

FRANŠIZING: IZMEĐU INOVACIJE I IMITACIJE

Milica Stanković,¹ Suzana Stojanović

¹Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija Niš · Odsek
Vranje

Korespondencija: milica.stankovic.visokaskola@gmail.com¹

Vrsta rada: Pregledni rad

Primljeno: 08.04.2020; Prihvaćeno: 09.06.2020

Rezime: Franšizing kao poslovni koncept se nalazi na raskršću između konzistentnosti i inovativnosti. Cilj rada je da se kroz analizu značaja inovacija i inovativnosti kao jednog od ključnih faktora uspeha franšiznih sistema ukaže na neophodnost kontinuirane implementacije inovacija unutar franšiznih sistema. U prvom delu rada se analiziraju inovacije kao ključni pokretači uspešnog poslovanja kompanije. Drugi deo rada je posvećen analizi faktora uspeha franšiznih preduzeća, sa posebnim akcentom na inovacije i inovativnost. Treći deo rada se odnosi na analizu franšizinga kao spone između konzistentnosti i inovativnosti, uz komparativnu analizu franšiznih sistema Domino's Pizza i Intergamma. Nakon sveobuhvatne analize, donose se relevantni zaključci.

Ključne reči: franšizing, franšizni sistem, inovacija, faktori uspeha

1. Uvod

Inovacije nisu opcija, već potreba u savremenim uslovima poslovanja. Promenljivo okruženje zahteva tržišna prilagodavanja, a sve intenzivnija konkurencija zahteva implementaciju inovativnih ideja radi sticanja održive konkurentске prednosti. Franšizing kao poslovni koncept se nalazi na raskršću

između konzistentnosti i inovativnosti. Na globalnom nivou je prisutna tendencija stalnog razvoja postojećih i razvoja novih franšiznih sistema. Franšizing je atraktivan model samozapošljavanja, imajući u vidu da nudi ulazak u provereni uspešan poslovni sistem, te je rizik kupovine franšize mnogo manji u odnosu na otpočinjanje sopstvenog biznisa.

Uprkos obimnoj literaturi na temu franšizinga, oblast inovacija u franšiznom sistemu je još uvek nedovoljno istražena. Cilj rada je da se ukaže na značaj inovacija u franšiznim sistemima kroz analizu inovativnih franšiza. U prvom delu rada se analiziraju inovacije kao ključni pokretači uspešnog poslovanja kompanije. Drugi deo rada je posvećen analizi faktora uspeha franšiznih preduzeća, sa posebnim akcentom na inovacije i inovativnost. Treći deo rada se odnosi na analizu franšizinga kao spona između konzistentnosti i inovativnosti, uz komparativnu analizu franšiznih sistema Domino's Pizza i Intergamma. Nakon sveobuhvatne analize, donose se relevantni zaključci.

2. Inovacije i inovativnost

Veliki broj autora se bavi proučavanjem pojma inovacija, ali postoji potreba za stalnom analizom savremenih tendencija u ovoj oblasti. U savremenoj literaturi, kao i u poslovanju svih organizacija, inovacije su postale pitanje od suštinskog značaja. Sve veći stepen inovativnosti je uslov koji je neophodan za razvoj tržišta i poboljšanje konkurentskog položaja organizacije na tržištu. Savremeni turbulentni uslovi poslovanja i globalizacija utiču na sve intenzivnije uvođenje inovacija u poslovanje organizacija. Neke organizacije putem mrežnih

organizacija iniciraju složene inovativne akcije kako bi profitirali od resursa, znanja i veština svih članova mreže. [Ziolkowska & Erceg, 2016] Inovacija se odnosi na sposobnost organizacije da uvede novi proizvod, nove usluge, nove ponude. [Kuratko et al., 2009; Koufteros et al., 2002] Preduzetničke akcije i inicijative koje transformišu organizaciju mogu predstavljati jedan od stubova održive konkurentске prednosti i potencijalnog rasta profita. [Goodale et al., 2011; Hornsby et al., 2009] Prema Oslo priručniku (2005, 46): "Minimalni zahtev za inovacijom je da proizvod, proces, marketing metod ili organizacioni metod moraju biti novi (ili značajno poboljšani) za organizaciju."

Uprkos tome što se uz pomoć inovacija stvaraju novi resursi koji proizvode novu vrednost i dovode do povećanja potencijala resursa, nisu sve organizacije uspešne u upravljanju inovacijama zbog njihove složenosti, promenljivosti i nesigurnosti. [Cliquet & Nguyen, 2004] Izvori inovacije mogu se nalaziti unutar i van organizacije. Drucker (2007) je naveo sedam potencijalnih područja u kojima postoje mogućnosti za inovacije. Četiri područja, koja se nalaze unutar organizacije su: neočekivane pojave, odstupanja od planiranog, potrebe procesa i promene na tržištu. Preostala tri se nalaze u

okruženju van organizacije: društveno i intelektualno okruženje, promene percepcije i nova znanja. Inovacije mogu biti radikalne i inkrementalne. Inkrementalne inovacije se odnose na manja poboljšanja već postojećih proizvoda i procesa. Radikalne inovacije su u većini slučajeva povezane sa tehnologijom, a ova vrsta inovacije znači da se prethodno korišćeni obrazac poslovanja menja. Kumulativni uticaj inkrementalnih inovacija može biti podjednako dobar kao i uticaj radikalnih inovacija. Profitabilnost radikalnih inovacija ponekad zavisi od nekoliko inkrementalnih poboljšanja. [Stojanović, 2018]

Pojam inovativnost odnosi se na stepen sposobnosti i spremnosti zaposlenih da inoviraju i rezultat je uspešno vođenog procesa usvajanja inovacija. Inovacija je organizacioni proces, koji obuhvata pokretanje, donošenje odluke i prihvatanje novih ideja i njihovu primenu u praksi. U savremenim uslovima poslovanja, svaka organizacija mora biti otvorena za sve inovacije, koje dolaze van organizacije, odnosno mora promeniti svoj proces poslovanja i upravljanja inovacijama iz zatvorene u otvorenu paradigmu. Ova promena paradigme prvi put je ustanovljena od strane autora Chesbrough-a [2006], koji je pravio je razliku između "zatvorene inovacije" i "otvorene

inovacije". Organizacije koje su prihvatile zatvorenu paradigmu inovacija smatraju da je neophodna stroga kontrola inovacionog procesa u cilju sprovođenja uspešne inovacije. Ove organizacije samostalno generišu ideje, razvijaju ih, finansiraju i plasiraju na tržište. S druge strane, prema Chesbrough-u [2006] otvorene inovacije mogu biti definisane kao paradigma prema kojoj organizacije mogu i treba da koriste eksterne i interne ideje, kao i unutrašnje i spoljne puteve ka tržištu, radi unapređenja sopstvene tehnologije i načina svog poslovanja. U okviru paradigme otvorene inovacije definisana su tri glavna procesa: [Chesbrough, 2006; Enkel et al., 2009]

1. Spoljni proces: Unapređivanje znanja, koje poseduje organizacija putem integrisanja dobavljača, kupaca i drugih izvora znanja sa ciljem da postanu inovativniji.
2. Unutrašnji proces: Lansiranje ideja ili intelektualne svojine na tržište radi generisanja što većeg profita.
3. Povezani proces: Saradnja sa partnerima.

Ekonomije koje karakteriše visok nivo inovativnosti pokazuju veći stepen ekonomskog rasta. Organizacije, koje u svojim dugoročnim strategijama inkorporiraju inovacije smatraju da je inovativnost

osnovni aspekt njihovog uspešnog i profitabilnog poslovanja. Fokusi- ranje na inovativnost je jedan od najvažnijih izazova budućnosti, jer uspeh na tržištu mogu postići one organizacije koje posvećuju vreme i resurse potrazi za inovacijama, kao i implementaciji istih. Radi ostva- renja ciljeva konkurentskih organi- zacija neophodno je da uvođenje inovacija postane element dugo- ročne strategije jer veliki broj autora smatra da inovacija organi- zacijama omogućava uspešno i konkurentno poslovanje. [Ziolkowska & Erceg, 2016]

3. Faktori uspeha franšiznih preduzeća

Franšizing kao poslovni koncept ima veliki poslovni potencijal i pozitivne implikacije na privredu u celini. Prisutna je tendencija stalnog razvoja postojećih i razvoja novih franšiznih sistema na globalnom nivou, imajući u vidu njihov doprinos zaposlenosti i ekonomskom rastu. [Stefanović & Stanković, 2015; Stefanović & Stanković, 2013]. Franšizing doživljava procvat i smatra se formom poslovanja koja ima rastući uticaj na globalnu ekonomiju. S obzirom na rastuću popularnost franšizinga kao mehanizma eko- nomskog rasta proteklih godina, brojni istraživači su u fokus svoje analize stavljali franšizing. Fran- šizing je atraktivan model samo-

zapošljavanja, posebno imajući u vidu da nudi ulazak u provereni uspešan poslovni sistem. [Stefanović & Stanković, 2014] U svetu postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih fran- šiznih sistema. Taj trend postoji i u Srbiji. Broj franšiza raste svako- dnevno, imajući u vidu njihov značaj i značajno veću mogućnost opstanka franšiznih sistema u odnosu na alternativne poslovne forme. Ulaskom u svet franšizinga, dobija se proveren poslovni model koji treba biti primenjen, te je rizik kupovine franšize mnogo manji u odnosu na otpočinjanje sopstvenog biznisa. [Stanković, 2014]

Veliki broj istraživanja je posvećen sledećim pitanjima: zašto se organi- zacije odlučuju za ulazak u franšizni sistem, [Combs and Ketchen, 2003; Castrogiovanni et al., 2006; Perryman and Combs, 2012] koje su prednosti franšizinga [Sorenson and Sorensen, 2001], koji su rizici ulaska u franšizni sistem, [Barthélemy, 2008; Combs et al., 2009a, 2009b] itd. Tek poslednjih godina se istraživanja fokusiraju na to kako treba upravljati odnosom između davaoca i korisnika franšize [Altinay, 2004; Davies et al., 2011; Mumdziev and Windsperger, 2011] i kako davaoci i korisnici franšize mogu zajedno raditi na razvoju i upravljanju inovacijama. [Watson et al., 2005] Stoga je neophodno punu pažnju

posvetiti analizi inovacija u franšiznim sistemima i procesu upravljanja inovacijama od strane davaoca i korisnika franšize.

Postavlja se pitanje šta inovacije znače u kontekstu franšize? Postoji nekoliko primera velikih franšiza koje su usvojile nove ideje i lokalne trendove kao deo svoje regionalne ponude. Pizza Hut i McDonald's, jedni od najvećih svetskih davaoca franšiza, intenzivno razvijaju inovacije u svojim restoranima brze hrane. Organizaciona kontrola, kreiranje znanja i inovacije mogu doprineti ostvarenju niza prednosti, kako za davaoce tako i za korisnike franšiza, ali samo dok postoji balans između ova tri faktora. Ostvarenje balansa između ovih faktora može pomoći davaocima franšize da kreiraju tekuću strategiju za inovacije i da olakšaju komunikaciju sa korisnicima franšize. [Karmeni et al., 2018]

Još jedno od ključnih pitanja je da li su franšiznim sistemima uopšte potrebne inovacije kako bi se prilagodili različitim lokalnim uslovima poslovanja? Inovacije i adaptacija podrazumevaju promene uspostavljenog standardnog franšiznog modela poslovanja. Opšti ekonomski argument je da maksimiziranje profita u uslovima tržišne heterogenosti zahteva lokalne inovacije. Uniformne poslovne procedure ne mogu da zadovolje

potrebe lokalnog potrošača. Stoga je, imajući u vidu veliku geografsku disperziju franšiznih jedinica širom sveta, neophodno njihovo prilagođavanje i inoviranje. Franšizing je organizaciona forma koja predstavlja efikasan odgovor na potrebe lokalnih inovacija, s obzirom na to da korisnici franšize imaju za cilj da maksimiziraju svoj lokalni profit, te će težiti da ponudu lokalno prilagode uz saglasnost davaoca franšize. Štaviše, lokalne jedinice poseduju najrelevantnije znanje o lokalnim tržišnim uslovima što će unaprediti uspeh bilo koje inovacije koja se uvede u standardizovanu ponudu franšize.

Za uspeh franšize je od ključnog značaja dobra komunikacija između davaoca i korisnika franšize koja promoviše inovacije i dalji rast. Kao najznačajniji faktori uspeha franšiznog preduzeća navode se: [Berelowitz, 2012]:

1. *Ljudi*. Ukoliko pitate rukovodstvo franšiznog preduzeća koja je najvažnija stvar u franšizingu, odgovoriće nedvosmisleno da su to ljudi. U franšizama se teži kontinuiranom profesionalnom razvoju, kao i inicijalnim i tekućim treninzima koje kompanija obezbeđuje za sve korisnike franšize. Navedeno utiče na korisnike franšize da se osećaju kao deo franšiznog sistema i motiviše ih da teže ostvarenju uspeha i

doprinosе samoj franšizi. Akcentat se stavlja na povezivanje svih korisnika franšize, ali i povezivanje korisnika franšize sa ljudima u njihovim lokalnim zajednicama. Korisnici franšize se ohrabruju da učestvuju u dobrotvornim dešavanjima, sponzorišu lokalne projekte i uključe svoje zaposlene u volonterske aktivnosti. Lanac restorana McDonald's posvećuje veliku pažnju inovacijama i korisnici franšize aktivno učestvuju u svim fazama (ideja, razvoj, pilot i prezentacija). Ključni inovativni mehanizam u McDonald's-u je Savet za inovacije koji čine davaoци korisnici franšize, zaposleni i dobavljači. [Gubman & Russell, 2006]

2. *Proces*. Ključni razlog zašto McDonald's posluje kao najuspešnija franšiza dugi niz godina leži u njihovim detaljno dizajniranim i isplaniranim procesima. Franšizni ugovor i operativni priručnik McDonald's-a su veoma obimni i u njima se nalaze detaljno objašnjeni svi procesi proizvodnje proizvoda i pružanja usluga kupcima. Svaki potencijalni korisnik franšize, pre ulaska u franšizni sistem, mora proći kroz rigorozan program treninga od devet meseci, kako bi se obezbedila standardizacija u svim franšiznim jedinicama. Pored ovog treninga, korisnici
- franšize od prvog dana imaju osobu koja će im pomagati prve tri nedelje poslovanja oko razvoja franšizne jedinice i praktično im objasniti poslovni proces od početka do kraja. Svi korisnici franšize i svi zaposleni u franšiznim jedinicama mogu uticati na odluke jedne velike kompanije, jer su uključeni u celokupno poslovanje, od predlaganja novih ideja, do odobravanja kampanja i budžeta. Inovativno razmišljanje korisnika franšize i njihovo davanje ideja doprinosi uspehu svake franšizne jedinice i, u krajnjem, franšiznom brendu u celini.
3. *Brend i marketing*. Veliki franšizni sistemi imaju izuzetno jak brend i uspešnu marketing strategiju. Brend koji ima lojalnije kupce ima veću vrednost i mnogo veći potencijal za rast u budućnosti. Neophodno je održati konzistentnost brenda u celom franšiznom sistemu uz prilagođavanje lokalnim tržišnim ukusima.
4. *Konzistentnost i inovacije*. Uspeh franšiza leži u činjenici da one balansiraju identitet globalnog brenda i kontinuirano inoviranje i lokalno prilagođavanje. U poslednjih deset godina se dešavaju velike promene i zaokreti u poslovanju franšiznih preduzeća, imajući u vidu da se

franšize pomeraju od korporativnog ka kolaborativnom modelu poslovanja. Kompanija McDonald's naglašava da ništa nikada ne rade bez konsultacije sa svojim korisnicima franšize. McDonald's ističe da je ključ za uspeh njihove korporativne strategije pružanje mogućnosti korisnicima franšize da se uključe u kreiranje preduzetničkog duha i inovacija. U maju 2015. godine su objavili da će insistirati na podsticanju preduzetničkog duha svojih korisnika franšize, jer njihovo osnaživanje za inovativno ponašanje unapređuje performanse preduzeća. Njihov strategijski imperativ u narednom periodu biće podsticanje inovacija u kompaniji. [Grace et al., 2013; Shockley & Turner, 2016]

5. *Mreža*. Davaoci franšize se često stavljaju u ulogu konsultanata korisnicima franšize, deleći sa njima znanje i najbolje prakse. Mreže takođe igraju ključnu ulogu u podsticanju inovacija. Inkluzivna i interaktivna mreža omogućava korisnicima franšize da se njihov glas čuje i da se podstaknu inovacije. U praksi, to podrazumeva mentorske programe, onlajn forume i radionice. Umrežavanje korisnika franšiza ih ohrabruje da doprinose novim idejama i inovacijama, kao što je npr. slučaj sa Big Mac-om koji je

stvoren po ideji korisnika franšize McDonald's-a. Mreže podrazumevaju da korisnici franšize mogu da pruže podršku jedini drugima i da rade zajedno sa ciljem unapređenja sistema kao celine. Umrežavanje se može ostvariti kroz otvorene onlajn forume putem kojih korisnici mogu komunicirati jedni sa drugima, regionalne sastanke i sastanke na kojima izvršni menadžeri prikupljaju ideje svih korisnika franšize.

4. Franšizing kao poslovni koncept između inovacije i imitacije

Franšizing je poslovni model koji ohrabruje uniformnost umesto kreativnosti. Ipak, uz održanje uniformnosti, franšizni sistemi moraju podržavati inovacije kako bi ostvarili veći uspeh na tržištu i očuvali svoj tržišni udeo u promenljivoj okruženju i uslovima gde konkurencija postaje sve inovativnija. Stoga, franšizing i inovacije mogu i moraju da idu jedno uz drugo. [Entrepreneur, 2008] Inovacije i dugoročna posvećenost franšizi su dva ključna elementa za očuvanje konkurentnosti franšizne organizacije. [Shaikh, 2016] Učesnici u franšiznom sistemu se mogu podeliti na: inovativne i imitativne preduzetnike. Pri tome, davaoci franšize se smatraju inovativnim

preduzetnicima, dok se korisnici franšize mogu smatrati imitativnim preduzetnicima. Ovo, stoga što davaoci franšize razvijaju franšizni sistem i novu ideju realizuju na tržištu, dok korisnici franšize repliciraju uspešan poslovni model davaoca franšize. [Stefanović & Stanković, 2015] S jedne strane, davalac franšize ima vodeću ulogu i uključen je u različite faze inovacionog procesa: generisanje ideja, testiranje i evaluacija, donošenje i implementacija odluka. Sa druge strane, korisnici franšize takođe igraju važnu ulogu u inovacionom procesu, imajući u vidu da su često uključeni u razvoj novih ili prilagođavanje postojećih ideja. [Burkle & Posselt, 2008; Cox & Mason, 2007; Sorenson & Sorensen, 2001]

Falbe et al. (1998) su u svom istraživanju zaključili da su relativni rast i veličina franšiznog sistema u pozitivnoj vezi sa podrškom koju davaoci franšize pružaju inovacijama korisnika franšize. Autori su identifikovali aktivnosti kojima davaoci franšize podržavaju preduzetničke aktivnosti korisnika franšize: učešće korisnika franšize u Franšiznom savetu, prepoznavanje novih ideja korisnika franšize na Godišnjem sastanku i direktna podrška korisnicima franšize u razvoju i implementaciji inovacija. Inovacije u franšiznom sistemu nisu retkost i često su neki od najprodavanijih proizvoda rezultat

inovacije korisnika franšize. [Kreutzer, 2012]. Uvođenje inovacija u franšizni sistem se može posmatrati kroz tri faze. Prvo, korisnik franšize uvidi potrebu za inovacijom i šansu za unapređenjem postojećeg proizvoda ili usluge kroz inoviranje. Drugo, korisnik franšize komunicira sa davaocem franšize i ukazuje na potrebu razvoja i implementacije inovacije. Treće, davalac franšize odobrava razvoj inovacije uz konsultaciju sa korisnikom franšize i disperziju inovativnog rešenja širom celog franšiznog sistema. [Ziolkowska & Erceg, 2016]

Pluralni oblik franšiznog poslovanja uslovljava potrebu za standardizacijom i prilagođavanjem, naročito na međunarodnim tržištima. Ako je lokalno znanje ključno za uspeh firme, davalac franšize će se pre odlučiti za saradnju sa korisnicima franšize, umesto otvaranja franšizne jedinice u sopstvenom vlasništvu. U tom slučaju, franšiza ima potencijal da bude mnogo inovativnija. Ovo, stoga što menadžeri jedinice u vlasništvu nisu dovoljno motivisani da se posvete inoviranju u poređenju sa korisnicima franšize. Ipak, davaoci franšize moraju nadgledati i odobravati inovacije korisnika franšize. Neretko se dešava da davaoci franšize prvo testiraju inovacije u jedinici u sopstvenom vlasništvu, te zatim uspešne inovacije disperzuju

široj franšiznoj sistemu. [Antia et al., 2017]

S obzirom da postoji jasan konflikt između organizacione kontrole (standardizovani procesi, operativni priručnik, franšizni ugovor, obimna dokumentacija, uspostavljena hijerarhija) i promovisanja tekućih inovacija proizvoda i procesa (sloboda u istraživanju, preuzimanje rizika, pokazivanje inicijative), mnoge kompanije imaju poteškoća da shvate kako da na najbolji način promovišu i prate inovacije u franšiznim sistemima. [Goodale et al., 2011; Ireland et al. 2009; Kuratko et al., 2009] Podsticanje preduzetničkih sposobnosti korisnika franšize je i dalje problematično, imajući u vidu da se firme bore da razviju sistem koji će balansirati dugoročnu kontrolu i performanse i osnaživanje inovacija korisnika franšize. [Roth & Shockley, 2010; Kuratko et al. 2009, 2014a, 2014b; Ireland et al., 2009]

Značaj inovativnosti za uspeh franšiznog sistema se može analizirati kroz komparativnu analizu dve franšize Domino's Pizza i Intergamma. Prema Forbse-ovoj listi najinovativnijih rastućih kompanija na svetu, Domino's Pizza's Enterprises Ltd., koja posluje u industriji maloprodaje hrane, svrstava se među dvadeset najinovativnijih kompanija. [Forbes,

2016] Domino's posluje u 73 zemalja, sa lokacijama u više od 5.700 gradova širom sveta. Kompanija počinje da se širi i na tržišta zemalja u razvoju, tako da je otvorila svoje prve lokacije na Tajlandu 2013. godine i u Keniji 2014. godine. Najveći deo internacionalne ekspanzije franšiza Domino's je putem master franšiznih ugovora. Karakteristike Domino's franšize su jak brend, dokazan i proveren poslovni model, tehnološke i proizvodne inovacije.

Inovacije igraju glavnu ulogu u uspehu franšiznog sistema Domino's Pizza. Časopis Entrepreneur već duži niz godina konstantno ocenjuje Domino's Pizza kao najbolju i najinovativniju franšizu u kategoriji proizvodnje i prodaje pica. Još ranih 1970-ih Domino's je uveo inovativnu marketing kampanju "30 minuta ili besplatno", koja je podrazumevala isporuku u roku od maksimalno 30 minuta, u suprotnom je porudžbina besplatna. "Pizza Tracker" tehnologija je uvedena 2008. godine i omogućila je kupcima da prate progres njihove online porudžbine preko vebajta kompanije Domino's. Nekoliko godina kasnije, Domino's je uveo visoko ocenjenu iPhone aplikaciju koja je dodatno olakšala kupovinu i poručivanje kupcima. Ove inovacije su dovele do povećanja online porudžbina za 25% u 2011. godine i za čak 60% do

2017. godine. Domino's Pizza je digitalni pionir u industriji brze hrane. Nekoliko inovacija u različitim geografskim oblastima pokrenuto je 2016. godine što je značajno doprinelo ukupnom rastu franšiznog sistema. Prihodi za 2016. godinu porasli su za 32,4% na 930,2 miliona dolara što je u velikoj meri podstaknuto organskim rastom, akvizicijama i inovacijama na tržištu na prvom mestu. Na primer, za tržište Australije i Novog Zelanda lansirano je prvo svetsko autonomno dostavno vozilo Domino's Robotic Unit. U Japanu je predstavljen "GPS Tracker" koji je u pogledu performansi daleko nadmašio konkurenciju. [Cowin, 2016]

Inovativnost je duboko ukorenjena u poslovnoj kulturi i inkorporirana u poslovnu strategiju franšize Domino's Pizza. Kompanija je spremna da inovira i promovise inovativnost širom svog franšiznog sistema. Ideje za inovacije dolaze kako iz same franšizne organizacije, tako i izvan organizacije. Stoga, može se reći da je Domino's Pizza okrenuta ka otvorenim inovacijama. Davalac franšize ima autoritet da nametne inovacije korisnicima franšize. Korisnici franšize mogu inicirati inovacije, ali je njihovo učešće u procesu usvajanja inovacija minimalno. Preduzetnički orijentisani korisnici franšize su veoma cenjeni u fran-

šiznom sistemu i deo su Savetodavnog odbora franšize (Tabela 1).

Intergamma je franšizna organizacija koja se bavi maloprodajom proizvoda "uradi sam" (Do It Yourself, DIY). Intergamma se smatra liderom na tržištu Holandije, a u Evropi je jedna od 15 najvećih maloprodajnih "uradi sam" kompanija. Najveći broj franšiznih jedinica je u vlasništvu korisnika franšize, dok davalac franšize u svom vlasništvu ima manje od 3% franšiznih jedinica. Strategija franšiznog sistema Intergamma je prilično konzervativna i snažno se fokusira na zadržavanje prihoda sprovođenjem uštede u troškovima. Inovacije najčešće predstavljaju izazov za ovu franšiznu kompaniju, jer ih davalac franšize vidi kao troškove, umesto kao priliku za uspeh. Davalac franšize Intergamma teži pronalaženju prave ravnoteže između ulaganja i uštede u troškovima, te se retko odlučuje za radikalne inovacije. [Intergamma, 2017]

Poslednjih godina su značajne inovacije u ovom franšiznom sistemu prilično ograničene. Najznačajnija inovacija je modifikacija poslovnog modela Intergamma dodavanjem e-trgovine kao kanala prodaje i unapređenje u upravljanju lancem snabdevanja. Intergamma nije fokusirana na promovisanje inovativnosti i odlikuje je izostanak

preduzetničkog duha i kreativnosti u samom franšiznom sistemu. Inovacije najčešće predlažu davaoci franšize, iako su korisnici franšize aktivno uključeni u implementaciju usvojenih inovacija. Intergamma ne

podstiče otvorene inovacije, već najveći broj inovacija potiče iz same kompanije. Preduzetnički duh korisnika franšize se ne podstiče niti nagraduje (Tabela 1).

Tabela 1. Komparativna analiza inovativnosti franšiznih sistema Domino's Pizza i Intergamma

	Domino`s pizza Entreprises	Intergamma
Inovativnost	<ul style="list-style-type: none"> - Inovativnost je osnovni aspekt korporativne strategije, duboko ukorenjen u kulturi korporacije; - Aktivno gradi otvorenu i neformalnu kulturu spremnu da inovira; - Organizaciona struktura promoviše inovativnost. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambicija za inovativnošću se ne ogleda u korporativnoj strategiji, i kulturi; - Neguje kulturu koja je formalna, sprečava rizik, nedostatak preduzetničkog duha i kreativnosti; - Organizaciona struktura nije dizajnirana da promoviše inovativnost.
Zajedničko stvaranje vrednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Zaposleni se posmatraju kao inovatori koji stvaraju vrednost. 	<ul style="list-style-type: none"> - Od zaposlenih se ne traži da iznesu ideje za inovacije.
Otvorene inovacije	<ul style="list-style-type: none"> - Ideje za inovaciju potiču iznutra i izvan organizacije; - Primenjuje otvorene inovacije; - Koristi otvorenu mrežu inovacija za dobijanje inovativnih ideja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideje za inovacije nastaju iz kompanije i uglavnom se kreću odozgo prema dole; - Ne koristi otvorenu mrežu inovacija.
Usvajanje inovacija	<ul style="list-style-type: none"> - Učešće korisnika franšize u procesu usvajanja inovacija je minimalno; - Inovacije ne zahtevaju formalno odobrenje korisnika franšize pre primene; - Autoritet da se nametnu inovacije korisnicima franšize; - Razgovori jedan na jedan kako bi informisali i uverili korisnike franšize o inovativnim inicijativama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Korisnici franšize su aktivno uključeni u odlučivanje i implementaciju inovacija; - Neophodna je saglasnost franšiznog saveta pre primene inovacija; - Korisnici franšize imaju autoritet da blokiraju inovacije; - Formalni sastanak radi informisanja korisnika franšiza o inovacijama.

Tabela 1.- Nastavak

Franšizni preduzetnici	- Preduzetnički orijentisanim korisnicima franšize nudi se mesto u savetodavnom odboru franšize.	- Ne olakšava niti nagrađuje razvoj preduzetničkog duha korisnika franšize.
------------------------	--	---

Izvor: Autori na osnovu Forbes, 2016; Cowin, 2016; Intergamma, 2017

5. Zaključak

Inovacije su od krucijalnog značaja za uspešno poslovanje i održivu konkurentsku prednost kompanije. Stoga je veoma važno inovacije posmatrati kao ključni element dugoročne poslovne strategije. Uspeh franšiznih sistema leži u balansiranju konzistentnosti globalnog brenda i kontinuiranom inoviranju i lokalnom prilagođavanju. Inovacije i dugoročna posvećenost franšizi su dva ključna elementa za očuvanje konkurentnosti franšizne organizacije. Dakle, inovacije u franšiznim sistemima više nisu stvar izbora, već neizostavna potreba. Franšizni sistemi koji žele biti lideri na tržištu treba da usvoje odgovarajuće inovacione strategije: uspostavljanje saradnje, obezbeđenje transparentnosti, suočavanje sa potencijalnim neuspehom, kontinuirano učenje i obezbeđenje dodatne vrednosti za potrošača. U radu je kroz sveobuhvatnu analizu inovacija i uticaja istih na poslovanje franšiznih sistema ukazano na inovativnosti kao faktora uspeha poslovanja franšize i na neophodnost daljeg razvoja i

implementiranja inovacija sa ciljem očuvanja konkurentne prednosti na tržištu. Dalja istraživanja u ovoj oblasti se mogu odnositi na analizu uticaja inovacija u franšiznim sistemima na povećanje zaposlenosti i internacionalno širenje franšize.

Reference

- Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. *Int. J. Serv. Ind. Manag.* 15(5), 426–443.
- Antia, K.D., Mani, S., Wathne, K.H. (2017). Franchisor - Franchisee bankruptcy and the efficacy of franchisee governance. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 952-967.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge and the performance of franchise chains. *Strat. Manag. J.* 29(13), 1451–1463.
- Berelowitz, D. (2012). Social Franchising: Innovation and the power of old ideas, What can the social sector learn from the experience of franchising in the commercial sector?. *The Clore*

- Social Leadership Programme, the International Centre for Social Franchising and Social Enterprise UK.
- Bürkle, T. & Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: a risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Castrogiovanni, G., Combs, J.G. & Justis, R.T. (2006). Shifting imperatives: an integrative view of resource scarcity and agency reasons for franchising. *Entrep. Theory Pract.* 30(1), 23–40.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cliquet, G. & Nguyen, M. (2004). Innovation management within the plural form network. In J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse, and M. Tuunanen (Eds.), *Economics and management of franchising networks*. Physica-Verlag HD: Berlin Heidelberg.
- Combs, J.G. & Ketchen Jr, D.J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3), 427–443.
- Combs, J.G., Michael, S.C. & Castrogiovanni, G.J. (2009a). Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising. *J. Manag.* 35(5), 1268–1290.
- Combs, J.G., Deeds, D.L. & Ireland, R.D. (2009b). Placing the choice between exploration and exploitation in context: a study of geography and new product development. *Strat. Entrep. J.* 3(3), 261–279.
- Cowin, J. (2016). Jack Cowin - Domino's Annual Report: <http://dominosinvestors.com.au/annualreport2016/chairmans-message/jack-cowin> (приступљено: 25.01.2020.)
- Cox, J. & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Davies, M., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. & Winsor, R. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *J. Bus. Ventur.* 26(3), 321–340.
- Drucker, P.F. (2007). *Innovation and entrepreneurship* (2nd ed). London: Routledge.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Entrepreneur (2008). *Innovation Helps Franchises Grow*: <https://www.entrepreneur.com/article/196418> (приступљено: 28.02.2020.)

- Falbe, C.M., Dandridge, T.C. & Kumar, A. (1998). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 125-140.
- Forbes. (2016). Domino's Pizza Enterprises on the Forbes Innovative Growth Companies List.: <http://www.forbes.com/companies/dominos-pizza-enterprises> (приступљено: 28.02.2020.)
- Goodale, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Covin, J.G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: the moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *J. Oper. Manag.* 26(5), 669-688.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L. & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchise normative expectations in relationship evaluation. *J. Retail*, 89(2), 219-230.
- Gubman, E. & Russell, S. (2006). Think big, start small, scale fast: growing customer innovation at McDonald's. *Human Resource Planning*, 29(3), 21-22.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.S. & Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *J. Bus. Ventur.* 24 (3), 236-247.
- Intergamma. (2017). Intergamma B.V.: <https://www.intergamma.nl/over-ons> (приступљено: 23.02.2020.)
- Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrep. Theory Pract.* 33(1), 19-46.
- Karmeni, K., Villarmois, O. & Beldi, A. (2018). Impact of control on innovation: the case of franchising *Management Decision*, 56(7), 1485-1505.
- Koufteros, X.A., Vonderembse, M.A. & Doll, W.J. (2002). Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *J. Oper. Manag.* 20(4), 331-355.
- Kreutzer, M. (2012). When franchisees innovate: Discussing the "Big Mac" provision. *The National Law Review*: <http://www.natlawreview.com/article/when-franchisees-innovate-discussing-big-mac-provision> (приступљено: 21.01.2020.)
- Kuratko, D.F., Covin, J.G. & Garrett, R.P. (2009). Corporate venturing: insights from actual performance. *Bus. Horiz.* 52(2), 459-467.
- Kuratko, D.F., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2014a). Why implementing corporate innovation

is so difficult. *Bus. Horiz.* 57(1), 647–655.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Covin, J.G. (2014b). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Bus. Horiz.* 57(1), 37–47.

Mumdžiev, N. & Windsperger, J. (2011). The structure of decision rights in franchising networks: a property rights perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 449-465.

Oslo, M., (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)/Statistical Office of the European Communities (Eurostat)

Perryman, A.A. & Combs, J.G. (2012). Which entrepreneur should own it? Extending agency theory to explain ownership patterns in franchising. *Strat. Manag. J.* 33(3), 368–386.

Roth, A.V. & Shockley, J. (2010). A multidisciplinary design model for new service offering transfers and internal integration in retail chain services. *MIS Rev.* 15 (1), 1–34.

Shaikh, A. (2016). Conceptualizing fairness in franchisor-franchisee relationship: dimensions, definitions and preliminary construction

of scale. *J. Retail. Consum. Serv.* 28(10), 28–35.

Shockley, J. & Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 175–188.

Sorenson, O. & Sorensen, J.B. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.

Stanković, M. (2014). Agricultural franchising and contribution to achieving objectives of the EU Common Agricultural Policy. *Economics of Agriculture*, 61(4), 1021-1035.

Stefanović, S. & Stanković, M. (2013). Comparative analysis of the development of franchising in Serbia and worldwide, *Marketing*, 44(2), 115-127.

Stefanović, S. & Stanković, M. (2014). The role of information and communication technologies and the Internet in the development of the franchise system. *Economic Themes*, 52(4), 419-446.

Stefanović, S. & Stanković, M. (2015). The Importance of Education and Training for the Development of Franchise Partnerships“, in: Krstić, B., Paszek, Z. (eds.)

Competitiveness of Enterprises and National Economies, University of Nis, Faculty of Economics, Andrzej FryczModrzewski Krakow University, pp. 203-220.

Stojanović, S. (2018). Entrepreneurship Innovations in Tourism. Industry, Economics Institute, Belgrade, 46(4), 69-83.

Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D. & Stanworth, C. (2005). Retail franchising: an intellectual capital perspective. *J. Retail. Consum. Serv.* 12(1), 25–34.

Ziólkowska, M. & Erceg, A. (2016). Innovation in Franchising Systems - Stories of Poland and Croatia. *China-USA Business Review*, 15(5), 232-242.

FRANCHISING: BETWEEN INNOVATION AND IMITATION

Milica Stanković,¹ Suzana Stefanović

¹ Academy of Technical and Educational Vocational Studies Nis -
Department Vranje

Corresponding: milica.stankovic.visokaskola@gmail.com ¹

Abstract: The success of franchise systems lies in balancing the global brand consistency and continuous innovation and local customization. The aim of the paper is to analyze the importance of innovation as one of the key factors for the success of franchise systems, pointing out the need for continuous implementation of innovations within franchise systems. The first part of the paper analyzes innovations as key drivers of successful company operations. The second part is devoted to the analysis of the success factors of franchises, with particular emphasis on innovation. The third part deals with the analysis of franchising as a link between consistency and innovation, with comparative analysis of two franchise systems: Domino's Pizza and Intergamma. After a comprehensive analysis, relevant conclusions are presented.

Keywords: franchising, franchise system, innovation, success factors