UDC 339.138:347.7

Анали Економског факултета у Суботици, Vol. 51, број 32/2014, стр. 153-161
Датум пријема рада: 15.03.2014.
Датум прихватања рада: 20.04.2014.

Франшизинг као модел ефикасне интеграције

Franchising as a model of efficient integration

Даниела Нушева*
Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Станислава Ацин Сигулински**
Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Сажетак: До интензивног развоја и интернационализације франшизинга као облика пословног аранжмана долази после Другог светског рата. Он је настао као резултат трговачке праксе, а толико се брзо ширио и еволуирао да се у економској литератури говори о "буму франшизинга", "франшизинг феномену", "експлозивном расту" франшизинга, те "највећој комерцијалној револуцији". Иако је веома распрострањен у многим земљама, код нас он није довољно заступљен, без обзира на чињеницу да се често наводи као добра пословна шанса за Србију. Франшизинг у себи обједињује стечена права франшизера и капитал франшизата, при чему у одређени систем франшизинга могу бити укључени давалац франшизе и један или више прималаца франшизе. Кроз интегрисани пакет понуде они настоје да остваре своје појединачне, али и заједничке интересе. Они морају заједничким напорима градити идентитет и репутацију бренда у очима својих потрошача. Њихови односи су сложени и на њих утичу промене у условима пословања, па иако су бројне користи које им заједничко пословање доноси, удруженим напорима морају да решавају и проблеме и изазове са којима се суочавају.
Кључне речи: франшизинг, франшиза, интеграција, бренд.

Abstract: Intensive development and internationalization of franchising as a form of business arrangement comes after the Second World War. It has emerged as a result of trade practice, and so rapidly expanded and evolved, that the economic literature speaks about "franchising boom“, "franchising phenomenon“, franchising "explosive growth“, or "the biggest commercial revolution“. Although very common in many countries, in our country it is not sufficiently present, despite the fact that it is often cited as a good business opportunity for Serbia. Franchising unites the acquired franchisor`s rights and the franchisee`s equity. In a particular franchising system franchisor and one or more franchisees can be included. Through an integrated offer they try to achieve their individual as well as common economic interests. They must joint efforts to build a brand identity and reputation in the eyes of their customers. Their relationships are complex and influenced by business conditions changes, and although the benefits of their joint business are significant, they must also unite efforts to solve the problems and challenges they face.
Keywords: franchising, franchise, integration, brand.

Увод

Франшизинг, као економски феномен, који се се прво доказао у пракси, а након тога био уврштен у правну и економску теорију, јавио се у условима када су за

* ✉ nusevad@ef.uns.ac.rs
** ✉ profacin@eunet.rs

освајање нових и удаљених тржишта биле потребне нове технологије које су захтевале све већа финансијска улагања.

На основу уговора о франшизингу, вертикалном интеграцијом уговорних страна настаје однос који дугорочно обавезује оба привредна субјекта. Давалац франшизе (франшизер) уступа своја стечена (заштићена или незаштићена) права примаоцу франшизе (франшизату) под тачно одређеним условима, док с друге стране обезбеђује већи профит и веће тржишно учешће без улагања сопственог капитала. Због тога се често у економији назива „вертикалним маркетингом“ односно обликом дистрибуције робе и/или услуга којим се ствара симбиоза између даваоца франшизинга и примаоца франшизинга. На тај начин, и франшизер и франшизат су уједињени у остваривању заједничког циља који се огледа у успешном пословању франшизата, јер приход који он остварује представља профит за обе уговорне стране.

1. Настанак и развој франшизинга

Термин франшиза изведен је из старо-француског језика и значи слобода или привилегија. На енглеском језику дефинише се као поседовање одређене привилегије или права. Из овог термина изведен је и назив франшизинг, који је настао на англоамеричком говорном подручју у САД-у, а који се данас користи у изворном облику (без превођења) у економској и правној теорији.

Настанак франшизинга везује се за период током средњег века, када су владари у Европи имали могућности додељивања одређених привилегија грађанима, при чему су ове привилегије укључивале право на поседовање пијаца или вашара, превоз скелом, лов на одређеном поседу и сл. Ова пракса је даље пренета на могућности краљева да додељују права за обављање комерцијалних делатности, на пример, производњу пива или изградњу путева. Током 1840-тих година неколико произвођача у Немачкој добило је права на пласирање пива на тржишту, тако да се у овим случајевима назире почетак франшизинга као модела пословања који је сличан ономе што франшизинг данас представља.

Првом комерцијалном франшизом сматра се франшиза компаније машина за шивење Сингер, чији је оснивач Алберт Сингер. Сингер је 1851. године патентирао иглу за шивећу машину, а 1863. године започео дистрибуцију својих машина за шивење путем франшизинга на ширем географском подручју. Он је продао права на продају својих машина и обуку корисника, а приход од продаје тих права је искористио за финансирање производње, при чему је избегавао и трошкове запошљавања менаџера који би обављали те послове. Он се сматра првим франшизером у економској теорији из разлога што је први предузетник који је склопио уговор о франшизингу.

Касније су његови уговори послужили као основа за савременије верзије ових уговора, тако да се појављују франшизе и у јавном сектору, аутомобилској индустрији, нафтним рафинеријама итд. Развој транспорта и већа мобилност

потрошача узрок је појаве франшиза у малопродаји и угоститељству. Неке од најпознатијих франшиза које се сматрају пионирима у овој области, су свакако франшизе General Motors, која је успостављена 1896. године, Coca-Cola 1892. године, Rexal 1901. године, Kentucky Fried Chicken 1930. године, Dunkin Donuts 1950. године, Burger King 1954. године и McDonald`s 1955. године.

Савремени облик франшизинга, односно, франшизинг бизнис формата, који данас доминира, развијен је после Другог светског рата. Његов настанак се везује за компанију McDonald`s и Ray Crock, који је добио од браће McDonald`s право да буде ексклузивни франшизер за ресторане, који ће по изгледу и начину пословања бити идентични оном који су браћа основала. Временом је овај ланац због успеха који је остварио постао синоним за франшизинг пословни модел.

Франшизинг доживљава међународну експанзију и постаје изузетно популаран, посебно током 1960-тих и 1970-тих година. Временом је дошло до многих злоупотреба, односно појавили су се бројни преварантски франшизни системи. Због тога је 1960. године основано Међународно удружење за франшизинг (International Franchise Association - IFA), као организација франшизера, франшизата и добављача. Удружење је усвојило Етички кодекс, а сви чланови су сагласни да плаћају претплату ради регулисања својих односа у франшизингу.

2. Интегрисаност интереса франшизера и франшизата

За разлику од термина „франшиза“, који означава предмет уговора о франшизингу, сам израз „франшизинг“ има, пре свега, економску конотацију и означава читав систем пословних односа који настају на основу уговора. Да би се избегле забуне и мешање овог уговора са појмом франшиза, у нашој економској и правној литератури се користи термин „уговор о франшизингу“.

Једна од најбољих дефиниција франшизинга коју је дало неко професионално тело садржана је у Кодексу етике Европске франшизинг федерације: „Франшизинг је систем пласирања на тржиште робе и/или услуга и/или технологије, који се заснива на тесној и континуираној сарадњи између правно и финансијски одвојених и независних предузећа, франшизера и његових појединачних франшизата, при чему франшизер даје својим појединачним франшизатима право и намеће обавезу, да воде посао у складу са концептом франшизера. Право овлашћује и приморава појединачне франшизате, у замену за директну или индиректну новчану накнаду, да користе фирму даваоца франшизе и/или жиг и/или услужни жиг, know-how, посао и техничке методе, процедурални систем и друга права индустријске и/или интелектуалне својине, уз непрекидно пружање комерцијалне и техничке помоћи, у оквиру и за време трајања писаног уговора о франшизингу, закљученог између страна у ту сврху.“ (Париводић, 2003, стр. 34)

Овим уговором, према томе, дефинишу се односи блиске и трајне сарадње два правно и финансијски самостална привредна субјекта. И прималац и давалац франшизинга настоје да своје појединачне интересе остваре интеграцијом својих ресурса - власништва даваоца франшизинга над одређеним специфичним знањем (марка, идеја, жиг, технолошки поступак, систем дистрибуције, опрема, *goodwill, know-how* и др.) и капитала примаоца франшизинга. Давалац франшизинга уступа права коришћења свог специфичног знања на одређени период примаоцу, при чему прималац заузврат плаћа уговорене надокнаде.

Облици и висина надокнаде утврђени су уговором. Она се најчешће састоји из два дела: приступне или иницијалне франшизе *(initial fee),* која се плаћа приликом закључивања уговора и основне *(royalty fee)* која се плаћа периодично као проценат од оствареног промета. Неписано правило је да обе уговорне стране треба да остваре одговарајући профит, те да око 90% профита треба да остаје франшизату. Уколико би франшизату остајало мање од овог износа, сматра се да би то могло узроковати одређене проблеме и утицало на смањење његове мотивације.

Како је овим уговором једнообразно дефинисан начин коришћења знања, као и надзор даваоца франшизинга над пословањем примаоца франшизинга, не може се говорити о франшизингу као о правом партнерском односу. Разлика управо произилизи из самог уређивања односа у оваквом моделу пословања и основних начела њиховог односа.

Наиме, франшизинг као пословни формат подразумева да франшизер мора да подели власништво над концептом који је сам осмислио и развио, те због тога мора бити веома обазрив приликом избора франшизата. Погрешан избор франшизата се може негативно одразити на његов профит и репутацију. Исто тако, мора бити опрезан приликом откривања поверљивих информација и *know-how*. Иако је потенцијални прималац франшизинга најчешће у обавези да потпише уговор о чувању пословне тајне, а и сам уговор о франшизингу садржи клаузуле којима се ограничавају могућности да франшизати злоупотребљавају ове информације, овакве ситуације се тешко могу контролисати и стварају огромне трошкове.

Поред тога, франшизинг подразумева тренинге, обуку и подршку у текућем пословању од стране франшизера, који у крајњем и сноси део одговорности за успех франшизата. Исто тако, он мора да пронађе адекватан начин да мотивише и контролише његов рад, те да обезбеди поштовање инструкција и униформност система, што може бити веома осетљиво питање. Наиме, он никада не сме заборавити чињеницу да је франшизат независни пословни субјект, да је власник сопственог бизниса, па самим тим, не сме да га третира као свог запосленог.

С друге стране, и примаоци франшизинга могу бити осетљивији, те незадовољни начином контроле од стране франшизера, иако је она у складу са

потписаним уговором. Наравно, увек постоји могућност прекида овог односа, али њу треба пажљиво размотрити јер може неповољно да утиче на остале субјекте у франшизној мрежи, као и на даљу продају франшиза. Због тога, франшизер треба да изгради ефикасан мониторинг систем којим ће моћи да сагледа на прави начин пословање франшизата, а да се он не осети „фрустрираним“. Кључ решења овог проблема јесте изградња односа заснованог на поверењу.

Без обзира на ове изазове са којима се суочавају, „експлозивни раст“ франшизинга указује на огромне могућности који овај модел пружа уговорним странама, због чега не треба сумњати да добро организовани франшизни систем може донети користи за обе уговорне стране. Он пружа прилике да се мали привредни субјекти укључе и такмиче са великим играчима, чак и на међународном нивоу.

Највећа предност коју франшизинг пружа франшизеру јесте могућност да брже и у већој мери прошири своје пословање без ангажовања свог капитала и људских ресурса. Франшизати су ти који инвестирају и обезбеђују највећи део потребног капитала, плаћају иницијалне и остале франшизне надокнаде, као и своје запослене. Самим тим, ризици даваоца франшизинга у вези са експанзијом франшизне мреже су знатно смањени. Поред ових финансијских фактора, не треба занемарити ни мотивационе факторе. Наиме, франшизат је предузетник и власник сопственог бизниса, па се подразумева да ће бити далеко више лично мотивисан и укључен у изградњу успешне франшизне мреже, него што су мотивисани и укључени запослени у другим моделима ширења пословне мреже. С друге стране, ширење франшизне мреже повећава преговарачку моћ у односу на добављаче, те остваривање повољнијих услова набавке. Ово свакако утиче и на побољшање конкурентске позиције на тржишту.

Највећа предност коју франшизинг пружа франшизату јесте смањена могућност пословног неуспеха. Како се ради о пословном концепту који се претходно доказао у пракси, многи проблеми су већ решени, те су франшизати у могућности да избегну многе замке и грешке. Ризици за франшизата су минимизирани и због предности које им пружа коришћење познатог имена и репутације, а које је изградио франшизер. Тако на пример, могу лакше и по повољнијим условима доћи до средстава финансирања него у случајевима покретања новог бизниса. Статистички је доказано да далеко мање франшизата доживи неуспех током прве три године пословања у односу на предузетнике који покрећу нови бизнис.

3. Међународна експанзија франшизинга

Франшизинг је данас веома распрострањен широм света, међутим не тако давно, пре само двадесетак година, мали број франшизера је пословало на глобалном нивоу. Франшизни системи су углавном пословали у развијеним земљама, где су

одиграли значајну улогу у развоју ових економија. Путем овог модела су обезбеђена радна места за милионе радника и остварени огромни профити, па се може с правом констатовати да је франшизинг један од главних извора запослености и мотор економског раста ових привреда.

Заједничким улагањима франшизера и франшизата у адвертајзинг изграђени су многи глобално познати брендови. Ова улагања су веома важна и за будућност франшизних система, зато што утичу на позитивну перцепцију код потрошача. И франшизер и франшизати морају бити обазриви и понашати се на начин да не доводе у питање репутацију франшизног система, јер ће то имати негативни утицај на обе стране. Франшизери најчешће захтевају од франшизата да издвајају 2-5% у заједнички фонд за адвертајзинг којим управља франшизер.

Сваке године *Franchise Direct*, рангира најбоље франшизне системе који послују на глобалном нивоу. Подаци о овим компанијама се сагледавају кроз одређене критеријуме као што су на пример: величина система, приход од продаје, стабилност и раст, подршка коју систем пружа постојећим и потенцијалним франшизатима, политика заштите животне средине, друштвена одговорност и др.

Међу 100 најбољих у свету, на њиховој листи која је објављена 18. фебруара 2014. године, налазе се компаније из различитих сектора, при чему су најбројније франшизе везане за сектор исхране (35 франшза). У сектору одржавања чистоће налази се 9 франшизних система, 8 у аутомобилској индустрији, по 5 у секторима здравља и лепоте, хотелијерства, одржавања и означавања, штампања и копирања, по 4 у едукацији деце и фитенеса, по 3 у сектору личних услуга, конвенционалних продавница, велепродаје, некретнина, по 2 у пословним услугама и побољшању домаћинства, те по 1 у секторима рачунара/Интернета, запошљавања, кућних љубимаца и туризма.

На врху ове листе се налази *Subway*, иза њега на другом месту *McDonald`s*, па *KFC*, *Burger King* и *7-Eleven*. Може се уочити да су чак четири компаније из области исхране међу пет најбољих. Скоро 90% франшиза остало је на листи у односу на претходну годину. Ипак, појавиле су се и нове, као што су два француска ланца супермаркета: *Groupe Casino*, који је заузео 29 позицију и *Groupe Auchan*, на 67. позицији *(Franchise Direct, 2014a)*.

Од изузетног значаја је и чињеница да тржиште франшизних система у овим земљама није осетило негативне утицаје Светске економске кризе. Напротив, остварило је значајан раст. Тако на пример, у Великој Британији је у периоду од 2008. до 2013. године остварен раст од 20%, док је укупна економија доживела пад од 2,5%. Истраживања указују да још увек постоје могућности за даљу експанзију франшизинга у овим земљама.

Очекује се да ће франшизни сектор у САД-у креирати око 200.000 нових радних места током 2014. године, што представља повећање од 2,3%. Важно је

нагласити да се очекује да ће овај пораст бити за 0,3% већи од пораста запослености у осталим секторима приватног бизниса. У оквиру франшизног сектора, највеће стопе раста и пораст броја радних места од 35.109 очекују се у сектору пословних услуга, док ће франшизни системи ресторана брзе услуге креирати 75.596 нових радних места. Према томе, очекује се да ће сектор франшизинга бити један од водећих у 2014. години *(International Franchise Association, 2014).*

У међувремену, многе франшизе су постигле велики успех и у земљама у развоју. Међународно удружење за франшизинг указује на будуће трендове експанзије овог пословног модела на Блиски Исток и Африку, а као најпривлачније за покретање бизниса из овог сегмента у 2013. години наводи: Абу Даби и Дубаји (УАЕ), Каиро (Египат), Аман (Јордан), Доха (Катар), Најроби (Кенија), Лагос (Нигерија) и Јоханесбург (Јужна Африка).

При томе, не изоставља ни земље БРИК-а (Бразил, Русија, Индија и Кина) у којима и даље постоје могућности за експанзију. Тако су у новембру 2013. године, представници овог удружења и одређених власника франшиза сагледали потенцијале четири града у Кини кроз састанке са кандидатима и учење из „прве руке“ о пословном окружењу, како би се реализовало потенцијално партнерство са локалним предузетницима. Раст франшизних система у Кини генерише успон средње класе. На тржишту ове земље доминирају системи у сектору хране и напитака, малопродаје, *rent-a-car*-а, хотелијерства, општих пословних услуга и фитнеса. У Индији франшизинг такође доживљава успон, па се очекује да се тржиште франшизних система учетвороструко у периоду од 2012. до 2017. године. У овој земљи тренутно су најзаступљенији системи у сектору финансијских и курирских услуга, хране, здравља и велнеса *(Franchise Direct, 2014б).*

4. Експанзија франшизинга у Србији

У нашој земљи франшизинг још увек није довољно заступљен, иако се истиче да би његова већа имплементација допринела развоју предузетништва, смањењу незапослености, лакшем наступу домаћих предузећа на иностранa тржишта, бољем прихватању домаћих брендова на ино тржиштима, једноставнијем ширењу дистрибутивне мреже у земљи и ван ње, те већој интеграцији Србије у светске и европске интегративне токове.

У сврху остваривања ових циљева, Привредна комора Србије је 2007. године формирала Центар за франшизинг, који спроводи низ активности у вези са подизањем свести о предностима и могућностима фрашизног пословања у нашој земљи. Центар има значајну улогу у едукацији, успостављању регулативе и цертификације франшизинга, представљању Европског Етичког кодекса, информисању пословне јавности о најновијим трендовима, проширењу пословне делатности већ опробаних привредних система и др.

Према извештају Профит система *(PROFIT system)*, консултантске куће која се бави свеобухватним саветовањем и издаваштвом у области франшизинга у многим европским земљама, у Србији је током 2012. и у првој половини 2013. године пословало укупно 164 франшизних система. Од овог броја, 54 система, односно, 33% припада домаћим системима, а 110, односно, 67% страним. Када се посматрају по секторима, 111 система, односно, 68% послује у области трговине, док 53, односно, 32% у области услуга.

Када је реч само о домаћим франшизним системима, 30 тј. 56% је у сектору трговине, а 24 тј. 44% у сектору услуга. У структури иностраних, исто тако, доминирају франшизни системи у сектору трговине - 81 систем, тј. 74% у односу на услужне којих има 29 тј. 26%. Иако су се очекивали резултати којима би се потврдила надмоћ страних франшизних система у односу на домаће, мора се истаћи да се сматрало да ће она бити већа, поготово када се узме у обзир чињеница да је овај извештај први о франшизингу који је урађен у нашој земљи. Исто тако, очекивало се да ће извештај указати на доминацију трговачких у односу на услужне системе, како код домаћих, тако и код страних система, из разлога што је франшизинг лакше имплементирати у трговини. Охрабрује заступљеност иностраних услужних система, зато што указује на то да наше тржиште има капацитет да их "апсорбује" и у условима када економска ситуација није идеална. Очекује се да ће се са општим економским развојем повећавати број оваквих система (Профит систем, 2013а).

Поред овог извештаја, објављена је и листа 500 највећих предузећа у Србији према оствареним пословним приходима у 2012. години, а коју припрема тим за економска истраживања банке *Hypo Alpe Adria* у сарадњи са компанијом *Certus Consulting* и недељником НИН. Међу овим предузећима, нашла су се и она која успешно развијају и франшизинг, као што су: *Mercator S*, Делта Холдинг, ЈП ПТТ Србија, Лукоил Србија, *OMV* Србија, Симпо, *Forma Ideale*, Адидас Србија, Спортина и др.

На листи доминирају предузећа из модне индустрије којих је 6, па компаније из нафтне индустрије и трговински ланци (3). Најбоље рангиран, на 7. месту, јесте *Mercator S*, који поред тога што развија франшизинг, и сам је давалац франшизе. На 8. месту по оствареним приходима нашао се Делта Холдинг, у чијем је саставу Делта спорт као прималац франшиза неколико модних брендова и једне кафетерије. Лукоил Србија је заузео 12. место, а *OMV* Србија 18. позицију. Треба истаћи чињеницу да се међу првих 100 највећих предузећа у Србији нашло 9 франшизних система (Профит систем, 2013б).

Закључак

Наслов „Франшизинг као модел ефикасне интеграције“ указује на покушај да се велики број модалитета организације сведе на опште значење ефикасности –

радити боље оно што се ради. Франшизинг је управо модел који потврђује да се многи послови раде боље и безбедније.

Референце

Ацин Сигулински, С. (2013). Међународно пословање. Нови Сад: Пигмалион.

International Franchise Association (2014, 13. јануар). Franchise Business Economic Outlook for 2014. Преузето 07. марта 2014. са сајта http://franchiseeconomy.com/wp-content/uploads/2014/01/2014-Franchise-Business-Outlook-01-13-141.pdf

Миленковић-Керковић, Т. (1998). Уговор о франшизингу – тајна успеха. Ниш: СКЦ.

Париводић, М. (2003). Право међународног франшизинга. Београд: Службени гласник.

Привредна комора Србије (2011). Центар за франшизинг. Преузето 27. фебруара 2014. са сајта http://www.pks.rs/MSaradnja.aspx?id=679&p=0&

Профит систем (2013, 19. септембар). Први извештај о тржишту франшизинга у Србији. Преузето 26. фебруара 2014. са сајта http://franchising.rs/clanak/391/prvi-izvestaj-o-trzistu-fransizinga-u-srbiji/

Профит систем (2013, 1. октобар). Како стоје франшизе у Србији? Преузето 26. фебруара 2014. са сајта http://franchising.rs/clanak/405/kako-stoje-fransize-u-srbiji/

Спировић-Јовановић, Л., Миленковић-Керковић, Т. (2006). Послови трговинског права. Ниш: СКЦ.

Franchise Direct (2014, 18. фебруар). Top 100 Global Franchises 2014 – Top 100 Overview. Преузето 28. фебруара 2014. са сајта http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014top100overview/?r=4271

Franchise Direct (2014, 19. фебруар). Top 100 Global Franchises 2014 – Trends & Things to Watch. Преузето 28. фебруара 2014. са сајта http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014trendsthingstowatch/?r=4272

Resume

Franchising as a business model integrates the resources of the franchisor and franchisee in order to achieve their individual interests through collective action. Although it is not a classical partner relationship, franchising requires a high degree of trust between the franchisor and the franchisee, in order to avoid certain abuses. Surely, despite numerous advantages, franchising has certain imperfections, but its international expansion and popularity, as well as a large number of extremely successful companies that operate in this way, show that this is an effective model. Franchising is still not enough implemented in our country, although research shows that the market has potential for growth, and that it would certainly contribute economic development.