

Goran Pejaković

Economic d.o.o.,
Vitez,
BiH

✉ goran.pej@gmail.com

SNAGE I SLABOSTI FRANŠIZNOG POSLOVANJA SA OSVRTOM NA BOSNU I HERCEGOVINU

STRENGTHS AND WEAKNESSES OF FRANCHISING WITH EMPHASIS ON BOSNIA AND HERZEGOVINA

Rezime: Predmet istraživanja je analiza prednosti i nedostataka franšiznog poslovanja sa posebnim naglaskom na razvoj franšize u Bosni i Hercegovini. Osnovni ciljevi rada su identificiranje glavnih prepreka u razvoju franšize u Bosni i Hercegovini i utvrđivanje mjera za unapređivanje tog poslovnog modela, kako bi se iskoristile njegove sjajne mogućnosti. Franšiza je poslovni model koji se u većini slučajeva zasniva na odnosu između davatelja franšize i primatelja franšize u kojem obje strane dobivaju. Zbog toga franšiza daje priliku za permanentan razvoj sudionika u franšiznom poslovanju. Rad pokazuje da je franšiza izuzetno popularan i razvijen način poslovanja u razvijenim državama. To se ogleda u uzlaznoj putanji prihoda, broja zaposlenika, broja franšiznih lokacija i učešća u BDP poslovnih subjekata koji primjenjuju franšizni način poslovanja. Primjenom znanstvenih metoda sinteze, indukcije i dedukcije, utvrđene su brojne uzroci slabe razvijenosti franšiznog koncepta poslovanja u Bosni i Hercegovini. Uzimajući u obzir navedeno, hipotezu rada možemo formulirati na slijedeći način: nestimulativan poslovni ambijent i neadekvatno znanje o franšizi su ključni razlozi nedovoljne razvijenosti franšiznog biznisa u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: franšiza, Bosna i Hercegovina, poslovna klima.

JEL klasifikacija: L10.

Summary: The subject of the research is to analyze the advantages and disadvantages of a franchise business with a particular emphasis on the development of the franchise in Bosnia and Herzegovina. The main goals of this paper are to identify the main obstacles in the development of the franchise in Bosnia and Herzegovina and recommendation of measures to improve this business model to take advantage of its great features. Franchising is a business model that is in most cases based on a win-win relationship between the franchisor and the franchisee. Because of this, franchise is a chance for permanent development of participants in franchising. The paper shows that the franchise is extremely popular and developed way of doing business in developing countries. This is reflected in the growing path of revenues, number of employees, number of franchise locations and participation in the GDP of business entities that apply the franchise mode of operation. Applying scientific methods of synthesis, induction and deduction, determined by numerous causes slow down the development of the franchise concept in Bosnia and Herzegovina. Taking into account the above, we can formulate a hypothesis in the following way: Non-stimulating business environment and inadequate knowledge of the franchise are key reasons for the inadequate development of the franchise business in Bosnia and Herzegovina.

Key words: franchise, Bosnia and Herzegovina, business climate

JEL classification: L10

1. UVOD

Franšizno poslovanje je sistem trgovanja dobrima / uslugama / tehnologijama, koje se bazira na bliskoj i stalnoj suradnji legalno i finansijski samostalnih poduzeća, davatelja franšize i individualnih primatelja franšize, gdje davatelj franšize primateljima franšize garantuje pravo i nameće obvezu vođenja poslovanja u skladu sa franšiznim konceptom. (Jankalova and Jankal 2010) Navedenu

definiciju franšize je usvojila Europska franšizna federacija¹ i ona se u praksi najviše primjenjuje. Franšiza je trajni odnos između franšizera (davatelj franšize) i franšizanta (primatelj franšize), u kome je ukupna suma franšizerovih znanja, imidža, imena, iskustva, marketinških tehnika i procedura poslovanja, dana na raspolaganje primatelju franšize uz nadoknadu.

2. OSNOVNA OBILJEŽJA FRAŠIZE

Franšiza se pojavljuje kada davatelj franšize daje pravo na korištenje svoj način rada, odnosno svoju komercijalnu aktivnost, primatelju franšize na osnovu ugovora o franšizi. Tako primatelj franšize dobiva već oblikovanu kompaniju i u tome leži atraktivnost franšiznog poslovanja. Primatelj franšize ne mora graditi kompaniju korak po korak jer od starta raspolaže provjerenim modelom poslovanja i nastupa na tržištu.

2.1. Sudionici u franšiznom biznisu

U franšiznom poslovanju se pojavljuju dva sudionika – franšizer i franšizant. Važno je podvući da franšizanta može biti više, a to je i najčešće slučaj. Franšizer je davatelj franšize. Radi se o pravnoj osobi koja potpisivanjem ugovora o franšizi dopušta primateljima franšize pravo poslovanja pod njegovim brandom, odnosno prenosi primatelju franšize vlastiti poslovni koncept. Dakle, davatelj franšize transferira znanje, iskustvo, vizualni identitet, model poslovanja i marketinške, operativne i upravljačke procedure primatelju franšize, a zauzvrat očekuje uvažavanje njegovih zahtjeva i eventualno plaćanje određene naknade.

Franšizant je primatelj franšize. Radi se o pravnoj ili fizičkoj osobi koja potpisivanjem ugovora o franšizi prihvata franšizni oblik poslovanja. Dakle, primatelj franšize je samostalni poduzetnik koji se obvezuje na poštivanje odredbi ugovora o franšizi zbog ustupljenog poslovnog modela, znanja, iskustva, branda, vizualnog identiteta i marketinških, operativnih i upravljačkih procedura, te eventualno i plaćanje određene franšizne pristojbe.

2.2. Ugovor o franšizi

Prava i obveze sudionika u franšiznom poslovanju se jasno navode i objašnjavaju u ugovoru o franšizi. U njemu se precizira predmet oko kojeg se okupljaju davatelj i primatelj franšize u svrhu obavljanja zajedničke poslovne djelatnosti. Najvažnije karakteristike ugovora o franšizi, o kojima treba voditi računa i prilikom sačinjavanja teksta ovog pravnog akta kao prilikom analize ponuđenog ugovora o franšizi, su da se radi o ugovoru između ugovornih strana koje su pravno nezavisne, pa je prilikom sačinjavanja ugovora važno istaći da se radi o odvojenim pravnim personalitetima davaoca i korisnika franšize, kako bi se izbjeglo svako moguće poistovjećivanje ugovora o franšizi sa ugovorom o radu, zastupanju ili ortakluku (Milenković Kerković 2011).

Ugovor odražava interese članova franšizne mreže u zaštiti komercijalne i intelektualne imovine davatelja franšize. Cilj franšiznog ugovora je da bez dvosmislenosti razloži sve obveze i dužnosti materijalnih strana i druge materijalne uvjete odnosa.

Prema etičkom kodeksu Europske federacije franšiza, osnovne odredbe ugovora bit će sljedeće²:

- prava koja stječe davatelj franšiza,
- prava koja stječe primatelj franšiza,
- robe i/ili usluge koje će biti pružene primatelju franšize,
- obveze davatelja franšize,
- obveze primatelja franšize,
- uvjeti plaćanja za davatelja franšize,
- trajanje ugovora koje će biti dovoljno dugačko da omogući davatelju franšize amortizaciju početnih ulaganja specifičnih za franšizu, kao i temelje za obnavljanje ugovora,

¹ Vidjeti detaljnije na <http://www.eff-franchise.com>

² Vidjeti detaljnije na www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13

- uvjeti pod kojima davatelj franšize može prodati ili prebaciti franšizno poslovanje i moguće pravo prvokupa primatelja franšize u tom smislu,
- odredbe koje se odnose na korištenje specifičnih znakova, imena, oznake, trgovačkog znaka, logotipa ili drugih specifičnih identifikacija davatelja franšize od strane primatelja franšize,
- pravo davatelja franšize na prilagodbu franšiznog sustava novim ili promijenjenim metodama,
- odredbe za raskid ugovora,
- odredbe za promotno predavanje sve materijalne i nematerijalne imovine koja pripada davatelju franšize ili drugom vlasniku nakon raskida franšiznog ugovora.

2.3. Vrste franšize

Franšiza je poslovni model primjenjiva u različitim oblicima. Osnovna obilježja osnovnih vrsta franšiza su:

- franšiza robe (predmet poslovanja promet jedne ili više vrsta robe radi prodaje krajnjim potrošačima, uz prijenos znanja, iskustva, branda i žiga),
- franšiza usluga (predmet poslovanju su pružanje raznovrsnih usluga),
- franšiza proizvodnje ili proizvoda (predmet poslovanja su kontrola i organizacija prodaje određenog proizvoda).

U navedenim vrstama franšiza, moguće su veze između (Siropolis 1994):

- proizvođača i proizvođača,
- proizvođača i veletrgovca,
- proizvođača i malotrovca,
- veletrgovca i veletrgovca,
- veletrgovca i malotrovca,
- malotrovca i malotrovca,
- usluge i usluge.

Franšiza kao model poslovanja je pogodna za primjenu u različitim djelatnostima, ali ipak je najprisutnija u ugostiteljstvu, trgovini i pružanju usluga.

2.4. Franšizna mreža

Franšizna mreža je skup davatelja franšize i svih primatelja franšize. Zasniva se na sljedećem:

- zajednički brand,
- u praksi provjeren poslovni model,
- razvijen distributivni sistem,
- jedinstven marketinški program.

Zahvaljujući zajedničkoj marki, franšizni sistem gradi identitet i reputaciju u očima svojih kupaca. Glavni čuvar reputacije, prepoznatljivosti i vrijednosti je davatelj franšize (Centar za franšizu 2012). Za uspješno funkcioniranje franšizne mreže nužno je sljedeće:

- visoka razina međusobnog poštivanja i uvažavanja,
- vođenje računa o nužnosti obostrano uspješnog poslovanja i zadovoljenja interesa svih sudionika,
- pozicioniranje klijenata na prvom mjestu,
- kontinuiran rad na poboljšanju ugleda franšizne mreže u javnosti,
- poštivanje odredbi ugovora.

Početne faze u razvijanju franšiznog modela poslovanja čine razvijanje franšiznog paketa i razvijanje mreže primatelja franšize. Elementarna pretpostavka uspjeha franšize je egzistencija kompanije koja je u svojoj poslovnoj grani izgradila ime, postala prepoznatljiva i izradila poslovni koncept koji je moguće primijeniti i na drugim lokacijama. U slučaju da se to poduzeće odluči širiti, za razliku od klasičnog pristupa otvaranja podružnica može se odlučiti da na područjima gdje želi otvoriti podružnice to učini zajedno s nekim lokalnim poduzećem dajući mu franšizu (Centar za

franšizu 2012). Osnovni kriteriji za transformiranje nekog posla u uspješan franšizni model su (Ekonomski institut Sarajevo 2005):

1. jedinstvenost, sa potencijalom za širenje na domaćem i međunarodnom tržištu;
2. profitabilnost, radi isplativosti ulaganja u franšizni sistem poslovanja;
3. sistematiziranost i laka prenosivost, što podrazumijeva detaljnu razrađenost svih elemenata sustava, a što omogućava mogućnost da prosječan primatelj franšize može uspješno primijeniti franšizni sistem;
4. dostupnost, kako po cijeni, tako i po mogućnosti primjene.

3. PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Franšizno poslovanje, kao i svaki drugi oblik poslovanja, sa sobom donosi određene prednosti i nedostatke. Njih možemo razmatrati prema učesnicima u franšiznom poslovanju, odnosno s pozicija davatelja i primatelja franšize.

3.1. Prednosti i nedostaci za davatelja franšize

Ključne prednosti za davatelja franšize od franšiznog poslovanja su:

1. Brzo širenje na tržištu. Davatelj franšize uz manje angažiranog kapitala dolazi do osvajanje novih tržišta i rasta svoga tržišnog učešća.
2. Korištenje informacija, znanja i kontakata lokalnih poduzetnika. Lokalni poduzetnici najbolje poznaju lokalne tržišne uvjete i kao takvi su najpogodniji za osvajanje lokalnih tržišta.
3. Reduciranje rizika poslovanja. Rizik u franšiznom poslovanju je zbog uključivanja većeg broja učesnika, razvodnjava i niži je nego kada određeni poslovni subjekt sam djeluje na tržištu.
4. Bolja distribucija robe i pružanja usluga. Stvaranjem mreže primatelja franšize omogućava se kvalitetnija i obuhvatnija dostava robe ili pružanje usluga krajnjim potrošačima/korisnicima.
5. Smanjuje se utjecaj konkurencije. Franšiza kao brz i jednostavan način širenja poslovanja na tržištu, smanjuje prostor za djelovanje konkurentima i pritisak istih.

Ključni nedostaci za davatelja franšize od franšiznog poslovanja su:

1. Smanjena mogućnost kontrole u odnosu na vlastitu organizaciju. Moć kontrole franšiznih partnera, kako zbog njihove samostalnosti, tako i zbog veoma čestog slučaja zemljopisne udaljenosti niža je u odnosu na vlastitu organizaciju.
2. Opasnost od izostanka pridržavanja usvojenih procedura poslovanja. Franšizant u svom poslovanju može namjerno ili nenamjerno odstupiti od usvojenog poslovnog koncepta, te na taj način naštetiti reputaciji i uspješnosti franšizne mreže.
3. Neposlušnost primatelja franšize. Franšizno poslovanje donosi opasnost od nesporazuma na relaciji davatelj franšize – primatelj franšize i opasnost nepoštivanja pravila koje je postavio davatelj od strane primatelja franšize, jer vrlo često primatelj franšize prvo gleda sebe, a tek onda franšiznu mrežu.
4. Dijeljenje profita sa drugima. Profit koji je proizašao iz franšiznog koncepta poslovanja pripada svim sudionicima, a ne samo davatelju franšize.
5. Potencijalna konkurencija. Davatelj franšize u procesu obuke primatelju franšize otkriva svoje poslovne tajne i poslovno znanje, čime se otvara mogućnost da primatelj franšize nakon isteka ugovora o franšizi, a moguće i ranije, postane ozbiljan konkurent franšizeru na tržištu.

3.2. Prednosti i nedostaci za primatelja franšize

Glavne prednosti za primatelja franšize od franšiznog poslovanja su:

1. Prepoznatljiv *brend*. Poslovanje u okviru franšizne mreže poznate i uspješne kompanije

- olakšava opstanak na tržištu i postavlja temelje za uspješan razvoj primatelja franšize.
2. Utemeljen ugled. Davatelj franšize raspolaže dobrom reputacijom na tržištu, a ista se prelijeva na primatelja nakon njegovog ulaska u franšiznu mrežu.
 3. Reduciranje potrebnog iznosa uloženi sredstava. Pristupanje franšiznoj mreži umanjuje iznos financijskih sredstava koje je potrebno uložiti, jer značajan dio financijskog tereta se odnosi na davatelja franšize.
 4. Reduciranje rizika poslovanja. Korištenje provjerenog poslovnog koncepta te znanja, informacija i imidža davatelja franšize, smanjuje rizik poslovanja za primatelja franšize.
 5. Marketinška podrška. Davatelj franšize osigurava opsežnu marketinšku podršku, koja uključuje različite informativno-promotivne materijale (leci, brošure i sl.), oglašavanje u medijima, kreiranja i redovno ažuriranja veb-stranica i sl.
 6. Obuka kadrova. Dobro obučeni kadrovi su osnovna pretpostavka uspješnog djelovanja na tržištu. Franšizni sistemi imaju već izgrađenu operativnu proceduru provedbe edukativnih programa, tako da i neiskusni poduzetnik može vrlo brzo usvojiti principe poslovanja. U ovu svrhu se nudi inicijalni trening, odnosno obuka prilikom ulaska u franšiznu mrežu, ali osigurava i permanentna edukacija kroz naredni period trajanja franšiznog ugovora.
 7. Nezavisnost u biznisu uz podršku. Primatelj franšize je vlasnik poduzeća i sa njim samostalno upravlja i nakon pristupanja franšiznoj mreži i usvajanju franšiznog koncepta poslovanja, ali ulaskom u franšizni sistem dobiva opsežnu podršku koja olakšava poslovanje i smanjuje rizik za poslovni neuspjeh.
 8. Kontinuirana pomoć i nadzor. Primatelj franšize ulaskom u franšiznu mrežu dobiva kontinuiran nadzor poslovanja od strane franšizera, kao i njegovu podršku u oblastima promocije, edukacije, istraživanja tržišta, nabave i sl.
 9. Informacijsko-tehnološka podrška. Primatelju franšize se na raspolaganje stavlja napredan informacijski sistem i redovno održavanje istog od strane davatelja franšize, čime se uvećava informatička povezanost unutar franšiznog sistema i prate suvremeni informacijsko-komunikacijski trendovi, bez kojih danas nije moguće opstati na tržištu.

Glavni nedostaci za primatelja franšize od franšiznog poslovanja su:

1. Gubitak potpune samostalnosti u poslovanju. Primatelj franšize se u vođenju posla mora pridržavati pravila i postupaka utvrđenih od strane davatelja franšize, što reducira djelokrug samostalnog djelovanja poduzetnika.
2. Obveza striktnog primjenjivanja tehnologije poslovanja i organiziranja biznisa. Svi aspekti poslovanja su precizirani i primatelj franšize ih je dužan poštovati.
3. Obveza plaćanja naknade davatelju franšize. Da bi uživao status člana franšizne mreže i koristio sve beneficije koje to članstvo donosi, primatelj franšize je obavezan platiti određenu svotu novca davatelju franšize. Novčani iznosi ovise o kojoj je franšizi riječ, odnosno o zahtjevima franšizera.
4. Obveze djelovanja unutar preciziranog tržišnog područja. Bez odobrenja davatelja franšize, primatelj franšize ne može širiti svoje poslovanje van utvrđenog tržišnog područja, čime se ograničava broj njegovih potencijalnih klijenata.
5. Udovoljenje standardima kvalitete. Davatelj franšize je uspješna kompanija koja je svoj status na tržištu dostigla zahvaljujući postavljanju i dostizanju visokih standarda kvalitete u poslovanju, a to isto traži i od franšizanata, kako imidž franšizera i franšizne mreže ne bi bio narušen. Ponekad je postavljene standarde kvalitete teško postići jer je, da bi se ispunili, potrebno mnogo znanja, truda i vremena.

4. FRANŠIZNO POSLOVANJE U SUVREMENOM SVIJETU

Franšiza je izuzetno popularan format poslovanja. Uostalom, oko 45% svjetske trgovine se odvija unutar kompanija koje posluju na principima franšize (Arnaut i Jerković 2012). Franšiza je naročito uspješan poslovni koncept u razvijenim državama svijeta i efikasan način internacionalizacije poslovanja. Globalne kompanije često provode strategiju franšize prilikom ulaska na nova tržišta (Rakita i Mitrović 2007). Sjajan primjer za to je *McDonald's* koji posluje u 119 država svijeta i koji je

zahvaljujući franšizi postao jedna od najuspješnijih i najpoznatijih svjetskih kompanija, a ujedno i svojevrsni sinonim za franšizni način poslovanja.

4.1. Franšiza u SAD

SAD su kolijevka franšiznog biznisa. U tabeli 1 su prikazani osnovni pokazatelji franžinog biznisa u SAD. Iz tabele se jasno može iščitati važnost franšize za ekonomiju SAD. U SAD je prisutno više od 2.500 davatelja franšize (International Franchise Association 2008). Više od 10% novih radnih mjesta u SAD je plod franšize. Prema procjenama, u 2012. godini se situacija na polju franšize dodatno popravila u odnosu na 2011. godinu, iako su i SAD, ali i cijeli svijet, još uvijek u kriznom razdoblju. Tako je u osmom mjesecu 2012. godine, broj franšiznih lokacija iznosio 747.069, odnosno 1,5% više u odnosu na 2011, broj uposlenih iznad 8,0 milijuna, ili za 2,1% više u odnosu na 2011, a prihod 781 milijardu USD, odnosno 5,2% više u odnosu na 2011. godinu (International Franchise Association 2012).

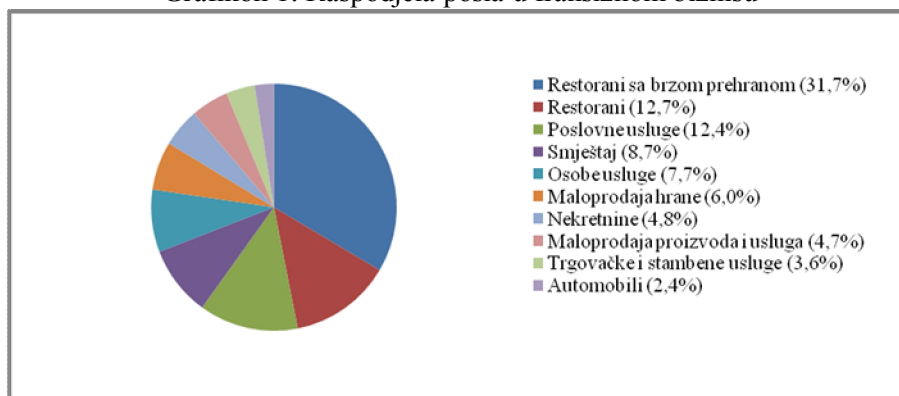
Tabela 1: Pokazatelji franšiznog biznisa u SAD

| Pokazatelj | Rezultat |
|------------------|---------------|
| Učešće u GDP-u | 3,0% |
| Prihod | 745 mlrd. USD |
| Broj zaposlenika | 7,9 milijuna |
| Broj djelatnosti | 300 |
| Broj lokacija | 735.000 |

Izvor: International Franchising Association 2012, 1

Najveći broj uposlenika je evidentiran u djelatnostima restorani brze prehrane (3.007.918), restorani (1.030.313) i poslovne usluge (942.632). U djelatnosti poslovnih usluga je zabilježen najveći rast zaposlenosti za 3,5%. Kada je u pitanju zaposlenost u franšizama SAD, podaci o rasprostranjenosti su prikazani u grafikonu 1.

Grafikon 1: Raspodjela posla u franšiznom biznisu



Izvor: Moutray et al. 2011, 16

Najveći broj franšiznih lokacija je registriran u sektorima restorani brze prehrane (150.860), pružanje osobnih usluga (107.467) i maloprodaja proizvoda i usluga (96.920). Najveći prihod se ostvaruje u sektorima restorani brze prehrane (202,66 milijardi USD), poslovne usluge (144,94 milijarde USD) i osobne usluge (87,23 milijarde USD).

Važno je istaknuti da se u periodu od 2008. do 2011. godine, u segmentu franšize, u odnosu na cijelu ekonomiju SAD, bilježe pozitivnije stope rasta zaposlenosti. Konkretno, u 2011. godini u odnosu na 2010. u franšizni rast zaposlenosti je 2,5%, dok je za sve biznise 1,7%. (Moutray et al. 2011).

Franšizni biznis u SAD, pored iznimnog uspjeha, karakterizira i visoka razina zadovoljstva. Anketiranje kupaca franšiza u SAD pokazalo je da ih se više od 94% osjeća uspješnim, a 75% njih bi opet kupilo franšizu (Privredna komora Srbije 2008). Snagu franšize u SAD pokazuju i podaci da najpoznatije i najuspješnije franšize dolaze iz SAD. Ovdje ističemo sljedeće: *Hampton Hotels*, *Subway*, *7-Eleven Inc.*, *Servpro*, *Days Inn*, *McDonald's*, *Pizza Hut Inc* i *KFC Corp*.

4.2. Franšiza u EU

U Europskoj uniji (EU) djeluje oko 10.000 franšiznih poslovnih formata, od kojih je većina i porijeklom iz EU. Važno je istaknuti i da oko 50% franšiza sa sjedištem u SAD posluje i na tlu EU. Važnost franšiza iz SAD pokazuje i tabela 2, iz koje se vidi da u top 10 franšiza u EU, čak 6 dolaze iz SAD, 3 iz EU, a 1 iz Japana. Pored franšiza iz EU koje su navedene u tabeli 2, potrebno je istaknuti i sljedeće: *Fornetti, Benetton Group, Bata, Tecnocasa, Swarovski, Mango, Yves Rocher i Toni & Guy*. U EU više od 80 franšiza imaju mrežu franšiznih jedinica brojnjiju od 1.000.

Tabela 2: Top 10 franšiza u EU

| Rang | Kompanija | Broj jedinica | Država |
|------|-----------------------------------|---------------|------------|
| 1. | 7-Eleven | 37.496 | SAD |
| 2. | Subway | 35.000 | SAD |
| 3. | McDonald's | 32.805 | SAD |
| 4. | Kumon Inst. of Education Co. Ltd. | 26.311 | Japan |
| 5. | KFC | 22.000 | SAD |
| 6. | Spar | 13.600 | Nizozemska |
| 7. | Europcar | 13.000 | Francuska |
| 8. | Pizza Hut | 12.700 | SAD |
| 9. | Burger King | 12.000 | SAD |
| 10. | Mexx | 11.600 | Nizozemska |

Izvor: Franchise Direct 2012

Djelatnosti u kojima je najviše zastupljena franšiza u EU su: brza prehrana, maloprodaje odjeće i obuće, poslovanje sa nekretninama, zdravstvena njega i uljepšavanje, hotelijerstvo i auto-usluge. Na prostoru 17 članica EU³ prosječna stopa rasta broja *brandova* u franšizi u periodu od 2007. do 2009. je iznosila 8,1%, pri čemu je najveći rast zabilježen u Belgiji (60,0%) i Švedskoj (57,1%), najmanji u Italiji (2,6%) i Nizozemskoj (0,4%). Niti u jednoj od 17 država članica EU nije zabilježen pad u broju *brandova*. (European Franchising Federation 2011).

Na pitanjima razvoja franšize u EU, važno ulogu ima Europska franšizna federacija (EFF). To je institucija koja broji 20 članica⁴ i koja kontinuirano radi na promociji, edukaciji i unapređivanju franšiznog poslovanja u EU. Među državama članicama EFF, najviše franšiznih *brandova* djeluje u Turskoj (1.640), Francuskoj (1.369) i Njemačkoj (969), a zaposlenih u franšizama je najviše u Francuskoj (692.000), Velikoj Britaniji (453.000) i Njemačkoj (452.000).⁵

5. FRANŠIZNO POSLOVANJE U BiH

Franšizno poslovanje u BiH je još uvijek u povojima. Ovu konstataciju potvrđuje činjenica da edukaciju o franšizi u BiH ne radi niti jedna domaća institucija, već Franadria d.o.o.⁶ iz Slovenije (6), koja ima svoje predstavništvo u BiH, u Brčkom. Ne samo da je u državama EU situacija bolja, već i u susjednim državama. U Hrvatskoj postoji Centar za franšizu⁷ u Osijeku, a u Srbiji Centar za franšizing pri Privrednoj komori Srbije⁸ U BiH ne postoje ni precizni podaci o broju kompanija koji primjenjuju franšizni način poslovanja, neovisno o ulozi o tom modelu – franšizer ili franšizant, kao i o tome da li se radi o domaćim ili stranim franšizerima.

Nekoliko renomiranih stranih davatelja franšize je prisutno na tržištu BiH, a među njima se ističu sljedeće:

– *McDonald's*,

³ Austrija, Belgija, Češka Republika, Danska, Finska, Francuska, Grčka, Italija, Nizozemska, Njemačka, Mađarska, Poljska, Portugal, Slovenija, Švedska, Španjolska i Velika Britanija.

⁴ Austrija, Belgija, Češka Republika, Danska, Finska, Francuska, Grčka, Hrvatska, Italija, Nizozemska, Njemačka, Mađarska, Poljska, Portugal, Slovenija, Srbija, Švicarska, Švedska, Turska i Velika Britanija.

⁵ Prilagođeno prema: http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf.

⁶ Detaljnije na <http://www.franadria.si>

⁷ Detaljnije na <http://www.fransiza.hr>

⁸ Detaljnije na <http://www.pks.rs>

- *Fornetti*,
- *RE/MAX*,
- *Western Union*,
- *Kraš*.

Od domaćih davatelja franšize, ističu se slijedeće:

- *Economic*,
- *Frizerland*,
- *Bellissima*,
- *Alma Ras*,
- *Jami*.

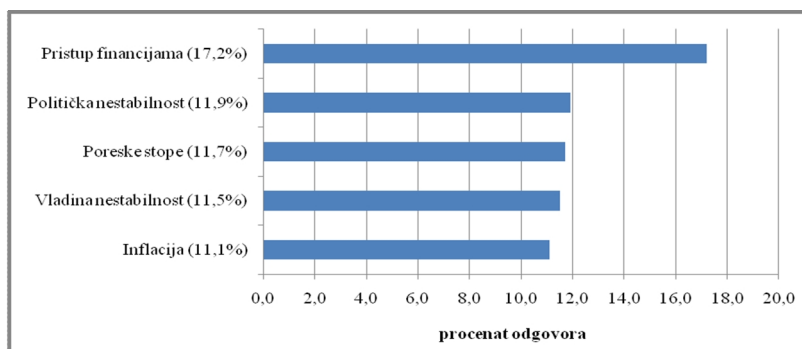
Glavni razlozi nedovoljne razvijenosti franšize u BiH su:

1. nedovoljno poznavanje franšize kao poslovnog modela;
2. nepostojanje institucije ili organizacije koja bi promovirala franšizu i okupljale sve zainteresirane poslovne subjekte za ovaj tip poslovanja;
3. neadekvatna zakonska regulativa;
4. nepostojanje programa financijske podrške razvoju franšize od strane nadležnih institucija na svim razinama vlasti;
5. nedovoljan tržišni potencijal BiH za privlačenje stranih franšizera;
6. slab imidž BiH u svijetu zbog nepostojanja poticajnog poslovnog ambijenta koji ne ide u pravcu privlačenja kako stranih franšizera, tako i generalno stranih investitora.

Ipak, ključni problem razvoja franšize, ali i cijele ekonomije u BiH je nepostojanje stimulativnog poslovnog ambijenta. To potvrđuju i podaci Svjetskog ekonomskog foruma (WEF 2012). Naime, od 144 države svijeta, BiH je prema zaštiti intelektualnih prava na 130. mjestu, prema transparentnosti vlada na 112. mjestu, prema dostupnosti financijskih usluga na 121. mjestu, a prema lakoći dobivanja kredita na 123. mjestu. Posebno je loša situacija u domeni razvoja infrastrukture, pa je tako BiH prema kvaliteti cjelokupne infrastrukture na 139. mjestu, prema kvaliteti cesta na 134. mjestu, prema kvaliteti lučne infrastrukture na 142. mjestu, a prema kvaliteti zračne infrastrukture na 143. mjestu.

Nerazvijena infrastruktura je, uz odsustvo političke i socijalne stabilnosti, najvidljiviji primjer nepostojanja poticajne poslovne klime u BiH. Transportna povezanost unutar zemlje, integriranost u regionalne transportne sisteme i blizina glavnim svjetskim transportnim pravcima su faktori koji utječu na ukupne troškove poslovanja i tako determiniraju atraktivnost zemlje u očima stranih ulagača. Uz infrastrukturu još možemo istaknuti kompliciran birokratski aparat, čija se slabost najbolje ogleda u podacima vezanim za procedure i trajanje potrebno da bi se započelo sa poslovanjem u BiH. Naime, prema podacima Svjetske banke (World Bank 2011, 77-124) da bi se pokrenuo biznis u BiH, potrebno je izvršiti 12 procedura, a za što je potrebno 40 dana. Na primjer za istu aktivnost u Albaniji je potrebno 5 procedura i 5 dana, u Bugarskoj 4 procedure i 18 dana, u Hrvatskoj 6 procedura i 7 dana, u Mađarskoj 4 procedure i 4 dana, u Makedoniji 3 procedure i 3 dana, u Crnoj Gori 6 procedura i 10 dana, a u Srbiji 7 procedura i 13 dana. Kada se sporosti birokratskog aparat doda i visoka stopa korupcije, sasvim je logično što je BiH pozicionirana na 162. mjestu od 183 države prema lakoći otpočinjanja poslovanja.

Grafikon 2: Najproblematici faktori poslovnog okruženja u BiH



Izvor: World Economic Forum, 2012, 112

Dakle, ukoliko vlasti u BiH žele potaknuti razvoj franšize, ali i cijele ekonomije, potrebno je usmjeriti svoje aktivnosti u poboljšanje poslovne klime. Bez unapređivanja poslovnog ambijenta u BiH, nema privlačenja stranih investitora, a tako ni stranih franšiza, ali ni dodatnog proširivanja poslovanja od strane domaćih poslovnih subjekata.

Pored aktivnosti na poboljšanju sveukupne poslovne klime u BiH, razmatrajući samo franšizu, možemo izdvojiti sljedeće prijedloge za unapređivanje:

- podići nivo informiranosti i znanja o franšizi među poduzetnicima u BiH kroz organiziranje edukativnih programa i izdavanje informativno-promotivnih materijala;
- osnovati udrugu za franšizno poslovanje u BiH kao krovnu instituciju za promociju franšize i okupljanje kompanija koje primjenjuju ovaj poslovni format;
- uspostaviti institucionalnu podršku franšiznom biznisu u vidu odgovarajućih tijela pri privrednim komorama u BiH u svrhu pružanja informacija o franšiznom poslovanju u BiH i pružanja pomoći u procesu uvođenja i razvoja franšize u pojedinim poslovnim subjektima;
- unaprijediti regulativu o franšizi, a prije svega u domenu zaštite intelektualnih prava jer je franšiza koncept koji uključuje operiranje imenom, žigom, brandom i sl., te zbog toga se daje značaj zaštiti intelektualnih prava;
- uspostaviti programe podrške franšiznom biznisu kroz entitetske razvojne banke i resorna ministarstva;
- kreiranje posebnih kreditnih aranžmana banka za franšizu;
- donošenje strategije razvoja franšinog poslovanja u BiH od strane privrednih komora kao ključnog dokumenta koji treba poslužiti kao orijentir za donošenje i implementiranje mjera o unapređivanju franšiznog biznisa.
- preorijentacija diplomacije BiH u ekonomsku diplomaciju, a sve radi privlačenja jakih stranih franšizera, budući da su diplomatsko-konzularna odjeljenja prve adrese na koje se obraćaju potencijalni investitori/franšizeri.

Franšiza doista može biti jak stimulans razvoju ekonomije BiH. To potvrđuju podaci u tabeli 3. Franšiza zahvaljujući svojim karakteristikama smanjuje mogućnost poslovnog neuspjeha i povećava šanse za uspješan opstanak i razvoj na tržištu.

Tabela 3: Usporedba stope uspjeha franšize i neovisne kompanije

| Period | Franšiza | Neovisna kompanija |
|-------------------------------|----------|--------------------|
| Nakon jedne godine poslovanja | 97% | 62% |
| Nakon pet godina poslovanja | 92% | 23% |
| Nakon deset godina poslovanja | 90% | 18% |

Izvor: Arnaut i Jerković 2012, 5

6. ZAKLJUČAK

Franšiza se zasniva na potpisanom ugovoru između dva nezavisna poslovna subjekta, franšizera i franšizanta, pri čemu franšizer daje pravo franšizantu da u vremenu dokle važi ugovor posluje pod njegovim brandom, odnosno koristi cijeli koncept poslovanja, a zauzvrat franšizant je dužan poštovati sve procedure poslovanja i platiti određenu naknadu franšizeru. U razvijenim državama svijeta franšiza je veoma etabliran način poslovanja. Snaga franšize se ogleda u kontinuiranom rastu poslovnih subjekata koji primjenjuju ovaj način poslovanja, rastu broja franšiznih lokacija, porastu uposlenika, povećanju učešća u BDP-u i rastu ukupnog prihoda. U BiH je franšiza još uvijek nedovoljno razvijena. Ključni razlog nedovoljne razvijenosti franšize, ali generalno i svih drugih poslovnih modela, odnosno cijele ekonomije, je nepostojanje stimulatavnog poslovnog ambijenta. Pored toga, u slučaju franšize situacija se dodatno usložnjava zbog nepostojanja institucija za edukaciju i promociju franšize, nepostojanja udruženja koje bi okupljalo poslovne subjekte koji primjenjuju ovaj model poslovanja i nedostatka programa financijske podrške za razvoj franšize. Sve navedeno potvrđuje hipotezu rada navedenu na samom početku.

Franšiza zbog svojih prednosti kao što su manja rizičnost za poslovni neuspjeh, povezanost sa uspješnim poduzećima (franšizerima) koje osigurava širok spektar podrške na područjima upravljanja, edukacije, marketinga, financija, uređenja poslovnih objekata i primjene suvremenih tehnoloških rješenja, je velika šansa za poduzeća u BiH i može biti izniman stimulans za razvoj cijele ekonomije.

Da bi se unaprijedio nivo razvijenosti franšize u BiH, potrebno je implementirati niz mjera. Prije svega potrebno je poboljšati poslovni ambijent u BiH. Takav ambijent podrazumijeva egzistiranje političke i socijalne stabilnosti, pravne sigurnosti, efikasnosti i transparentnosti birokratskog aparata, razvijenost infrastrukture, razvijenost finansijskog sektora, razvijenost institucija, konzistentnost ekonomske politike i nisku stopu korupcije u društvu. Pored toga, neophodno je donijeti niz mjera na području promocije franšize, povećanja znanja o ovom modelu poslovanja, izgradnji institucija za podršku franšiznom načinu poslovanja, osiguranju finansijske potpore poduzećima koja primjenjuju franšizu i donošenju adekvatnih zakonskih rješenja o franšizi.

LITERATURA

- Arnaut, Edin i Darijo Jerković.** 2012. *Franchising – an opportunity for small business in Bosnia and Herzegovina*. Rad prezentovan na konferenciji 2nd International Conference – Economic System of European Union and Accession of the Bosnia and Herzegovina, Vitez.
- Centar za franšizu.** 2012. *Franšiza – 20 najtraženijih odgovora*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Osijek: Centar za franšizu.
- Ekonomski institut Sarajevo.** 2005. *Franšizni centar Bosne i Hercegovine – studija izvodljivosti*. Sarajevo: Ekonomski institut Sarajevo.
- European Franchising Federation.** 2011. *Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe*. Brussels: European franchising Federation.
- International Franchise Association.** 2008. *The Economic Impact of Franchised Business: Volume III, Results for 2007*. Washington: International Franchise Association.
- International Franchise Association.** 2012. *Franchise Business Economic Outlook*. Washington: International Franchise Association.
- Jankalova, Miriam i Radoslav Jankal.** 2010. „Franchising and its Applications in Slovak Republic“. *Annals of the University Petrosani, Economics*, 10 (4): 135–142.
- Milenković Kerković, Tamara.** 2011. „Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?“. *Marketing*, 4 (1): 17–28
- Moutray, Chad; Darrell Johnson, John Reynolds and Jeffrey Rosensweig.** 2011. *Linking franchise Success with Economic Growth and Net Job Creation*. Washington: International Franchise Association.
- Privredna komora Srbije.** 2008. *Franšizing juče, danas i sutra – najčešća postavljena pitanja i odgovori*. Beograd: Privredna komora Srbije.
- Rakita, Branko i Ivan Mitrović.** 2007. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.
- Siropolis, C. Nicholas.** 1995. *Menadžment malog poduzeća*. 4. izdanje, Zagreb: Mate.
- World Bank.** 2012. *Doing business in a more transparent world*. Washington: World Bank.
- World Economic Forum.** 2012. *The Global Competitiveness Report 2012–2013*. Geneva: World Economic Forum.
- Internet izvori:
- Centar za franšizu.** 2012. Pristupljeno 15. oktobra. <http://www.fransiza.hr>.
- European Franchising Federation.** 2012. Pristupljeno 2. oktobra www.eff-franchise.com.
- FranAdria d.o.o.** 2012. Pristupljeno 2. oktobra. <http://www.franadria.si>.
- Franchise Direct – portal za franšizno poslovanje.** Pristupljeno 28. oktobra. <http://www.franchisedirect.co.uk>.
- International Franchising Association.** 2012. Pristupljeno 7. oktobra. <http://www.franchise.org>.
- Privredna komora Srbije.** 2012. Pristupljeno 8. novembra. <http://www.pks.rs>.
- Research Papers in Economy (REPEC).** 2012. Pristupljeno 5. oktobra. <http://www.repec.org>.
- World Bank.** 2012. Pristupljeno 4. avgusta. <http://www.worldbank.org>.
- World Economic Forum.** 2012. Pristupljeno 3. novembra. <http://www.weforum.org>.