

# **ABC FRANŠIZINGA**

**Igor Pavlin**

Pričujoče gradivo obsega naslednja uvodna poglavja:

1. Kaj je franšizing
2. Evropski kodeks etike za franšizing
3. Franšizing v Sloveniji
4. Primer konverzije prostovoljne verige v franšizno mrežo: BHS

# 1. KAJ JE FRANŠIZING

## ○ **Opredelitev franšizinga in njegove sodobne oblike**

Kodeks franšizne etike, ki ga je sprejela Evropska franšizna federacija in h kateremu mora pristopiti tudi vsak član Sekcije franšiznih družb pri Združenju za trgovino GZS opredeljuje franšizing kot lahko preberemo v Kodeksu etike v nadaljevanju.

Sodobni franšizing je vse prej kot običajen sistem distribucije blaga in storitev. Vsebuje veliko znanja (know-how), tistega, ki je povezan s samo tehnično platjo opravljanja določenega posla kot poglavitne dejavnosti franšize na eni in tistega, ki se nanaša na upravljanje franšize na drugi strani. Obe plati sta seveda med seboj prepleteni. To pa pomeni, da tudi sam franšizor poleg tega, da obvladuje samo tehnično in tehnološko plat posla, razpolaga z znanjem o upravljanju franšiznega celotnega sistema, ki pa pomeni management sui generis. Pri slednjem gre tako za strateško in operativno vodenje sistema in njegove proizvodno-storitvene, finančne, tržne, logistične in drugih plati, kot tudi za izbor franšizijev in njihov management. /na novo formulirano! / Govorimo o poslovnih oblikah franšizinga.

## ○ **Razlike med franšizingom in licenčno pogodbo**

Pri sočasnem obravnavanju licence in franšize v naši terminologiji nastopijo težave, saj še ni prišlo do analognega pomenovanja licencor – licencij, kot smo ga uvedli v primeru franšize – franšizor – franšizij, oz. franšizodajalec in franšizojemalec.

Ne da bi se spuščali v podrobnosti v pravnem statusu, bi lahko omenili nekaj splošnih razlik. To pa ne pomeni, da do njih prihaja v vsakem konkretnem primeru v enakem obsegu.

Tako prejemnik licence oziroma licencij kot prejemnik franšize oziroma franšizij sta samostojna od dajalca licence (licencorja) v prvem primeru ali od dajalca franšize (franšizorja) pravno ločena poslovna dejavnika.

Prejemnik licence lahko v okviru licenčne pogodbe opravlja nekatere funkcije, ki so običajno povezane z izdelavo določenih proizvodov. Pri tem lahko komercialno uporablja patent ali izum dajalca licence. S tem lahko zaokroži lasten prodajni asortiman npr krem na področju kozmetike. Kadar pa pogodba dovoljuje tudi uporabo razločevalnih znakov dajalca licence, pa lahko le-ta izvaja tudi nadzor nad kakovostjo proizvodov ter storitev, ki jih prejemnik licence prodaja pod temi znaki. Prejemnik licence navadno opravlja še vrsto drugih dejavnosti, ki niso povezane z dano licenco in ima lahko tako sklenjenih več licenčnih pogodb z različnimi dajalci licence hkrati.

Prejemnik franšize oz. franšizij pa je s podpisom franšizne pogodbe ter z "vkupom" v franšizni sistem običajno /spremenjeno! /v celoti zavezan temu / dodano! / poslovnemu sistemu, povsem določeni poslovni zgodbi o uspehu. Potrebno znanje tako v poslovnih in operacijskih aspektih, ki je potrebno za uspešno delovanje v okviru franšize franšizij pridobi preko usposabljanja v okviru sistema. / dodano! /

V Evropi danes govorimo o že omenjenem poslovnemu formatu franšize, ki ga opredeljuje kodeks etike Evropske franšizne federacije in s tem opredeljuje tudi franšizing, kot ga razumemo v Evropi. Vsak franšizni sistem posebej je v podrobnostih opisan v franšiznem priročniku (lahko jih je tudi več) / dodano! /, ki je tako na nek način biblija poslovanja v okviru določenega franšiznega sistema. Tak sistem vključuje tudi poslovne skrivnosti, ki so del pravno zaščitene intelektualne lastnine. Težava je v tem, da v Sloveniji skoraj polovica samozvanih franšiznih podjetij še ni izdelala takega priročnika in svoje znanje širijo z okrožnicami, ad hoc akcijami usposabljanja, pismi itn. Zanimivo bi bilo videti na kakšno znanje (know-how) se v takih primerih sklicuje franšizna pogodba.

Trajanje pogodbe je različno, odvisno od posameznega franšizenga sistema. Dolgoročni interes franšizodajalca se običajno odraža v daljšem trajanju franšizne pogodbe. Predčasno zapuščenje sistema je lahko za franšizija precej drago, etični franšizor pri odhodu franšizija upošteva tako stroške prekinitve pogodbe ter iskanje novega franšizija kot tudi vrednost izgradnje dobrega imena, ki ga je ustvaril franšizij.

Prav tako ne moremo pomešati med seboj franšizinga in zastopništva, ko zastopnik deluje v imenu in na račun principala, ali pa franšizinga z običajnim distribucijskim sistemom, kjer je pglavitna zagolj kopoprodajna pogodba, franšizij pa se lahko oskrbuje kjerkoli in prodaja v formatu kot si ga je sam izbra.

- **Plačila franšizija franšizorju**

V začetku gre za pristopnino, ki je enkratni znesek ob vstopu ob sistem. Poleg tega franšizij izvaja tudi investicijo v lastno franšizno enoto. Franšizorji, ki so zainteresirani predvsem v ta del plačila imajo lahko špekulativne namene okoriščanja od naivnih "pristopnikov", še zlasti če gre za velik delež propadlih franšiz v sistemu v krajšem časovnem obdobju (npr. letno) *Catch the cash* – velike obljube ob malih resničnih možnostih.

Pristopnine pokrivajo predvsem začetne stroške pristopa v sistem. Uglednejše franšizne družbe zahtevajo praviloma več, saj imajo franšiziji boljše stoječega sistema ne le večji ugled in varnost, ampak običajno tudi večji promet, večji dobiček tudi na daljše obdobje. Plačila so zelo različna od samozaposlitvene franšize – npr. čiščenje komercialnih prostorov, oskrba s proizvodi in njihovo aranžiranje v prodajalnah na drobno (kadar ne zaposlujejo dodatnih delavcev in se sami ne ukvarjajo le z vodenjem ene ali večih franšiznih enot) ko znašajo manj kot denimo 1 milijon tolarjev pa tja do več deset milijonskih zneskov pri franšizah hitre prehrane. V pristopnine navadno niso vključeni stroški investicij v nepremičnine in opremo, ali njihov najem, stroški prvih polnitev v trgovinah, kadar gre za maloprodajo.

Drugo vrsto v Evropi imenujemo plačilo za storitve menedžementa (*management service fee*), ki predstavlja od 4-15% od običajno mesečnega prometa in pokriva franšizorjeve stroške storitev franšiziju (usposabljanje, preverjanje delovanja, pomoč pri kreditiranju, iskanju strank, hitro reševanje problemov med delovanjem enote, itn.)

- **Na kaj mora biti pozoren franšizij, ko sklepa franšizno pogodbo:**

Najprej mora dobro spoznati svojo lastno primernost za franšizini način poslovanja, potem pa še pregledati številne možnosti za franšizing, preden se odloči za določeno. Ko sklepa franšizno pogodbo je večina stvari že določenih. Zato je potrebno storiti vse, da ne pride do neljubih situacij veliko prej. Preden se odloči za kandidiranje (končni izbiralec je franšizor!) naj bi se dobro poučil o franšizingu proučil tako pisno gradivo o željeni franšizi ter opravil vrsto razgovorov. Zelo koristne bodo informacije od že delujočih franšizijev ter sistematično in načrtno oprazovanje delovanja neke franšizne enote, če je le dostopna takemu opazovanju.

Ko slovenski franšizij podpisuje /popravek – vrstni red besed/ franšizno pogodbo se ponavadi osredotoča na pozitivne strani, ki mu jih prinaša pristop v utečen poslovni sistem. Pri tem manj razmišlja o nevarnostih, ki mu jih lahko prinaša franšizna pogodba. Okrog tega je v okviru Organizacije za pravo pri Združenih narodih nastal cel modelni franšizni zakon. Velik poudarek v tej ideji zakona je na razvidnosti informacij, s katerimi naj bi se pred vstopom v nek franšizni sistem seznanil franšizojemalec. Zakon je namenjen uporabi v državah, kjer avtentični interesi franšizodajalcev niso ovekovečeni s Kodeksom franšizne etike, ali pa se tega ne držijo dovolj. Če bi bilo v Sloveniji drugače, bi franšizodajalci v velikem številu pristopali v nacionalno franšizno združenje in prisegli na evropsko franšizno etiko, ki jo ta kodeks obeležuje.

V Sloveniji smo ob več kot 50 domačih in tujih pravih franšiznih sistemih zaradi relativno ozkega kroga frašiznih družb, ki želijo prispevati k uspehu franšizinga na osnovi samozavezujočih etičnih pravil, prosili za gostovanje v okviru Združenja za trgovino pri GZS. Res pa največ slovenskih franšizinih družb deluje na področju trgovine.

- **Kaj se zgodi, če zaškriplje med franšizorjem in franšizijem?**

Prekinitev pogodbe je skrajna oblika poslovnega razhajanja franšizorja in franšizija. Pred tem so seveda možni koraki, ki jih stori eden ali drugi. Za izrivanje franšizija iz sistema ni nujno vedno kriv franšizij. Po drugi strani pa se franšizor težko znebi nekoga, ki je "enfant terrible" v sistemu, še posebej, če posluje relativno uspešno.

Način zapuščanja sistema, oziroma prekinjanje franšizne pogodbe ter s tem povezane finančne in druge aspekte ("konkurenčna klavzula) seveda določa franšizna pogodba. Prekinitev pogodbenega razmerja lahko predlaga tudi franšizor, predvsem v primerih, ko franšizij ne posluje skladno s pogodbo. Takih primerov je pri uspešnih sistemih malo, saj je celoten sistem naravnan na uspešno poslovanje vseh sodelujočih, prevsem pa je v večini primerov slabega delovanja franšizijev lahko soodgovoren tudi franšizor. Zakaj? Bodisi, da nima pravega sistema izbora ustreznih franšizijev, ne zna preneseti znanja na franšizije, ali tudi ne nudi franšizijem nujno potrebne podpore in pomoči, ali pa celo namerno zanemarja svoje dolžnosti. Obstojajo tudi zunanji razlogi za slabo poslovanje sistema – npr. zmanjšanje potovanj z letali zaradi groženj terorističnih napadov, vojne, epidemičnih bolezni. Zaradi njih so prikrajšane so franšizne turistične poslovalnice, prehrambene franšize, hotelske verige itn. /Spremenjeno /

Zelo poučen je primer Coca-Cole v Nemčiji pred desetletji, ko ni mogla prekiniti franšiznih pogodb, čeprav se je položaj na trgu zelo spremenil – nastali so veliki kupci z veliko pogajalsko močjo, spremenila se je tehnologija stekleničenja in polnenja, nastajali so novi proizvodi. Vse to je izkoriščala konkurenca. Potrebni so bili večji franšiziji ter centraliziran način pogajanj z veletrgovci. Na to je bilo potrebno čakati do izteka pogodb, kar pa je prizadelo konkurenčnost celotnega sistema.

Vsekakor v Sloveniji potrebujemo ustrezno usposobljene pravne strokovnjake, ki bodo v kritičnih situacijah lahko svetovali ne le franšizorjem, temveč tudi franšizijem. Ko spori najdejo pot do sodišč, je za sporazumno rešitev običajno prepozno. Zato naj bi franšizna sekcija / združenje nudilo tudi pomoč v situacijah preden je sporazumna rešitev še mogoča. V Sloveniji nas izgradnja takih storitev še čaka.

- **Ne-etičen franšizodajalec lahko predstavlja nevarnost za franšizojemalca**

Če franšizij začuti da franšizor ni pripravljen razkriti finančnih in drugih poslovnih kazalcev in načrtov ter zasnovati poslovnih odnosov na razvidnosti poslovanja (od česar bo sicer odvisen franšizij) obstoja nevarnost, da ne bo šlo za razvidne poslovne odnose, temveč za dejansko podrejenost franšizija trenutnim muham franšizorja. Franšizor bi moral franšizija podrobneje seznaniti s svojim finančnim poslovanjem, s profitabilnostjo najboljših in najbolj problematičnih enot, franšizij bi moral spoznati ali se je franšizor odločil za franšizing zaradi lastne podkapitaliziranosti, kakšna je njegova zadolženost, kakšne so njegove / dodano / izgube, hitrost rasti in v zvezi s tem finančne projekcije

Evropski franšizni sistemi lahko franšizijem ponudijo tudi brošuro, ki potencialne franšizije seznanja s sistemom in je uravnotežena v prikazovanju uspešnosti, ne pa da gre zgolj za propagandno gradivo, ki naj pritegne čimveč navčnežev. Zato naj bi vsebovala vsaj naslednje podatke:

- Poslovne izkušnje direktorjev

- Zgodovina podjetja
- Opis franšize
- Višina osnovne investicije
- Ostala plačila franšizorju
- Podatki o pomoči pri dvigu financ
- Omejitve izvrševanja zorjevega posla
- Nivo zijeve osebne udeležbe
- Prekinitev / obnovitev pogodbe
- Število obstoječih zije in stopnja njihove uspešnosti
- Franšizorjeva pravica izbora lokacije
- Usposabljanje in podpora
- Finančni podatki o testni fazi /izpuščen q/
- Finančni podatki o franšizorju
- Franšizorjeva banka-podatki

Zelo pomembno naj bi bilo tudi ugotoviti ali je franšizor član franšiznega združenja. To je lahko očitven znak, da franšizor veliko da na svojo javno podobo ter da si prizadeva ustvariti kredibilen in uspešen franšizni sistem.

- **Informacije o podjetjih, ki nudijo franšize**

Med poglavitnimi viri informacij jih našteval nekaj v vrstnem redu, ki naj bi bil najprimernejši za slovenskega iskalca franšize (domače in tuje):

- Sekcija za franšizing pri GZS: [info@franchise-slovenia.net](mailto:info@franchise-slovenia.net), kjer se dogovorimo za nadaljni način svetovanja in podatke
- Večji franšizni sejmi v Italiji (Milan), Nemčiji (Frankfurt), Franciji (Pariz), Veliki Britaniji (Wembley, Birmingham, Manchester) in drugje. Franšizni sejmi so izjemno dobra oblika spoznavanja franšiznih podjetij, ker nudijo tudi primerjalno okolje
- Franšizni imeniki, ki obsegajo podatke o franšizah, ki so člani franšiznih združenj, do njih se pride z naročilom na nacionalne franšizne asociacije, ki se nahajajo v okviru strani evropske franšizne federacije- EFF. Navajam tudi nekaj drugih spletnih strani:
  - <http://www.eff-franchise.com/> (EFF)
  - <http://www.franchisebusiness.co.uk>
  - <http://www.ac-franchise.com/>
  - <http://www.entrepreneur.com>

**OBLIKE SISTEMOV glede na mesto franšizinga v proizvodno-prodajni verigi (teze)**

- i) Proizvajalci in trgovci na drobno
- ii) Proizvajalci in trgovci na debelo (industrijska franšiza)
- iii) Prodajalci na debelo in prodajalci na drobno
- iv) Prodajalci na drobno in prodajalci na drobno

**FRANŠIZNA POGODBA**

- Opredelitev, zaščita lastniških interesov franšizorja
- Upor. imena idr. označb, drugo dovoljeno ime
- Lokacija -področje fr., poš. št., pogoji širitve / ožitve takega področja
- Čas trajanja pogodbe glede na povrnitev vloženih sredstev
- Izvor in opredelitev know-howa, ter operacijski priročnik
- Opredelitev storitev franšiziju na začetku in kasneje
- Obveznosti franšizija, višina in pogoji plačila pristopnine in deleži od prodaje, za kaj se to uporablja, dodat plačila, obveze do nakupa surovin, opreme...
- Pravice franšizija
- Operativni nadfranšizor
- Prodaja enote in franšizor
- prenehanje pogodbe, arbitraž

**FRANŠIZING: prednosti sodelovanja:**

- Franšizing bistveno zniža stroške distribucije:
  - nakupne in prodajne ekonomije obsega,
  - sistem dobaviteljev,
  - sistem logistike,
  - skupni razvoj,
  - podpora: sistematična in po potrebi
- Večja kakovost storitev in proizvodov
- Enostavna dostopnost potrošnikom, strankam
- Ugodne cene: vrednost za denar

<b>PREDNOSTI ZA FRANŠIZORJA</b>	<b>SLABE STRANI ZA FRANŠIZORJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hitro večanje števila enot za distribucijo proizvodov / storitev</li> <li>• relativno mali kapitalski vložek =</li> <li>• visoka stop. vračila na fr. enoto = ROI</li> <li>• franšizij pozna lokalno okolje</li> <li>• specializacija franšizor-franšizij</li> <li>• manjši stroški na enoto (operacijski, nakupni, distribuc., reklam. = ekon. obs.)</li> <li>• razpršeno finančno tveganje</li> <li>• motiviranost franšizija</li> <li>• za čimvečji profit</li> <li>• franšizor trži storitve franšiziju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne more nadzirati franšizijev kot lastne managerje</li> <li>• Odgovornost za slabo poslovanje franšizijev, ko ti odidejo (skrb za odpuščene delavce pri franšiziju)</li> <li>• Težavnost vpeljave sprememb franšize</li> <li>• Težavno rekrutiranje franšizijev</li> <li>• Franšiziji želijo več vpliva na spremembe, kot zaposleni management</li> <li>• Možnost kraje intelekt. lastnine – franšiziji</li> </ul>
<b>PREDNOSTI ZA FRANŠIZIJA</b>	<b>NEPREDONSTI ZA FRANŠIZIJA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takojšnji pričetek poslovanja v preskušenem uspešnem sistemu po izboru in usposabljanju</li> <li>• Začetna in stalna podpora v vseh pogledih poslovanja</li> <li>• Odstranjevanje težav s strani franšifranšizorja</li> <li>• Manjša možnost propada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omejena samostojnost pri upravnih in tehničnih rešitvah</li> <li>• nesolidno poslovanje sistema ogrozi vse franšizije</li> <li>• franšizor lahko vsili franšiziju nakup proizvodov/ tehnologije / storitev, cenejših izven sistema</li> <li>• težaven odstop od pogodbe</li> <li>• težave na trgu zadanejo vse franšizije (npr. bolezen norih krav, dioksin, nova tehnologija itn.)</li> </ul>

## 2. EVROPSKI KODEKS ETIKE ZA FRANŠIZING EVROPSKA FRANŠIZNA FEDERACIJA

### **Predgovor**

*Pričujoči Evropski kodeks etike je izpolnjena različica Kodeksa, ki ga je 1972. leta izdelala Evropska franšizna federacija (EFF).*

*Združenje vsake države včlanjeno v EFF je sodelovalo pri njegovem nastanju in bo tudi omogočilo njegovo uveljavljanje, tolmačenje in prilagajanje razmeram v svoji državi.*

*Kodeks etike za franšizing vsebuje praktično zbirko pglavitnih načel etičnega delovanja vseh, ki izvajajo franšizing v Evropi.*

### **① OPREDELITEV FRANŠIZINGA**

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico obenem nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom.

Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how<sup>1</sup>, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij.

<sup>1</sup> ***Know-how** obsega celoto vseh nepatentiranih praktičnih informacij, ki izhajajo iz franšizorjevih izkušenj in preizkusov poslovnega koncepta in jih lahko označimo kot poslovno skrivnost, so pglavitnega pomena in jih lahko identificiramo;*

*- “**poslovna skrivnost**” pomeni, da know-how v celoti ali pa v njegovi podrobni strukturi in zbiru vseh sestavnih delov ni splošno znan in lahko dostopen; vendar to ne pomeni, da so posamezni sestavni deli tega know-how-a popolnoma neznani ali nedostopni izven franšizorjevega sistema;*

*- “**pglavitnega pomena**” pomeni, da know-how vsebuje informacije, ki so **nepogrešljive** za franšizija pri prodaji ali ponovni prodaji dobrin ali storitev, ki so predmet pogodbe. Pri tem so še posebej pomembne pri predstavljanju blaga za prodajo, predelavo blaga, ki je povezna z ponudbo storitev, za metode poslovanja s strankami ter za upravljanje in finančni management. Know-how mora franšiziju pomagati, da takoj po sklenitvi franšizne pogodbe lahko izboljša svoj konkurenčni položaj predvsem tako, da izboljša svoje poslovne rezultate in da prodre na novo tržišče.*

*- “**posebej prepoznavno**” pomeni, da mora know-how biti opisan dovolj natančno, da je mogoče preveriti, če izpolnjuje kriterije poslovne skrivnosti in pglavitnega pomena; opis know-how-a lahko vsebuje franšizna pogodba, nek poseben dokument ali pa mora biti zabeležen v neki drugi ustrezni obliki.*

## ② VODILNA NAČELA

**2.1 Franšizor je ustanovitelj franšizne mreže.** V mreži so poleg franšizorja tudi franšiziji. Franšizor je tudi varuh svoje franšizne mreže skozi daljše časovno obdobje.

### 2.2 Obveznosti franšizorja:

- Franšizor mora, preden prične s poslovanjem preko franšizne mreže, preizkusiti svoj koncept na vsaj eni testni enoti. Preizkušati ga mora zadosti dolgo, da ugotovi njegovo uspešnost.;
- franšizor mora biti lastnik trgovskega imena ali trgovske znamke franšizne mreže, ali pa imeti pravico do uporabe enega ali drugega ali pa nekega drugega razločevalnega znaka njegove mreže;
- vsakemu franšiziju mora omogočiti začetno usposabljanje in stalno tehnično ali pa / ter managersko podporo preko celotnega obdobja za katerega je sklenil franšizno pogodbo.

### 2.3 Obveznosti posameznega franšizija

- Vsak franšizij se bo po svojih najboljših močeh posvetil rasti svojega franšiznega podjetja ter negovanju skupne pripadnosti / identitete in ugleda franšizne mreže;
- franšizorju bo zagotavljal preverljive podatke o lastnem poslovanju in mu tako pomagal ugotavljati finančne in druge rezultate poslovanja, ki jih franšizor potrebuje za učinkovito vodenje mreže. Franšizorju ali pa njegovim zastopnikom bo na njihovo zahtevo v ustreznem času omogočil dostop do posameznih poslovnih prostorov in vpogled v poslovno dokumentacijo;
- niti v času veljavnosti pogodbe niti po njenem prenehanju tretji strani ne bo razkril know-howa, ki mu ga je posređoval franšizor

### 2.4 Stalne medsebojne obveznosti obeh strani

- Obe strani bosta korektno poslovali druga z drugo. Franšizor bo pisno opozoril posameznega franšizija, ki je prekršil franšizno pogodbo. Če bo to potrebno pa bo tudi določil ustrezen rok, v katerem naj bi franšizij popravil napako.
- Obe strani bosta reševali medsebojne nesporazume, pritožbe in razhajanja v stališčih v dobri nameri in zaupanju v procesu korektnega in neposrednega sporazumevanja in pogajanj.

## ③ REKRUTIRANJE IN RAZPISI PROSTIH MEST ZA FRANŠIZIJE TER NJIHOVO INFORMIRANJE

**3.1 Razpisi prostih mest** za posamezne franšizije bodo jasni in brez dvoumnih in zavajajočih podatkov.

**3.2 Katerokoli gradivo**, ki napoveduje možne rezultate, zneske in zasluzke, ki naj bi jih pričakoval posamezni franšizij, če bi se pridružil njegovi mreži, **in ga franšizor publicira zato, da z njim pritegne bodoče franšizije**, bo objektivno in ne bo zavajajoče.

**3.3** Da bi omogočili potencialnim franšizijem podpisovanje zavezujočih dokumentov ob popolni obveščeniosti o posledicah, ki iz podpisanega dokumenta izhajajo, bo vsak franšizij prejel kopijo pričujočega kodeksa etike. Franšizor mu bo tudi omogočil pravočasen vpogled v popolne in točne informacije, ki zadevajo franšizni odnos in sicer preden bo prišlo do izvrševanje zavezujočih dokumentov.

**3.4** Kadar franšizor zahteva od franšizija tudi podpis pred-pogodbe, mora spošтовati naslednja načela:

- preden potencialni franšizij podpiše kakršnokoli pred-pogodbo, mu mora franšizor posredovati pisno informacijo o njenem namenu in o kateremkoli razlogu, zaradi katerega bi moral franšizorju vnaprej kriti stroške iz prepogodbenega razdobja in v povezavi s predpogodbenim razdobjem. Če franšizor in franšizij podpišeta in začneta izvajati franšizno pogodbo, mora franšizor franšiziju povrniti njegovo predplačilo povezano s pred-pogodbo, ali pa mu mora znesek predplačila odšteti od pristopnine, če ta obstoja

- predpogodba opredeljuje trajanje obdobja za katerega jo obe strani podpišeta in določa tudi razloge za njeno prekinitvev
- franšizor lahko vnese v pogodbene dokumente tudi določila, ki ščitijo njegovo konkurenčnost in/ali pa poslovne skrivnosti, da tako zaščiti svoj know-how in lastno identiteto.

#### ④ IZBOR POSAMEZNIH FRANŠIZIJEV

Potem, ko je opravil podrobno analizo lastnosti kandidatov naj franšizor izbere in sprejme kot posamezne franšizije samo tiste posameznike, za katere najde podatke, da posedujejo ustrezne osnovne veščine, izobrazbo, osebnostne vrline in finančne vire za opravljanje franšizne dejavnosti.

#### ⑤ FRANŠIZNA POGODBA

**5.1** Franšizna pogodba se bo skladala z zakonodajo države, v kateri sta jo obe strani sklenili, z zakonodajo Evropske skuposti in s tem etičnim kodeksom ter z drugimi ustreznimi pravnimi določili zadevne države.

**5.2** Franšizna pogodba bo odražala interese članov franšizne mreže pri varovanju franšizorjevih pravic, ki izhajajo iz intelektualne lastnine in in pri ohranjanju skupne pripadnosti / identitete in ugleda mreže. Vse pogodbe in vse pogodbene ukrepe, ki urejajo odnos med franšizorjem in franšizijem bo zapisal ali pa prevedel v uradni jezik dežele v kateri bo deloval posamezni franšizij, zapriseženi sodni tolmač, franšizij pa bo takoj prejel podpisano pogodbo.

**5.3** Franšizna pogodba bo nedvoumno določila obveznosti in odgovornosti vsake od strani, ki jih zadeva in vse druge materialne pogoje tega odnosa.

**5.4 Osnovni pogoji**, ki naj jih vsebuje franšizna pogodba:

- pravice, ki jih daje franšizorju;
- pravice, ki jih daje posameznemu franšiziju;
- blago in storitve, ki jih bo franšizor nudil posameznemu franšiziju;
- obveznosti franšizorja;
- obveznosti posameznega franšizija;
- plačilni pogoji za posameznega franšizija;
- trajanje pogodbe, ki mora omogočiti posameznemu franšiziju, da se mu povrnejo sredstva, ki jih je na začetku vložil, pač glede na določen tip franšize;
- osnova za kakršnokoli obnovitev oz. podaljšanje pogodbe;
- pogoji pod katerimi posamezen franšizij lahko proda ali prenese franšizno podjetje in s tem povezane franšizorjeve predkupne pravice;
- pogoji pod katerimi posamezni franšizij lahko uporablja franšizorjeve razlikovalne znake kot so trgovsko ime, trgovsko znamko, storitveno znamko, označbe za posamezno franšizno enoto, logotip, ali kakšno drugo razločevalno obliko obliko prepoznavanja;
- franšizorjeva pravica, da prilagodi franšizni sistem z novimi ali spremenjenimi metodami;
- določbe, ki so povezane s prenehanjem pogodbe;
- določbe za pravočasno predajo kakršnekoli materialne ali nematerialne franšizorjeve lastnine franšizorju ali nekemu drugemu lastniku takoj po prenehanju veljavnosti pogodbe.

#### ⑥ KODEKS ETIKE IN SISTEM MASTER (KROVNE) FRANŠIZE

Evropski kodeks etike za franšizing bo veljal za opredeljevanje odnosov med franšizorjem in njegovimi posameznimi franšiziji in enako med master/krovnim franšizijem in njegovimi

posameznimi franšiziji. Ne bo pa veljal za opredeljevanje odnosov med franšizorjem in krovnimi franšiziji.

## **Opredelitev / prevod nekaterih pojmov**

- **franšizno združenje** (ne pa franšizing združenje)
- **člani združenja**: zgolj zaradi poenostavitve in enotnosti uporabljamo zgolj člani združenja, opustimo žensko obliko
- **franšizni koncept** oz. **franšizni sistem** in ne franšizing koncept in franšizing sistem
- **franšizor, franšizodajalec** (možna oba izraza, a konsistentno)
- **franšizij, franšizojemalec** (možna oba izraza, a konsistentno)
- **pristopnina** (začetno plačilo franšizorju ob vstopu v sistem)
- **periodično oz. redno plačilo za režijske (ali managerske) storitve franšizorja** (ne pa royalty, ipd.)
- **Evropski kodeks etike za franšizing** (oz. Evropski kodeks franšizne etike (oz.))
- **pogodba o franšizingu** ali pa **franšizna pogodba** (in ne sporazum oz. dogovor, kar bi bilo sicer možno)
- disclosure - (omogočiti) vpogled
- advertising for the recruitment of individual franchisees - *razpisovanje / razpisi prostih mest za posamezne franšizije*
- **intelektualna lastnina** obsega tako avtorske pravice kot industrijsko lastnino
- identifikacija - *lahko tudi prepoznavanje*

master franšiza – krovna (ali tudi temeljna) franšiza

### 3. FRANŠIZING V SLOVENIJI

V Sloveniji je franšizing še razmeroma slabo razvit, saj podjetja ne kažejo velike pripravljenosti za ta način doseganja rasti po eni strani in po drugi strani uspeha. Vendar se tudi pri nas vse bolj uveljavlja. Se pa marsikatero podjetje za franšizing odloči zaradi napačnih razlogov, meni Igor Pavlin, sekretar Sekcije za franšizing, ki deluje v okviru Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije, s katerim smo se pogovarjali o položaju franšizinga v Sloveniji.

#### ○ Prvi franšizni sistemi v Sloveniji

V osemdesetih se je franšizing v Sloveniji začel razvijati v hotelih, agencijah rent-a-car. To so bile v glavnem tuje franšize, med domačimi podjetji pa je po mojih franšizno mrežo podatkih prvi razvil Merkur na začetku devetdesetih.

#### ○ Franšizing danes

Največ franšizinga je na področju trgovine. Ob tem moram omeniti, da imamo omejene informacije. Še vedno so glavni vir informacij mediji – da nekdo javno pove, da je začel s franšizingom, čeprav ne moremo vedeti, ali je to pravi franšizing ali ne. Tisto, kar je pomembno za razvoj malih podjetij v Sloveniji je predvsem razvoj franšiznih družb, ki izhajajo iz domačih zgodb o uspehu. Pri našem franšizingu je problem inovativnost, lastna kreativnost, spodbujanje inovacij, lastni izvirni poslovni koncepti in njihova mednarodna konkurenčnost. Kljub temu imamo vsaj 10 sistemov, ki se poskušajo širiti na tuje trge, predvsem bivše Jugoslavije ali v najboljšem primeru še v srednji Evropi (na Madžarskem, v Romuniji, na Slovaškem). Franšizing potrebuje velik trg, urbana področja, kjer se večina storitvenih franšiz, trgovine, lahko hitro širi. V tem smislu je vprašanje pri nas tudi ekonomija obsega: v Sloveniji obstaja dokaj nizka zgornja meja rasti franšiznih sistemov (števila enot), kar je lahko premalo za kritje stroškov razvoja sistema. Ta problem se bo manjšal z gospodarsko in pravno integracijo v EU. Tedaj ne bo več treba postavljati posebne mreže franšizinga na sprecificnem trgu Slovenije, ampak se bo franšizing lahko širil neposredno čez nacionalne meje, čeprav bodo neke meje pri širitvi kulturno specifičnih sistemov vedno ostale. Najprej bo to veljalo za prihod tujih franšiznih družb v Slovenijo, sčasoma, upajmo tudi v obratni smeri. Najmanjše (čeprav ne nujno male) težave pri tem imajo franšizne družbe z relativno malo enkratnega poslovnega znanja (know-howa), recimo enostavna distribucijska podjetja.

#### ○ Razlogi za širjenje poslovanja na način franšizinga

Ti razlogi so zelo različni. Običajno dajalec franšize, ki ima uveljavljeno blagovno znamko in zgodbo o uspehu, išče tovrstne partnerje - franšizije, kadar misli, da bo njegovo poslovanje zaradi premajhne motiviranosti managerjev trpelo, če ga bo vzpostavil v lastni verigi. Hkrati pa take partnerje tudi kapitalsko angažira in sebi olajša pot na trg. V Sloveniji poslednji razlog prevečkrat poglobiten, zgodbe o uspehu pa preprosto ni, obstaja zgolj zgodba o preživeništvu. Franšize domači franšizodajalci potiskajo na lokacije, ki so za njih manj zanimive, menijo pa da bi motivacija franšizojemalca lahko pripomogla k vitalnosti take enote. V franšiznem sistemu ne gre več za korporativno logiko na enak način kot v lastnih mrežah. V lastnih enotah je integracija delov sistema preko lastnine poglobitna kategorija obvladovanja sodelujočih enot. Pri franšizi postane glavna franšizna pogodba. Franšiziji so samostojni podjetniki, ki so motivirani za to, da maksimirajo dobiček v okviru s pogodbo danih pravil. Franšiziju ostane dobiček, ki mu ga franšizor ne potegne nazaj z raznimi »dajatvami« - pristopnino ter periodičnimi plačili za managerske, podporne storitve.

Nekateri sicer franšizija nimajo za pravega podjetnika, ker ga franšizor omejuje z lastnim konceptom, s pogodbo. A podjetniki so vsaj zato ker nosijo poslovno tveganje za (ne)uspeh svoje enote. To je resda manjše pri uveljavljenih franšizah, sicer pa prav tako veliko. Poleg

tega pa sodobni sistemi poslovnega formata, ki gradijo in se razvijajo z upoštevanjem pobud franšizijev predstavljajo pomemben argument proti taki miselnosti. Problem, ki ga ima tudi vsako podjetje, je, kako upoštevati predloge za inovacije in spremembe od tistih oseb, ki so na »udarnih pozicijah« v neposrednem stiku s potrošnikom, kot so franšiziji. Če od tukaj ne pridejo pobude, so razvojne službe franšizorja lahko dosti oddaljene. Spet je to izjemno pomembno pri franšizah z velikim obsegom poslovnega zanja. Pri vsem tem imajo razvojne službe franšizodajalca še vedno veliko dela pri uvajanju takih sprememb, izboljšav in inovacij, saj je potrebno testiranje njihove izvedbe in standardizacija preko celotnega sistema.

#### ○ **Napačni razlogi za franšizing**

Ko neko podjetje zaide v finančne težave, se najprej skuša znebiti odvečnih kapacitet, obratov, nekoristnih nepremičnin in vlagati v produktivni del svoje dejavnosti. Vodji trgovine v takem podjetju na primer predlagajo, da jo vodi naprej in mu jo oddajajo. Še korak naprej je, ko mu nepremičnino prodajo. Ker je podjetje podkapitalizirano, išče soinvestitorje v svoj posel. To, da se nekdo odloči za uvedbo franšizinga zaradi finančnih težav, zaradi nekurantnega proizvoda ali storitve je etično vprašljivo. Franšizor mora imeti zgodbo o uspehu in pozitiven denarni tok. Banke v svetu razvitega franšizinga, na primer, s čemer nas je seznanil bankir, ki je Holandiji servisiral franšizne družbe, nikoli ne financirajo takega posla, saj, kot pravijo, ne dajejo subvencij. Franšizing mora biti replika zgodbe o uspehu. Samo izkoriščanje močne blagovne znamke in logistične podpore ni dovolj.

#### ○ **Vloga sekcije za franšizing?**

Predvsem se začne s kodeksom etike. Vsega državi ni treba predpisovati z zakoni, ker smo se znotraj sekcije že dogovorili za neka pravila in se zavezali k temu. Po svetu je franšizing zelo različno urejen. Franšizno razvite države imajo pogosto ob franšiznem združenju, ki s kodeksom etike predstavlja obliko samoregulacije, posebno zakone, ki se nanašajo na franšizing. Tako je na primer v Španiji, Belgiji ali Franciji. Med državami tranzicijske Evrope so na primer v Romuniji zaradi pojava različnih oblik veriženja, ki se je skrivalo pod imenom franšizing, začeli razvijati zakonodajo, da so preprečili zlorabe.

V Sloveniji izrecne zakonodaje nimamo in je zato odgovornost sekcije toliko večja. Tako je naša pomembna naloga tudi ustvariti zavest in znanje o tem, kaj franšizing je in kaj ni. Ob tem tudi sledimo razvoju franšizinga v svetu, v Evropi pa smo redni člani Evropske franšizne federacije. V Sloveniji je kar nekaj sistemov, ki se izdajajo za franšizne, pa to niso. Franšiziji, ki so zelo odvisni od tega s kom sklepajo franšizno pogodbo, naj bi načeloma z manjšimi zadržki pristopali k franšizorju, ki je član Sekcije franšiznih družb pri Združenju za trgovino, ker se je ta zavezal, da bo spoštoval kodeks etike. To pomeni, da ga bo seznanil s svojimi uspehi, a tudi težavami, predvsem pa da ne bo delal na škodo franšizojemalca.

Druga pomembna funkcija je omogočanje srečevanja franšizorjev s potencialnimi franšiziji. Ta se še ne izvaja na tak način, kot bi želeli. Ena možnost so sejmi z razstavo poslovnih priložnosti franšizorjev, vendar je za to Slovenija premajhna. Zato smo se o tem smo že dogovarjali tudi s Hrvaškim franšiznim združenjem. Do sedaj se je franšizing pojavil na sejmu Kapital, za samostojen sejem pa je težko spraviti skupaj toliko franšizorjev, ki bi imeli interes za to. Pri franšiznem sejmu gre sicer predvsem za ponujanje priložnosti za poslovno sodelovanje in samozaposlitev potencialnim franšizojemalcem. Dodatna možnost je »sejem na spletni strani«, na kateri lahko potencialni franšizojemalec pobrska med franšizorji, ki iščejo svoje partnerje - franšizojemalce. In obratno. Pri tem je pomembna tudi vloga sekcije pri izobraževanju. Naučiti podjetnike, kako naj prepoznajo franšizorja, ki nimajo poštenih namenov ali kako najti tiste, ki njim samim najbolj ustrezajo. Zlasti če gre za drago franšizo, je zelo pametno vse te analize narediti, se posvetovati, biti informiran na tem področju.

- **Ovire za širši razmah franšizinga pri nas:**
  - *nerazumevanje koncepta v podjetjih*
  - *nepriljubljenost bank za financiranje takih poslov*
  - *pomanjkanje razvojnih strategij, ki bi vključevale franšizing*
  - *premalo poguma za mednarodno širjenje*

Spremenljivka so izkušnje s franšizingom, te so vsekakor večje na različnih področjih, drugo pa je, koliko se lahko prenašajo na druge. Tega ni dovolj. Tudi kar se tiče bank, se pogoji niso spremenili. Specializiranih strokovnjakov za franšizing pri tako pri domačih kot pri tujih bankah v Sloveniji nismo zasledili..

Še vedno je začetni problem samo nepoznavanje oblik, možnosti in mehanizmov franšizinga tako na strani franšizodajalcev, kot potencialnih in obstoječih franšizojemalcev. S tem povezan problem je da franšizodajalci ne razvijajo obstoječega franšizinga, ki ga imajo. Druga stran pa so franšizojemalci, ki prihajajo v konflikt med »tranzicijskim« modelom podjetnika, ki troši namesto, da bi investiral in podjetnikom razvitega sveta, ki ve da ne bo obstal če ne bo razvijal svojega podjetja in lastne konkurenčnosti.

Prišlo je že tudi do tega, da so nekateri franšizorji začeli spreminjati franšizne enote nazaj v svoje lastne enote, tudi zato ker so bili franšiziji premalo obvladljivi. Ogrožali so lastni razvoj in posledično razvoj celega sistema. Seveda pa je konkurenčnost franšiznih sistemov v Sloveniji odvisna tudi od konkurenčnosti celotnega slovenskega gospodarstva. Z vključitvijo v Evropsko zvezo je marsikateri tuji franšizodajalec postavljen v precej spremenjen gospodarski prostor.

## 4. FRANŠIZING: POVEZOVANJE OBRTNIKOV / PODJETNIKOV

### Primer konverzije prostovoljne verige v franšizno mrežo: BHS

Bartog hitri servis je ena izmed nastajajočih verig avtomobilskih storitev. Beleži hitro rast delavnic / trgovin v Sloveniji (55 enot), hkrati pa se širi tudi na trge zunaj Slovenije. V pričujočem prispevku nam bo njihov primer pomagal ilustrirati za ta prostor relativno nov način združevanja, ki naj bi omogočil ustvarjanje boljših pogojev za poslovanje pridruženih podjetnikov-obrtnikov, marsikdaj pa tudi njihovo preživetje. V slovenskem turbolentnem okolju regeneracije trgov bivše Jugoslavije, svetovne gospodarske recesije in hkrati pridruževanja Evropski zvezi njihova praksa verjetno prehitava nastajanje teoretičnih konceptov mrežnega razvoja malih podjetij.

Spremembe pogojev poslovanja na področju storitev, prinašajo zahteve po uvajanju višjih standardov kakovosti v ponudbi, ki so odraz povečevanja zahtevnosti kupcev / strank do teh storitev. Hkrati pa pomenijo tudi drugačno organizacijo, dostopnost, trajanje, določanje cen storitev. Zahtevnost kakovosti višajo tudi sami ponudniki storitev zaradi lastne konkurenčnosti. Pri tem uvajajo tudi novosti. Le-te so lahko plod njihovih lastnih izboljšav in inovacij ali pa gre za »kloniranje«, posnemanje vzorcev, ki so jih prevzeli od obstoječe domače, tuje ali pa neposredno na naš trg prihajajoče konkurence iz tujine.

Če je nekoč narekovala standarde kakovosti relativno nizka stopnja zahtevnosti kupcev na eni strani, na drugi pa nivo tehnološke opremljenosti, dobra volja in muhavost posameznih ponudnikov storitev, je v obdobju tranzicije začelo prihajati do naglih preobratov tudi ob pomoči regulative. Pri tem pa se vzpostavlja tudi abeceda kakovosti, ki pomeni zadovoljitev ali celo preseganje pričakovanj kupca tako glede tehničnih standardov storitve, preglednosti stroškov / cen storitev dogovorjenega roka dobave, garancijskih in pogarancijskih zavez, kot glede odnosa do kupca. Medtem ostaja veliko ovir, ki izhajajo iz podjetniku neprijaznega okolja (raziskava GEM). Te so skupaj z malim slovenskim trgom preprečevale hitrejši razvoj domačih verig ter odvrčale vstop tujih verig, ki ponujajo storitve servisiranja avtomobilov.

Storitve hitrih mehaničnih delavnic v Sloveniji sledijo transportnim navadam Slovencev, ki se iz različnih razlogov (mentaliteta, geografija, stanje javnih prevozov, itn.) v velikem obsegu poslužujejo prevozov z lastnimi avtomobili. BHS se pri tem osredotoča na standardne potrebe po kakovostnem servisiranju vozil v po-garancijskem obdobju po sprejemljivih cenah. V času gospodarske recesije v prostoru Evropske zveze ob visokih cenah nepremičnin v Sloveniji in povečanih potrebah po nalaganju v samozaposlitev lahko pričakujemo tudi večanje števila takih vozil na račun novih, če ne računamo na večje spremembe uporabe javnega prevoza in ne-motornih vozil.

Kaj so razlogi zaradi katerih klasična mehanična delavnica opustil nekdaj popularno podjetniško samostojnost in se prostovoljno pridružila verigi takih delavnic, hkrati pa okrepila tudi drobnoprodajo rezervnih delov, gum, avtokozmetike?

Najprej naj omenimo prepoznavno ime, ki ob vse večji konkurenci na prometni lokaciji lahko pomeni povečano število strank. Pridruženi podjetniki-obrtniki ob uporabi imena verige lahko uporabljajo tudi svoje prejšnje trgovsko ime. Hkrati gre za vključitev v razvojno strategijo celotne verige. Zelo pomembne pri tem so večje ekonomije obsega pri nakupu nadomestnih delov vozil in drugih prodajnih artiklov, kar načeloma prispeva tudi k bolj sprejemljivim cenam za kupce. Nadalje gre za boljšo pogajalsko pozicijo celotne verige (namesto posamezne delavnice) s širšim okoljem regulative, dobaviteljev, kreditorjev itn. Veriga prilagaja ponudbo standariziranim potrebam strank. Ustanovitelj verige, v našem primeru vodstvo BHS, se ukvarja z vizijo delovanja verige, pri tem izhaja tako iz potreb strank, konkurenčne ponudbe, pobud posameznih članov storitveno-prodajne verige in seveda iz splošnih pogojev, ki vladajo na trgu avtomobilskih storitev.

Med bonitete člana verige spada najprej diagnostična študija, ki jo opravijo razvojniki verige. Sestavlja jo analiza notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih groženj in priložnosti. Rezultat je opis potenciala in poslovni načrt posamezne pridružene delavnice, ki se obnavlja na osnovi kontinuiranih primerjav (benchmarking) s konkurenčnimi podjetji. Za svetovanje in reševanje problemov članov verige je na razpolago razvojna služba vodilnega člana verige. BHS je uveljavljen grosist na področju nabave kakovostnih nadomestnih delov, velik del od njih je ekvivalent tistih, ki se pojavljajo na trgu pod uglednimi blagovnimi znamkami, avtomobilskih plaščev in vrste izdelkov za nego avtomobilov.

Enote verige morajo biti na ustreznih prometnih lokacijah, ki hkrati pomeni tudi pokrivanje prednostnih področij verige. Enote naj bi imele na voljo sredstva za tehnološko prilagoditev / posodobitev in biti usposobljene za sodelovanje v taki verigi tako na tehnični kot na administrativni ravni. To naj bi pomenilo najprej poenotenje osnovne ponudbe, računalniško podprte storitve vse od opisa izvedbe naročila s sodobno tehnologijo, standardiziranega obračuna stroškov dela in nadomestnih delov ter drugega uporabljenega materiala. Posebne pozornosti je dležen odnos do stranke, začevši s sprejemom in vse do uvedbe bonitet za stalne stranke. Od pridružene delavnice zahtevajo lično in funkcionalno organizacijo prostorov, ustrezno razstavljenost prodajnega asortimaja itn. V zadnjem času pa so začeli vlagati tudi v neke vrste modelne delavnice, pridružene podjetnike v večjih urbanih centrih, ki naj bi postale jedro razvoja v verigi in hkrati tudi vzor za ostale.

Vse kar smo povedali do sedaj označuje BHS kot prostovoljno verigo, ki postopoma uvaja znančilnosti franšiznega sistema. Čeprav je ena izmed znanih odlik franšizinga prenos enkratnega znanja od franšizodajalca na franšizojemalca, je pri franšizingu, ki temelji na konverziji obstoječih samostojnih enot preko prostovoljnih verig v enote franšizne verige, pomembna že obstoječa tehnična usposobljenost. V tem je velik del evropskega franšizinga, ki se je rojeval preko transformacije prostovoljnih in združenih verig drugačen od tistega iz šolskih učbenikov, ki so temeljili na prevodih opisov ameriških izkušenj. V teh franšizojemalci od franšizodajalca prejmejo takorekoč celoten tehnični in administrativni know-how, nabavijo ustrezno tehnologijo, uvedejo testno enoto in se potem hitro širijo, ob tem pa si pomagajo z različnimi nepremičninskimi rešitvami. Prav nepremičnine pa pogosto pomenijo »najemniški vijak« v lasti franšizodajalca, v katerega so dodatno vpeti franšizojemalci.

Danes še pri BHS še ne moremo govoriti o pristopnini, periodični delež za administrativne storitve (v angleščini management service fee) nastajajoči franšizodajalec zaračunava znotraj grosistične cene nadomestnih delov in drugega blaga.

Ob obveznih investicijah za pretvorbo svoje delavnice v obrat franšizne enote, ki bi jih moral opraviti bodoči franšizojemalec, kot so nakup priporočene in obvezne opreme in materiala z logotipi podjetja bo v prihodnosti franšizodajalec verjetno dodatno zaračunaval periodične zneske za skupno trženje, razvoj sistema, posebej pa še plačila za storitve, ki jih bo nudil posameznim franšizojemalcem (npr. finančni in kadrovski management, specifično usposabljanje znotraj sistema, itn.).

Pomembna značilnost razvijajočega se franšizinga sistema BHS je postopnost. Gre za postopnost pretvorbe prostovoljne verige preko standardizacije posameznih operacij (npr. izpušni sistemi in katalizatorji, servis zavor in motorja, pnevmatike platišča), postopnost uvajanja enotne podobe celotne mreže in posameznih enot. Pri tem pa tudi za preobrazbo klasične individualistične mentalitete posameznih pridruženih enot v mentaliteto sinergije skupnega sistema, kjer pa bodo še nadalje obstojale meje med posameznimi podjetniki, tako med posameznimi franšizojemalci, kot med franšizojemalci in franšizodajalcem, ki jih določajo identitete različnih pravnih oseb. Morda bi tej problematiki kazalo posvetiti vsaj nekaj pozornosti, ki so jo bili do sedaj deležni grozdi.