

Franšiza i održiva konkurentska prednost

Mirnes Saldum

Uprava za indirektno oporezivanje, Mostar, Bosna i Hercegovina

Rezime

Franšiza i prednosti koje donosi dobar franšizni koncept odavno su prepoznate i prihvaćene u razvijenim zemljama svijeta. Mnoge zemlje u svijetu prihvatile su franšizu zato što je to jednostavan metod za organiziranje poslovanja i njegovu primjenu. Ovi sistemi, kao maloprodajni objekti, kvalitetom proizvoda i usluga, stjecali su povjerenje ogromnog broja potrošača. Tako su svjetske kompanije izgrađivale konkurentsku prednost, sopstveni imidž i brend, što je omogućavalo otvaranje novih franšiznih poslovnih jedinica u drugim zemljama. Zato se s pravom očekuje da primjena franšiznog poslovanja u savremenom biznis-formatu dostigne svoju kulminaciju u narednoj deceniji, kada će, kako se pretpostavlja, postati dominirajući oblik poslovanja malih i srednjih firmi. Iako u našoj zemlji franšizni koncept još uvijek nije dovoljno zastupljen, još je uvijek nedovoljan broj onih koji ga pravilno razumiju i koriste se njime u svom poslovanju. Dok se trenutno stanje ne promjeni, i dalje ćemo imati proizvode koji bi svojom kvalitetom, cijenom i imidžom mogli konkuri-rati na svjetskim tržištima, ali zbog nedovoljne primjene franšize ostaju neprimijećeni. Prepoznatljiva robna marka, dobar marketing, poslovni koncept već dokazan u praksi, elementi su koje sobom nosi franšizno poslovanje, a to je dosadašnja praksa i pokazala da je sigurniji put do uspješnog poslovanja.

Ključne riječi: franšiza, konkurentska prednost, tržište, biznis.

1. Uvod

Naučna i tehnološka dostignuća, pogotovo razvoj informacionih tehnologija, imaju za posljedicu globalizaciju i povezivanje svjetskog tržišta u jedinstven ekonomski prostor. Napuštena je koncepcija komparativnih prednosti, a stvoreno je novo ekonomsko promišljanje i djelovanje, u ekonomskoj teoriji i praksi poznato kao konkurentske prednosti.

Danas je omogućen prijenos resursa i tehnologija na bilo koju lokaciju u svijetu, tako da nije više bitno gdje, nego kako proizvoditi i kako prodavati. U tim novim okolnostima franšizni biznis postao je nezaobilazan element u promišljanju savremenog načina poslovanja.

Konkurentska prednost u suštini predstavlja način na koji se kompanija želi nadmetati na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila neke svoje posebno definirane ciljeve. Promijenjena logika svjetskog tržišta uvjetovala je da se najvažniji izvori konkurentske prednosti moraju aktivno i permanentno tražiti i koristiti za razliku od "igranja na kartu" niskih troškova na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz poboljšanja, inovacija i promjena. Kompanije stječu prednost u odnosu na konkurente tako što uviđaju nove osnove za razvijanje konkurentske prednosti ili nalaze nova i bolja sredstva za njeno postizanje na stari način. Stvaranje konkurentskih prednosti posebno je bitno na razini kompanija, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uvjetima veoma intenzivne i kompleksne. Ovo je posebno izraženo u pojedinim granama koje su se uveliko globalizirale ili su na putu globalizacije. Stoga možemo uvidjeti da su konkurentske prednosti izuzetno značajne kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje.

2. Pojam franšize

Riječ franšiza dolazi od starofrancuske riječi koja označava privilegiju ili slobodu. Postoje brojne definicije franšizinga, koje su uglavnom međusobno manje proturječne, nego što je proturječan koncept franšizinga. Međutim, opće definicije franšizinga mogu se razlikovati u smislu

ekonomskog, pravnog, marketinškog ili drugog fenomena.¹ Franšizing je sistem marketinga dobara i usluga i/ili tehnologije koji se bazira na bliskoj i tekućoj saradnji između zakonski i finansijski posebnih i nezavisnih preduzeća, gdje davalac franšize daje individualnim korisnicima franšize pravo i obavezu da vode posao prema konceptu davaoca franšize. To pravo ovlašćuje i primorava individualnog korisnika franšize da se u zamjenu za direktnu ili indirektnu finansijsku nadoknadu koristi trgovinskim imenom i/ili trgovinskom markom i/ili uslužnom markom, know-how, poslovnim i tehničkim metodama, proceduralnim sistemom i drugim industrijskim i/ili intelektualnim pravima davaoca franšize, osiguran kontinualnim osiguranjem komercijalne i tehničke pomoći u okviru i za vrijeme trajanja ugovora o franšizingu, zaključenom između poslovnih subjekata u franšiznom poslu.

Prema Vaughnu², 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 specifičnome mjestu. Privilegija može biti raznolika. Može biti pravo da se prodaje proizvod matične kompanije, da se usvoje njegove metode; da se koriste njegovim simbolima, trgovinskim markama ili franšiza može sadržavati sva ova navedena prava. Savremena definicija franšize glasi: franšiza predstavlja model poslovanja u kojem neka kompanija prodaje pravo korištenja svog trgovačkog imena i načina poslovanja drugoj kompaniji koja joj zauzvrat plaća franšiznu taksu i postotak od ostvarene mjesečne prodaje proizvoda i usluga.

Prema profesoru Mendelsohnu, franšizing ima četiri osnovne karakteristike:³

1. vlasništvo jedne strane “davaoca franšize” nad imenom, idejom, tehnološkim postupkom ili opremom i know-how-a;
2. davanje dozvole jedne strane “davaoca franšize” drugoj “primaocu franšize” za korištenje imena, ideje, tehnološkog postupka, opreme, kao i goodwilla i know-how-a vezanog za te elemente;

¹ www.eff-franchise.com

² Vaughn, C., *Franchising*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1979, strane 1-2.

³ Mendelsohn M., *The Guide to Franchising*, Pergamon Press, Oxford, 1985, strana 5.

3. uključivanje u ugovor o franšizingu odredaba koje se tiču operativnog vođenja posla, preko kojih se primaocu franšize omogućava pravo na uspješno poslovanje;
4. plaćanje naknade od strane primaoca franšize davaocu franšize, za pribavljanja prava i za usluge koje će davalac franšize nastaviti.

Franšizing se može opisati kao fleksibilna ekonomska organizacija koja kombinira organizacione elemente tržišta i kompanija. Tržišni kvaliteti franšizinga potječu od transakcija koje razdvajaju davaoca i primaoca franšize kao, npr. jednokratna upisnina u sistem i varijabilne članarine koju primalac franšize plaća da bi stekao pravo marketinga proizvoda ili usluga koje je razvio davalac franšize. Kvaliteti kompanije potječu od uvjeta koji su sadržani u ugovoru o franšizingu i stepena integracije aktivnosti davaoca i primaoca franšize.⁴

Odnos između davaoca i primaoca franšize istovremeno je zavisan i nezavisan, kako u ekonomskom tako i u pravnom pogledu.

Primalac franšize pravno je nezavisna poslovna organizacija pa je ipak kroz ugovor o franšizingu vezana za poslovne usluge davaoca franšize i obratno. Iz ekonomske-finansijske perspektive, uz uvažavanje zakonskih rješenja i marketinških ciljeva, franšizni sistem posmatra se 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 jesu sredstvo za marketing i distribuciju proizvoda.

U početku poslovanja većina kompanija suočava se 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 davalac franšize preuzima objekte sa superiornim performansama, dok za ostale i dalje daje franšizu.

Međutim, empirija donekle obara ovaj argument jer se pokazalo da sa dostizanjem zrelosti sistemi franšizinga i dalje postoje kako takvi, kao i da je procenat 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.

⁴ www.eff-franchise.com

Davaoci franšize nastoje internalizirati pozitivna prelijevanja 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 davalac franšize uspješno rotira objekte u portofoliju.

Najvažnije razlike među tržištima se ispoljavaju u zakonskim restrikcijama, infrastrukturi za marketing, karakteru tržišta i konkurentskim prilikama u djelatnosti.⁵

Ako se pozitivna prelijevanja ostvarena udruživanjem s trgovinskom markom sistema ne mogu internalizirati putem upisnine i varijabilne članarine, kako je prvobitno i dizajnirano, tada davalac franšize, znači, pribjegava plaćanju konkretne franšize i preuzimanju vlasništva. Ako je superioran nivo usluge nužan za izvjesnu poslovnu aktivnost, a takav nivo najbolje mogu osigurati primaoci franšize, tada je vlasništvo od strane kompanije manje vjerovatno.

Pravno gledano, primaoci franšize nezavisni su 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.

3. Konkurentske prednosti razultirane franšizom

Na svjetskom tržištu pod konkurentskom prednošću podrazumijeva se relativno veća moć odnosno snaga jedne kompanije ili jednog proizvoda u odnosu na druge. Nije svejedno kako će se kompanija pojaviti i predstaviti na današnjem tržištu. Kompleksnost i niz specifičnosti koje karakteriziraju sve oštriju i nemilosrdniju konkurenciju na tržištu uvjetovali su da se poslovni i marketing-nastup na tržištu razmatra sistematski. Rizik i neizvjesnost u poslovanju kao neizbježne komponente tržišne privrede proizlaze iz nemogućnosti preciznog sagledavanja faktora koji će utjecati na uvjete privređivanja pojedinih kompanija u budućnosti. Poslovni uspjeh kompanije zavisi od njene vitalnosti i snalažljivosti u složenim tržišnim odnosima i od njene sposobnosti da učini efikasno prilagođavanje poslovne politike promijenjenim uvjetima privređivanja. Ako se kompanija želi održati i uspješno razvijati i poslovati u uvjetima neloyalne konkurencije na

⁵ Rosenblom, B., Larsen, T. L., "International Channels of Distribution and the Role of Comparative Marketing Analysis", *Journal of Global Marketing*, Vol 4, No 4, 1991, str. 42 - 46.

tržištu, kompanija mora biti stalno aktivna prema stalnim promjenama koje se svakim danom dešavaju na tržištu, usmjeravajući svoje napore na efikasnije zadovoljavanje potreba sadašnjih veoma izbirljivih kupaca i potencijalnih kupaca po obimu i asortimanu, te na kreiranje nove tražnje kroz inovacije i sniženje cijena proizvoda. U uvjetima brzog napretka tehnologije i masovne proizvodnje limitirajući faktor daljeg rasta kompanije jeste tržište, odnosno mogućnost prodaje proizvoda i usluga. Kritična faza u odvijanju procesa reprodukcije jeste razmjena, tj. prodaja proizvoda. Međutim, upravo to opredjeljuje kompanije da u centar svih svojih aktivnosti stavi tržište i efikasno zadovoljavanje potreba i želja kupaca. Franšizni koncept poslovna je filozofija na kojoj se gradi poslovna politika kompanije. Ovaj koncept utemeljen je na uvjerenju da se uspješno poslovanje i razvoj kompanije mogu postići jedino identifikiranjem, diferenciranjem i zadovoljavanjem potreba i želja kupaca. Usvajanje franšiznog koncepta zahtijeva fundamentalnu promjenu stavova rukovodstva kompanija o proizvodnji i prodaji, kao i napuštanje stare prakse prodaje, gdje kompanija ne ostvaruje uspješno poslovanje nego usmjeravanje na franšizno poslovanje. On predstavlja način poslovanja u kojem se jedan dobro tržišno uvedeni način poslovanja, s diferenciranim marketinškim svojstvima i snažnim brandom, prevodi u standardizirani način poslova koji se može primijeniti u različitim uvjetima ekonomskog, kulturološkog i političko-pravnog okruženja i od strane različitih poduzetnika, primaoca franšize. U procesu izgradnje franšiznog sistema poslovanja veoma važno pitanje predstavlja pravi izbor primaoca franšize za poslovnog partnera, jer od njegovih sposobnosti i menadžerskih vizija zavisi uspješnost primjene ukupnog franšiznog sistema. Menadžeri su brzo shvatili da bez dobro osmišljenog biznis-plana izlazak kompanije na tržište ne samo da neće donijeti dobit, već može prouzrokovati direktni gubitak u poslovanju. Primjenom franšiznog sistema poslovanja s aspekta preduzetnika, naročito ako je neiskusna i bez velikog kapitala, sigurniji je i lakši ulazak u preduzetništvo kupovinom franšize, nego započinjanje sopstvenog posla. Brojke govore da oko 80% nefranšiznih novootvorenih firmi propadne već u prvoj godini poslovanja. Osnovni razlog tako visoke stope neuspjeha jeste taj što vlasnici moraju prvo naučiti voditi određeni tip poslovanja, da metodom pokušaja i grešaka steknu svoja iskustva. Međutim, tržište nije baš tolerantno za neiskusnog početnika koji pokušava naučiti kako voditi posao, tako da se mnogima od njih

dešava da bankrotiraju. Ako niste dovoljno spremni za surovu tržišnu borbu s konkurencijom, oblik poslovanja koji nudi franšiza najbliži je garanciji vašeg uspjeha. Franšizni sistem čine davalac franšize i svi primaoci njegove franšize. Na davaocu franšize je da osigura rad i rast sistema te prepoznatljivost i kvalitetu marke. Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrijednosti jeste davalac franšize. Franšizni sistemi izgrađeni su na odnosu koji davalac franšize ustanovljuje s primaocima franšize. Važno je razumjeti da kao što niti jedan franšizni sistem nije jednak, tako niti jedan odnos između davaoca i korisnika franšize u svakom sistemu nije jednak. Na taj odnos utječu i promjene u uvjetima poslovanja. Kao davalac franšize najčešće se javlja kompanija koja je, zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu poslovanja u nekoj djelatnosti, uspjela izgraditi svoje ime (brand) i doći do uspješnoga koncepta poslovanja koji je moguće nekoga naučiti primjenjivati i na nekoj drugoj lokaciji. U slučaju da se kompanija odluči širiti, za razliku od klasičnog pristupa otvaranja poslovnih jedinica, može se odlučiti i da na područjima gdje želi otvoriti poslovne jedinice to učini zajedno s nekom lokalnom kompanijom dajući franšizu. Dajući, odnosno prodajući mu franšizu, ono mu odaje tajnu kako uspješno poslovati te mu daje pravo korištenja svog imena, odnosno brenda. Na taj način davalac franšize troškove, rizik i konačno rezultate svog rasta poslovanja dijeli s lokalnim primaocem koji mu postaje partner. Idealan partner kompanije koji želi dati franšizu je lokalni poduzetnik koji je na svom prostoru prepoznao potrebu za određenim proizvodom ili uslugom. Klasičan pristup bio bi da u poduzetnički poduhvat kreće sam: osniva firmu, osmišljava ime firme, pronalazi lokaciju gdje će djelovati, oblikuje proizvod / koncipira uslugu, odlučuje se za određene marketinške aktivnosti kojima će ih promovirati i sl. Drugi pristup bio bi da identificira kompaniju koja taj proizvod / uslugu već nudi na tržištu i u tome je izuzetno uspješna, ima izgrađen način poslovanja, predstavlja ime u toj djelatnosti i spremna je prodati svoju franšizu. Kupujući franšizu, poduzetnik početnik preskače nekoliko početnih koraka i ne ponavlja one iste greške koje je poduzetnik – davaoc franšize, sigurno morao učiniti da bi uspio. Drugim riječima, davalac franšize prodaje kupcu franšize tajnu kako uspješno poslovati u određenoj djelatnosti i štedi i vrijeme i druge resurse. Franšizni sistem prodaje ima korist za davaoca franšize, primaoca franšize – vlasnika maloprodajnog objekta i kupce.

Potreba za efikasnim odgovorom i uslugom kupaca javlja se zbog velikih promjena u sferama snabdijevanja i jačanja nabavne moći primaoca, koji učvršćuju svoje pozicije u franšiznoj mreži prodaje i nabavke. Njihova integrirajuća uloga raste u franšiznom sistemu i omogućava da se skрати vrijeme u svim fazama, osiguraju proizvodi odgovarajućega kvaliteta i karakteristika i isporuče u količinama i mjestu koje kupci smatraju adekvatnim. Za savremenoga kupca pitanje poverenja od presudnog je značaja i u konkurentskoj utakmici na tržištu će moći učestvovati samo oni primaoci koji budu bili sposobni da osiguraju odgovarajući asortiman proizvoda po najpovoljnijim mogućim uvjetima. Krucijalni izazov jeste ostvarivanje najpovoljnijih uvjeta nabavke sirovina, proizvodnje, skladištenja i distribucije proizvoda i smanjenje svih troškova u svim fazama procesa snabdijevanja.

4. Zaključak

U franšiznom sistemu proizvodi i usluge brže dolaze do krajnjih kupaca. Kupci imaju interes jer je prodajno mjesto u njihovom gradu, asortiman robe je širok, kvalitet robe je zadovoljavajući, cijene su niže nego kod konkurencije i osigurana je dostava robe na kućnu adresu. Konkurentska prednost franšiznog sistema obuhvata ukupan sistem vrijednosti. Sistem vrijednosti predstavlja čitav niz aktivnosti uključenih u stvaranje i korišćenje sistema. Bliska saradnja i stalna razmjena s dobavljačima, kanalima i kupcima uključena je u proces stvaranja i održavanja vrijednosti franšiznog sistema. Konkurentska prednost često se može ostvariti promjenom pristupa kompanije tržištu i organiziranjem čitavog sistema vrijednosti. Zbog toga je bitna karakteristika insistiranje na stalnom poboljšanju postojećeg sistema rada jer konkurenti lahko potiskuju kompanije koje se ne usavršavaju.

Mirnes Saldum, M.Sc*.

Franchise and Sustainable Competitive Advantage

Summary

Franchise and the advantages of a good franchise concept have been well recognised and accepted in the developed world. Many countries in the world have accepted franchise because it is a simple method to organise business and its application. As retail outlets, thanks to their quality of product and services, these systems have built consumer trust. International companies have thus built their own competitive advantage, as well as their image and respective brands, allowing them to open new franchises in other countries. This is why the application of franchise in a contemporary format is expected to culminate in the net decade, as it is assumed that this will become the dominant business form of small and medium companies. Although franchise is not yet widely present in our country, since there are still too few of those who understand it and use it adequately in their own business. Until the current situation has changed, we will continue to have products whose quality, price and image may be competitive internationally, but remain unnoticed due to insufficient utilisation of franchise. A recognisable brand, good marketing, and a tried-and-tested business concept are the elements that franchise includes, and experiences have shown that it provides a safer route to business success.

Literatura

1. Dave, T. (2000), *Franchising for Dummies*, IGD Books, SAD.
2. Kotler, P. (2001), *Upravljanje marketingom*, IX izdanje Mate, Zagreb.
3. Kotler, P. (2001), *Principles of marketing*, Prentice Hall, London.
4. Mendelsohn M. (1985), *The Guide to Franchising*, Pergamon Press, Oxford.
5. Rosenblom, B., Larsen, T. L. (1991), "International Channels of Distribution and the Role of Comparative Marketing Analysis", *Journal of Global Marketing*, Vol 4, No 4.
6. Tihi, B. (2006), *Marketing*, III izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
7. Vaughn, C. (1979), *Franchising*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

* M.Sc. Econ., Indirect Taxation Authority, Rodoč Str. bb, Mostar, mirnes.saldum@uino.gov.ba, m_saldum@yahoo.com.

Internet - izvori

- www.promaturo.hr/vijest.php?id=21, pristupljeno: 16. 03. 2011.
- www.suvremena.hr/g20.aspx, pristupljeno: 21. 04. 2011.
- www.eff-franchise.com/whatisfranchising.html, pristupljeno: 23. 04. 2011.
- www.pks.komora.net/Default.aspx?alias=pks.komora.net/fransizing, Pristupljeno: 20. 04. 2011.
- www.fransiza.hr/fransiza/fransiza.htm, pristupljeno: 22. 04. 2011.