

Socijalna mikrofranšiza u službi zajednice: „Rešenje” je JIBU model

Suzana Stefanović, Milica Stanković

Apstrakt: Socijalno preduzetništvo postaje sve značajnije i za model franšiznog poslovanja. Socijalni franšizing je efektivna strategija za rast i održivost socijalnih preduzeća u čijoj se osnovi nalaze prakse korporativne društvene odgovornosti (KDO). U radu se polazi od bazične pretpostavke da se korišćenjem socijalne mikrofranšize, kao savremene forme franšiznog poslovanja, mogu osnažiti marginalizovane grupe ljudi, unaprediti zdravstvena situacija u siromašnim zemljama, te kreirati poslovne mogućnosti za najsiromašnije. Socijalne mikrofranšize kombinuju prednosti i društvene ciljeve socijalne franšize i mikrofranšize, pri čemu istovremeno pružaju potrebne proizvode i usluge siromašnima i stvaraju poslovne prilike za najsiromašnije u zajednici. Cilj rada je da se ukaže na značaj socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga kao novih formi franšiznog poslovanja koje doprinose široj društvenoj zajednici, sa fokusom na poslovni primer socijalne mikrofranšize Jibu koja posluje u Africi i njen globalni socijalni uticaj. Dva su ključna izazova sa kojima se suočavaju zemlje u razvoju u Africi: pristup bezbednoj vodi za piće i visoka stopa nezaposlenosti. Naše istraživanje je pokazalo kako Jibu pomaže u rešavanju oba izazova osposobljavanjem lokalnih preduzetnika da stvore mrežu franšiznih jedinica koje obezbeđuju trajni pristup vodi za piće, što može imati pozitivne implikacije i za rešavanje drugih socijalnih problema lokalnih zajednica u mnogim nerazvijenim i zemljama u razvoju.

Ključne reči: *socijalno preduzetništvo, socijalni franšizing, socijalni mikrofranšizing, Jibu, pijaća voda*

JEL klasifikacija: B55, L31, O35

Rukopis dostavljen: 20.02.2022.

Rukopis prihvaćen za štampu: 08.09.2022.

NAPOMENA: Rad je rezultat istraživanja po osnovu obaveze po Ugovoru o realizaciji i finansiranju NIR u 2022. godini (evidencioni broj 451-03-68/2022-14) zaključenog između Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije i Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu.

1. UVOD

Poslednjih godina, socijalna preduzeća dobijaju sve veći značaj na globalnom nivou (Hurley, 2016). Centralni pokretač socijalnog preduzetništva je društveni problem koji treba rešiti ili socijalna potreba na koju treba odgovoriti, a preduzeće treba da izabere poslovni model koji će najefikasnije da mobilize resurse potrebne za rešavanje tog problema ili zadovoljenje te potrebe (Rey-Marti & Ribeiro-Soriano, 2016; Crucke & Decramer, 2016; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006). Socijalni preduzetnici traže najefikasnije metode koje će doprineti ostvarenju njihove socijalne misije. Jedan od glavnih izazova za socijalne preduzetnike je da povećaju svoje prisustvo na globalnom tržištu, imajući u vidu da su obično ograničeni na određeni region ili lokalno tržište (Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, & Hayton, 2008). Stoga raste interesovanje za poslovne modele koji bi mogli da pomognu proširivanju socijalnih inicijativa (Austin et al., 2006; Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

Franšizing je poslovni model koji se zasniva na ugovornom aranžmanu između dve pravno nezavisne firme u kome davalac franšize garantuje korisniku franšize pravo da, na unapred određenoj lokaciji i za unapred utvrđeni period vremena, prodaje proizvod ili uslugu ili koristi poslovni model ili brend koji je razvio davalac franšize (Carney & Gedajlovic, 1991). Pri tome, korisnik franšize plaća davaocu franšize ulaznu naknadu i tekuće naknade (tantijeme) u fiksnom iznosu ili u procentu od bruto prodaje (Alon, 2001). Stoga se franšizing može definisati kao komercijalni odnos u kome jedna strana dozvoljava drugoj strani da klonira dokazani poslovni model u zamenu za inicijalne troškove i tekuće naknade (Stanković, 2014; Stefanović & Stanković, 2017). Primenom franšizinga

korisnik franšize obezbeđuje sigurniji i lakši ulazak na tržište, te je stopa neuspešnosti poslovanja po sistemu franšizinga niža nego kod samostalnog otpočinjanja posla (Stefanović, & Stanković, 2013).

Iako veliki franšizni sistemi više pažnje posvećuju korporativnoj društvenoj odgovornosti (KDO), to ipak ne znači da su mali franšizni lanci manje društveno odgovorni od većih. Naprotiv, davaoci franšize sa manjim brojem franšiznih jedinica su posvećeniji tome da prošire informacije o svojim društveno odgovornim aktivnostima kako bi proširili svoj franšizni lanac. Svi korisnici franšize bi trebalo da budu uključeni u KDO aktivnosti davaoca franšize.

Poslednjih decenija javljaju se novi oblici ekonomskih organizacija sa socijalnim ciljevima, koje imaju inovativni pristup pitanjima socijalnih usluga, obrazovanja, zdravstva, zaštite životne sredine, stanovanja i fer uslova u poslovanju na tržištu. Javljaju se usled prisustva velikog broja socijalnih problema koji su ozbiljno pogodili ranjive i marginalizovane društvene grupe, a posledica su ekonomskih i društvenih promena. Ovi novi ekonomski entiteti sa fokusom na socijalnim ciljevima, nazvani su socijalnim preduzećima (Cvejić, Babović, & Vučković, 2008, str. 17). Socijalna preduzeća se razlikuju od neprofitnih organizacija po tome da obavljaju privredne aktivnosti koje treba da im omoguće samoodrživost. Sa druge strane, socijalna preduzeća se razlikuju od profitnih preduzeća jer imaju socijalne ciljeve, a ostvareni profit ne koriste za uvećanje bogatstva svojih vlasnika. Imajući u vidu da socijalna preduzeća usmeravaju ostvareni profit ka rešavanju društvenih problema i unapređenju kvaliteta života u društvenoj zajednici, može se reći da imaju hibridni karakter i čine tzv. „treći sektor“ (Dees, 1998; Mintzberg, 2009; Westall, 2009; Stefanović & Ivanović Đukić, 2018).

S tim u vezi, socijalno preduzetništvo postaje sve značajnije i za model franšiznog poslovanja. Socijalno preduzetništvo je od značaja za sve učesnike u franšiznom sistemu, i za kupce koji se osećaju mnogo korisnije kada troše novac na nešto što ima pozitivan uticaj na šire društvo, kao i za potencijalne korisnike franšize koji ne traže samo mogućnost za ulazak u novi biznis već i način da doprinesu zajednici. Shodno tome, nova organizaciona forma povezana sa franšizingom, koja se zove socijalni franšizing, trenutno se javlja i kao korisna strategija za rast i održivost socijalnih preduzeća u čijoj se osnovi nalaze KDO prakse (Zafeiropoulou, 2011).

Cilj rada je da se ukaže na značaj socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga kao novih formi franšiznog poslovanja koje doprinose široj društvenoj zajednici,

sa fokusom na poslovni primer socijalne mikrofranšize Jibu i njen globalni socijalni uticaj kroz osnaživanje socijalno ugroženih i marginalizovanih članova zajednice, unapređenje zdravstvene situacije u regionima u kojima posluje i kreiranje poslovnih mogućnosti za mikro preduzetnike.

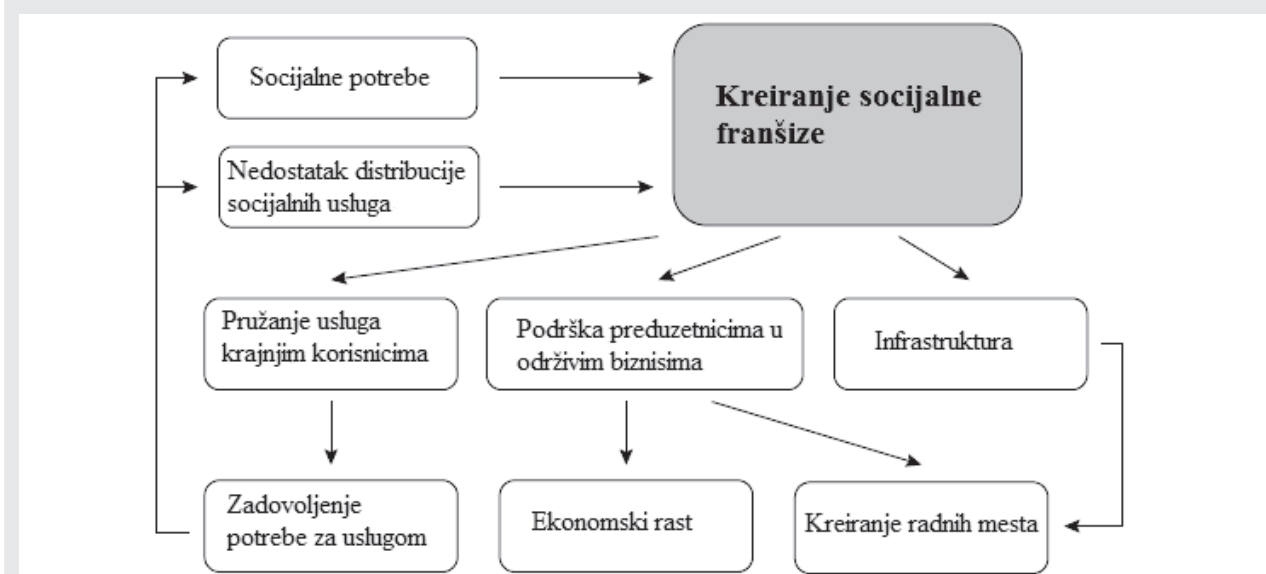
U radu se polazi od pretpostavke da se korišćenjem socijalne mikrofranšize kao savremene forme franšiznog poslovanja mogu osnažiti marginalizovane grupe ljudi, pomoći u rešavanju nekih od gorućih zdravstvenih i socijalnih problema u siromašnim zemljama, te kreirati poslovne mogućnosti za najsiromašnije. Prvi deo rada je posvećen socijalnom franšizingu, modelu kreiranja socijalne franšize, kao i faktorima uspeha socijalnog franšizinga. U drugom delu rada se ukazuje na razvoj i značaj mikrofranšizinga, kao nove forme franšiznog poslovanja. U fokusu trećeg dela rada je analiza studije slučaja franšize Jibu, kroz koju će biti objašnjeni dometi socijalnog franšizinga u rešavanju značajnih društvenih problema. Nakon sveobuhvatne analize, navode se relevantni zaključci.

2. SOCIJALNI FRANŠIZING

Milioni ljudi širom sveta se još uvek suočavaju sa brojnim socijalnim i ekonomskim problemima kao što su siromaštvo, glad, zaštita životne sredine, nezaposlenost, obrazovanje, problemi osoba sa invaliditetom, planiranje porodice i zdravstvena zaštita itd. Socijalni franšizing je odličan poslovni koncept za rešavanje ovih problema imajući u vidu da u osnovi ima težnju da se svet učini boljim mestom za život, koristeći franšizing kao model poslovanja. Tradicionalne metode rešavanja ovih problema su realizovane kroz različite programe vladinih agencija, nevladinih organizacija i međunarodnih organizacija. Međutim, dešavanja poslednjih godina pokazuju da to nije dovoljno. Iako je poslednjih skoro 25 godina broj ljudi koji žive u ekstremnom siromaštvu, sa manje od 1,9 USD dnevno, stalno opadao, ovaj trend je prekinut 2020. godine. Naime, broj siromašnih je porastao zbog poremećaja izazvanih zdravstvenom krizom Covid-19, u kombinaciji sa rastućim konfliktima, kao i klimatskim promenama koje su već usporavale trend smanjenja siromaštva (World Bank, 2022). Stoga se javila potreba za novim pristupima u rešavanju ovih gorućih problema.

Socijalni franšizing je još uvek u relativno ranoj fazi razvoja i podrazumeva primenu komercijalnih metoda franšize za postizanje određenog društvenog cilja uz finansijsku održivost (Tracey & Jarvis, 2007; Zajko & Bradač Hojnik, 2018; Hurley, 2016; Crawford-Spen-

SLIKA 1: Model kreiranja socijalne franšize



IZVOR: Ziolkowska, 2017.

cer, 2015; Ziolkowska, 2017). Socijalna franšiza nije uspostavljena sa primarnim ciljem maksimiziranja profita, već da bi omogućila ljudima da rade zajedno vođeni zajedničkim društvenim ciljem (The Franchise Company, 2020, FranchisEd, 2020).

Ključni elementi socijalnog franšizinga su (Ziolkowska, 2017):

- zajednički brend pod kojim posluju davalac i svi korisnici franšize,
- isproban i u praksi dokazan poslovni model,
- franšizni ugovor sa jasno definisanim pravima i obavezama ugovornih strana,
- operativni priručnik u kome je detaljno objašnjen svaki aspekt poslovanja socijalne franšize,
- raspoloživi resursi i znanje davaoca i korisnika franšize.
- inicijalni i tekući trening i obuka korisnika franšize koje obezbeđuje davalac franšize.

U poslednje vreme postoji sve veća diversifikacija usluga koje se pružaju pod okriljem socijalnih franšiznih programa. Socijalni franšizing može da omogući snažan i finansijski stabilan rast, kroz istovremeno deljenje znanja i informacija kako bi se povećao socijalni uticaj organizacije. Socijalna franšiza posluje slično kao komercijalna franšiza, sa ključnom razlikom u tome što je svrha korišćenja franšiznog poslovnog modela stvaranje društvene koristi.

Socijalne franšize često zavise od eksterne finansijske podrške, posebno u početnoj fazi razvoja. Kada su

u pitanju franšizne naknade, kod socijalnih franšiza se u nekim slučajevima primenjuju smanjene naknade ili alternative novčanim naknadama u vidu važnih podataka, vremena, podrške ili kvalitetnih informacije koje davalac franšize može koristiti za razvoj svog franšiznog sistema (Hurley, 2016). Sa stanovišta davaoca franšize, najčešće koristi od socijalnog franšizinga odnose se na brzinu kojom se misija socijalnog preduzeća može replicirati, što doprinosi bržem ostvarenju društvenog cilja. Sa stanovišta korisnika franšize, socijalni franšizing je „sigurnija opcija“ od pokretanja sopstvenog socijalnog preduzeća (Berelowitz, Richardson, & Towner, 2013).

Socijalna franšiza nastaje kao rezultat identifikovanja nezadovoljenih socijalnih potreba ili nedovoljne distribucije socijalnih usluga. Dakle, direktni ciljevi kreiranja socijalne franšize su dostavljanje proizvoda i usluga do krajnjih korisnika, ohrabrivanje preduzetnika da se upuste u socijalno preduzetništvo i jačanje infrastrukture. Navedeni ciljevi, u krajnjem, dovode do ostvarenja ciljeva kao što su: zadovoljenje nezadovoljenih socijalnih potreba krajnjih korisnika, ekonomski rast i kreiranje novih radnih mesta (Ziolkowska, 2017) (Slika 1).

Socijalne franšize mogu poslovati kao parcijalne i potpune franšizne mreže. *Parcijalne franšizne mreže* su najčešći vid socijalnog franšiznog modela. U ovom slučaju davalac franšize će dodati određene proizvode i usluge (npr. usluge planiranja porodice) postojećoj poslovnoj praksi korisnika franšize (koji

u datom momentu može da pruža, na primer, samo primarne usluge zdravstvene nege). Korisnici franšize mogu da zarade dodatni prihod kroz ponudu dodatnih franšiznih usluga uz korišćenje svojih postojećih poslovnih resursa. *Potpune franšizne mreže* su mreže u kojima korisnici nude samo proizvode i usluge franšiznog brenda. Primer potpune franšize je Health Store Foundation (HSF) koja je u vrlo kratkom vremenskom periodu razvila franšiznu mrežu klinika za decu i porodicu u Keniji pod brendom CFWSshop. Svaki CFWSshop pruža usluge dijagnostike, lečenja i lekove za učestale bolesti u Keniji, uključujući malariju, respiratorne infekcije, bakterijske infekcije, ali i savetovanje u vezi zdravlja i proizvoda za ličnu higijenu (Montagu, 2002).

Brojni su faktori koji mogu uticati na uspeh socijalne franšize. Polazna tačka razvoja socijalne franšize je dobro uspostavljen poslovni koncept koji se može replicirati. Činjenica da socijalno preduzeće ima socijalne ciljeve stvara dodatnu vrednost za kupce. Pažljiv odabir korisnika franšize izuzetno je važno pitanje u socijalnim franšizama. Idealni korisnici franšize su preduzetnici koji imaju veštine da vode posao, ali nisu toliko preduzetnički i oportunistički nastrojeni, te su u stanju da slede franšizni sistem. Davalac franšize mora raspolagati odgovarajućim finansijskim sredstvima kako bi razvio franšizni model poslovanja. Ključni faktor uspeha socijalne franšize je stavljanje fokusa na socijalnu misiju preduzeća. Da bi bili uspešni u franšizingu, davaoci franšize moraju da olakšaju

razmenu znanja i iskustva između korisnika franšize kako bi obezbedili sinergijski efekat (Ziolkowska, 2017) (Slika 2).

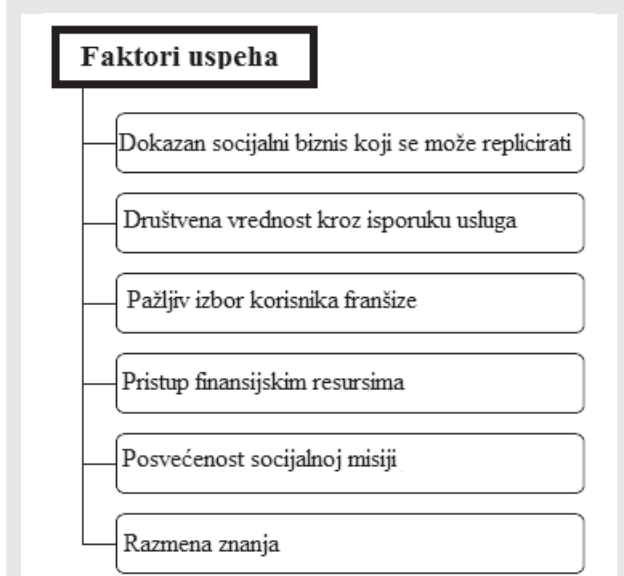
Iako još uvek u relativno ranoj fazi razvoja, socijalni franšizing je izuzetno efikasan poslovni koncept koji doprinosi rešavanju brojnih socijalnih i ekonomskih problema. Da bi socijalna franšiza bila uspešna neophodno je da se poslovni koncept može lako replicirati uz ostvarenje socijalne misije preduzeća i sinergijski efekat razmene znanja i iskustva između davaoca i korisnika franšize. Socijalni franšizing može obezbediti snažan i stabilan rast, sa fokusom na ostvarenje društvenih ciljeva.

3. MIKROFRANŠIZING KAO NOVA FORMA FRANŠIZINGA

U protekloj deceniji se javio novi oblik franšiznog poslovanja - mikrofranšiza. Mikrofranšiza je pogodan način poslovanja za preduzetnike, posebno u zemljama u razvoju. Neki je zovu „umanjena” franšiza, zbog cene koja je dovoljno niska da je mogu kupiti i siromašniji slojevi stanovništva. Naime, veliko ograničenje franšiznog modela poslovanja jesu često visoki inicijalni troškovi (naknade) koje korisnik snosi za ulazak u franšizni sistem. Mikrofranšizing podrazumeva nižu investiciju, ali i niži prihod koji se ostvaruje. Tradicionalne franšize mogu koštati i do 250.000 dolara, dok mikrofranšiza košta do 25.000 dolara. Zapravo, najčešće su troškovi otpočinjanja poslovanja kroz mikrofranšizu samo 1.000 dolara, nekada čak i manje. Mikrofranšiza se obično koristi za širenje poslovanja u ruralnim i nedovoljno razvijenim područjima sa ciljem podsticanja zapošljavanja. U svetu ne postoji veliki broj mikrofranšiza, manje od 100 u dvadesetak zemalja sveta. Ipak, svakodnevno se javlja mogućnost za otvaranje novih mikrofranšiza, kako u nerazvijenim, tako i u razvijenijim zemljama (Erceg, 2017, str. 33). Mikrofranšizing se identifikuje kao izuzetna poslovna prilika u Indiji, Bangladešu i još nekim delovima Azije, Centralnoj i Južnoj Americi i Africi. Većina mikrofranšiznih lanaca nalazi se u sektoru energije, edukacije, prehrane, transporta i zdravstvene nege. Neki od primera uspešnih mikrofranšiza su: Fan Milk (distribucija mleka i mlečnih proizvoda do nepristupačnih predela biciklom), Vision Spring (distribucija i prodaja naočara u nerazvijenim i udaljenim delovima zemlje), Jibu (pakovanje i prodaja vode bezbedne za piće), itd.

Mikrofranšiza se obično koristi za širenje poslovanja u ruralnim i nedovoljno razvijenim područjima sa

SLIKA 2: Faktori uspeha socijalnog franšizinga



IZVOR: Ziolkowska, 2017.

TABELA 1: Pregled dosadašnjih istraživanja u oblasti socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga

| Autori | Doprinos i implikacije |
|-------------------------------------|--|
| McKague, Wong & Siddiquee (2017) | Doprinos socijalnog franšizinga razvoju ruralnog preduzetništva Ruralne socijalne franšize u Bangladešu |
| Erceg & Peric (2017) | Socijalno preduzetništvo vs. socijalni franšizing Mikrofranšizing vs. socijalni franšizing Karakteristike socijalnog franšizinga Socijalne franšize u oblasti medicine, edukacije, proizvodnje, trgovine, turizma i logistike |
| Sunanda (2016) | Značaj mikrofranšizinga u Indiji Mikrofranšizing kao poslovni model za inkluzivni rast Vrste mikrofranšize Prednosti mikrofranšizinga |
| Camenzuli & McKague (2015) | Mikrofranšizing u Tanzaniji u oblasti prodaje računara i IT usluga Izazovi i prednosti timskog pristupa mikrofranšiznom poslovanju u nerazvijenim zemljama Doprinos mikrofranšizinga privrednom rastu i kreiranju novih radnih mesta |
| Du Toit (2014) | Socijalno preduzetništvo vs. socijalni franšizing Komercijalni franšizing vs. socijalni franšizing Socijalni franšizing kao strategija održivosti Doprinos socijalnog franšizinga rešavanju društvenih i ekonomskih problema |
| Christensen & Lehr (2014) | Doprinos mikrofranšizinga kreiranju radnih mesta i privrednom rastu |
| McKague, Menke & Arasaratnam (2014) | Značaj mikrofranšize u oblasti zdravstva |
| Hunter & Wheaton (2014) | Rast mikrofranšizinga u Tanzaniji Doprinos mikrofranšizinga privrednom rastu i kreiranju radnih mesta Ekonomске i društvene koristi mikrofranšizinga |
| Richardson & Berelowitz (2012) | Tranzicija od socijalnog preduzeća do socijalne franšize Ključni faktori uspeha socijalnih franšiza Finansiranje socijalnih franšiza |
| Kistruck et al. (2011) | Institucionalni izazovi za mikrofranšizing Prednosti mikrofranšizinga i socijalnog mikrofranšizinga Izbor i obuka korisnika mikrofranšize |
| Burand & Koch (2010) | Razlika između socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga Od mikrofinansiranja do mikrofranšize Kako (i da li) regulisati mikrofranšizing? |
| Cassinath, McKague & Lesau (2009) | Ključni faktori uspeha mikrofranšizinga |
| Megleby (2007) | Vrste mikrofranšize |
| Tracey & Jarvis (2007) | Socijalni franšizing u zemljama u razvoju |

IZVOR: Autori

ciljem podsticanja zapošljavanja (Erceg, 2017, str. 33). Mikrofranšizing je posebno zastupljen u zamljama u razvoju, gde ljudi nemaju dovoljno veština ni resursa da otpočnu svoj biznis od temelja. Mikrofranšiza je poslovni model koji se vrlo često naziva „biznis u kutiji“ jer u velikom broju slučajeva sve što vam je potrebno za pokretanje poslovanja se bukvalno nalazi u jednoj kutiji. Mikrofranšizing se prvenstveno odnosi na repliciranje mikro preduzeća kao što su kiosci za kafu, kiosci brze hrane, kiosci za prodaju proizvoda ili usluga u tržnim centrima i drugih vrsta mikro

preduzeća koja prodaju jeftinije proizvode ili usluge, pre svega na lokacijama sa velikim prometom ljudi. Mikrofranšize imaju, kao i tradicionalne franšize, niz prednosti, poput prepoznatljivosti brenda, isprobanog i dokazanog poslovnog modela, podrške u marketingu, i druge vrste podrške od strane davaoca franšize. Davalac franšize pruža inicijalnu obuku, kao i tekuću podršku i mentorstvo. Pored navedenog, mikrofranšizing obezbeđuje dugoročnu održivost i borbu protiv ekstremnog siromaštva, ali i kreira mogućnosti u društvu koje nisu ranije postojale. Kroz mikrofranši-

zu, pojedinci postaju vlasnici biznisa bez preuzimanja velikog rizika. Sa uspehom mikrofranšize povećava se mogućnost vlasnika da proširi svoje poslovanje i zaposli članove porodice čime se dodatno kreiraju radna mesta. Još jedna od prednosti mikrofranšize je i to što vlasnici biznisa ostvaruju prihode koji im omogućuju veći pristup proizvodima, zdravstvenoj zaštiti i obrazovanju (Forbes, 2013).

Mikrofranšizing se razlikuje od koncepta socijalnog franšizinga. Ključna razlika između socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga je u ciljnim korisnicima franšize. Zapravo, mikrofranšizing može, ali ne mora isporučivati proizvode i usluge siromašnima, ali će uvek težiti stvaranju poslovnih franšiznih prilika koje su pristupačne siromašnima. Dakle, mikrofranšiza je pristupačna, zahteva nižu investiciju, te je mogu kupiti i siromašni. Ipak, proizvodi i usluge koje nudi mikrofranšiza ne moraju biti namenjeni isključivo siromašnima. Suprotno tome, socijalni franšizing može, ali ne mora svoje korisnike franšize izvući iz siromaštva, ali uvek će težiti da siromašnima pruži potrebne proizvode i usluge (Burand & Koch, 2010).

Socijalne mikrofranšize kombinuju prednosti i društvene ciljeve socijalne franšize i mikrofranšize. Suština socijalnih mikrofranšiza je da istovremeno pružaju potrebne proizvode i usluge siromašnima i stvaraju poslovne prilike za najsiromašnije u zajednici.

Dosadašnja istraživanja na temu socijalnog franšizinga i mikrofranšizinga ukazuju na veliki značaj ovog poslovnog koncepta za privredni rast i kreiranje novih radnih mesta u zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama (Camenzuli & McKague, 2015; Christensen & Lehr, 2014; Hunter & Wheaton, 2014; Du Toit, 2014). Brojni autori (Erceg & Peric, 2017; Du Toit, 2014; Kistruck et al., 2011; Burand & Koch, 2010) vrše komparaciju socijalnog preduzetništva i socijalnog franšizinga, te mikrofranšizinga i socijalnog franšizinga, sa ciljem utvrđivanja ključnih karakteristika socijalnog mikrofranšizinga i analize prednosti i nedostataka implementacije ovog poslovnog koncepta. U dosadašnjim istraživanjima su sagledani i ključni faktori uspeha socijalnih franšiza i mikrofranšiza (Richardson & Berelowitz, 2012; Cassinath, McKague & Lesau, 2009) i analizirane vrste mikrofranšiza (Sunanda, 2016; Megleby, 2007). Najveći broj radova u ovoj oblasti se bavi socijalnim mikrofranšizama u zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama, poput Bangladeša, Tanzanije, Indije, itd. (McKague, Wong & Siddiquee, 2017; Sunanda, 2016; Camenzuli & McKague, 2015; Hunter & Wheaton, 2014; Tracey & Jarvis, 2007). Ukazuje se na veliki značaj socijalnih mikrofranšiza u oblasti medicine, proizvodnje, trgovine, turizma, logistike, IT

sektora i ruralnog preduzetništva (McKague, Wong & Siddiquee, 2017; Erceg & Peric, 2017; Camenzuli & McKague, 2015; McKague, Menke & Arasaratnam, 2014) (Tabela 1.)

4. JIBU: SOCIJALNA MIKROFRANŠIZA

4.1. Kontekst i karakteristike modela socijalne mikrofranšize kompanije Jibu

Voda je odlučujući faktor za socijalni, ekonomski i ekološki razvoj jedne zemlje. Poboljšani pristup bezbednoj vodi za piće doprinosi socijalnom, ekonomskom i ekološkom razvoju, te je ovom pitanju potrebno posvetiti veliku pažnju. Prema Svetskoj zdravstvenoj organizaciji, 2,2 milijarde ljudi širom sveta nema pristup vodi dovoljno dobrog kvaliteta da bi bila bezbedna za ljudsku upotrebu (Ground Up Project, 2020).

U svetu postoji ogromna potreba za čistom vodom - 3,4 miliona ljudi godišnje umire zbog korišćenja nebezbedne vode za piće, čime kontaminirana voda predstavlja vodeći uzrok bolesti i smrti u svetu (Miller Center for Social Entrepreneurship, 2020). Otprilike 80% bolesti i 500.000 slučajeva smrtnosti dece godišnje se pripisuje upotrebi nebezbedne vode za piće (Jibuco, 2021a).

Globalna kriza sa vodom pokazala se praktično nerešivom za donatore i međunarodnu zajednicu. Istraživanja Institute for Environment and Development su pokazala da su projekti koji imaju za cilj obezbeđenje kvalitetne vode za piće u koje je uloženo više od 360 miliona dolara koje finansiraju donatori bili neuspešni u 50% slučajeva nakon 2-3 godine, prvenstveno zbog nedostatka pojedinaca u lokalnoj zajednici koji bi realizovali te projekte (USAID, 2017; Drew, Wilson, & Maddocks, 2017). Problem nedostupnosti bezbedne vode za piće siromašnom stanovništvu se činio nerešivim. Rešenje su 2012. godine ponudili otac i sin, Randy i Galen Welsch, osnovavši preduzeće Jibu (reč Jibu na svahiliju znači "rešenje"). Njihova priča započinje u Maroku, gde je Galen Welsch proveo dve godine kao edukator u afričkim selima, nakon čega je shvatio da želi više da pomogne siromašnima, da im pruži bolje uslove života, kroz bolji pristup bezbednoj vodi za piće. Oni su imali ideju da stvore finansijski održiv model koji bi se bavio rešavanjem ovog izuzetno važnog socijalnog pitanja, bez isključive zavisnosti od filantropije i javnih investicija. Verovali su da će lokalno „vlasništvo“ nad tržišno zasnovanim rešenjem omogućiti uspeh na polju gde je do tada uloženo mnogo novca bez značajnog uspeha (Ground Up Pro-

ject, 2020; Evans, Ermilina, & Salaiz, 2019). Galen je od početka osnivanja kompanije imao na umu sledeće činjenice: neophodno je uključiti lokalne preduzetnike u posao, treba kreirati lokalnu mrežu korisnika franšize i pojednostaviti lanac snabdevanja, potrebno je koristiti višekratnu ambalažu i prodavati vodu po ceni značajno nižoj od flaširane vode koja se može naći u maloprodajama (Miller Center for Social Entrepreneurship, 2020).

Jibu je profitna kompanija sa humanitarnom misijom. Kompaniju pokreće moto da im profit primarno služi za društveno odgovorne svrhe, kako bi se bezbedna flaširana voda dopremila do onih kojima je to najpotrebnije. Jibu poslovni model omogućava korisnicima franšize da generišu profit, istovremeno ostvarajući društveni uticaj na njihove zajednice. Kompanija obezbeđuje opremu, resurse, obuku i smernice potrebne za započinjanje uspešnog posla, a korisnici franšize i zaposleni u Jibu-u koriste svoj talenat i znanje o svojoj lokalnoj zajednici da postignu uspeh (Jibuco, 2021d).

Jibu je kompanija koja pruža čistu vodu za piće na tržištima u razvoju putem franšiznog modela koji je uneo revoluciju u načinu na koji se ključni resursi koriste za zadovoljenje osnovnih potreba (World Food Bank, 2018; Howell, Mani Sinha, Wagner, Doorn, & Van Beers, 2020). Kompanija trenutno posluje u 7 zemalja: Ruanda, Uganda, Kenija, Kongo, Tanzanija, Zambija i Burundi sa 122 franšizne jedinice i preko 174 miliona litara distribuirane vode. Komunalna voda u većini područja tih zemalja je zagađena i nije bezbedna za piće (Jibu, 2021a). Pre osnivanja kompanije Jibu, veliki deo siromašnog lokalnog stanovništva u Africi je morao da pešači po više kilometara do lokalnih izvora kako bi napunili flaše vodom koju su zatim morali da prokuvavaju pre upotrebe (Drew et al., 2017). Jedinostvenim modelom socijalne franšize, Jibu je razvio holističko rešenje za zdravstvene, infrastrukturne i izazove zapošljavanja u zemljama u razvoju. Jibu nudi poslovni model po sistemu „ključ u ruke“, koji svakoj franšizi daje kompletan paket opreme i obuke

potrebne za uspešno poslovanje (Jibuco, 2021a). Jibu omogućava korisnicima franšize da filtriraju vodu prikupljenu sa lokalnog izvora u samoj franšiznoj jedinici pomoću ultrafiltracione opreme koristeći solarnu energiju. Kompanija Jibu za filtriranje vode koristi ultrafiltraciju u saradnji sa kompanijom Healing Waters International. Ultrafiltracija omogućava prolazak zdravih minerala prirodnog porekla i filtriranje štetnih bakterija i parazita. Na ovaj način se može filtrirati voda iz gotovo svakog izvora, pri čemu voda zadržava odličan ukus uz nisku cenu. Prodajni objekti se lociraju blizu izvora vode i istovremeno blizu strateških područja sa velikom gustinom naseljenosti (Jibuco, 2020).

Dva su ključna izazova sa kojima se suočavaju zemlje u razvoju u Africi: pristup bezbednoj vodi za piće i visoka stopa nezaposlenosti. Zbog visoke cene komercijalne flaširane vode, samo bogati sloj stanovništva u Africi može sebi priuštiti svakodnevnu kupovinu vode za piće. Ostali su primorani da pešače do izvora, a zatim prokuvavaju vodu koja, u krajnjem, opet može biti nebezbedna. U mnogim krajevima Afrike stopa nezaposlenosti je i do 60%, pri čemu je stopa nezaposlenosti posebno visoka kada su u pitanju mladi ljudi i žene. Jibu pomaže u rešavanju oba izazova osposobljavanjem lokalnih preduzetnika da stvore mrežu franšiznih jedinica kako bi obezbedili trajni pristup vodi siromašnim zajednicama u Africi (Franchising Gives Back, 2021; Heusler, Hubschmid, & Garcia, 2016; Jibuco, 2021d).

Proces ključanja vode šteti životnoj sredini i takva voda nije 100% bezbedna za piće, imajući u vidu da ključanjem vode u njoj i dalje ostaje jedan broj bakterija i opasnih hemikalija koje mogu dovesti do zdravstvenih problema ljudi. Stoga je važno ukazati kupcima da je za njih bolje da pređu na upotrebu Jibu vode, posebno imajući u vidu cenu koja je ispod cene uglja koji se koristi kao energent za dobijanje ključale vode. S druge strane, postoje proizvođači flaširane vode koji prodaju svoju vodu po relativno visokoj ceni. Kao rezultat toga, većina ljudi flaširanu vodu vidi kao luk-

TABELA 2: Komparacija Jibu vode i njenih alternativa

| Jibu voda | Druge flaširane vode | Ključanje vode |
|------------------------------|------------------------------|--|
| Pristupačna | Skupa | Skupa opcija (kada se uzmu u obzir troškovi uglja i ključanja) |
| Ekološki neutralna | Zagađenje životne sredine | Emisija ugljenika |
| Kreira nova radna mesta | Kreira nova radna mesta | Ne kreira nova radna mesta |
| Voda je garantovano bezbedna | Voda je garantovano bezbedna | Voda nije garantovano bezbedna |
| Dobar ukus vode i kvalitet | Dobar ukus vode i kvalitet | Nedostatak kvaliteta i dobrog ukusa vode |

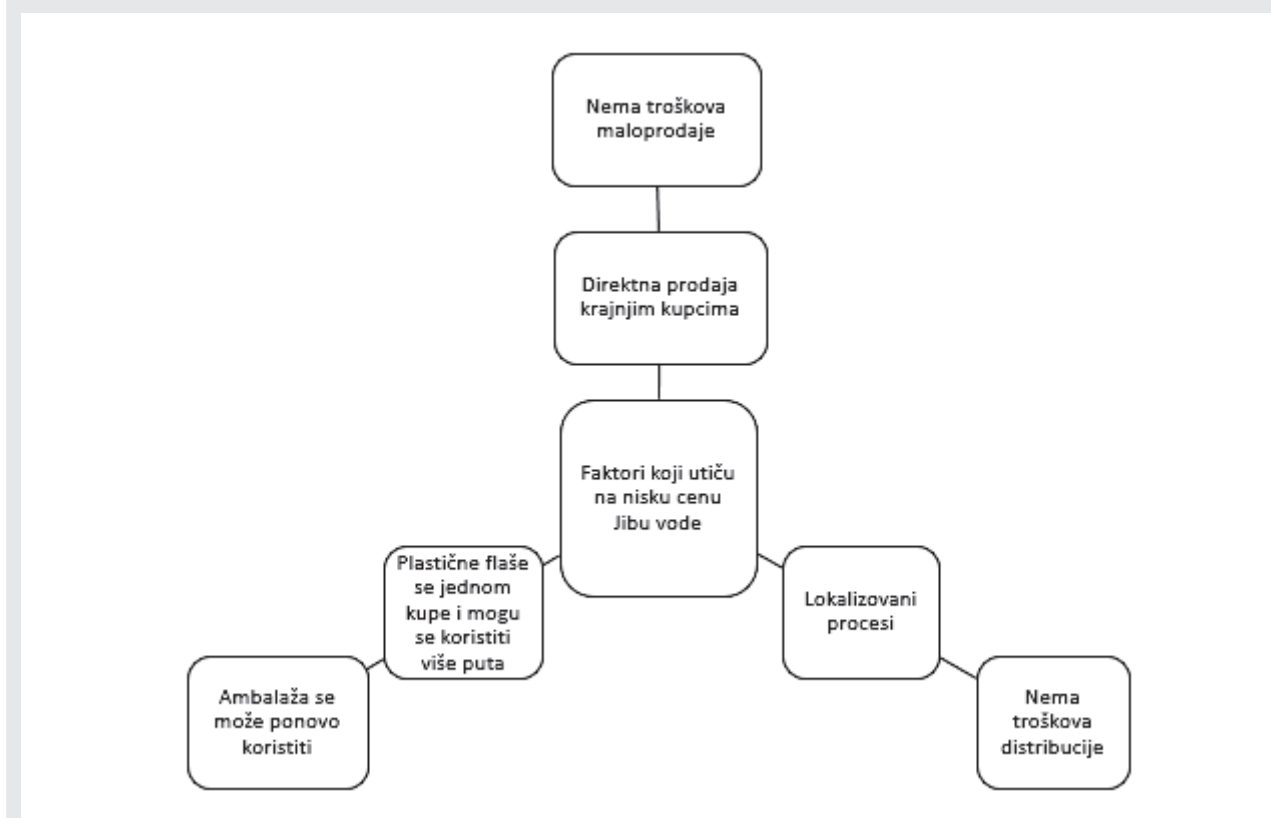
IZVOR: Jibuco, 2021d

suz. Jibu nije direktni konkurent ovim kompanijama jer ima drugačije ciljno tržište, Jibu se trudi da vodom snabde većinsko, a ne samo bogato stanovništvo. Jibu nudi pristupačnu vodu, garantovano bezbednu za piće i dobrog ukusa. Kroz franšizni sistem Jibu kompanije kreira se veliki broj radnih mesta, pri čemu se obezbeđuju franšizne lokacije koje bi opsluživale sve siromašne regione. Do kraja 2016. godine, Jibu je imao 38 franšiznih jedinica, preko 100 mikrofranšiznih jedinica i skoro 500 zaposlenih (Jibuco, 2021d) (Tabela 2).

Iako je bezbedna voda za piće u fokusu franšiznog modela Jibu, njihov krajnji cilj je pokretanje mreže nezavisnih socijalnih preduzetnika koji će biti spremni da izvrše revoluciju na afričkom tržištu i obezbede da osnovni resursi budu efikasno raspoređeni na svim lokacijama. Najbogatijih 10% populacije u Istočnoj Africi može sebi priuštiti komercijalnu flaširanu vodu, tako da oni nisu u fokusu Jibu-a kao ciljni kupci. Jibu-ovi ciljni kupci su 70% populacije u Istočnoj Africi koja nema prodavnice u svojoj blizini i koji obično piju kuvanu ili neobrađenu vodu, jer ne mogu da priušte redovnu kupovinu bezbedne vode. Pružajući bezbednu vodu za piće, Jibu u velikoj meri

smanjuje bolesti koje se prenose vodom, kao i emisiju ugljenika i respiratorne bolesti izazvane ključanjem vode (Jibuco, 2021a). Voda za piće Jibu se prodaje primarno stanovništvu koje je udaljeno od franšizne jedinice oko 2km, po ceni nižoj od cene uglja potrebnog za ključanje vode i po mnogo nižoj ceni od najjeftinije komercijalne flaširane vode (Jibuco, 2021d; Drew et al., 2017). Cena po litru Jibu vode varira od zemlje do zemlje, ali u proseku iznosi oko 4-5 centi po litru, odnosno manje od 1 dolara za 20 litara, što petočlanoj porodici može trajati oko 3 dana. Pored toga, uveden je program Water Club za 20% najsiromašnijih kojima je pomoć najpotrebnija, a ne mogu da priušte sebi Jibu vodu. Uz subvencije Water Club-a cena vode iznosi svega oko 5 centi za 20 litara (Jibuco, 2021c). Istraživanje koje je rađeno u Ruandi je pokazalo da gotovo 94% ispitanika pije Jibu vodu u svom domaćinstvu, u kome je prosečni dnevni prihod 2,50 US\$-5,00US\$ i prosečna veličina domaćinstva od 5-6 ljudi. Čak 78% kupaca je odgovorilo da su pre kupovine Jibu vode pili prokuvanu ili neprečišćenu vodu direktno sa izvora. Kao glavne razloge za prelazak na konzumiranje Jibu vode ispitanici su naveli bezbednost vode za piće, po-

SLIKA 3: Kako je cena vode Jibu tako niska?



IZVOR: Jibuco, 2021d

zitivnan uticaj po zdravlje ljudi, kao i nižu cenu vode (Jibuco, 2017).

Jibu, kao franšizno socijalno preduzeće, nudi krajnjim kupcima bezbednu vodu za piće po pristupačnoj ceni, uz održiv poslovni sistem. Tajna Jibu-ovih niskih cena vode je u efikasnosti decentralizovanog, poslovnog modela koji im omogućava niske troškove kroz (Jibuco, 2021c) (Slika3):

1. Direktnu prodaju potrošačima. Jibu prodaje svoju vodu direktno potrošačima putem svojih franšiznih jedinica, izbegavajući posredničke i maloprodajne marže.
2. Decentralizovani sistem distribucije. Filtriranje vode se vrši u samim franšiznim jedinicama, umesto u velikoj centralizovanoj fabrici, čime se eliminišu troškovi distribucije. Svaka franšizna jedinica snabdeva vodom kupce u radijusu od 2 km, čime se praktično eliminišu troškovi prevoza opsluživanjem kupaca u neposrednoj blizini. Pojedini kupci više vole da im se voda isporuči na kućnu adresu za šta plaćaju malu naknadu. Na isporuku se ne gleda kao na način sticanja dodatnog prihoda, već kao na način da se Jibu voda učini pristupačnijom za što veći broj ljudi.
3. Ambalažu za višekratnu upotrebu. Sve flaše Jibu vode se mogu ponovo koristiti. Kupci Jibu vode plaćaju jednokratni depozit za flaše, a zatim prazne boce zamenjuju punim bocama, plaćajući samo vodu. Jibu-ove specijalno dizajnirane polikarbonatne boce su lako prenosive i po procenama traju 10 puta duže od standardnih staklenih boca (Jibuco, 2021d).

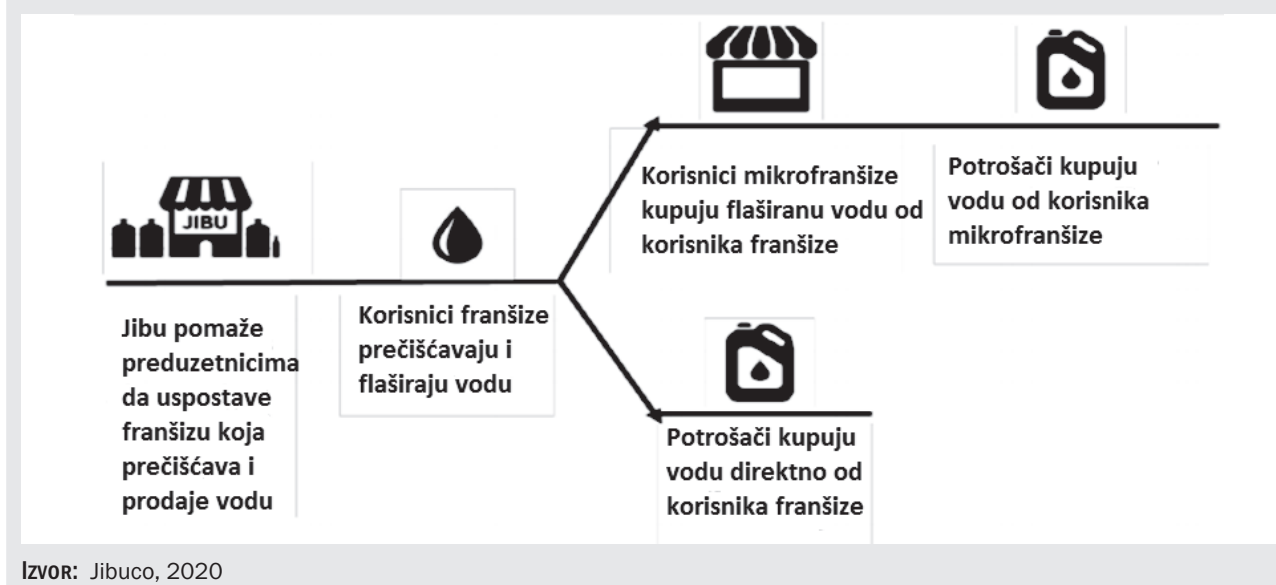
Korisnici franšize Jibu imaju pravo prečišćavanja, flaširanja i prodaje vode, dok korisnici mikrofranšize kupuju flaširanu vodu i prodaju je iz svojih maloprodajnih objekata. Na ovaj način Jibu doprema flaširanu vodu do većeg broja ljudi iz nepristupačnih siromašnih sredina (Jibu, 2021a). Budući da je za uspešnu franšizu potreban obrtni kapital, umrežavanje i poslovno iskustvo, Jibu-ova početna strategija zapošljavanja bila je identifikovanje poslovnih lidera u zajednici. Međutim, nakon izbora prvih korisnika franšize zaključili su da se ovi korisnici franšize, iako ulivaju poverenje kupcima kroz status koji imaju u zajednici, nisu identifikovali blisko sa samim franšiznim konceptom. Oni su uglavnom bili uključeni u još nekoliko poslovnih poduhvata pored Jibu-a, te su delegirali odgovornosti menadžerima franšiznih jedinica i zaposlenima. Sa jedne strane, nezainteresovanost korisnika franšize je negativno uticala na ceo franšizni sistem. Sa druge strane, ovo je stvorilo mogućnosti za zaposlene u

franšiznoj jedinici da nauče dragocene veštine poslovnog upravljanja i da postanu i sami korisnici franšize. Kao rezultat, promenjena je praksa regrutovanja korisnika franšize, uključujući i formalizovanje programa mikrofranšize. Dakle, zainteresovani za kupovinu Jibu franšize najčešće kreću da posluju kao korisnici mikrofranšize. Tek kada korisnici mikrofranšize uspostave bazu kupaca i steknu dovoljno poslovnog iskustva mogu da postanu korisnici franšize. Kroz program mikrofranšize je prošlo preko 138 korisnika mikrofranšize i 70% trenutnih korisnika franšize Jibu su bivši korisnici mikrofranšize (Jibuco, 2017).

Kao davalac franšize, Jibu finansira izgradnju franšizne jedinice (približno 20.000 USD). Korisnik franšize mora tokom trajanja franšiznog ugovora vratiti finansirani iznos, plus naknadu koju je odredio Jibu (Franchising, 2018). Jednokratna inicijalna naknada koju korisnici franšize plaćaju iznosi 1.000-2.000 dolara. Cilj je da postoji inicijalna naknada kako bi potencijalni korisnici shvatili ozbiljnost poslovanja, ali da istovremeno ne bude previsoka kako bi bila dostupna što većem broju ljudi. Pored inicijalne naknade, korisnici franšize plaćaju i 1.000 dolara za početni inventar. O uspešnosti ove franšize govori podatak da većina korisnika franšize celokupna svoja početna ulaganja povrati u roku od 3 meseca (World Bank, 2017). Ipak, ustanovljeno je da neki potencijalni korisnici franšize koji su kvalifikovani i raspolažu potrebnim veštinama, ne raspolažu potrebnim finansijskim sredstvima. Razvoj programa mikrofranšize je omogućio da preduzetnici bez značajnog kapitala počnu da rade kao korisnici mikrofranšize i da stečeni profit koji zarade tokom 3-6 meseci ulože u otvaranje franšizne jedinice i postanu korisnici franšize. Program mikrofranšize takođe je omogućio kandidatima bez poslovnog iskustva da steknu praktične veštine finansijskog upravljanja, marketinga i umrežavanja kako bi postali poslovni lideri (Jibuco, 2017).

Davalac franšize obezbeđuje opremu za filtriranje vode i ambalažu, razvija brend, postavlja standarde kvaliteta i pruža poslovne smernice i savete (Welsch, 2021). Jibu obično bira franšizne lokacije sa pristupom populaciji od 30.000 ili više stanovnika kako bi se obezbedila dovoljno velika potencijalna baza kupaca za svaku lokaciju. Korisnik franšize odgovoran je za sve aspekte svakodnevnog poslovanja franšizne jedinice: marketinga, zapošljavanja i upravljanja osobljem i nadzora nad finansijskim izveštavanjem (Drew et al., 2017). Posvećeni Jibu tim pruža inicijalnu i tekuću podršku korisnicima franšize u vidu obuke, marketinga, poslovnih konsultacija (Slika 4.). Korisnici franšize imaju pristup (Jibu, 2021b):

SLIKA 4: Funkcionisanje Jibu franšize



IZVOR: Jibuco, 2020

- Operativnom priručniku koji omogućava efikasno svakodnevno upravljanje jedinicom, uključujući informacije o proizvodnji i zdravstvenim i bezbednosnim zahtevima;
- Obuci za korisnika franšize kako bi pružali vrhunsku uslugu i kvalitetne proizvode;
- Inovativnoj marketinškoj podršci koja je prilagođena lokalnom kontekstu, sa ciljem fokusiranja na ciljne kupce i sticanja konkurentne prednosti;
- Konsultantskim uslugama pri osnivanju i tokom poslovanja franšizne jedinice.

Korisnici su u središtu rasta franšize Jibu i imaju 4 glavne funkcije (Jibuco, 2021d):

1. Podižu svest o misiji, poslovnom modelu, proizvodima i uslugama kompanije Jibu u njihovoj zajednici;
2. Edukuju ljude u svojoj zajednici o negativnim posledicama koje ključanje vode može da ima po zdravlje ljudi i ukazuju na proizvode kompanije Jibu kao rešenja problema da se omogući pristup bezbednoj vodi;
3. Izgrađuju poverenje u svojoj zajednici, upoznavajući ljude sa kvalitetom Jibu vode;
4. Upravljaју odnosima sa kupcima, bilo da se radi o pronalaženju novih kupaca ili upravljanju postojećim kupcima.

Pozitivni socijalni uticaj Jibu-ovog modela socijalne franšize je višestruk. Zdravstvena situacija u lokalnoj zajednici se unapređuje, uz obezbeđenje egzisten-

cije domaćinstava. *Jibu franšizni poslovni model kreira mogućnosti za mikro preduzetnike, sa fokusom na žene i mlade.* Od samog nastanka Jibu kompanije, jedan od njihovih ciljeva je bio ekonomsko osnaživanje socijalno ugroženih i marginalizovanih članova zajednice. Stoga je postavljen cilj da 50% svih zaposlenih u Jibu kompaniji budu mladi i žene. U kategoriji mladih, cilj je relativno lako ispunjen, delom i zbog brzog rasta urbane populacije i obrazovane omladine koja ima potrebno znanje i teži ostvarenju uspeha ulaskom u Jibu franšizni sistem. Na primer, u Ugandi svake godine na tržište rada uđe preko 400 000 novih diplomaca, koji se takmiče za samo 9 000 dostupnih radnih mesta. Stoga su mladi usmereni ka traženju poslovnih šansi koje će im pružiti priliku za uspeh (Business Call To Action, 2018). Osnaživanje žena u Istočnoj Africi je od posebnog značaja za zajednicu u celini. U kompaniji Jibu oko 40% radnih mesta zauzimaju žene. Pored toga, čak trećina franšiznih jedinica i više od trećine mikrofranšiznih jedinica je u vlasništvu žena. Pri tome, teži se i dalje da bar polovina korisnika franšize i mikrofranšize budu žene (Jibuco, 2021c). Kompanija Jibu je u saradnji sa kompanijom Spring razvila program mikrofranšize za tinejdžerke, u okviru koga se mlade žene obučavaju da nakon završetka svog školovanja otpočnu poslovanje u okviru franšiznog sistema Jibu (Jibuco, 2017).

4.2. Ciljevi i izazovi rasta kompanije Jibu

Krajem 2019. godine, ekonomska predviđanja su ukazivala na moguće usporavanje globalne ekonomije, kao i ekonomija vodećih zemalja, tokom 2020. godine. Globalna ekonomska perspektiva se dodatno pogoršala kada se u Kini pojavio virus SARSCoV-2 izazivajući bolest pod nazivom COVID-19. Objava pandemije nove bolesti COVID-19 nagovestila je značajan uticaj i na ekonomska kretanja, prvenstveno kroz moguću pojavu ekonomske recesije (Praščević, 2020). Pandemija je uticala na poslovanje kompanija u svim sektorima, a posebno su pogođene kompanije u nedovoljno razvijenim zemljama. Ipak, kompanija Jibu je imala dobar odgovor na novonastalu situaciju izazvanu pandemijom. Galen Welsch, osnivač kompanije Jibu je istakao da se bore sa pandemijom kroz decentralizaciju franšizne proizvodnje. Decentralizovano vlasništvo omogućava fleksibilne odgovore na COVID-19 na nivou zajednice. Tokom čitave pandemije Jibu je nastavio da obezbeđuje svojim kupcima pristup bezbednoj vodi za piće. Pandemiju su videli kao priliku da podrže lokalnu zajednicu, pri čemu su donirali značajnu pomoć lokalnim zajednicama i zdravstvenim radnicima besplatno im isporučujući vodu (Jibuco, 2020). Pored toga, Jibu je edukovao svoje zaposlene o bezbednosnim i higijenskim merama kako bi obezbedili čistu vodu onima koji žive u najtežim uslovima. Jibu je označen kao preduzeće za pružanje „osnovnih usluga“ u svim zemljama u kojima posluje, što znači da je mogao da nastavi sa isporukom vode, mada uz zaštitne mere, u vreme kada je većina drugih preduzeća u regionu prestala sa svojim

poslovnim aktivnostima (Ground Up Project, 2020; Drew et al., 2017; World Food Bank, 2018) (Tabela 3).

Plan rasta kompanije Jibu se može činiti vrlo ambicioznim na prvi pogled, ali je u potpunosti u skladu sa mogućnostima kojima raspolaže ova franšiza već sada. Franšizni sistem Jibu je već testiran na nekoliko tržišta u razvoju i pokazao se kao izuzetno uspešan, te nema sumnje da će ostvariti rast u budućnosti. Planira se rast u smislu broja korisnika franšize, ali i korisnika mikrofranšize, kao i širenje poslovanja na tržišta zemalja na kojima do sada Jibu nije poslovao. Trenutno Jibu planira širenje na Tanzaniju, Zambiju, Južni Sudan, Burundi i Etiopiju. Istraživanje u Tanzaniji pokazuje da je 2,65 miliona ljudi nezaposleno, a otprilike 8 miliona ljudi u urbanim sredinama nema pristup bezbednoj vodi za piće, što je čini vrlo atraktivnim tržištem za Jibu (Heusler et al., 2016; Drew et al., 2017, str 4) (Tabela 4.).

Rast uvek sa sobom nosi i određene rizike. Generalno, Jibu je kompanija koja je dobro pripremljena za suočavanje sa rizicima koji se mogu očekivati u skladu sa definisanim planom rasta do kraja 2022. godine. Jibu ne samo da detaljno analizira rizike kojima može biti izložen, već i rešenja koja mogu pomoći da se ti rizici ublaže ili eliminišu. Jedna od ključnih snaga kompanije Jibu je da se brzo prilagođava novim izazovima sa kojima se suočava i da uči na svojim ranijim greškama, te se trudi da ih u budućnosti ne ponavlja. Jibu ni po koju cenu ne želi da žrtvuje kvalitet svoje vode radi rasta. Stoga se primenjuju vrlo stroge mere kontrole kvaliteta vode koja se isporučuje krajnjim kupcima. Dobavljači u lancu vrednosti kompanije Jibu mogu biti teško dostupni, te je veoma važno

TABELA 3: Uticaj franšize Jibu u kontekstu ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih nacija

| CILJ | Pristup kompanije Jibu | Uticaj kompanije Jibu |
|-----------------------------------|---|--|
| Smanjenje siromaštva | Povećanje zaposlenosti i poslovnih mogućnosti | Kreirano preko 556 novih radnih mesta u Istočnoj Africi |
| Poboljšanje kvaliteta života | Obezbediti visokokvalitetnu vodu po pristupačnim cenama | Usluženo 541.200 potrošača koji su ranije prokuvali vodu pre pića |
| Rodna ravnopravnost i osnaživanje | Jednak pristup resursima i osnaživanje žena | Partnerstvo sa Spring Girls programom je obezbedilo kreiranje 222 nova radna mesta za žene u Istočnoj Africi |
| Pristup bezbednoj vodi za piće | Smanjenje smrtnosti i bolesti usled konzumiranja nebezbedne vode za piće | Flaširano i prodato preko 45 miliona litara čiste pijaće vode |
| Inkluzivni ekonomski rast | Povećanje ekonomske mobilnosti kroz kreiranje poslova i povećanje poslovnih šansi | Kreirano preko 556 novih radnih mesta u Istočnoj Africi |
| Borba protiv klimatskih promena | Smanjenje emisije ugljendioksida kroz smanjenje neophodnosti prokuvanja vode pre pića | Sprečavanje emisije 9.799 tona CO2 |

IZVOR: prilagođeno prema Drew et al., 2017; World Food Bank, 2018.

TABELA 4: Plan rasta kompanije Jibu do kraja 2022. godine

| Varijabla | Plan do kraja 2022. godine |
|-------------------------|--|
| Korisnici franšize | Više od 1.000 korisnika franšize Otvaranje 2-3 franšizne jedinice mesečno |
| Korisnici mikrofranšize | Više od 3.000 korisnika mikrofranšize Otvaranje 8-9 mikrofranšiza mesečno |
| Zemlje | Prisustvo u 9 zemalja Širenje poslovanja na po jednu novu zemlju godišnje |
| Kreiranje radnih mesta | Više od 8.000 kreiranih radnih mesta Svaka franšiza ima bar 8 zaposlenih |
| Prodaja vode | Više od 360 miliona ukupno prodatih litara vode Svaka franšiza prodaje 1.750 litara vode dnevno |
| Prihodi | Jibu zarađuje 0,02 US\$ po litru vode Stabilne cene vode na dugi rok |
| Zdravlje | Za 50% smanjenje bolesti prouzrokovanih konzumiranjem nebezbedne vode |

IZVOR: Prilagođeno prema Heusler et al., 2016, Drew et al., 2017.

angažovati eksperte i uspostaviti što bolje odnose sa dobavljačima. Održavanje lanca snabdevanja na tržištima u razvoju je veliki izazov. Jibu stoga razmišlja da ulaže u proizvodnju ambalaže kako bi smanjio zavisnost od drugih dobavljača. Veliki broj potencijalnih korisnika franšize je zainteresovan za ulazak u Jibu franšizni sistem. Ipak, Jibu se trudi da privuče vrhunske talente sa internacionalnim iskustvom upravljanja i franšiznim iskustvom koje često stiču kroz upravlja-

nje mikrofranšizom. Još jedan od rizika sa kojim se Jibu franšiza suočava je izostanak pravne regulative u domenu franšizinga, te je od izuzetnog značaja angažovanje advokata i franšiznih konsultanata pri pisanju dobrog franšiznog ugovora kao kamena temeljca franšiznog odnosa. Pored navedenih, Jibu franšiza se suočava i sa eksternim i regulatornim izazovima koje se trudi da reši proaktivnom politikom odnosa sa kreatorima politika (Heusler et al., 2016) (Tabela 5.).

TABELA 5: Rizici povezani sa planom rasta kompanije Jibu do kraja 2022. godine

| Rizik | Opis | Jibu rešenje |
|---------------------------------|---|---|
| Održavanje kontrole kvaliteta | Kvalitet i reputacija su ključni resursi franšize Jibu. Narušavanje standarda kvaliteta u jednoj franšizi može uticati negativno na čitav brend. | Obuka za kontrolu kvaliteta Politika nulte tolerancije za pitanja kvaliteta |
| Lanac vrednosti | Dobavljači su teško dostupni ili nedovoljno kvalitetni. | Angažovanje stručnjaka za lanac snabdevanja za Istočnu Afriku Razvoj čvrstih odnosa sa dobavljačima |
| Prijem novih korisnika franšize | Ako nema dovoljno pogodnih i pouzdanih korisnika franšize, rast kompanije Jibu je u opasnosti. | Za dobijanje Jibu franšize aplicira mnogo više potencijalnih korisnika franšize nego što Jibu može da prihvati. Sistem mikrofranšize omogućava testiranje potencijalnih kandidata za korisnike franšize, na taj način što prvo postaju korisnici mikrofranšize, pa zatim korisnici franšize. |
| Pravna pitanja | Pravna regulacija franšizinga je još uvek u razvoju ili je uopšte nema na većini tržišta u razvoju. | Angažovanje advokata i franšiznih konsultanata u svakoj zemlji za pisanje dobrih franšiznih ugovora koji su u skladu sa lokalnim zakonima |
| Eksterni i regulatorni izazovi | Tržišta u razvoju se brzo menjaju i izložena su rizicima nepredvidivih egzogenih događaja koji mogu naštetiti poslovnoj aktivnosti preduzeća. | Proaktivno građenje odnosa na visokom nivou sa kreatorima politika |

IZVOR: Heusler et al., 2016.

Uprkos promenljivim tržišnim uslovima i nepredvidivim ekonomskim kretanjima, kompanija Jibu zadržava stabilnu poziciju na tržištu uz dobar odgovor na situaciju izazvanu pandemijom Covid-19. Jibu ima izuzetno ambiciozan plan rasta, koji je usklađen sa mogućnostima kompanije, te se očekuje povećanje broja korisnika franšize, ali i korisnika mikrofranšize, kao i širenje poslovanja na nova tržišta. Iako rast nosi i određene rizike, Jibu detaljno analizira sve rizike kojima može biti izložen, ali i rešenja koja mogu pomoći da se ti rizici ublaže ili eliminišu.

ZAKLJUČAK

Socijalni franšizing je poslovni model koji može doпрineti rešavanju brojnih socijalnih i ekonomskih problema sa kojima se suočavaju milioni ljudi širom sveta. U protekloj deceniji se javio novi oblik franšiznog poslovanja – mikrofranšizing, koji je posebno zastupljen u zamljama u razvoju, gde ljudi nemaju dovoljno veština ni resursa da otpočnu svoj biznis. Socijalne mikrofranšize kombinuju prednosti i društvene ciljeve socijalne franšize i mikrofranšize, pri čemu istovremeno pružaju potrebne proizvode i usluge siromašnima i stvaraju poslovne prilike za najsiromašnije u zajednici.

Socijalna mikrofranšiza predstavlja važan korak ka rešavanju dva ključna izazova sa kojima se zemlje u razvoju u Africi suočavaju: pristup bezbednoj vodi za piće i visoka stopa nezaposlenosti. Kompanija Jibu osposobljava lokalne preduzetnike da stvore mrežu franšiznih jedinica koje obezbeđuju trajni pristup zdravstveno bezbednoj i ekonomski pristupačnoj vodi za piće. Značajan doprinos kompanije Jibu se ogleda u smanjenju siromaštva stanovništva kroz povećanje poslovnih mogućnosti za korisnike franšize i povećanje broja radnih mesta u svojim franšizama. Svojim razvojnim programima doprinosi ekonomskom osnaživanju specifičnih marginalizovanih grupa poput žena i mladih. Kompanija Jibu unapređuje kvalitet života siromašnih ljudi u Africi kroz obezbeđenje visokokvalitetne vode po pristupačnim cenama.

Plan rasta kompanije Jibu, iako ambiciozan, usklađen je sa kapacitetima kojima raspolaže. Nema sumnje da je kompanija Jibu ostvarila jedan od svojih ključnih ciljeva koji se odnosi na osnaživanje marginalizovanih grupa ljudi u zajednici, te kreiranje mogućnosti

za mikro preduzetnike. Brojni ciljevi su već dokazani u praksi, te je opravdano očekivati dalji rast franšize u budućnosti. U radu je potvrđena polazna pretpostavka o doprinosu modela socijalnog mikrofranšizinga kompanije Jibu rešavanju brojnih društvenih problema, kao i o njenom širem socijalnom uticaju, kroz povećanje broja zaposlenih, naročito žena, u Istočnoj Africi, obezbeđenje zdrave pijaće vode za ugroženo stanovništvo i smanjenje emisije štetnih gasova. Kompanija Jibu planira dalji rast broja korisnika franšize, ali i korisnika mikrofranšize, uz širenje poslovanja na tržište Tanzanije, Zambije, Južnog Sudana, Burundija i Etiopije. Iskustva kompanije Jibu mogu biti putokaz kako efektivna primena koncepta socijalne mikrofranšize može biti uspešan odgovor za rešavanje brojnih problema sa kojima se suočavaju brojne društvene zajednice u mnogim delovima sveta, što ukazuje na globalne implikacije i uticaj ovog franšiznog poslovnog modela.

Ukoliko se osvrnemo na razvoj franšizinga u Republici Srbiji, istraživanja ukazuju da franšizni način poslovanja još uvek nije dovoljno razvijen (Stefanović & Stanković, 2013). Informisanost građana o značaju franšiznih sistema u Republici Srbiji je mnogo manja nego u zemljama u okruženju, te je neophodno intenzivnije raditi na popularizaciji koncepta franšizinga. Posledično, socijalne mikrofranšize su još uvek nepoznanica za većinu ljudi u Republici Srbiji, te se ne sagledava u dovoljnoj meri njihov potencijalni doprinos razvoju srpske privrede. Iako se sve veći značaj pridaje aktuelizaciji teme socijalnog preduzetništva, ono je još uvek nedovoljno prepoznat poslovni model za rešavanje društvenih problema sa kojima se suočava Republika Srbija. Ovo, tim pre, što problemi siromaštva i nezaposlenosti, kao i teškog ekonomskog položaja marginalizovanih grupa, poput žena, mladih, osoba sa invaliditetom i nacionalnih manjina, nisu strani našoj društvenoj stvarnosti. Sa ciljem podizanja svesti preduzetnika i potencijalnih preduzetnika o značaju socijalnih mikrofranšiza, važno je promovisati niz prednosti koje ovaj poslovni koncept nudi, te implementirati ovu temu u edukativne programe obrazovnih institucija i obezbediti institucionalnu podršku. Povećanje informisanosti stanovništva, edukacija, programi podrške, kao i promocija mogućnosti koje ovaj franšizni poslovni model pruža bi bili prvi koraci ka stvaranju podsticajnog okruženja za pokretanje socijalnih mikrofranšiza u Republici Srbiji.

Literatura

1. Alon, I. (2001). The use of franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 39 (2), 111-122.
2. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 1-22.
3. Berelowitz, D., Richardson, M., & Towner, M. (2013). *Realising the Potential of Social Replication*, London, UK: The International Centre for Social Franchising.
4. Burand, D., & Koch, D. (2010). Microfranchising: A Business Approach to Fighting Poverty, *Franchise Law Journal*, 30 (1), 24-34.
5. Burand, D., Koch, D. (2010). Microfranchising: A Business Approach to Fighting Poverty, *Franchise Law Journal*, 30(1), 24-34.
6. Business Call To Action (2018). Making clean water more accessible by equipping African entrepreneurs with resources and expertise , Dostupno na: <https://www.businesscalltoaction.org/news/making-clean-water-more-accessible-equipping%2%A0african-entrepreneurs%2%A0-resources-and-expertise%2%A0> (pristupljeno: 08.03.2021.)
7. Camenzuli, A., McKague, K. (2015). Team microfranchising as a response to the entrepreneurial capacity problem in low-income markets, *Social Enterprise Journal*, 11(1), 69-88.
8. Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise system: agency theory and resources explanations. *Strategic Management Journal*, 12 (8), 607-629.
9. Cassinath, N., McKague, K., Lesau, O. (2009), *Microfranchise Toolkit*, Street Kids International,
10. Christensen, L., Lehr, D. (2014). *Overcoming Institutional Challenges in Microfranchising*, in Alon, Ilan, ed. Social Franchising. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
11. Crawford-Spencer, E. (2015). Deriving meaning for social franchising from commercial franchising and social enterprise. *Journal of Marketing Channels*, Jul-Sep, 22 (3), 163-174.
12. Crucke, S., & Decramer, A. (2016). The Development of a Measurement Instrument for the Organizational Performance of Social Enterprises. *Sustainability*, 8, 161.
13. Cvejić, S., Babović, M., & Vučković, O. (2008). Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji, UNDP.
14. Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, January-February.
15. Drew, I., Wilson, F., & Maddocks, W. (2017). Local Owners Driving Lasting Solutions: An Innovative Model for International Development and Poverty Alleviation, *Carsey Perspectives*: 1-6.
16. Du Toit, A. (2014). *Social Franchising as Organizational Format – An Overview*, in Alon, Ilan, ed. Social Franchising. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
17. Erceg, A. (2017). *Franšiza – način pokretanja poduzetničkog pothvata i strategija rasta poslovanja*, Ekonomski fakultet, Osijek.
18. Erceg, A., Peric, J. (2017). Social franchising – innovative approach for solving social problems, *5th International Scientific Conference “Economy of Integration”*, Tuzla, BiH.
19. Evans, K., Ermilina, V., & Salaiz, A. (2019). The role of reciprocity in the internationalization of social enterprises, *Cross Cultural & Strategic Management*, 27 (1), 75-91.
20. Forbes (2013). Small Business Ownership: Start Out Small With A Microfranchise, Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/11/27/small-business-ownership-start-out-small-with-a-microfranchise/?sh=66525f6d5a3c> (pristupljeno: 08.03.2021.)
21. Franchising (2018). Social Impact Investing Shows Up in International Social Franchise Programs, Dostupno na: https://www.franchising.com/articles/social_impact_investing_shows_up_in_international_social_franchise_programs.html (pristupljeno: 08.03.2021.)
22. Franchising Gives Back (2021). Jibu, Dostupno na: <https://franchisinggivesback.org/charity/jibu/> (pristupljeno: 08.03.2021.)
23. Ground Up Project (2020). Entrepreneur Insights: This sustainable water firm generates goodwill during COVID-19, Dostupno na: <https://www.groundupproject.net/news-august-11> (pristupljeno: 08.03.2021.)
24. Heusler, N., Hubschmid, J., & Garcia, R. (2016). Jibu: Equip African Entrepreneurs to End the Drinking Water Crisis, in: von Kimakowitz, Ernst (ed.) (2016). *Impact Investing: Redefining the Meaning of Return*. University of St. Gallen: 31-43.
25. Howell, R., Mani Sinha, K., Wagner, N., Doorn, N., & Van Beers, C. (2020). Consumption of Bottled Water at the Bottom of the Pyramid: Who Purchases First?, *Journal of Macromarketing*, 40 (1), 31-50.
26. Hunter, A., Wheaton, A. (2014). *World Vision: Catalysing the growth of Microfranchising in Tanzania*, in Alon, Ilan, ed. Social Franchising. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
27. Hurley, K. (2016). From social enterprise to social franchise: An introductory guide to achieving scale through replication, Employment and Social Development Canada / Centre for Social Innovation.

28. Jibuco (2017). Impact Report: Presentation and Analysis of Jibu's Community Impact, 2015-2017, Jibuco and USAID.
29. Jibuco (2020). Weathering the pandemic, Dostupno na: <https://jibuco.com/2020/09/24/how-jibu-is-weathering-the-pandemic-by-decentralising-franchised-manufacturing/> (pristupljeno: 08.03.2021.)
30. Jibuco (2021a). How we do it, Dostupno na: <https://jibuco.com/how-we-do-it/> (pristupljeno: 08.03.2021.)
31. Jibuco (2021b). The Jibu Franchise Opportunity, Dostupno na: <https://jibuco.com/franchise-opportunity/> (pristupljeno: 08.03.2021.)
32. Jibuco (2021c). Jibu Faq, Dostupno na: <http://jibuco.com/wp-content/uploads/2015/09/FAQs.pdf> (pristupljeno: 08.03.2021.)
33. Jibuco (2021d). Sales Agent Training & Development Guide, Jibuco.
34. Kistruck, G., Webb, J., Sutter, C., Ireland, R. D. (2011). Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model, *Entrepreneurship theory and practice*, 503-531.
35. Magleby, K. (2007), *Ending Global Poverty: The Microfranchise Solution*, PowerThink Publishing.
36. McKague, K., Menke, M., Arasaratnam, A. (2014). *Access Afya: Micro-Clinic Health Franchise Designed for Scale*, in Alon, Ilan, ed. Social Franchising. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
37. McKague, K., Wong, J., Siddiquee, N. (2017). Social franchising as rural entrepreneurial ecosystem development: The case of Krishi Utsho in Bangladesh, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), 47-56.
38. Miller Center for Social Entrepreneurship (2020). JIBU: A Water Solution, Dostupno na: <https://www.millersocent.org/enterprises/jibu-a-water-solution/> (pristupljeno: 08.03.2021.)
39. Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, god. 87, br. 4: 1-5.
40. Montagu, D. (2002). Franchising of health services in low-income countries, *Health Policy Plan* 2002, 17, 121-130.
41. *of Management & Social Sciences*, 3(3), 548-557.
42. Prašćević, A. (2020). Ekonomski šok pandemije Covid 19 – prekretnica u globalnim ekonomskim kretanjima, *Ekonomске ideje i praksa*, 37, 7-22.
43. Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69, 1651-1655.
44. Richardson, M., Berelowitz, D. (2012). *Investing in social franchising*, The International Centre for Social Franchising.
45. Stanković, M. (2014). Agricultural franchising and contribution to achieving objectives of the EU Common Agricultural Policy. *Economics of Agriculture*, 61 (4), 1021-1035.
46. Stefanović, S., & Ivanović Đukić, M. (2018). Dizajniranje poslovnog modela socijalnih preduzeća u funkciji podsticanja održivog razvoja. u: Đukić, Tadija & Radenković Jocić, Dragana (ured.) *Konkurentnost i održivi razvoj privrede Republike Srbije*, Niš: Ekonomski fakultet.
47. Stefanović, S., & Stanković, M. (2013). Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, *Marketing*, 44(2), 115-128.
48. Stefanović, S., & Stanković, M. (2017). Franchise system participants as entrepreneurs and their career development opportunities, *International Scientific Conference on Recent Advances in IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture – ITEMA 2017*, 26.10.2017., Budapest, Hungary, Proceedings, 728-736.
49. Sunanda, S. (2016). Microfranchising an Inclusive Business Model. *IRA-International Journal*, Toronto.
50. Tracey, P., & Jarvis, O. 2007. Towards a theory of social venture franchising. *Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 (5), 667-685.
51. Tracey, P., Jarvis, O. (2007), Toward a theory of social venture franchising, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 No. 5, pp. 667-685.
52. USAID (2017). Partnering to accelerate entrepreneurship – Jibu, Dostupno na: <https://www.usaid.gov/globaldevlab/documents/pace-jibu> (pristupljeno: 10.03.2021.)
53. Welsch, G. (2021). Micro-Franchising: How Business-in-a-Box Can Change Development: Why Jibu, a clean water franchise, sees power in local ownership, Dostupno na: <https://nextbillion.net/micro-franchising-business-in-a-box/> (pristupljeno: 10.03.2021.)
54. Westall, A. (2009). Business or Third Sector? What Are the Dimensions and Implications of Researching and Conceptualising the Overlap between Business and Third Sector? Working Paper 26, Third Sector Research Centre, Economic and Social Research Council.
55. Westley, F., Antadze, N., Riddell, D., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 50, 234-260.
56. World Bank (2017). Innovations for Scaling Green Sectors, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank Group
57. World Bank (2022). Poverty: Overview, Dostupno na: <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview> (pristupljeno: 30.04.2022.)
58. World Food Bank (2018). Partner spotlight: Interview with Randy Welsch of Jibu, Dostupno na: www.wfb.org

- worldfoodbank.org/partner-spotlight-interview-randy-welsch-jibu (pristupljeno: 10.03.2021.)
59. Zafeiropoulou, Fiori. (2011). Could Social Franchising Be The Answer? A Social Network Theory Approach on the Influences of Network Embeddedness in Interorganizational Strategic Alliances and Social Enterprises, *Brunel Business School Doctoral Symposium*, 28-29 March.
 60. Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117-131.
 61. Zajko, K., & Bradač Hojnik, B. (2018). Social Franchising Model as a Scaling Strategy for ICT Reuse: A Case Study of an International Franchise. *Sustainability*, 10, 31-44.
 62. Ziolkowska, M. (2017). Success Factors and Benefits of Social Franchising as a Form of Entrepreneurship, *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Zarządzania*, 1, 37-47.

Abstract

Social Microfranchise Serving the Community: JIBU Model is a “Solution”

Suzana Stefanović, Milica Stanković

Social entrepreneurship is becoming increasingly important for the franchise business model. Social franchising is a useful strategy for growth and sustainability of social enterprises based on practices of corporate social responsibility (CSR). The paper starts from the basic assumption that global social goals can be achieved by using social microfranchise as a modern form of franchise business. Social microfranchises combine benefits and social goals of a social franchise and a microfranchise, while providing the necessary products and services to the poor and creating business opportunities for the poorest in the community. The aim of this paper is to point out the importance of social franchising and microfranchising as new forms of franchising that contribute to the wider community,

focusing on the business example of Jibu social microfranchise operating in Africa and its global social impact. There are two key challenges facing developing countries in Africa: access to safe drinking water and high unemployment. Our research has shown that Jibu helps address both challenges by training local entrepreneurs to create a network of franchise units that provide permanent access to drinking water, which can have positive implications for solving other social problems of local communities in many underdeveloped and developing countries.

Key words: *social entrepreneurship, social franchising, social microfranchising, Jibu, drinking water*

Kontakt:

Suzana Stefanovic, suzana.stefanovic@eknfak.ni.ac.rs
 Ekonomski fakultet, Univerzite u Nišu
Milica Stanković, milica.stankovic.vps@gmail.com
 Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad