanja o kulinariki	<i>NO1</i> Posledice finančne krize v regiji – zmanjšana kupna moč in velika stopnja brezposelnosti
<i>PO2</i> Dober marketing	<i>NO2</i> Že uveljavljena konkurenca
<i>PO3</i> Interes odjemalcev za tovrstno storitev	<i>NO3</i> Pomanjkanje in neustreznost novega kadra
<i>PO4</i> Povečanje tržnega deleža v preostalih storitvah	<i>NO4</i> Nelojalna konkurenca
<i>PO5</i> Širitev darilnega programa	<i>NO5</i> Pomanjkanje nadzora nad pilotno enoto zaradi ostalih storitev

4.1 Prednosti

Velika prednost organizacije je, da ima strokovno znanje in delovne izkušnje na področju izvajanja kuharskih delavnic, posledično ima tudi uspešno trženje izdelka in storitve. Njihova storitev je prilagodljiva, kar je velika prednost pred konkurenco. Udeležencu oz. naročniku se lahko prilagodijo do te mere, da zanj organizirajo individualno izobraževanje ali skupinsko »team-building« delavnico ter s tem še vedno ohranjajo kakovost storitev. Poslovni model, s katerim poslujejo, je enostaven in preizkušen; v obdobju 8 mesecev so uspešno izvedli že 60

tečajev z več kot 300 udeleženci. Preden so pričeli poslovati, so na novo postavili informacijski sistem, ki beleži prijave in povratne informacije udeležencev, omogoča lažjo komunikacijo znotraj in zunaj organizacije ter boljši pregled nad poslovanjem. Da bi si zagotovili trajno konkurenčno prednost, so ustvarili darilni program, ki ga prodajajo v maloprodajnih enotah v notranjski, gorenjski in deloma podravske regiji.

4.2 Slabosti

Notranje slabosti, ki se pojavljajo ob odprtju testne pilotne, ki bi bila v lasti organizacije, so visoki stroški investicije in mesečne najemnine. Preobremenjenost zaposlenih v organizaciji bi posledično narasla, saj bi morali v začetku nuditi pomoč, znanje in izkušnje pri vzpostavitvi pilotne enote. Zaradi preobremenjenosti kadra bi lahko organizaciji nadzorovanje pilotne enote predstavljalo problem. Znanje in izkušnje novega kadra so zelo pomembni pri odprtju testne pilotne enote, kar povzroči dodatne stroške za organizacijo in velik problem pri iskanju novega kadra.

4.3 Priložnosti

Z odprtjem testne pilotne enote se pojavlja tudi veliko priložnosti v okolju. Organizacija lahko s širitvijo poveča lasten tržni delež na področju izobraževanja in poučevanja o kulinariki. Priložnost lahko izkoristi tudi za dobro in učinkovito oglaševanje storitev in si s tem poveča tržni delež tudi v preostalih storitvah. Velika konkurenčna prednost in hkrati priložnost je tudi interes odjemalcev za tovrstne storitve in način izvajanja tečajev. Organizacija daje velik poudarek na samo izvedbo in izkušnjo udeležencev kot zabavno doživetje. Z odprtjem testne pilotne enote se pojavi tudi priložnost za širitev darilnega programa na podravske regije. Organizacija bi s tem rešila logističen problem izvajanja kuharskih tečajev in omogočila nove prodajne poti.

4.4 Nevarnosti

Zaradi posledic finančne krize je kupna moč v regiji manjša in brezposelnost prebivalcev visoka, kar bi lahko povzročilo problem pri povpraševanju in končni prodaji kuharskih tečajev. Vedno prisotna na trgu je konkurenca, ki deluje v okolju dlje časa in že ima določen lastni tržni delež. Organizacija deluje večinoma v notranjski in gorenjski regiji in le deloma v podravske regiji. Sam cilj organizacije je, da poveča trenutni tržni delež in razširi svoje poslovanje, kar ni vedno enostavno, še posebej, če organizacija ni uveljavljena v regiji.

5 POSLOVNI NAČRT

5.1 Definicija poslovnega načrta

Poslovno načrtovanje je pomemben proces pri uresničevanju poslovnih zamisli, zagonu, preživetju in rasti organizacije. Organizacija strne zamisli in ideje poslovnega modela v obliki poslovnega načrta, kjer načrtuje razvoj, procese, aktivnosti in realizacijo projekta. Pri poslovnem načrtovanju je potrebna velika mera inovativnosti, obvladovanje tveganj in profesionalno vodenje. Prav tako je pomembna vizija organizacije, ki mora biti zastavljena realno, enostavno in motivacijsko (Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 29).

Poslovni načrt naj bi vseboval (Vidic, Vadnjal in Knez 2008, 30):

- realno finančno sliko projekta,
- natančne informacije o ciljnim trgu,
- informacije o panogi in konkurentih,
- prikaz kritičnih tveganj,
- prikaz zagonskih sredstev in virov.

Poslovni načrt je potrebno stalno posodabljeti. Dejavniki, ki lahko povzročijo spremembe, so gospodarstvo, nova tehnologija, konkurenca in fluktuacija zaposlenih v organizaciji. Če organizacija ne posodablja redno poslovnega načrta, lahko pride do motenj v izvedbi ali celo do propada celotnega projekta. Ostali dejavniki, ki vplivajo na propad poslovnega načrta, so nesprejemljivi cilji, ki so neizmerljivi, nepredanost poslu, pomanjkanje izkušenj z načrtovanim poslom, nerazumevanje potreb odjemalcev (Antončič idr. 2002, 203–204).

V nadaljevanju je predstavljen poslovni načrt za odprtje testne pilotne enote projekta Akademija Jezeršek. Podjetje Jezeršek gostinstvo, d. o. o. od leta 2012 na Gorenjskem in Notranjskem ponuja in izvaja kuharske delavnice, »team-building« delavnice ter različna praznovanja. V poslovnem načrtu bo predstavljen poslovni pregled organizacije, aktualni položaj in cilji, lastništvo in prihodnji izdelki, tržišče in poslovne strategije, promocijski in terminski načrt ter management in finančni načrt za odprtje testene pilotne enote v podravski regiji.

5.2 Poslovni pregled

5.2.1 Predstavitev organizacije

Organizacija Jezeršek gostinstvo, d. o. o. (Jezeršek 2012a) je družinsko podjetje s 30-letno tradicijo delovanja v catering dejavnosti. Nastala je v nekdanji garaži stanovanjske hiše, kjer so pripravljali obroke za t. i. družbeno prehrano. Tako se je imenovalo prehranjevanje zaposlenih v podjetjih, tovarnah in uradih. Sčasoma je postal takratni prostor premajhen, zato

so organizacijo preselili v nov prostor, ki se danes imenuje Hiša kulinarike Jezeršek. Z leti uspešnega poslovanja se lahko pohvalijo z različnimi certifikati kakovosti, kot so:

- priznanje Slovenska kakovost,
- Turistični nagelj Televizije Slovenije,
- številna priznanja Obrtne zbornice Slovenije ali Gostinsko turističnih zborov,
- naziv in medaljo Maison de Qualite (1994, podelil jo je Ordre de Saint Fortunat),
- mednarodni certifikat ISO 9001,
- Code Diplomatique & Consulaire (gre za verigo vrhunske ponudbe).

Preostale dejavnosti, storitve in izdelki, ki jih organizacija ponuja, so hišne specialitete oz. izdelki (marmelade, čemaž, med, orehovec), gostinstvo (restavracija s poudarkom na slovenski kulinariki), hotelske sobe na Dvoru Jezeršek in kuharske delavnice na Akademiji Jezeršek.

Akademija Jezeršek je dokaj mlad projekt, ki ga je podjetje uresničilo konec leta 2012. Cilj projekta je širjenje dolgoletnega znanja na vse tiste, ki želijo kulinariko spoznati malo drugače, se naučiti nekaj novega in poiskati inovativne ideje v sodobni in tradicionalni kulinariki. Namen projekta je, da organizacija izkoristi prazne kapacitete hotela Dvor Jezeršek, natančneje kuhinjo, in se hkrati približa novi ciljni skupini obiskovalcev in strank, saj želi ljudem predstaviti kulinariko kot doživetje in zabavo.

Zraven kuharskih delavnic podjetje organizira tudi strokovna izobraževanja na področju cateringa in gostinstva, »team-building« delavnice, otroške delavnice in praznovanja. V sklopu projekta so ustvarili in oblikovali tudi darilni program v obliki darilne pločevinke, ki vsebuje vrednostni bon za obisk kuharske delavnice.

Nanj so natisnili tematske naslove: Mali kuharski mojster; Za dekleta, ki se od svojih mam niso kaj dosti naučila o kuhi; Za moške, ki mislijo, da kosilo pade z neba; Panika! Tast in tašča na obisku; Veliki kuharski mojster. Kuharske delavnice so razdeljene po stopnjah zahtevnosti: začetniška, nadaljevalna, profesionalna. Redno so razpisane na spletni strani organizacije in so strokovno vodene s strani zaposlenih in gostujočih predavateljev.

5.3 Aktualni položaj in cilji organizacije

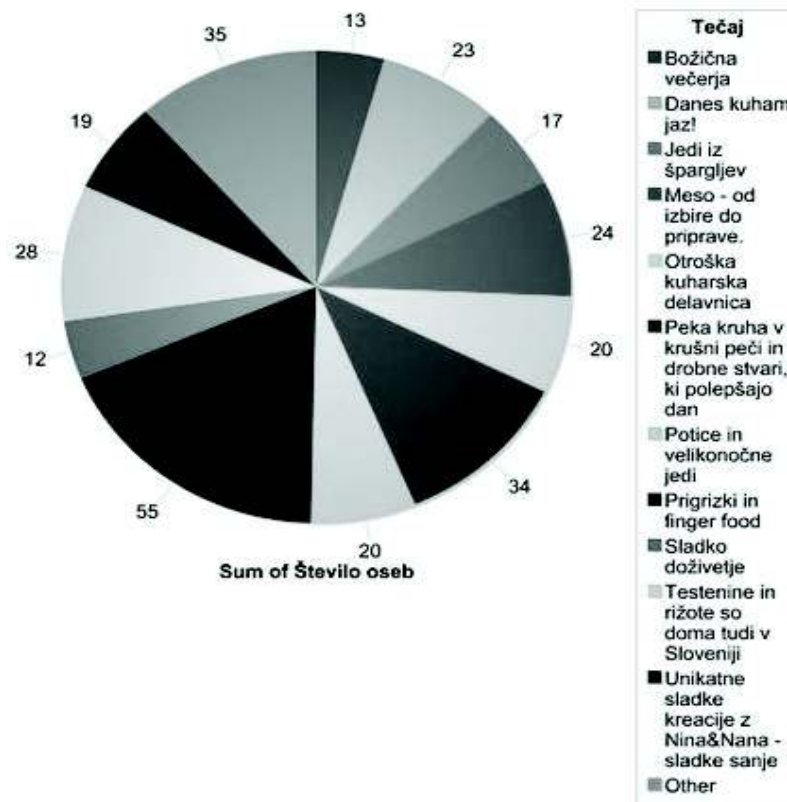
Trenutno tečaje izvajajo za gorenjsko in notranjsko regijo. V obdobju 8 mesecev so izvedli že več kot 60 tečajev z več kot 300 udeleženci in 10 strokovnih izobraževanj na področju cateringa in gostinstva. Ponudba oz. tematika tečajev se sezonsko spreminja, primeri tečajev so:

- peka kruha v krušni peči in drobne stvari, ki polepšajo dan,
- testenine in rižote so doma tudi v Sloveniji,
- prigrizki in »finger food«,

- meso – od izbire do priprave,
- sladko doživetje,
- jedi iz špargljev,
- božična in novoletna večerja,
- delavnica za popolne začetnike v kuhinji,
- otroška kuharska delavnica,
- potice in velikonočne jedi,
- delavnica o koktajlih.

Eden izmed ciljev projekta je tudi sodelovanje z zunanjimi izvajalci kuharskih delavnic. V sodelovanju z gostujočimi predavatelji so izvedli naslednje delavnice:

- kuhajmo ekološko v sodelovanju z go. Mojco Polak,
- dekoracija tort, sladka dekoracija figur in izdelava mini tortic z go. Nino Nemanič,
- popotovanje skozi sirarsko tradicijo v sodelovanju s Kmetijo Pustotnik.



Slika 1: Kuharske delavnice in število oseb na izvedenih delavnicah.

Vir: Salesforce 2013.

V tem času so razširili tudi prodajo darilnega programa, ki ga trenutno ponujajo pri naslednjih ponudnikih:

- knjigarne Felix – 4 maloprodajne enote,
- DZS – 11 maloprodajnih enot,
- trgovine Alenka – 4 maloprodajne enote,
- Big Bang – 6 maloprodajnih enot,
- Darilnica & papirnica Sanjarije,
- TIC Cerklje,
- Apoteka Natura,
- Vinoteka Dvor,
- Eventim,
- Petrol,
- Spletna trgovina Sanjska darila.si,
- Spletna trgovina Darilce.si,
- Spletna trgovina NajDarila.com.



Slika 2: Darilni program Akademije Jezeršek

Vir: Jezeršek 2012b.

Projekt se trenutno nahaja v fazi rasti poslovnega življenjskega cikla, tako kot tudi del panoge, v kateri ustvarjajo. Veliko je neizkoriščenega potenciala, kot primer navajamo promocijske aktivnosti kuharskih delavnic, saj se te trenutno ne promovirajo dovolj uspešno preko različnih medijev.

V začetku je smiselno razširiti poslovanje na podravsko regijo zaradi visoke populacije ljudi in povpraševanja. Temeljni cilj organizacije je kakovostno zadovoljevanje potreb odjemalcev, ki temelji na kreativnih kulinarčnih rešitvah in kakovostnih storitvah.

Dolgoročni cilji z odprtjem testne pilotne enote:

- postati vodilni ponudnik kuharskih delavnic v podravski regiji,
- pridobiti in obdržati čim večje število zadovoljnih udeležencev,
- ponuditi več kot konkurenca in boljšo kakovost storitev,
- v obdobju 2 let podeliti franšizno licenco franšiziju za opravljanje tovrstnih storitev.

Kratkoročni cilji z odprtjem testne pilotne enote:

- zadovoljiti vsakega izmed udeležencev,
- doseči čim večjo prepoznavnost blagovne znamke.

5.4 Lastništvo testne pilotne enote

Akademija Jezeršek
Jezeršek gostinstvo, d. o. o.
Sora 1a
1215 Medvode

Preglednica 2: Lastništvo in vložki v testno pilotno enoto

Organizacija	Vložek (v EUR)	Lastniški delež v %
Jezeršek gostinstvo, d. o. o.	50.000	100

5.4.1 Načrt ustanovitve

Jezeršek gostinstvo, d. o. o. bo najelo poslovne in storitvene prostore za odprtje in upravljanje testne pilotne enote v Mariboru na Gorkega ulici 55. Sredstva za odprtje pilotne enote bodo črpali iz lastnega kapitala – investicijskih vložkov, ki bodo znašali 50.000 EUR ter za kasnejše potrebe tudi iz kreditov pri bankah. Organizacija bo prav tako večinski lastnik pilotne enote, ki bo imela sedež v Sori 1a, 1215 Medvode.

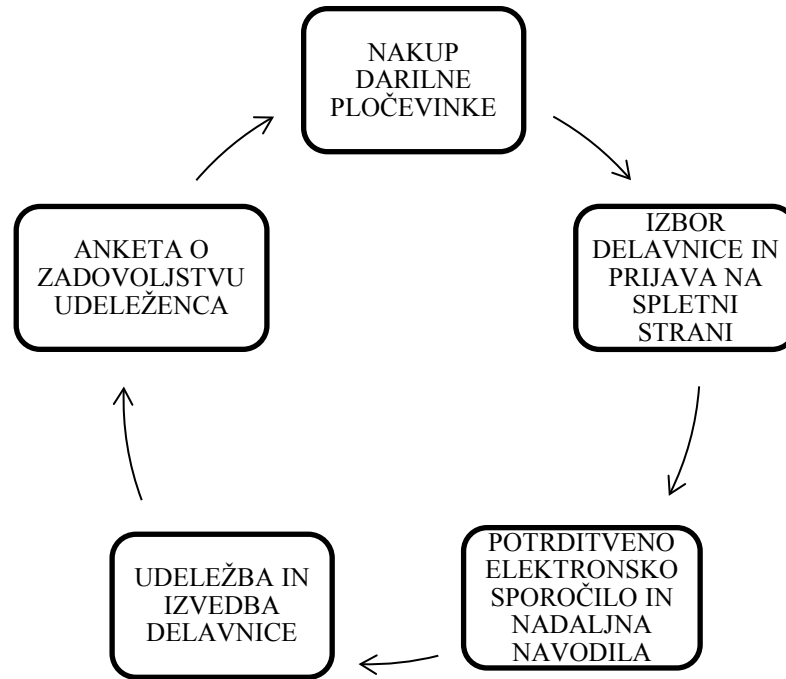
5.4.2 Lokacija in prostori

Pilotna enota se bo nahajala na Gorkega ulici 55 v Mariboru. Prostor bo najet, imel bo 100 m². Prostor bo opremljen s kuhinjo in celotno opremo ter inventarjem za izvajanje kuharskih tečajev. Razdeljen bo na 3 sklope: opremljen sprejemni in prodajni prostor, kuhinja, prilagojena izvajanju kuharskih tečajev in sanitarije.

5.4.3 Poslovni proces

V darilni program je vključenih 5 pločevink z različnimi tematskimi naslovi. Posamezna pločevinka vsebuje vrednostni bon s kodo, ki jo posameznik izkoristi tako, da si na spletni strani izbere tečaj, izpolni obrazec z zahtevanimi podatki in vpiše darilno kodo, ki se nahaja

na darilnem bonu. Kasneje ga sistem obvesti in potrdi uspešnost prijave ter mu poda nadaljnja navodila, ki vključujejo kraj delavnice (če se le-ta spremeni), uro in čas ter znesek doplačila na delavnici. Sledi izvedba delavnice. Po končani delavnici sledi anketa o zadovoljstvu, s tem si organizacija zagotovi povratno informacijo ter na podlagi komentarjev in želja udeležencev sestavi nov ali izboljššan program kuharskih delavnic.



Slika 3: Poslovni proces Akademije Jezeršek

Poslovni proces zaposlenih v testni pilotni enoti po organiziran kot urejen sistem glavnih in podpornih procesov in bo potekal tako:

Vodja Akademije Jezeršek – krovna enota	Prodajalec Akademije Jezeršek – testna pilotna enota	Predavatelj – testna pilotna enota	Pomočnik – testna pilotna enota
<ul style="list-style-type: none"> • razpisuje nove tematike tečajev • komunicira in sodeluje s testno pilotno enoto • redno kontrolira poslovanje testne pilotne enote • nudi pomoč in svetovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • komunicira s krovno enoto • razpisuje nove termine delavnic – tematike mu posreduje krovna enota • pošilja ankete o zadovoljstvu udeležencem • pripravi uniforme pred tečajem • sprejme goste • preveri prisotnost udeležencev • poročna dolgove udeležencev • na delavnici pozdravi udeležence in predstavi predavatelja • med delavnico fotografira udeležence in fotografije objavi na spletni strani • med kratkim odmorom poskrbi za goste • zbrani denar preda računovodstvu v krovni enoti 	<ul style="list-style-type: none"> • pripravi recepte in jih natisne • pripravi kuhinjo • pripravi potrebne pripomočke, opremo in živila • pozdravi udeležence • pospravi kuhinjo • skrbi za nabavo živil 	<ul style="list-style-type: none"> • sodeluje pri delavnici • pomaga predavatelju • nudi pomoč udeležencem • pomaga pri pospravljanju kuhinje

Slika 4: Poslovni proces zaposlenih testne pilotne enote

5.4.4 Tehnologija

Poslovni model, s katerim krovna enota trenutno posluje, ima veliko konkurenčno prednost, saj gre za dodelan model, nadgrajen z informacijskim sistemom. Organizacija je s pomočjo slovenskega podjetja Agilcon, d. o. o., ki je partner svetovno znanega podjetja Salesforce.com, prilagodila uporabo sistema CRM za namen:

- spletne prijave na kuharske delavnice,
- koriščenja darilnega bona s kodo preko spletne strani,
- vodenja in razpisovanja novih delavnic,
- komuniciranja s končnimi uporabniki.

Za razliko od konkurence ima organizacija razdelan poslovni model, ki ji omogoča lažji pregled in sistematično vodenje podatkov. S tem bi organizacija imela večje možnosti uspeha pri odprtju testne pilotne enote.

Prodajalec v testni pilotni enoti bo imel dostop do uporabe sistema CRM. Zagotovljeno bo imel uporabniško ime in geslo. V sistemu bo imel pregled nad prijavi udeležencev in anketami o zadovoljstvu udeležencev. Poskrbel bo za redno razpisovanje novih terminov delavnic, pred tem se bo posvetoval z vodjo krovne enote Akademije Jezeršek. S strani vodje krovne enote bo redno obveščen o novostih in morebitnih spremembah.

5.5 Prihodnji izdelki (ali storitve)

Testna pilotna enota bo izvajala kuharske delavnice za skupine do 15 ljudi in ob morebitnem povpraševanju tudi individualne tečaje za posameznike. V povprečju bo izvedla 3 delavnice tedensko. Koncept tečajev bo razvijala krovna enota Akademije Jezeršek, pilotna enota bo poskrbela za kakovostno izvedbo.

Vse informacije o delavnicah bodo kupci lahko dobili na spletni strani, kjer bodo zapisani tudi kontaktni podatki, elektronski naslov in telefonska številka za morebitna dodatna vprašanja. Kupci bodo plačali udeležbo preko e-bančništva, z nakupom darilne pločevinke ali na kraju dogodka. Tematike kuharskih delavnic se bodo sezonsko spreminjale in prilagajale povpraševanju kupcev. Primeri delavnic so sledeči (Jezeršek 2012b):

Peka kruha in drobne stvari, ki polepšajo dan

Delavnica je sestavljena iz dveh sklopov. V prvem sklopu se udeleženci učijo priprave in peke kruha. Na začetku kruh zamesijo, oblikujejo, ga pustijo vzhajati in ga spečejo v peči. V drugem sklopu se udeleženci učijo priprave ostalih jedi iz testa, kot so:

- erpica,
- belokranjska pogača,
- ajdovi krapci,
- burek s kranjsko klobaso itd.

Cena: 39,90 EUR

Čas trajanja: 3 ure

Prigrizki in »finger food«

Namen delavnice je, da se udeleženci seznanijo s pripravo prigrizkov in »finger fooda«. Primeri jedi, ki jih ustvarijo:

- polnjene testene košarice ali slani piškotki,
- različna nabodala – dimljen losos s prepeličjim jajcem in papriko,
- korenčkova krema v kozarčku s kaviarjem,
- gosja jetra na pečenem jabolku,
- polnjeni dateljni z marcipanom in praženimi mandlji.

Cena: 39,90 EUR

Čas trajanja: 3 ure

Testenine in rižote so doma tudi v Sloveniji

V prvem sklopu so udeleženci poučeni o jedeh iz bogate slovenske kulinarične zakladnice, ki so preproste in enostavne in so tako rekoč temelj zdrave prehrane.

V drugem sklopu nadaljujejo z zahtevnejšimi jedmi iz testa – tu se srečajo s spretnostjo, iznajdljivostjo in izvirnostjo slovenskih že pozabljenih receptur. Ustvarjajo jedi, kot so:

- ajdovi krapi,
- bovški krafci,
- idrijski ali hišni žlikrofi,
- kranjski štrukelj s suhimi slivami,
- masovnik in slepa žonta.

Cena: 39,90 EUR

Čas trajanja: 3 ure

Meso – od izbire do priprave

Delavnica je namenjena vsem ljubiteljem mesa in mesnih izdelkov. V prvem delu se udeleženci seznanijo z nakupom mesa – kje kupiti dobro meso, kako ga prepoznati, katero meso je primerno za zorenje in katero je najboljše sveže.

Drugi sklop delavnice je namenjen pripravi mesa. Udeleženci se seznanijo s preprostimi triki, s katerimi bodo lahko pravilno pripravili meso v kosu in angleški biftek ter spekli meso na žaru.

Cena: 49,90 EUR

Čas trajanja: 4 ure

Sladko doživetje

Delavnica je namenjena vsem ljubiteljem sladkih dobrot. Udeleženci na delavnici ustvarjajo sladice za posebne priložnosti, sladice, primerne za vroče poletne dni ter tradicionalne slovenske sladice. Primeri jedi, ki jih ustvarijo:

- polnjeni dateljni z marcipanom in pistacijo,
- karamelizirane breskve v omaki iz portovca z vaniljevim sladoledom,
- čokoladni tartufi,
- kranjski štruklji z jabolčno čežano.

Cena: 39,90 EUR

Čas trajanja: 3 ure

5.6 Tržišče

5.6.1 Analiza trga

Ciljna skupina so osebe stare med 25 in 50 let. V to skupino spadajo študentje, zaposleni in upokojenci.

5.6.2 Analiza kupcev

Z vidika lokacije testne pilotne enote bo šlo predvsem za udeležence, ki so stalni in začasni prebivalci mesta Maribor ter za udeležence iz okolice Maribora. Pričakujemo tudi ljudi iz preostalih mest v podravski regiji.

5.6.3 Značilnosti trga in analiza konkurence

Ponudnikov kuharskih delavnic je v primerjavi z notranjsko in gorenjsko regijo relativno malo. Konkurenti s stalno ponudbo tečajev so Kuhar Jaka, Center Draš, Culinaria Bonaldi, Zavod Dom sv. Jožef, Dom Lizike Jančar in Restavracija Mak. Našteti konkurenti imajo določene prednosti na trgu, saj so na njem prisotni že več let, imajo zavzet določen tržni delež in so prepoznavni po teh storitvah. Slabost konkurentov so slabe promocijske aktivnosti kuharskih delavnic, sistem prijav in neredna izvedba delavnic. Prijave večinoma potekajo preko telefonskih klicev, kar lahko povzroči dodatne probleme pri komunikaciji, kadar gre za večjo število udeležencev in pogostejšo izvedbo. Delavnice niso redno razpisane oz. jih večinoma razpisujejo le po povpraševanju ljudi, izvedene so v zelo majhnem številu. Cene storitev za enostavne delavnice so si dokaj podobne, toda kadar gre za bolj obsežen tečaj, je cena znatno višja.

Glavni konkurenti v podravski regiji, kjer bi organizacija lahko razširila svoje poslovanje z odprtjem testne pilotne enote, so:

KUHAR JAKA (Kuhar Jaka b. l.):

Organizira kuharske delavnice v okolici Maribora za najmanj 5 in največ 8 udeležencev. Tečaj traja v povprečju 3–4 ure. Cena na osebo za posamezno delavnico je 35 EUR, kar vključuje udeležbo na tečaju, kratke nasvete, pripravljene recepte. Tematike delavnic, ki jih ponuja, so:

- kombinatorika v prehrani,
- začimbe in zelišča v kuhinji,
- inovativna kuhinja,
- hitro in zdravo.

V njihovi ponudbi je tudi individualno izobraževanje, ki ga izvajajo v okviru razpisanih terminov ali individualno v Mariboru v zasebni kuhinji. Cena izobraževanja na osebo je 120 EUR, kar vključuje 3 obiske po 3 ure.

CULINARIA BONALDI (Culinaria Bonaldi 2011) :

Organizira kuharske delavnice v Mariboru za najmanj 5 in največ 10 udeležencev. Tečaj traja v povprečju 3–4 ure. Cene delavnic so različne, gibljejo se v razponu od 40 EUR do 90 EUR na osebo, odvisno od vsebine in tematike, ki so:

- italijanske sladice,
- jedi za poletne dni,
- pet solat visoke kuhinje,
- ribje in rakove pene,
- poletne sladice,
- visoka francoska kuhinja,
- lombardska kuhinja in osso buco,
- tortelini, testenine in omake.

Ponujajo tudi kuharske delavnice za večje skupine v obliki »team-building« delavnice, mojstrske kuharske delavnice ter usposabljanje gostinskega osebja.

RESTAVRACIJA MAK (Restavracija Mak b. l.):

Organizirajo kuharske delavnice na tematiko nedeljskih »brunchev«. Delavnice so namenjene vsem ljubiteljem kuhanja, začetnikom in tistim, ki so željni novega znanja. Cena delavnice na osebo je 93 EUR in traja od 3 do 4 ure.

DOM SVETI JOŽEF CELJE (Dom sveti Jožef 2009):

Organizira delavnice, ki so namenjene udeležencem vseh starosti. Na domu jih poučujejo o osnovah kuhanja in o pripravah jedi za različne priložnosti. Delavnice potekajo ob torkih med

15.30 in 19.30, cena tečajev na osebo znaša 25 EUR. Tematike kuharskih delavnic v njihovi ponudbi so:

- meso, omake in priloge,
- pustne dobrote,
- vegetarijanske jedi,
- juhe in jušne zakuhe,
- morske jedi,
- jedi iz gob,
- piškoti, sočne rezine in rulade.

5.7 Poslovna strategija

Strategija je načrt razvoja organizacije za tri do petletno obdobje. Potrebno jo je sproti obnavljati in hkrati upoštevati realne tržne razmere in napovedi. Namen poslovne strategije je definicija realnega cilja organizacije v prihodnosti, ki vključuje jasne usmeritve in spodbuja motivacijo zaposlenih. Uspešne organizacije dvakrat letno izvedejo revizijo strategije, s katero ocenijo trenutno stanje ter strategijo po potrebi izboljšajo (Bulc 2011).

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali ključne strategije organizacije pri odprtju testne pilotne enote v podravski regiji.

Strategija NP5 – PO5: Z odprtjem pilotne enote se poveča možnost širjenja darilnega programa.

Strategija je razvita iz dveh kazalnikov – iz notranje prednosti organizacije in priložnosti v okolju, ki bi organizaciji omogočila širitev darilnega programa v maloprodajne enote po podravski regiji.

Trenutno organizacija prodaja darilni program v 29 maloprodajnih enotah in 4 spletnih trgovinah v notranjski, gorenjski in deloma podravski regiji. Na Podravskem sta vključeni prodajni mesti v Celju, vendar je povpraševanje kupcev majhno zaradi same lokacije izvajanja kuharskih tečajev. Organizacija bi z odprtjem testne pilotne enote rešila logistični problem izvajanja kuharskih tečajev. Ker gre za posrednike, ki poslujejo in tržijo darilni program po celotni Sloveniji, ni nobene omejitve za razširitev ponudbe le-tega.

Strategija NP4 – PO1: Ker gre za preizkušen poslovni model in dodelan informacijski sistem, je možnost povečanja tržnega deleža na področju izobraževanja in poučevanja o kulinariki visoka.

Ker gre za preizkušen poslovni model in dodelan informacijski sistem, lahko organizacija odjemalcem ponudi enostaven in učinkovit spletni sistem prijave na delavnico in kakovostno izvedbo z določenimi standardi. Veliko gostinskih podjetij dodatno ponuja kuharske delavnice

kot dodatek h glavni dejavnosti. Njihova izvedba ni redna in je precej klasična ter toga. Ker dobrih konkurentov v regiji ni veliko, so možnosti povečanja tržnega deleža večje.

Strategija NS1 – PO4: Strošek investicije je velik, vendar z odprtjem pilotne enote širimo prepoznavnost blagovne znamke, kar posledično lahko poveča tržni delež in dobiček v preostalih storitvah.

Strošek investicije, ki bi ga organizacija vložila v razvoj in ustanovitev testne pilotne enote, je velik, še posebej, ker je organizacija aktivna tudi v drugih dejavnostih. Njena glavna dejavnost je catering. Letno organizirajo več kot 1.100 dogodkov po celotni Sloveniji. Najvišji tržni delež imajo na Notranjskem in Gorenjskem. Z odprtjem testne pilotne enote bi organizacija širila prepoznavnost blagovne znamke, kar bi lahko povečalo tržni delež v preostalih dejavnostih in storitvah (organizacija dogodkov, porok, praznovanj itd.), s tem bi se investicijski vložek v testno pilotno enoto dokaj hitro povrnili.

Trženjska strategija

Strategija bo temeljila predvsem na dobri promociji Akademije Jezeršek, ki že ima določeno stopnjo prepoznavnosti po Sloveniji. Promocije se bodo izvajale preko različnih medijev (televizija, elektronski mediji, tiskani mediji, socialni mediji itd.) in s promocijami darilnega progama v maloprodajnih enotah. Pilotna enota bo vsak mesec namenila določen znesek za promocijske aktivnosti.

Cenovna strategija

Po pregledu konkurenčnih cen smo ugotovili, da so cene enostavnih kuharskih delavnic dokaj podobne. Cene zahtevnejših delavnic konkurentov so višje. Konkurenti delavnice večinoma izvajajo v manjšem obsegu z enim predavateljem, kar onemogoča kakovostno izvedbo. Odjemalci bodo za dokaj podobno ceno kuharske delavnice deležni visoke kakovostne izvedbe, saj jim lahko organizacija ponudi več kot konkurenca. Pilotna enota bi lahko uvedla tudi promocijsko strategijo količinskega popusta, kar pomeni, da bo vsak peti obisk delavnice na posameznika brezplačen.

Prodajna strategija

Ta strategija je ključnega pomena za testno pilotno enoto. Prodajalec bo tisti, ki bo skrbel za dobro komunikacijo z odjemalci, redno kontroliral testno pilotno enoto in skrbel za dobro ime pilotne enote. Preverjal bo tudi ankete o zadovoljstvu udeležencev in stalno komuniciral s strankami. Predavatelj in pomočnik bosta skrbeli za kakovostno izvedbo delavnic.

Strategija konkurenčnosti

Ni nujno, da je vsaka konkurenca slaba konkurenca. Eden izmed ciljev projekta Akademije Jezeršek so tudi povezovanja z ostalimi strokovnjaki in predavatelji, ki izvajajo kuharske delavnice. V preteklosti so že sodelovali in gostili nekatere predavatelje, vsa sodelovanja so se izkazala kot uspešna. Strategija konkurenčnosti predstavlja povezovanje s konkurenti, saj jim lahko Akademija Jezeršek na podlagi dodelanega poslovnega modela ponudi veliko znanja, lastnih izkušenj in različne standarde kakovosti. Če bi se ta strategija izkazala za uspešno, bi lahko organizacija čez čas poiskala primerne partnerja ter mu podelila franšizno licenco za izvajanje kuharskih delavnic pod njihovo blagovno znamko.

5.8 Promocijski načrt

Promocijski načrt opisuje promocijska orodja in taktike, ki jih namerava organizacija uporabiti za doseganje ciljev. Je del marketinškega načrta, za katerega se porabi največ sredstev (Small bussines notes 2012). Promocijski načrt testne pilotne enote se bo izvajal že v času njene ustanovitve.

5.8.1 Ciljno občinstvo

Ciljno občinstvo pilotne enote bodo osebe stare med 25 in 50 let. Večinoma bo šlo za zaposlene, upokojene in študente, izvajali bomo tudi tečaje za otroke in najstnike.

5.8.2 Promocijsko sporočilo

Sporočilo za ciljne skupine bo atraktivno in inovativno. Namen sporočila je vzbuditi pozornost pri ciljni skupini, zato mora biti sporočilo pregledno, dostopno, razumljivo in privlačno. Pilotna enota bo javnosti sporočala, da gre za netipično kuharsko akademijo, ki želi ljudem ponuditi več in dokazati, da je kuhanje lahko ena velika zabava in doživetje.

5.8.3 Oglaševanje

Oglaševanje in promocija bo potekala z delitvijo letakov in brošur, z mesečnim pošiljanjem promocijskih elektronskih sporočil lokalnim podjetjem in ustanovam ter preko različnih medijev:

- televizija,
- družbeno-socialni mediji,
- spletni mediji,
- tiskani mediji,

- reklamne in oglaševalne table.

5.8.4 Promocijske aktivnosti

Pilotna enota bo s ciljnim skupinami komunicirala na različne načine. Izvajala bo različne aktivnosti, kot so:

- promocija in degustacija kuharskih mojstrov in v maloprodajnih enotah, kjer bodo prodajali darilni program,
- nagradne igre, ki bodo potekale preko spletnih medijev in v maloprodajnih enotah,
- dodelitev količinskih popustov ob udeležbi vsake pete delavnice na posameznika,
- različni promocijski dogodki in prireditve,
- sklenitev partnerstva z znanim proizvajalcem bele tehnike in prirejanje promocijskih kampanj. V sklopu kampanje bo kupcem ob nakupu bele tehnike podarjena brezplačna darilna pločevinka za obisk kuharske delavnice.
- Prirejala bo »kuharske šove« v različnih nakupovalnih centrih in središčih mest podravske regije.

5.8.5 Sredstva

Organizacija bo v prvem letu za oglaševanje in promocijo črpala sredstva iz lastnega investicijskega vložka. Kasneje bo mesečno namenila določen znesek za promocijo testne pilotne enote.

Preglednica 3: Skupni vložek v promocijska sredstva

Vložki v promocijska sredstva	Vložek (v EUR)
Začetni vložek	10.000
Letni vložek	1.200
<i>Skupni vložek</i>	<i>11.200</i>

5.9 Terminski načrt

Terminski načrt je del poslovnega načrta, v katerem sta vključena časovni okvir in soodvisnost aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev in zagon organizacije ter uresničitev ciljev poslovnega načrta. V načrtu so jasno navedene aktivnosti, čas in osebe, ki so odgovorne za določeno aktivnost. Upoštevati je treba tudi odstopanja dejanskih rokov od načrtovanih, kar lahko vpliva na uspeh in ustanovitev organizacije (Podjetniški portal 2011a).

V nadaljevanju je predstavljen terminski načrt za začetek poslovanja testne pilotne enote Akademije Jezeršek. V načrt so vključene aktivnosti, ki bodo potekale pri ustanovitvi ter na začetku poslovanja testne pilotne enote. Vanj so vključene aktivnosti, ki so ključnega pomena za sam začetek poslovanja.

V časovnem zaporedju si sledijo naslednje aktivnosti:

- priprava poslovnega načrta,
- iskanje poslovnih prostorov,
- pridobitev finančnih virov,
- ustanovitev pilotne enote,
- iskanje primernega kadra,
- uvajanje kadra,
- promocija in marketing,
- zaposlitev kadra,
- začetek poslovanja.

Preglednica 4: Terminski načrt v mesecih

Terminski načrt v mesecih	maj	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.	jan.	feb.	mar.	apr.
Aktivnosti:												
priprava poslovnega načrta – vodja krovne enote,												
iskanje poslovnih prostorov – direktor krovne enote,												
pridobitev finančnih virov – direktor krovne enote,												
ustanovitev pilotne enote – direktor krovne enote,												
promocija in marketing – vodja krovne enote,												
iskanje primernega kadra – direktor krovne enote,												
uvajanje in izobraževanje kadra – vodja in predavatelji krovne enote,												
zaposlitev kadra – direktor krovne enote,												
začetek poslovanja testne pilotne enote.												

5.10 Management

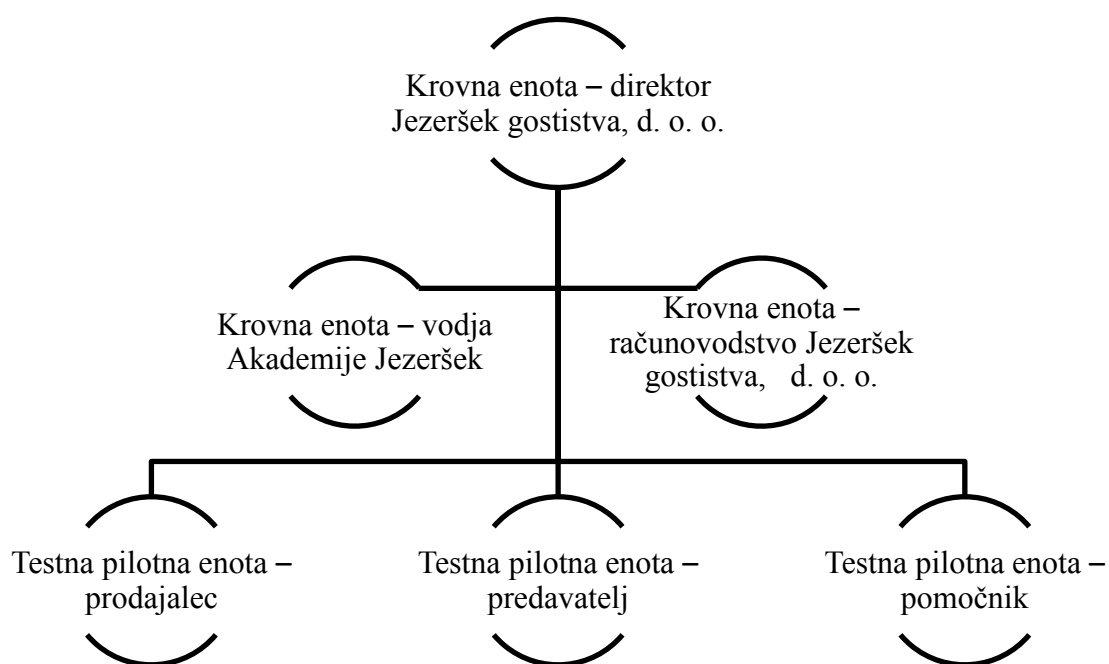
5.10.1 Organizacijska struktura

Pilotna enota bo imela 3 pogodbeno zaposlene sodelavce, ki bodo izvajali delavnice po potrebi oz. po povpraševanju. Enota ne bo imela zahtevne organizacijske strukture, saj bodo to oblikovali po potrebi glede na rast enote. Uporabljala bo nekatere elemente funkcijske organizacijske strukture, torej se bodo delovna mesta razdelila glede na funkcije, ki jih bodo zaposleni opravljali. Testna pilotna enota bo tako opravljala samo operativni del, tj. izvedbo kuharskih tečajev. Management, podpora in računovodstvo bodo na začetku potekali preko krovne enote v gorenjski regiji.

Za določitev velikosti pilotne enote sta pomembna dva kriterija. Prvi kriterij se določi na podlagi števila zaposlenih, tako se bo enota na podlagi tega kriterija uvrstila med manjša podjetja. Drugi kriterij določa velikost na podlagi letnega prometa. Enota bo imela manj kot 50 milijonov evrov letnega prometa, zato se bo na podlagi obeh kriterijev uvrstila med mikro podjetja.

Ob ustanovitvi testne pilotne enote, ki bo v prvi fazi življenjskega cikla, je pomemben preboj na trg in pridobitev določenega tržnega deleža. S kakovostno storitvijo in dodelanim poslovnim modelom lahko odjemalcem ponudi boljši izdelek, kot ga ponuja konkurenca.

5.10.2 Managerska ekipa



Slika 5: Managerska ekipa

Testno pilotno enoto bo sestavljalo naslednjih 6 funkcij:

- *Glavna vodstvena funkcija*: to funkcijo bo opravljal direktor organizacije Jezeršek gostinstva, d. o. o., ki bo imel nadzor nad finančnim stanjem in poslovanjem pilotne enote.
- *Podporna in svetovalna funkcija*: to funkcijo bo opravljal vodja Akademije Jezeršek, ki trenutno skrbi za organizacijo in izvedbo kuharskih tečajev v krovni enoti. Zraven svetovalne funkcije bo skrbel za redno razpisovanje novih tem kuharskih delavnic, poskrbel za redno obveščanje o novostih in spremembah ter redno nadzorovala sistem poslovanja pilotne enote.
- *Računovodstvo*: to funkcijo bo opravljal oseba iz krovne enote, ki bo poskrbel za finančen del poslovanja testne pilotne enote.
- *Prodajalec pilotne enote*: to funkcijo bo opravljal oseba, ki bo imela veliko izkušenj s področja marketinga in dela z ljudmi. Zaželeno so tudi operativne izkušnje s področja gostinstva in turizma.
- *Predavatelj pilotne enote*: ta funkcija je ena izmed pomembnejših, saj bo ta oseba skrbel za končno izvedbo tečajev, ki mora biti izvedena po standardih in postopkih, ki jih trenutno izvaja krovna enota. Za ta kader je potrebno dobro znanje in izkušnje z gastronomijo ter delom z ljudmi. Predavatelj bo skrbel tudi za nabavo potrebnih živil za izvedbo kuharskih delavnic.
- *Pomočnik pilotne enote*: bo v pomoč predavatelju, skrbel bo za lažjo in učinkovito izvedbo tečajev. Za ta kader sta potrebna poznavanje gastronomije in izkušnje z delom z ljudmi.

Preglednica 5: Prikaz opravljenih ur zaposlenih

Zaposleni	Delavnica (v urah)	Delavnice na teden – 3x tedensko (v urah)	Delavnice na mesec (v urah)
Predavatelj/kuhar	5	15	60
Pomočnik	5	15	60
Prodajalec	6	18	72

Preglednica 6: Prikaz plačila zaposlenih

Zaposleni	Znesek plačila na delavnico (v EUR)	Znesek tedenskega plačila (v EUR)	Znesek mesečnega plačila (v EUR)	Znesek letnega plačila (v EUR)
Predavatelj/kuhar	70	210	810	10.080
Pomočnik	35	105	420	5.040
Prodajalec	50	150	600	7.200

5.11 Finančni načrt

Finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijskih priložnosti in ocena delovanja podjetja v prihodnosti. Predstavlja mora oceno rezultatov, ki so realni in stvarni. Finančni načrt naj bi vseboval bilanco uspeha, finančne kazalnike in ekonomiko podjetja. Cilj načrta je ugotoviti potencial naložbe in terminski načrt doseganja rezultatov (Podjetniški portal 2011b).

V nadaljevanju je predstavljen načrt izkaza poslovnega uspeha za 1. leto. Ker bo imela pilotna enota vsa osnovna sredstva v najemu, amortizacija ni vključena med stroške.

5.11.1 Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje prvega leta

V nadaljevanju je predstavljena preglednica 7, ki prikazuje načrt poslovnega izida za obdobje prvega leta. Realistični vidik poslovanja testne pilotne enote je 3-kratna izvedba delavnic tedensko s 15 udeleženci. Letni čisti dobiček bi iz realističnega vidika poslovanja v povprečju znašal 28.000 EUR.

Preglednica 7: Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje prvega leta

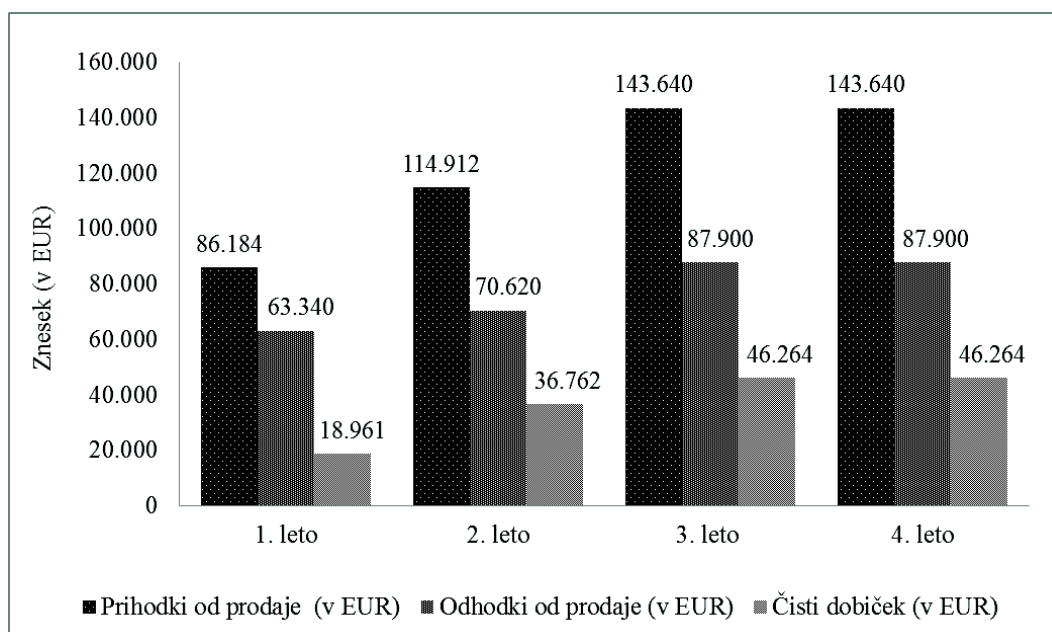
Vrsta stroškov	Dnevni znesek	Tedenski znesek	Mesečni znesek	Letni znesek
<i>Spremenljivi stroški (v EUR)</i>				
Stroški živil (v EUR)	105	315	1.260	15.120
Skupaj spremenljivi stroški (v EUR)	105	315	1.260	15.120
<i>Stalni stroški (v EUR)</i>				
Najemnina z vključenimi stroški (v EUR)	100	300	1.200	14.400
Plačilo predavatelja (v EUR)	70	210	810	10.080
Plačilo pomočnika (v EUR)	35	105	420	5.040
Plačilo prodajalca (v EUR)	50	150	600	7.200
Reklama in promocija (v EUR)	/	/	100	1.200
Začetni znesek promocije (v EUR)				10.000
Strošek programske opreme (v EUR)			25	300
<i>Skupaj stalni stroški (v EUR)</i>	<i>255</i>	<i>765</i>	<i>3.155</i>	<i>48.220</i>
<i>Skupaj stroški in odhodki (v EUR)</i>	<i>360</i>	<i>1.080</i>	<i>4.415</i>	<i>63.340</i>
<i>Prihodki od prodaje (v EUR)</i>	<i>599</i>	<i>1.796</i>	<i>7.182</i>	<i>86.184</i>
<i>Odhodki od prodaje (v EUR)</i>	<i>360</i>	<i>1.080</i>	<i>4.415</i>	<i>63.340</i>
<i>Dobiček pred obdavčenjem (v EUR)</i>	<i>239</i>	<i>716</i>	<i>2.862</i>	<i>34.344</i>
<i>Davek od dobička (v EUR)</i>	<i>41</i>	<i>122</i>	<i>487</i>	<i>5.838</i>
<i>Čisti dobiček (v EUR)</i>	<i>198</i>	<i>594</i>	<i>2.375</i>	<i>28.506</i>

5.11.2 Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje štirih let

V preglednici 8 je predstavljen načrt poslovnega izida za obdobje štirih let.

Preglednica 8: Načrt izkaza poslovnega izida za obdobje štirih let

Realistični vidik poslovanja	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto
Najemnina in stroški (v EUR)	100	100	100	100
Plačilo predavatelja na delavnico (v EUR)	70	70	70	70
Plačilo pomočnika na delavnico (v EUR)	35	35	35	35
Plačilo vodje na delavnico (v EUR)	50	50	50	50
Povprečni stroški živil na delavnico po osebi (v EUR)	7	7	7	7
Stroški živil na delavnico za 15 oseb (v EUR)	105	105	105	105
Skupni stroški na 1 delavnico (v EUR)	360	360	360	360
Začetni znesek promocije (v EUR)	10.000			
<i>Tedenski stroški (v EUR)</i>	<i>1.080</i>	<i>1.440</i>	<i>1.800</i>	<i>1.800</i>
<i>Mesečni stroški (v EUR)</i>	<i>4.445</i>	<i>5.885</i>	<i>7.325</i>	<i>7.325</i>
<i>Letni stroški (v EUR)</i>	<i>63.340</i>	<i>70.620</i>	<i>87.900</i>	<i>87.900</i>
Prihodki na udeleženca (v EUR)	40	40	40	40
Število udeležencev	15	15	15	15
<i>Prihodki tedensko (v EUR)</i>	<i>1.796</i>	<i>2.394</i>	<i>2.993</i>	<i>2.993</i>
<i>Prihodki mesečno (v EUR)</i>	<i>7.182</i>	<i>9.576</i>	<i>11.970</i>	<i>11.970</i>
<i>Prihodki letno (v EUR)</i>	<i>86.184</i>	<i>114.912</i>	<i>143.640</i>	<i>143.640</i>
Povprečna cena ena delavnice (v EUR)	40	40	40	40
Število udeležencev	15	15	15	15
Število delavnic na teden	3	4	5	5



Slika 6: Grafični prikaz načrta poslovnega izida

5.11.3 Rast in dobičkonosnost – kazalci uspeha

Predpostavljamo, da bo s krepitvijo blagovne znamke in promocijskih aktivnosti povpraševanje po kuharskih delavnicah rastlo. Tako bo enota prvo leto izvajala 3 delavnice tedensko in drugo leto 4 delavnice tedensko. Tretje in četrto leto bo izvajala 5 delavnic na teden. Čista dobičkonosnost nam pove procent čistega dobička glede na prihodke. Rezultati so prikazani v preglednici 9.

Preglednica 9: Kazalci uspeha rasti in dobičkonosnosti

Postavka – načrt izkaza uspeha	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto
Prihodki od prodaje (v EUR)	86.184	114.912	143.640	143.640
Rast (%)		33	25	0
Odhodki od prodaje (v EUR)	63.340	70.620	87.900	87.900
<i>Dobiček pred obdavčenjem (v EUR)</i>	22.844	44.292	55.740	55.740
<i>Davek od dobička (v EUR)</i>	3.883	7.530	9.476	9.476
<i>Čisti dobiček (v EUR)</i>	18.961	36.762	46.264	46.264
<i>Čista dobičkonosnost (%)</i>	22	32	32	32

5.11.4 Povprečni stroški na udeleženca

V preglednici 10 so prikazani povprečni stroški na udeleženca, ki bodo znašali 25 EUR na udeleženca.

Preglednica 10: Povprečni stroški na udeleženca kuharske delavnice

Povprečni stroški na udeleženca	
Letni stroški (v EUR)	53.340
Število udeležencev na leto	2.160
<i>Povprečni stroški na udeleženca (v EUR)</i>	25

5.11.5 Prag rentabilnosti

V preglednici 11 je prikazan prag pokritja stalnih stroškov, ki nam pove, da bodo stalni stroški v 1. letu pokrivali 44 % prihodkov.

Preglednica 11: Prag rentabilnosti

Prag rentabilnosti	1. leto
Letni stalni stroški (v EUR)	38.220
Letni prihodki (v EUR)	86.184
<i>Prag pokritja stalnih stroškov (%)</i>	44

6 SKLEPI

Cilj zaključne projektne naloge je bil seznanitev s pojmi franšizing, učeča se organizacija, kriza in poslovni načrt, kar je bilo nujno za pisanje empiričnega dela. Ti pojmi so podrobneje predstavljeni v teoretičnem delu naloge.

Namen diplomskega dela je bil predstaviti rešitev logističnega problema izvajanja kuharskih delavnic za podjetje Jezeršek gostinstvo, d. o. o. V nalogi je predstavljen poslovni načrt odprtja testne pilotne enote v podravski regiji, v katerem so podrobneje opisani poslovni procesi, prihodnji izdelki oz. storitve, tržišče, strategije, promocijski, terminski in finančni načrt.

Dodelane vsebine poslovnega načrta so lahko organizaciji v pomoč pri sami realizaciji širitve poslovanja. Dandanes je težko vnaprej predvideti in napovedati poslovanje, saj je trg zaradi različnih dejavnikov nestabilen, zato je potrebno poslovni načrt nenehno posodabljeni.

Organizacija mora franšizojemalcu zagotoviti, da obstaja interes na trgu in da je poslovni koncept dobro razdelan. To stori tako, da preizkusi koncept na testni pilotni enoti z lastnimi investicijami. Kasneje mora podrobneje analizirati procese in poslovanje ter spisati franšizni priročnik, šele nato lahko podeli licenco franšizojemalcu. S podelitvijo licence organizacija ne preneha delovati v okolju. Temu sledi stalen nadzor nad franšizojemalcem, pomoč, svetovanje, izmenjava izkušenj, redno vlaganje sredstev v pospeševanje in načrtovanje prodaje ter spremljanje poslovanja franšize.

Na podlagi izvedene analize SWOT so razvite strategije poslovanja. Nekatere so zastavljene le kratkoročno in namenjene boljšemu prodoru na trg in pospeševanju prodaje, druge bolj dolgoročno. Dolgoročna strategija organizacije je zagotovo trajno delovanje v podravski regiji in s tem pridobitev večjega tržnega deleža v preostalih storitvah oz. dejavnostih.

Velika konkurenčna prednost organizacije je preizkušen poslovni model, vendar ne moremo zanemariti nekaterih slabosti in nevarnosti v okolju. Slovenija je majhen in hkrati zahteven trg. Prilagajanje organizacije odjemalcem je ključnega pomena za uspeh v prihodnosti. Pomembno je tudi pravočasno zaznavanje potreb odjemalcev in ciljev, ki jih organizacija želi doseči s to obliko poslovanja. Cilji morajo biti merljivi in smotrni. Dolgoročen cilj je z odprtjem testne pilotne enote postati vodilni ponudnik kuharskih tečajev v podravski regiji, pridobiti in obdržati čim večje število zadovoljnih udeležencev ter v obdobju dveh let podeliti franšizno licenco. Poslovanje testne pilotne enote bi bilo smiselno in uspešno, saj je organizacija že zaznala potrebe odjemalcev, hkrati gre za preizkušen poslovni model in ustaljene procese, ki bi pripomogli k boljšemu poslovnemu uspehu.

LITERATURA

- Adizes, Ichak K. 2009. *Kako menedžirati v obdobju krize*. Vrhnika: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin, in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Attwood, Tony. 1993. *The Daily Mail Book of Starting a Franchise*. London: Harmony Books Ltd.
- Bulc, Gregor. 2011. *Kako pripravimo strategijo podjetja*.
[Http://www.primorske.si/Priloge/ABC-podjetnistva/Kako-pripravimo-strategijo-podjetja.aspx](http://www.primorske.si/Priloge/ABC-podjetnistva/Kako-pripravimo-strategijo-podjetja.aspx) (3. 8. 2013).
- Culinaria Bonaldi. 2011. *Kuharski tečaji*. [Http://www.culinariabonaldi.si/kratki-kuharski-tecaji.html](http://www.culinariabonaldi.si/kratki-kuharski-tecaji.html) (3. 8. 2013).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dom sveti Jožef – Celje. 2009. *Kuharski tečaji 2013*.
[Http://www.jozef.si/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=172](http://www.jozef.si/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=172) (3. 8. 2013).
- Dubrovski, Drago. 2011. *Razsežnosti kriznega managementa*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Eder, Hannes, and Patrick Alvintzi. 2010. *Crisis Management*. New York: Nova Science Publishers, 2010. *eBook Collection (EBSCOhost)*, EBSCOhost (15. 7. 2013).
- European Franchise Federation. B.1. *What is meant by "franchising"?* [Http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6](http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6) (15. 7. 2013).
- Franadria. 2010a. *Franšizni slovar*. [Http://www.franadria.si/nakup-fransize/fransizni-slovar](http://www.franadria.si/nakup-fransize/fransizni-slovar) (15. 7. 2013).
- Franadria. 2010b. *Kaj je franšizing?* [Http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kaj-je-fransizing](http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kaj-je-fransizing) (15. 7. 2013).
- Franadria. 2010c. *Franšiza Juice Box*. [Http://www.franadria.si/slovenscina/juice-box](http://www.franadria.si/slovenscina/juice-box) (16. 7. 2013).
- Furlan, Klemen. 2013. *Kaj nam je kriza vcepila?* [Http://www.financnitrgi.com/radar/2013-kaj-nam-je-kriza-vcepila](http://www.financnitrgi.com/radar/2013-kaj-nam-je-kriza-vcepila) (15. 7. 2013).
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jezeršek. 2012a. *O nas – Jezeršek gostinstvo*. [Http://www.jezersek.si/o-nas/](http://www.jezersek.si/o-nas/) (3. 8. 2013).
- Jezeršek. 2012b. *Akademija Jezeršek*. [Http://www.jezersek.si/akademija/](http://www.jezersek.si/akademija/) (3. 8. 2013).
- Klaneček, Alojz. 2002. *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Kuhar Jaka. B. 1. *Kuharske delavnice*. [Http://www.kuhar-jaka.si/?x=projekti-kuharske-delavnice](http://www.kuhar-jaka.si/?x=projekti-kuharske-delavnice) (3. 8. 2013).
- Nekrep, Žan. 2009. *S franšizo nad krizo*. [Http://www.finance.si/246837/S-fran%C5%A1izo-nad-krizo](http://www.finance.si/246837/S-fran%C5%A1izo-nad-krizo) (15. 7. 2013).
- Pavlin, Igor. 1997. *Poslovna oblika in druge novosti v franšizingu*. B.k.: Podjetnik
- Petavs, Stane. 2013. *Zakaj se ne bi širili s franšizami*. [Http://www.finance.si/8336247/Nasvet-Zakaj-se-ne-bi-%C5%A1irili-s-fran%C5%A1izami/rss](http://www.finance.si/8336247/Nasvet-Zakaj-se-ne-bi-%C5%A1irili-s-fran%C5%A1izami/rss) (15. 7. 2013)
- Podjetniški portal. 2011a. *Terminski načrt*. [Http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/terminski-nacrt](http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/terminski-nacrt) (3. 8. 2013).
- Podjetniški portal. 2011b. *Finančni načrt*. [Http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Financni-nacrt](http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt/Financni-nacrt) (4. 8. 2013).
- Povalej, Marko. 1992. *Kako s franšizingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: VODJA SI - treningi vodstvenih veščin
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo
- Restavracija Mak. B.l. *Kuharski tečaji*. [Http://www.restavracija-mak.si/kuharski-tecaji](http://www.restavracija-mak.si/kuharski-tecaji) (3. 8. 2013).
- Salesforce. 2013. *Kuharske delavnice in število oseb na izvedenih delavnicah*. [Http://www.salesforce.com/](http://www.salesforce.com/) (3. 8. 2013).
- Schuster, Klaus. 2011. *Upaj si postati supermenedžer!* Ljubljana: Časnik Finance
- Small business notes. 2012. *Promotion plan*. [Http://www.smallbusinessnotes.com/marketing-your-business/promotion-plan.html](http://www.smallbusinessnotes.com/marketing-your-business/promotion-plan.html) (3. 8. 2013).
- Vidic, Franc, Jaka Vadjal in Sandi Knez. 2008. *Podjetništvo*. Ljubljana: DOBA
- Visagie, Jan in Herman Linde. 2010. Evolving Role and Nature of Workplace Leaders and Diversity: A Theoretical and Empirical Approach. *Managing Global Transitions: International Research Journal* 8 (4): 381–403.

PRILOGE

Priloga 1 Razvoj strategij

	<i>NOTRANJE PREDNOSTI</i>	<i>NOTRANJE SLABOSTI</i>
<p><i>PRILožNOSTI V OKOLJU</i></p> <p>PO1 Povečanje tržnega deleža na področju izobraževanja in poučevanja o kulinariki</p> <p>PO2 Dober marketing</p> <p>PO3 Interes odjemalcev za tovrstno storitev</p> <p>PO4 Povečanje tržnega deleža v preostalih storitvah</p> <p>PO5 Širitev darilnega programa v podravski regiji</p>	<p>NP – PO strategije</p> <p>NP5 – PO5; Z odprtjem pilotne enote se poveča možnost širjenja darilnega programa.</p> <p>NP4 – PO1; Preizkušen poslovni model in dodelan informacijski sistem – Povečanje tržnega deleža na področju izobraževanja in poučevanja o kulinariki.</p> <p>NP3 – PO3; Učinkovito in dobro trženje izdelka in storitev, ker je interes odjemalcev za tovrstno storitve.</p>	<p>NS – PO strategije</p> <p>NS5 – PO3; Strošek najemnine je velik, vendar je velik interes odjemalcev za tovrstno storitev, tako da se lahko sredstva hitro povrnejo.</p> <p>NS4 – PO2; Neuveljavljenost blagovne znamke rešimo z dobrim marketingom.</p> <p>NS1 – PO4; Strošek investicije je velik, vendar z odprtjem pilotne enote širimo prepoznavnost blagovne znamke, kar lahko poveča tržni delež in dobiček v preostalih storitvah.</p>
<p><i>NEVARNOSTI V OKOLJU</i></p> <p>NO1 Posledice finančne krize v regiji – zmanjšana kupna moč in velika stopnja brezposelnosti</p> <p>NO2 Že uveljavljena konkurenca</p> <p>NO3 Povečanje stroškov z zaposlitvijo novega kadra</p> <p>NO4 Nelojalna konkurenca</p> <p>NO5 Pomanjkanje nadzora nad pilotno enoto zaradi preostalih storitev</p>	<p>NP – NO strategije</p> <p>NP5 – NO2; Izdelek v storitvi – darilne pločevinke; tako smo korak pred že uveljavljeno konkurenco.</p> <p>NP4 – NO5; Ker gre za preizkušen poslovni model in dodelan informacijski sistem, se možnost nadzora nad pilotno enoto poveča.</p> <p>NP3 – NO4; Z dobrim trženjem izdelka in storitev se izognemo nelojalni konkurenci.</p>	<p>NS – NO strategije</p> <p>NS3 – NO5; Pomanjkanje in iskanje novega primernega kadra pri odprtju pilotne enote. Trenutna visoka stopnja brezposelnosti v regiji nam olajša iskanje.</p> <p>NS5 – NO5; Visoki stroški najemnine. Zaradi finančne krize v regiji se stroški najemnine nižajo.</p>