

Ljubljana 17-5-07

Igor Pavlin

Franšizing kot strategija rasti: možnosti v Sloveniji

Franšizing je lahko strategijo rasti tako v večjih kot v manjših podjetjih. V tem primeru ne gre za kapitalske povezave, za korporativno rast, ampak za pogodbeno širjenje poslovne mreže samostojnih podjetij, ki so vsako za sebe pravne osebe. Franšizni sistem preko pogodbe sui generis povezuje izvirnega podjetnika – franšizodajalca, z enakorodimi poslovnimi enotami franšizojemalcev, ki načeloma vsak za sebe sledijo istemu poslovnemu formatu po principih navpičnih tržnih poti. Franšiziji sami investirajo v svoja podjetja, za pravico uporabe imena franšizodajalca in njegovega know-howa ter za podporo plačajo / plačujejo pristopnino ter periodične deleže od mesečnega prometa. Za franšizodajalca, ki investira v izgradnjo mreže, v testiranje in prenos know-howa, zaščito svojih intelektualnih pravic itn. pa to pomeni možnost za hitrejšo širjenje proizvodno-distribucijske mreže.

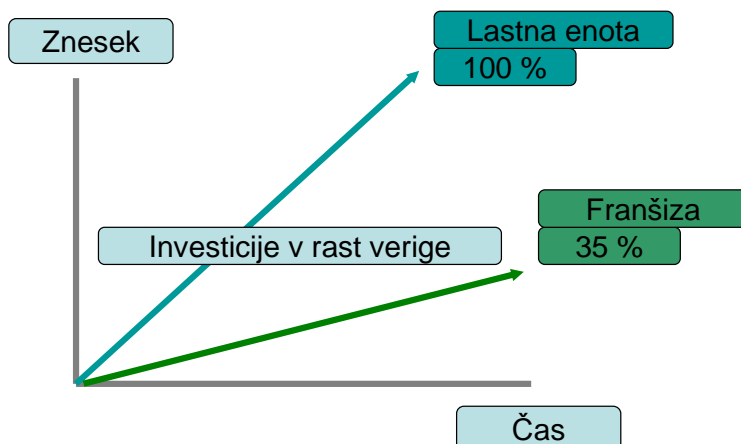
Za osnovo obravnavanja franšizinga smo vzeli opredelitev franšizinga, ki jo spoštuje velika večina njenih članic. Sprejela jo je združba nacionalnih franšiznih združenj, ki so vključena v Evropsko franšizno federacijo. Iz nje ne sklepamo zgolj kaj franšizing je, ampak tudi kaj ni franšizing. Ne nazadnje to opredelitev spoštujejo tudi države EU, kadar gre za sprejemanje protimonopolne zakonodaje in razsojaje o sporih med franšizodajalci in franšizojemalci.

Rast s pomočjo franšizinga zaradi njegove večplastne narave obravnava vrsta disciplin, med katerimi bi lahko omenili razvoj podjetništva, trženje, trgovino, ekonomiko poslovnih mrež, institucionalno ekonomiko, sociologijo prenosa in upravljanje znanja. Ne moremo izpustiti tudi prava, ki se osredotoča prav na uravnavanje poslovnega odnosa med franšizodajalcem in franšizojemalcem. Tako tudi samega pojava franšizinga kot strategije rasti ne moremo zadovoljivo videti samo iz zornega kota ene od zgoraj naštetih disciplin.

Klasična prispodoba rasti s franšizingom kot strategije rasti, ki ga pogosto navajajo učbeniki sta verigi restavracij s hitro postrežbo Mc Donald's na eni strani in White Castle na drugi strani. Obe sta delovali na približno istem področju. Leta 1955, ko je Mc Donald's odprl prvo restavracijo naj bi delovalo v okviru White Castla 27 restavracij. 20 let za tem je število restavracij pri White Castle zraslo na 167, Mc Donald's pa je tedaj odprl 8278-to restavracijo. Razlika je bila v načinu rasti, Mc Donald's je izbral za strategijo rasti franšizing, White Castle pa je rastel, tako kot nekdanji avstrijski Rosenberger s pomočjo lastnih restavracij. Rosenberger pa je sicer tudi primer kompleksne ponudbe, ki je težje prevedljiva v franšizo.

Preglednica 1

Financiranje rasti franšizne verige in lastnih enot



Iz Preglednice 1, ki smo jo povzeli po Janu Bezemerju, nekdanjemu direktorju sektorja franšizing v ING banki lahko vidimo, da je investiranje v lastne enote za nek povprečen franšizni sistem finančno bolj zahtevno kot pa investiranje v rast verige. Zakaj, nam podrobneje prikazuje Preglednica 2

Preglednica 2

Lastna enota ali franšiza?

Investicije (v odstotkih) v :	Lastno enoto	Franšizo	
		Franšizor	Franšizij
priprava	100	50	50
začetek	100	100	
rast verige	100	100	
iskanje lokacije	100	25	75
usposabljanje	100	50	50
svečano odpiranje	100	50	50
oprema, zaloge itn	100		100
marketing	100		100
podporne storitve kontrola	100		100
Izgube, kraje, itn	100		100

Rasti s pomočjo franšizinga se pri nas poslužuje predvsem trgovina, kjer so franšizne trgovine predvsem manjšega obsega, in nikoli ne dosegajo velikosti supermarketov. Pri tem je pri nas še vedno ostaja odprto vprašanje koliko od teh samozvanih franšiznih verig ustreza zgoraj omenjeni opredelitvi poslovne oblike franšizinga, za katero sta značilna velika količina znanja (know-how), ki franšizijem omogoča uspešno poslovanje. Še pred dvema leti, ko smo opravili zadnjo raziskavo o franšizingu v Sloveniji, se s franšiznim priročnikom (ali večimi

priročniki) ni mogla pohvaliti skoraj polovica od tistih franšiznih sistemov, ki so na vprašalnik odgovorili od vseh 121, ki smo jim vprašalnik poslali.

Velik del družb s franšiznimi sistemi je v Sloveniji skupaj z lastnimi trgovinami že dosegel načrtovano število trgovin in del teh je ali pa še bo uporabil franšizing kot strategijo rasti v drugih državah, predvsem JV Evrope, manjši del se vidi še kje drugje v srednji Evropi. Zahodna Evropa pa za slovenski franšizing na področju trgovine skorajda ne predstavlja ciljne orientacije. Podobno je na področju storitev, kjer pa razloge lahko iščemo predvsem pri pomanjkanju poslovnega dela znanja, pri problemih z lokalizacijo storitev in pomanjkanja zagonskih sredstev za tako širjenje in nadzor. Bojijo se tudi za izgubo intelektualne lastnine, če bi se odhajajoči franšizojemalec okoristil s pridobljenim znanjem v svojem podjetju ali pa izdal pomembne poslovne skrivnosti konkurenci. V tem pogledu so prav gotovo v prednosti veliki franšizni sistemi, ki imajo običajno zaledja v večjih urbanih okoljih razvitih držav.

Nekatera distribucijska podjetja se okoriščajo z imenom franšizing, lako zato da se izognejo pravilom protimonopolne zakonodaje in drugih ugodnosti, ki jih pomaga izkoriščati ta koncept, ne nazadnje tudi za lažje privabljanje "pogodbениkov", ki jih poimenujejo franšizojemalci. Pod tem imenom najdemo tudi komisijske trgovine itn.

V današnjem času strokovnjaki za franšizing zelo pogosto govorijo o pluralnih lastniških oblikah, ki so resnici na ljubo vedno bolj pogosta stvarnost poslovnega sveta. Pluralna oblika pomeni sočasen obstoj proizvodnih in distribucijskih enot, ki so v lasti korporacije ter v podrobnostih podobnih franšiznih enot, ki so v lasti posameznih franšizojemalcev. Razlogov za obstoj take oblike pa je kar nekaj, med drugim manjšanje stroškov, boljšanje kakovosti, pospeševanje rasti, a tudi optimizacija nadzora kakovosti. Franšizodajalci, ki so v tem primeru hkrati tudi lastniki svoje lastne distribucijske mreže tako lahko pridejo do prave kombinacije, ki omogoča hkrati doseganje željene kakovosti na eni in nižanja stroškov na drugi strani. Rast, predvsem pa njena hitrost tako ni odvisna zgolj od razpoložljivih lastnih sredstev ampak od vrste faktorjev. Če franšizodajalec lahko nadzira franšizijev rezultat (promet), se običajno odloči za rast s pomočjo franšize. Kadar franšizojemalec ne more nadzirati svojega rezultata (npr. povečanja prodaje) preko svojega večjega vložka, tedaj je na potezi franšizodajalec, da preko svoje korporacije in svoje enote ter svojih ukrepov preko lastnih managerjev uvaja ukrepe, ki jih na hitro ne more zaradi podgodbene rigidnosti franšiznega sistema in drugih razlogov preko franšiz.

Na osnovi vrste raziskovalnih podatkov bi lahko sklepali, da se večji obstoječi ali potencialni franšizodajalci odločajo za rast s pomočjo franšizinga predvsem zaradi rasti distribucijske mreže; vstopa na nov trg s pomočjo franšizija, ki pozna lokalne razmere; zaradi uporabe in krepitev lastnega trgovskega imena / znamk; zaradi uporabe sredstev pridruženega podjetnika – franšizija; tudi zaradi izrabe priložnosti pri nadomeščanju slabše lokalne ponudbe; in tudi da se opre na motivacijo lokalnih franšizijev; in ne nazadnje zaradi razpršitve tveganja preko franšizijev (zlasti pri manjših franšizodajalcih)

Seveda pa je v zezi s tako rastjo potrebno zagotoviti enkratnost izvedbe, metod, javne podobe (kar je predpogoj za rast podjetja); po možnosti dolgoročno tržno uspešnost koncepta pred uvedbo franšize; testiranje franšiznega formata pred prodajo prve franšize zaradi lažje prenosljivosti v druga okolja in uspešnosti prenosu na drugega podjetnika; in ne nazadnje komercialno uspešnost tudi za franšizojemalca. Poslednji pogoj je pred dvema leti zaostriala tudi Evropska franšizna federacija, ko je nanj vezala celo opredelitev know-howa. Brez

takega know-howa, ki bi omogočal donosnost za franšizija, naj ne bi mogli niti govoriti o poslovnih oblikah franšizinga.

Poleg tega, da poznamo nekaj razlogov za sočasni obstoj enot, ki so v lasti franšizodajalca in franšiz, je pomembno poznati tudi razloge za to, da franšizodajalec izbere eno ali drugo obliko, ali pa obe hkrati na različnih lokacijah. Razlogov je več. Najprej lahko omenimo velikost teh enot: prevelike enote so lahko kapitalsko preveč zahtevne in hkrati težje obvladljive za franšizojemalca. Potem gre lahko za (ne)ustrezne finančne mehanizme bank za financiranje franšiz, lastne enote korporacije lahko uporabijo za usposabljanje managementa in zaposlenih tako v lastnih, kot v franšiznih enotah, za testiranje določenega asortimana ponudbe, itn.

Potem obstoja še vprašanje načina rasti skozi različne tipe franšiznih struktur. Lahko gre za enostavno širjenje preko neposredne franšize, kjer franšizodajalec podeljuje franšizo neposredno franšizojemalcu. Ta tip je napogostejši znotraj nekega enovitega trga, kadar gre za priložnost za postopno rast. Manj pogost pa je tedaj, kadar franšizodajalec noče zamuditi priložnosti za hitro rast, ki pa je sam ne bi mogel neposredno nadzirati. Tedaj tudi za širitev uporabi finančne in človeške vire drugega podjetnika, druge pravne osebe, pri tem pa ta drugi podjetnik nosi tudi del tveganja pri taki širitvi. Hkrati omogoča franšizodajalcu tudi možnosti posvetovanja glede načina širitve s tem posrednikom, ki bolje pozna lokalne pogoje trga in konkurence. Prodaja franšize s pravico širitve preko več podružnic (multiple-unit franchise) pa pomeni tudi potencial za hitrejši denarni tok od take prodaje. Zaradi odstopa takih pravic pa franšizodajalec lahko ostane brez ustreznega nadzora nad tako nastalim podjetjem z več enotami, ki z velikostjo pridobi tudi tržni potencial in večje možnosti za lastne donose na škodo franšizodajalca.

Multipla franšiza, če jo tako poimenujemo, lahko nastane bodisi s področno razvojno tehniko, kjer franšizojemalec sam ustanovi več lastnih enot, nima pa pravice podeljevati franšize drugim podjetnikom. Druga tehnika pa tako podeljevanje omogoča in je zlasti primerna za mednarodno širjenje preko krovne ali master franšize. V tem primeru je pogosta delitev dela med franšizno družbo – franšizodajalcem in podfranšizodajalcem. Prvi prevzame večje naloge kot je nacionalno oglašanje in letne konvencije, drugi pa npr. storitve regionalne ali lokalne narave. Variacije takih struktur so odvisne od sposobnosti franšizodajalca, da obvladuje posamezne situacije ob ustreznem donosu. Vsaka taka odločitev je podvržena presoji vrste faktorjev, ki jih je potrebno podrobno analizirati pred sprejetjem take ali drugačne odločitve. Možne so še podopcije v kombinaciji z regionalnim posredovanjem brez pravice podeljevanja franšize ali posedovanja lastnih enot.

Kadar iz perspektive razvoja podjetništva govorimo o dinamičnih podjetnikih, tedaj se vprašamo zakaj se neko podjetje v rasti odloča ali ne za rast s pomočjo franšizinga. Bolj natančno, zakaj se v Sloveniji tako malo domačih storitvenih podjetij odloča za rast s pomočjo franšizinga. Iz intervjujev s podjetniki na področju storitev (izobraževanje, lepotilni saloni, frizerije, svetovanje, komercialno čiščenje prostorov) med razlogi, ki odvrčajo slovenske podjetnike od večje uporabe franšizinga lahko omenimo naslednje:

- stranke ne ločijo med poceni in nekakovostnimi storitvami slabo usposobljenih ponudnikov in kakovostjo profesionalizirane storitve (komercialno čiščenje, lepotilni saloni, računalniške storitve)
- ni povpraševanja (trga) po določenih storitvah, ki so zelo razširjene v državi izvora določenega sistema (določena vrsta izobraževanja, poslovnih storitev ipd.)
- težave s formuliranjem priročnika (večina domačih sistemov)

- težave s pravno ureditvijo franšiznega sistema in ustrezno pripravo franšizne pogodbe (velik del domačih sistemov)
- nevarnost kraje intelektualne lastnine (mala podjetja franšizorja, ki ne morejo razviti ustreznih razvojnih in nadzornih struktur)
- težave z nadzorom kakovosti storitev franšizijev (gostinske storitve, frizerski saloni, itn.)
- težave z nadzorom finančnega poslovanja franšizijev (trgovina, gostinske storitve)

Čeprav se v povezavi s franšizingom običajno pogovarjamo o njegovih prednostih tako za franšizorja kot za franšizija pa tudi za razvoj zlasti malega gospodarstva in trgovine, gornje težave ne bomo mogli premostiti brez sistematične podpore razvoju domačih franšiznih sistemov, večjega posluha bank za financiranje rasti franšiznih sistemov in dostopnosti in uporabe alternativnih specializiranih finančnih virov za franšizing, ki jih najbolj poznajo v ZDA. Če so domači franšizni sistemi v prednosti pred tujimi s poznavanjem lokalnega okolja pa je več tisoč mednarodnih franšiznih sistemov v prednosti z izvirnimi pristopi, enkranimi poslovnimi formulami in tehnologijo.

Mednarodni sistemi imajo več ali manj uspeha glede na primernost izbora načina vstopa na lokalni trg, tega lokalnega trga, kar je tudi odvisno od ustreznosti izbora domačih franšizojemalcev, oz. krovnih (master) franšizojemalcev. Oboji domači in tudi franšizni sistemi tujega porekla presojajo potencial za rast, ki ga nudi relativno mali slovenski trg. Možnost doseganja ekonomij obsega pa je za tuje sisteme z globalno standardizacijo kakovosti na mnogih področjih vse večja ob manjšanju stroškov lokalizacije poslovnega formata na eni strani in ob večanju kupne moči in povpraševanja po določenih storitvah večjega dela lokalnega prebivalstva. To velja zlasti za franšizne sisteme, ki brez težav pokrijejo stroške investicij z ustrezno rastjo števila franšiznih enot znotraj slovenskega trga.

Ustvarjanje franšizingu prijaznega okolja vključuje zgoraj navedene elemente na strani podpornih / izobraževalnih mehanizmov, financiranja. To pomeni tudi kakovostno delovanje združenja franšiznih družb, dostopnost svetovalnih in pravnih storitev, učenje iz dobrih in slabih praks doma in v tujini. Pri uvozu mednarodnih sistemov bi bila dobrodošla tudi strategije in podpora razvoju malih in srednjevelikih podjetij, ki bi pospeševala prihod tistih franšiznih mrež, ki bi pomenile večji prodor inovativnih tehnologij, manjkajočih osebnih storitev, poslovni pristopov, ki jih v Sloveniji komajda poznamo (raznovrstne mobilne franšize, b2b franšize, posebne vrste kakovostnih izobraževalnih in zdravstvenih storitev in še marsikaj. Kot mali trg namreč nismo posebej privlačni (tveganje in stroški) za vstop tudi marsikaterega kakovostnega franšiznega sistema iz razvitega sveta.