
Mirnes Saldum

FRANŠIZA - MODEL POSLOVANJA SAVREMENIH KOMPANIJA

Rezime

Definisanje novih okvira globalnog poslovanja i globalne razmjene je pojačalo potrebu i mogućnost za šire i kompleksnije uključivanje kompanija u franšizni sistem poslovanja, njihovo potpunije ekonomsko integrisanje u globalne tokove. Orijentacija na globalna tržišta u takvim uvjetima postaje neminovnost budući da je internacionalizacija i globalizacija ukupnih poslovnih aktivnosti pojava koja sve više uzima maha kao jedan od najimpresivnijih trendova na poslovnom planu. Svaka velika kompanija koja se na tržištima zemalja u tranziciji pojavi kao sistem s perspektivom širenja svojih poslova na temelju franšiznih ugovora – prilika je za veliki broj malih i srednjih kompanija. Bosanskohercegovačke kompanije, ako žele opstati u globalnom ekonomskom okruženju, nužno moraju definisati područja u kojima mogu postići vrhunske poslovne rezultate i na njima zasnovati svoje kompletno poslovanje.

FENOMEN GLOBALIZACIJE je kao pojam odskora počeo da sve više privlači pažnju javnosti ali i faktora ekonomskog odlučivanja kao “nešto što se javlja danas, ali izaziva posljedice za sutra”, mada suština samog fenomena nije nova. Aktuelni talas globalizacije samo se ispoljava u specifičnim uvjetima neravnoteže u svjetskoj privredi, iako ekonomska historija bilježi već

skoro dva vijeka dugoročni globalni trend ka liberalizaciji međunarodne razmjene i investicija. Čini se da ključ razumijevanja globalizacije danas ne treba tražiti u liberalizaciji trgovinskih politika i tokova kapitala niti u brzini i frekvenciji tehnoloških promjena. Ti elementi su bili važne komponente i u prethodnim talasima globalizacije. Ključ leži u prirodi modela poslovanja koji upravlja konkurencijom u vodećim ekonomijama. Aktuelna tržišna utakmica se odigrava po novim pravilima, potpuno suprotnim onim važećim do prije samo jednu deceniju.¹ Historijski posmatrano, koncepcija franšizinga javila se kao posljedica razvoja ekonomske snage društva u privredama s razvijenim ispoljavanjem tržišnih zakonitosti. Tehničko-tehnološki progres je doveo do neusklađenosti između proizvodnih kapaciteta i kupovne moći tržišta. Javile su se teškoće u plasmanu, kako po obimu tako i po strukturi asortimana, a to traži od kompanija da se orijentišu na prihvatanje franšiznog sistema poslovanja. U literaturi postoje brojne definicije franšizinga, koje su uglavnom međusobno manje protivrječne nego što je protivrječan koncept franšizinga. Međutim, opće definicije franšizinga mogu se razlikovati u smislu ekonomskog, pravnog, marketinškog ili drugog fenomena. Franšizing je poslovni odnos dviju pravnih osoba – davaoca i korisnika franšize – koje se ugovorom obavezuju da će zajedno slijediti politiku udruženog posla pod jednim imenom i prema zajedničkim uvjetima djelovanja, tj. da će ostvariti blisku suradnju u proizvodnji, promociji i/ili distribuciji proizvoda, odnosno usluga. Prema Vaughnu, prvom univerzitetskom profesoru franšizinga, „franšizing kao što je danas općepoznat jeste oblik marketinga ili distribucije u kojem matična kompanija uobičajeno daje pojedincu ili maloj kompaniji pravo ili privilegiju da posluje na propisani način za određeni period vremena na specifičnom mjestu.² Privilegija može biti raznolika, može biti pravo da se prodaje proizvod matične kompanije, da se usvoje njegovi metodi; da se koriste njegovi simboli, trgovinske marke ili franšiza može sadržavati sva ova navedena prava. Franšiza predstavlja model poslovanja u kojem neka kompanija prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena i načina poslovanja drugoj kompaniji koja joj zauzvrat plaća franšiznu pristojbu i postotak od ostvarene mjesečne prodaje proizvoda

¹ Dirk Seifert, "Collaborative Planning, Forecasting and Replanishment: How to Create a Supply Chain Advantage", Published by Amacom, 2003.

² Mendelsohn M., The Guide to Franchising, Pergamon Press, Oxford, 1985.

i usluga. Prema profesoru Mendelsohnu, franšizing ima četiri osnovne karakteristike: vlasništvo jedne strane – “davaoca franšize” - nad imenom, idejom, tehnološkim postupkom ili opremom i “know-howa” davanje dozvole jedne strane - „davaoca franšize“ – drugoj: „primaocu franšize“ za korištenja imena, ideje, tehnološkog postupka, opreme, kao i “goodwilla” i “know-howa” vezanog za te elemente; uključivanje u ugovor o franšizingu određaba koje se tiču operativnog vođenja posla, preko kojih se primaocu franšize omogućava pravo na uspješno poslovanje i plaćanje naknade davaocu franšize od primaoca franšize, za pribavljanja prava i za usluge koje će davaoc franšize nastaviti da osigurava. Franšizing se može opisati kao fleksibilna ekonomska organizacija koja kombinuje organizacione elemente tržišta i kompanija. Novi oblici kvazikoncentracije, poput alijansi i sporazuma, postaju aktuelni.³ Franšizing je prešao put dug više od 100 godina od pojavljivanja kao metode distribucije do apsolutne afirmacije kao organizacione forme za marketing usluga, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Masovna primjena franšizinga zastupljena je u Americi, gdje se on pojavio prije više od 100 godina. Rast proizvodnje i potreba za brzom distribucijom i masovnijim plasmanom gotovih proizvoda na novim tržištima doveli su do ekspanzije primjene franšizinga u ostalim zemljama svijeta. Franšizing je u Francuskoj počeo krajem 1920. godine u industriji kroz firme vune poput “Pingouin” i “Phildar”. Begtić ističe da su prva značajna iskustva i uspjeh imali “General Motors” i “Rexall” 1902. godine u automobilskoj industriji.⁴ Dugogodišnja primjena je evidentirana u Australiji, Japanu, Francuskoj, Njemačkoj i Austriji, a u posljednje vrijeme sve je veća njegova primjena u zemljama u tranziciji, kao što su Hrvatska, Poljska, Češka i Slovenija. Danas u Njemačkoj funkcionise oko hiljadu franšiznih sistema, s bogatom praksom od oko 25 godina, dok je u Austriji oformljeno oko 400 sistema. U svim ovim zemljama je počela primjena franšizinga uvođenjem proizvodnje i distribucije Coca-Cole, Restorana McDonald’s, zatim prodajom automobila, tekstila i drugih usluga. Tako se za posljednjih 40-50 godina franšizing posao razvio u jedan konzistentan tržišni model privređivanja, sa stalnom penetracijom na nova tržišta. Mnoge zemlje u svijetu su prihvatile

³ Calori, R., Lawrence, P., Diversity Still Remains-Views of European Mangers Long Range Planning, Vol 25, No 2, 1992.

⁴ Begtić R., „Mala privreda“, Svjetlost, Sarajevo, 1981.

franšizing zato što je to jednostavan metod za organizovanje i primjenu. Ovi sistemi su kao maloprodajni objekti, kvalitetom proizvoda i usluga, stjecali povjerenje ogromnog broja kupaca. Tako su svjetske kompanije izgrađivale vlastiti imidž i brand, što je omogućavalo otvaranje novih franšiznih poslovnih jedinica u drugim zemljama. Franšizing se razvija naročito u ugostiteljstvu (hoteli, restorani...itd). Posljednjih nekoliko godina obilježio je brzi rast tržišta kapitala i američko stanovništvo je uživalo u niskoj stopi nezaposlenosti i nepostojanju inflacije. Mnogi davaoci franšize su uvidjeli da investitori rado žele investirati u franšizni posao, umjesto mogućnosti da samo sjede i gledaju kako vrijednost njihovih dionica raste svakodnevno.⁵ Mnoge kompanije se specijalizuju u poslovima prodaje jer nastoje osigurati široko tržište. Zbog porasta životnog standarda, kupovne moći, slobodnog vremena te stepena obrazovanja, kupci traže i veće količine i kvalitetnije proizvode za podmirenje svojih potreba. Jedna od bitnih pretpostavki za primjenu franšiznog koncepta je spoznaja rukovodstva kompanije da je njegov sadašnji i budući položaj ovisan o tome kako i koliko efikasno ispunjava obaveze prema kupcima. Raspolaganje kreativnim i kvalitetnim, a uz to i franšizno opredjeljenim kadrovima jedan je od najznačajnijih uvjeta za uspješno izvršenje zadataka koji se postavljaju pred franšizni sistem poslovanja. Uobičajeno postoji pet faza u rastu i sazrijevanju kompanije. Prva faza zahtijeva angažovanje poduzetnika u svim aspektima biznisa. Odluke koje se tiču finansija, marketinga, proizvodnje i uopće strategije – sve zahtijeva učešće i odobrenje osnivača kompanije. Druga faza počinje upošljavanjem profesionalnih menadžera koji preuzimaju donošenje odluka. Treću fazu karakteriše decentralizacija i delegiranje autoriteta. To znači da kompanija već ima standardizovane metode i procedure i da može da bude replikovana. Nakon ove faze kompanija ulazi u sljedeću fazu. Četvrta faza je ona u kojoj ekstremna birokratizacija, prekomjerna krutost i prevelika specijalizacija ometaju efektivnost. Peta faza zrelosti, probleme rješavaju timovi, postoji spremnost kompanije da odgovori promjenama na tržištima, a inovacija se podstiče i nagrađuje. Kompanija ne bi trebala da počinje franšizing ako nije dostigla treću fazu. Ako se kompanija još oslanja na vlasnika-menadžera u donošenju svih odluka i ako nije dovoljno sistematizovala svoje metode da bi osigurala da se uspjeh lahko može ponoviti na drugom

⁵ Tomzack M., *Tips and Traps When Buying Franchise*, Source Books Publications, SAD, 1999.

mjestu i pod drugim menadžmentom, tada svaki pokušaj s franšizingom, bez obzira na to o koliko se atraktivnom i jedinstvenom konceptu radi, nema izgleda na uspjeh. Ako je kompanija zakoračila u četvrtu fazu, treba također odložiti program franšizinga, dok ne prebrodi fazu birokratizacije i stigne do faze zrelosti. Da bi se kreirao sistem franšizinga, poslovni sistem mora da bude prenosiv. Naime, mnogi biznisi su uspješni jer vlasnik biznisa posjeduje jedinstvene kvalitete. Ostale jedinstvene prednosti su jedinstvena lokacija ili raspoloživost jedinstvene radne snage. Takvi faktori uspjeha se ne mogu replikovati i prenositi bez obzira na to koliko truda uložili u proces. Neophodno je da se proizvod ili usluga mogu sistematizovati u potpunosti. Također je neophodno da je sistem moguće prenijeti na druge tokom relativno kratke obuke, u kratkom periodu. Franšizni biznis ne smije zavisiti od ličnosti, lokacija i slično, što je naročit izazov za globalna dešavanja u svijetu. Osnova svakog sistema franšizinga je snažno partnerstvo između davaoca i primaoca franšize.

Da bi se to partnerstvo realizovalo, neophodno je sljedećih sedam elemenata koji moraju biti pravilno postavljeni:

1. Dokazano uspješan prototip prodajnog objekta, kao najvažniji preduvjet.

2. Distinktivan i zaštićen trgovinski identitet, koji uključuje registrovane trgovinske marke, konzistentan dizajn i izgled prodajnih objekata, uključujući logotip kompanije, slogane i opći imidž, jednoobrazno odijevanje zaposlenih.

3. Dovoljna kapitalizacija. Lansiranje franšiznog programa zahtijeva dodatni kapital. Mnogi davaoci franšize suočavaju se s teškoćama upravo zato što njihove strukture kapitala nisu u stanju da podnesu inicijalne troškove lansiranja i kontinualne troškove podrške primaocima franšize.

4. Pažljivo sastavljena ponuda. Dokument u kojem se iskazuje ponuda treba da predstavlja sažetak poslovnih strategija i operativnih politika.

5. Profil primaoca franšize i sistem izbora. Isto kao i interni menadžer, tako i primaoc franšize mora biti kvalifikovan za posao koji mu predstoji. Potrebno je da se identifikuje poslovna sposobnost i iskustvo koje potencijalni primaoci franšize moraju da posjeduju, te minimalan iznos kapitala koji im je potreban da bi uspjeli u poslu.

6. Sveobuhvatni operativni priručnik. Svi aspekti vođenja konkretnog biznisa moraju biti napisani u operativnom priručniku koji primaoci franšize koriste u svakodnevnim poslovima.

7. Sistem podrške primaocima franšize. Uključuje sve aktivnosti počevši od pomaganja primaocima franšize u izboru lokacije pa do kreiranja reklamne kampanje i sveobuhvatnog programa obuke. Davaoc franšize mora da se odnosi prema primaocu franšize kao prema mušteriji.

Tržišni kvaliteti franšizinga potječu od transakcija koje razdvajaju davaoca i primaoca franšize kao, npr. jednokratna upisnina u sistem i varijabilne članarine koju primaoc franšize plaća da bi stekao pravo marketinga proizvoda ili usluga koje je razvio davaoc franšize. Kvaliteti kompanije potječu od uvjeta koji su sadržani u ugovoru o franšizingu i stepena integracije aktivnosti davaoca i primaoca franšize. Odnos između davaoca i primaoca franšize je istovremeno zavisn i nezavisn, kako u ekonomskom tako i u pravnom pogledu. Primaoc franšize je pravno nezavisna poslovna organizacija, pa ipak je kroz ugovor o franšizingu vezana za poslovne usluge davaoca franšize i obratno. Iz ekonomsko-finansijske perspektive uz uvažavanje zakonskih rješenja i marketinških ciljeva, franšizni sistem se posmatra kao portofolio operativnih objekata koji se prilagođava kao odgovor na promjene u troškovima i prihodima. Kada se tome doda argument životnog ciklusa u franšiznom razvoju, objekti primaoca franšize su sredstvo za marketing i distribuciju proizvoda. U početku poslovanja većina kompanija se suočava s ograničenjima kapitala i resursa menadžera, dok ne dostigne fazu zrelosti. Naime, u fazi zrelosti kompanija povećava dostupnost kapitalu i menadžerskim resursima. Tada kompanija ide prema profitabilnosti i davaoc franšize preuzima objekte sa superiornim performansama, dok za ostale i dalje daje franšizu. Međutim, empirija donekle obara ovaj argument jer se pokazalo da dostizanjem zrelosti sistemi franšizinga i dalje postoje kako takvi, te da je procent objekata pod vlasništvom u inverznoj relaciji s relativnim performansama tih objekata. Ono što se događa jeste prilagođavanje portofolia operativnih objekata da bi se ostvario procent objekata pod vlasništvom koji omogućava maksimalnu performansu davaoca franšize. Davaoci franšize nastoje da iskoriste pozitivna preliivanja iz sistema i, kada se ostvari veća prodaja po objektu davaoca franšize nego prodaja po objektu njihovih primaoca franšize, tada se može izvesti zaključak da davaoc franšize uspješno rotira objekte u portofoliu. Najvažnije razlike među tržištima se ispoljavaju u zakonskim restrikcijama, infrastrukturi za marketing, karakteru tržišta i konkurentskim prilikama u djelatnosti. Ako se pozitivna preliivanja ostvorena asociranjem sa trgovinskom markom sistema ne mogu internalizovati putem upisnine i varijabilne članarine, kako je prvobitno i dizajnirano, tada davaoc

franšize pribjegava plaćanju konkretne franšize i preuzimanju vlasništva. Ako je superioran nivo usluge neophodan za izvjesnu poslovnu aktivnost, a takav nivo najbolje mogu osigurati primaoci franšize, tada je vlasništvo kompanije manje vjerovatno. Pravno gledano, primaoci franšize su nezavisni i samostalni u sistemu franšiznog poslovanja. Naime, sve obaveze prema davaocu franšize sadržane su u franšiznom ugovoru koji sadrži sve elemente poslovanja između poslovnih partnera. Tržišni potencijal franšiznih usluga možemo definisati kao obim tražnje koji bi se mogao dostići krajnje visokim ulaganjem u marketing u industriji franšiznih usluga uz date uvjete marketing okoline.⁶ Franšizing je metoda privrednog razvoja koja se primjenjuje u preko 70 privrednih i uslužnih djelatnosti, s većim profitom i brzim obrtom kapitala. Tako npr. samo u SAD postoji oko 6.000 franšiznih sistema, u kojima je zaposleno preko 10 miliona radnika koji ostvaruju preko 45 posto od ukupne maloprodaje u zemlji. Dalja diversifikacija franšiznih aktivnosti, odnosno njihova implementacija u sve veći broj preduzeća, govori o značaju franšizinga i mogućnosti njegove primjene u funkciji privrednog razvoja svake zemlje. Franšizing predstavlja povezivanje dviju grupa privrednih subjekata, posebnim ugovorom o franšizingu, istovremenim poslovnim aktivnostima na proizvodnji, distribuciji ili pružanju usluga. Među uslugama koje daje davaoc je i mogućnost teritorijalnog zastupništva, motivisanje i uporan rad zaposlenika koji su poduzetnici radije nego uzimanje "najamnih radnika", poznavanje primaoca franšize s lokalnom zajednicom i uvjetima, velika nabavna moć.⁷ S jedne strane je već poznata i afirmisana kompanija ili preduzeće s brendiranim proizvodima i uslugama koje želi dalje da plasira na nova tržišta i zato uzima, s druge strane, više drugih poduzetnika koji će nastaviti prodaju na tim novim tržištima. Prvo preduzeće je davaoc franšize, franšizer (franšizant), a ostala su primaoci franšize ili franšizati. Tako povezani i poslovno ujedinjeni na franšiznim principima izgrađuju jedan franšizing sistem. Već smo ukazali na sadašnju masovnu primjenu franšizinga u SAD-u, gdje se on pojavio prije više od sto godina. Rast proizvodnje i potreba za brзом distribucijom i masovnijim plasmanom gotovih proizvoda na novim tržištima doveli su do ekspanzije primjene franšizinga i u ostalim zemljama svijeta. Zato se, s pravom, očekuje da primjena franšizinga u savremenom biznis-formatu

⁶ Kotler P., Keller. K: Marketing Management, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

⁷ Kotler Philip: Upravljanje marketingom, Zagreb: Mate, 2001.

dostigne svoju kulminaciju u 2015. godini, kada će, kako se predviđa, postati dominirajući oblik poslovanja malih i srednjih preduzeća i poduzetnika, prije svega u evropskim zemljama.

Mogućnosti primjene franšiznog poslovanja u našoj zemlji

Trenutno u Bosni i Hercegovini ne djeluje puno franšiza, odnosno, i ukoliko djeluje, veoma malo se zna za te kompanije. Jedan dio kompanija u Bosni i Hercegovini vidi način širenja uz manja finansijska ulaganja jer u franšizi vide atraktivan i pogodan način upuštanja u posao budući da omogućava ulazak u afirmisani posao pod imenom velike kompanije. Na tržištu u Bosni i Hercegovini se kroz franšizno poslovanje odvija veoma mali promet u trgovini (Economic, Coca Cola, Beneton, Swatch) i u finansijskim uslugama (Western Union, Diners card, Master card, American Expres i druge kreditne kartice), dok promet franšiznih usluga gotovo da ne postoji. Domaće kompanije koje nude franšizu su: Economic Vitez, Baer Mostar, Carmen Line Laktaši i IT computers Gračanica.

Domaća najuspješnija kompanija u franšiznom poslovanju je Economic Vitez sa franšiznom mrežom poslovnica na cijelom teritoriju BiH. Svoje uspješno poslovanje "Economic" usmjerava u pravcu razvoja franšizne mreže. To je primjer kompanije koja je franšiznim poslovanjem ostvarila dvije krupne strateške preorijentacije. Prvo, uspjela je da preko franšiznog poslovanja ostvari strategiju tržišne ekspanzije koju ne bi mogla ostvariti internim rastom, ili bi to bilo znatno rizičnija strategija. Drugo, putem franšiznog poslovanja stvorila je respektivno područje konkurentskih prednosti koje je omogućilo generisanje natprosječnog rasta na tržištu. Novu razvojnu etapu "Economica" označava Franšizni centar BiH utemeljen na znanju i kumulisanom "know-how" proisteklom iz iskustva u franšiznom poslovanju u proteklih nekoliko godina. Franšizni centar Bosne i Hercegovine je prvi i najveći centar ovoga tipa u bližem okruženju BiH, čiji je cilj omogućiti razvoj svjetskog načina franšiznog poslovanja u BiH i šire. FCBiH će svojom koncepcijom i organizacijom predstavljati ulazna vrata za mnoge svjetske franšizne lance. Usto, privući će i mnoge domaće firme i fizička lica koji su spremni uključiti se u franšizu davaoca iz inozemstva i tako osigurati svoj dugoročni razvoj. FCBiH predstavlja mjesto gdje se susreću ponuda i tražnja za franšiznim načinom poslovanja, koji će predstavljati most povezivanja davaoca i primaoca franšize. Kratko rečeno, djelatnost FCBiH-a

bi trebala biti zastupanje i širenje ideje o franšizi u BiH. Franšizni centar Bosne i Hercegovine će biti moderno dizajniran objekt s kompletnom potrebnom infrastrukturom za obavljanje poslovnih djelatnosti. U ponudi će biti veliki broj poslovnih prostora različitih veličina i oblika koji mogu zadovoljiti najrazličitije potrebe potencijalnih davaoca ili primaoca franšize.

Cilj je da se osiguraju proizvodi svjetske kvalitete po prihvatljivim cijenama, kako proizvodi iz vlastite proizvodnje tako i ostali proizvodi u prodajnom asortimanu. Dosadašnja iskustva i rezultati franšiznog poslovanja pokazali su se poslovno uspješnim, ali se ukupno stanje ne može pozitivno ocijeniti, jer su prave mogućnosti, u kojima se sve veći dio različitih roba i usluga proizvodi i prodaje sistemom franšiza, ostale neiskorištene. Naime, moguće je u razumnom roku osnovati mnoštvo malih firmi na osnovu ugovora o franšizi sa poznatim svjetskim trgovinskim i uslužnim firmama. U tom smislu je važno stvoriti povoljne uvjete za razvoj franšiznih poslova na tržištu Bosne i Hercegovine. Franšizne poslove prati smanjen tržišni i finansijski rizik, jer već stečeni ugled i razvijeni marketing kompanije, koja iza njih stoji, olakšavaju njihov tržišni prodor, uz relativno niska individualna preduzetnička ulaganja. Franšizno poslovanje predstavlja u svijetu pokretačku snagu prodaje proizvoda i usluga, odnosno ima veliki udio u cjelokupnom prometu u maloprodaji. Franšizno poslovanje, kao način identifikacije razvojnih programa za nove preduzetnike i njihovu lakšu, bržu i sigurniju promociju na tržištu, trebalo bi mnogo više koristiti u našim prilikama, odnosno primjena franšiznog sistema poslovanja bi trebala biti zastupljena u većini kompanija. U Bosni i Hercegovini trenutno postoji samo nekoliko domaćih i stranih kompanija koje posluju kao franšize. Franšizno poslovanje bi trebalo da postane opći trend u razvoju malih i srednjih kompanija. ■

Mirnes Saldum

FRANCHISE – THE BUSINESS MODEL OF MODERN COMPANIES

New formats of global business and global exchange have intensified the need for a wider and more complex involvement of different companies in the franchise-based business system, providing for their complete economic integration into global trends. Under such conditions, focusing on global markets becomes inevitable, since internationalisation and globalisation of the overall business activity is an omnipresent phenomenon and one of the most impressive trends in business. Any company appearing in the transition countries' markets as a system seeking to expand on the basis of franchising is an opportunity for small and medium enterprises. If they wish to survive in the global economic environment, BiH companies must define the area where they may be able to attain superb business results and base their entire operation on such areas.