

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Poslovni fakultet Valjevo



Studijski program: Poslovna ekonomija

MASTER RAD

RAZVOJ FRANŠIZINGA U SRBIJI

Mentor
Prof. dr Zoran Jović

Student
Jelena Bojić 510327/2011

Valjevo 2014. godine

Sadržaj

UVOD.....	4
I DEO: METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA.....	7
1.1. Predmet i značaj istraživanja.....	7
1.2. Ciljevi istraživanja.....	7
1.3. Hipoteze istraživanja.....	8
1.4. Metode istraživanja.....	8
1.5. Struktura rada.....	10
II DEO: POJAM FRANŠIZINGA.....	13
2.1. Istorijski razvoj franšizinga.....	13
2.2. Pojam i definisanje franšizinga.....	16
2.2.1. Definisanje franšizinga.....	16
2.2.2. Vrste franšizinga.....	19
III DEO: UGOVOR O FRANŠIZINGU.....	26
3.1. Pojam i elementi ugovora o franšizingu.....	26
3.2. Vrste ugovora o franšizingu.....	29
3.2.1. Obaveze davaoca franšize.....	30
3.2.2. Obaveze primaoca franšize.....	31
3.3. Troškovi i naknade u franšizingu.....	33
IV DEO: PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZINGA.....	37
4.1. Rizici u poslovanju na savremenom tržištu.....	37

4.2. Prednosti i nedostaci franšizinga.....	37
4.2.1. Prednosti i nedostaci za davaoca franšize.....	38
4.2.2. Prednosti i nedostaci za primaoca franšize.....	39
V DEO: FRANŠIZING I BANKARSTVO.....	42
5.1. Franšizing u bankarstvu.....	42
5.2. Banke kao finansijski franšizing.....	43
VI DEO: RAZVOJ FRANŠIZINGA U SRBIJI.....	47
6.1. Istorija razvoja franšizinga u Srbiji.....	47
6.2. Struktura davaoca franšize u Srbiji.....	49
VII DEO: ANALIZA FRANŠIZING SISTEMA U SRBIJI.....	55
7.1. Franšiza kompanije Dve šmizle.....	55
7.2. Franšiza kompanije Battery centar.....	57
7.3. Franšiza kompanije DIS.....	59
7.3.1. Istorija nastanka kompanije DIS.....	59
7.3.2. DIS i franšizing.....	60
7.3.3. Uvećanje profita kroz franšizu.....	64
7.4. Franšiza kompanije MiniPani.....	66
7.5. Franšiza kompanije Rakia bar.....	68
7.6. Franšiza kompanije UNIQA osiguranje.....	69
7.7. Komparativna analiza franšizing sistema u Srbiji.....	71
VIII DEO: ZAKLJUČAK.....	74
IX DEO: LITERATURA.....	77

U V O D

Uvod

Ubrzani razvoj tehnike i tehnologije i turbulentne promene na globalnom nivou koje su obeležile dvadeseti vek, veoma su uticale na privredni razvoj zemalja, ali sa druge strane i na zaostajanje u razvoju pojedinih usled nemogućnosti praćenja promena. U uslovima razvoja i primene novih tehnologija, koje zahtevaju velika ulaganja, a za koje postojeći oblici kapitala nisu dovoljni dolazi do pojave franšizinga.

Imajući u vidu da franšizing ima veliki značaj za privredni razvoj na globalnom nivou, istraživanje ovog poslovnog modela je od izuzetnog značaja za njegovo dalje unapređenje. Franšizing, kao poslovni koncept, koji je danas razvijen i prihvaćen u celom svetu, ima veliku ulogu i značaj u savremenom poslovanju zahvaljujući činjenici da poseduje veliki poslovni potencijal. Predstavlja specifičan oblik saradnje u području prodaje roba i uslužnih delatnosti. Primenjujući ga kroz svoje poslovanje mnogi privredni subjekti su prepoznali mogućnost sticanja profita sa daleko manjim rizicima u odnosu na nove poslovne poduhvate koji podrazumevaju nov, nerazrađen i tržištu pa i samim korisnicima nepoznat posao koji tek mora proći fazu penetracije. Samostalno pokretanje posla traži određena znanja, veštine i sposobnosti, a franšizing nudi svoje višegodišnje iskustvo i kompletnu podršku u obuci i celokupnom poslovanju. Davalac franšize nudi svoj već oprobani sistem poslovanja, robnu marku, priručnike, opremu, obuku i usluge podrške. Prednosti koje nudi ulazak u franšizni sistem obezbeđuju sigurniji i lakši ulazak na tržište nego u slučaju samostalnog započinjanja posla.

Očekuje se, da će upravo zbog niza prednosti koje obezbeđuje, kako za davaoce tako i za korisnike sistema, franšizing dostići svoju kulminaciju u narednim godinama i postati jedan od najčešćih oblika poslovnog širenja.

Franšizing je uspešan poslovni koncept koji omogućava i ulazak na strana tržišta i internacionalizaciju poslovanja.

Bitno je napomenuti da su mnoge velike kompanije upravo zahvaljujući franšizingu dostigle sam vrh uspešnosti. Svima su nam poznate multinacionalne kompanije Coca-Cola,

McDonald's, Benetton, Holiday Inn, Microsoft, Philips, Diners Club International, OMV i mnoge druge. Mnogi su čuli za njih i koristili njihove usluge ili proizvode, pritom ne znajući da su sve one na neki način povezane sa franšizingom. Oni koji su bili u Holiday Inn-u, znaju da će u hotelu sa tim nazivom, bilo gde u svetu naići na isti kvalitet usluga, isti meni, jednostavno isti princip funkcionisanja. Američki restorani brze hrane McDonald's su širom sveta najpoznatiji primer poslovanja po sistemu franšize jer bez obzira na deo sveta u kome postoji, u svakom od McDonald's restorana se dobija identična usluga. I upravo zbog te svoje međunarodne ekspanzije postao je sinonim za širenje sistema franšizinga na globalnom planu.

U svojoj ekspanziji franšizing kao novi poslovni model dolazi i na naše prostore. U Srbiji postoji obilje mogućnosti za razvoj franšizinga, ali sa druge strane i činjenica da je ova oblast još uvek nedovoljno istražena, pa je iz tog razloga neophodno da se postojeći preduzetnici i velike kompanije upoznaju sa prednostima franšizinga kao modela za poslovno širenje. O aktuelnosti ove teme svedoči činjenica da se radi o konceptu koji u velikoj meri doprinosi razvoju ekonomije i samog preduzetništva s obzirom na to da franšizni sistemi utiču na otvaranje novih radnih mesta i angažovanje domaćeg kapitala, što ima poseban značaj za zemlje poput Srbije koja se susreće sa velikom stopom nezaposlenosti i procesom tranzicije.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA

I DEO: Metodologija istraživačkog rada

1.1. Predmet i značaj istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jesu osnovne karakteristike franšizinga i njegov razvoj u Srbiji budući da u našoj zemlji postoji mnoštvo mogućnosti za razvoj franšizinga, ali je ovaj poslovni koncept još uvek nedovoljno poznat i nedovoljno istražen. Ovom temom se ne bave često istraživači iz akademskih krugova. Navedeni razlog je bio neposredni povod za izbor predmeta istraživanja.

Problem istraživanja - Uprkos velikom zalaganju i uloženom trudu u proučavanju ove teme, želja da se detaljnije prođe u suštinu nije ispunjena. Nedovoljna raspoloživost podataka, prikriveno i tajno prikazivanje aktivnosti od samih davalaca i korisnika franšize, doprinele su da ovaj rad ostane u tom delu ograničen.

Značaj istraživanja franšizinga proističe iz toga što ovaj poslovni koncept u velikoj meri doprinosi razvoju ekonomije kroz otvaranje novih radnih mesta, angažovanje domaćeg kapitala i efikasnog aktiviranja malih i srednjih preduzeća. Uloga franšizinga za privredni razvoj zemalja je veoma velika, kako za pojedince, privrednike, tako i za državu.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj rada predstavlja pokušaj osvetljavanja osnovnih karakteristika franšizinga, s jedne, i istraživanja mesta i uloge franšizinga kao oblika savremenog poslovanja na tržištu Srbije, s druge strane, kao i ukazivanje na neophodnost intenzivnijeg razvoja ovog koncepta u Srbiji.

Naučni cilj ovog rada je da se teorijskom i praktičnom analizom franšizinga kao poslovnog koncepta ukaže na neophodnost intenzivnijeg razvoja u Srbiji.

Društveni cilj je da ovaj rad nekome bude od praktične koristi, odnosno da pruži informacije i nova saznanja onima koji žele da se bave izučavanjem navedene teme.

1.3. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza rada:

- ✓ Franšizing je jedan od najuspešnijih poslovnih modela rasta kompanije.

Pomoćne hipoteze rada:

- ✓ Razvoj franšiznog koncepta poslovanja u Srbiji prilično zaostaje u odnosu na razvijene tržišne ekonomije;
- ✓ Mali broj domaćih franšiza je internacionalizovan;
- ✓ Franšizing omogućava povećani promet roba i usluga, osvajanje novih tržišta i povećanje profita;
- ✓ Franšizingom se smanjuje rizik pri osnivanju novih poslovnih jedinica, pristupa tržištu i plasmanu roba i usluga;
- ✓ Razvoj franšizne mreže kompanije utiče na povećanje značaja kompanije na domaćem i međunarodnom tržištu.

1.4. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnost predmeta istraživanja korišćene su razne metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživački deo rada biće uspešan i daće dobre rezultate ukoliko se odaberu adekvatne metode u istraživanju.

U metodologiji postoji više kriterijuma klasifikacije metoda. U literaturi se najčešće susreću sledeće:

- ✓ **Osnovne metode** u koje spadaju analiza, sinteza, apstrahovanje, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija, indukcija i komparacija;

- ✓ **Opštenaučne metode** u koje se po pravilu ubrajaju statistička metoda, aksiomska, analitičko-deduktivna, hipotetičko-deduktivna i istorijsko-komparativna metoda;
- ✓ **Posebne metode** u koje spadaju strukturalizam, aksiologizam, dijalektički metod i sl.;
- ✓ **Metode prikupljanja podataka** su, kako im samo ime kaže, one metode kojima se koristimo u prikupljanju podataka. U ove metode se ubrajaju: metode ispitivanja, metode posmatranja i metode eksperimenta.¹

Pri izradi ovog rada korišćene su sledeće metode istraživanja:

- ✓ **Analiza** - Analitičkom metodom izvršena je analiza naučne građe i podataka do kojih se došlo. Analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove, odnosno na činioce strukture, funkcije, veze i odnose na određenom prostoru u određenom vremenu.²
- ✓ **Metod deskripcije** - Ovaj metod predstavlja postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta. Pomoću ovog metoda prikazani su osnovni pojmovi u procesu, ugovor o franšizingu i franšizing kao poslovni koncept uopšteno.
- ✓ **Metod klasifikacije** - Smatra se da je metod klasifikacije najstariji i najjednostavniji naučni metod, jer nauka upravo počinje klasifikacijom. Klasifikacija je sistematska i potpuna podela opšteg pojma na posebne, koji taj pojam obuhvata. Pomoću ovog metoda u ovom radu klasifikuju se vrste franšizinga, kao i vrste ugovora o franšizingu.
- ✓ **Istorijski metod** - Istorija definiše šta, kako i zašto se neka pojava dogodila. Metod kojim se ona služi da dođe do tih saznanja je istorijski metod, pri čemu se naročito uzimaju u obzir činioci, kao što su: hronologija, razvoj, uzrok i posledica. Ovaj metod

¹ Miljević M. (2012), *Uvod u metodologiju društvenih istraživanja*, Univerzitet Singidunum, str. 71

² Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale, str. 120

je korišćen u radu prilikom objašnjenja nastanka i evolucije franšizinga, od njegove pojave pa sve do današnjih dana kada predstavlja nosioca procesa globalizacije.

- ✓ Statistička metoda zapravo predstavlja granu matematike, a odnosi se na istraživanje masovnih pojava koje se sastoje iz mnoštva jedinica. Međutim, ova metoda se može koristiti i u različitim teorijskim istraživanjima gde su podaci sadržani u različitim dokumentima. Takođe, tabelarno prikazivanje podataka predstavlja jedan od postupaka prikazivanja i analize podataka koji se takođe može koristiti u teorijskim istraživanjima.
- ✓ Komparativna metoda, odnosno, uporedno istraživanje predstavlja sastavni deo svakog istraživanja. Dakle, nije moguće oformiti pojam, stav ili sud bez ove metode, tako da bez nje nije moguć nijedan oblik zaključivanja, dokazivanja ili opovrgavanja mišljenja. Ova metoda je prisutna u svim istraživanjima, a u ovom radu se manifestuje kroz uporedno istraživanje franšiznih sistema u Srbiji.

Primenom navedenih metoda istraživanja postiže se ostvarivanje naučnog i društvenog cilja rada.

1.5. Struktura rada

Struktura rada podeljena je na devet poglavlja.

U **prvom delu** rada predstavljen je predmet rada i ukazano je na njegov značaj, ustanovljen je naučni i društveni cilj rada, postavljene su hipoteze istraživanja, iznete su metode istraživanja i opisana je struktura rada.

U **drugom delu rada** opisane su opšte karakteristike franšizinga počevši od njegovog razvoja kroz istoriju i definisanja od strane brojnih autora do klasifikacije franšizinga.

U **trećem delu rada** definisani su ugovor o franšizingu i tipovi ugovora, kao i prava i obaveze obe ugovorne strane.

Kompanije u celom svetu suočene su sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je „kolač“ dovoljno veliki za sve. Da li je

franšizing jedan od načina za postizanje prednosti govori **četvrto poglavlje** ovog rada koje je posvećeno analizi prednosti i nedostataka franšizinga sa aspekta davaoca i primaoca franšize.

Analiza franšizinga u bankarstvu i problema finansiranja franšizinga u Srbiji od strane bankarskog sektora predstavljeni su u **petom delu** ovog istraživanja.

Mogućnosti primene franšizinga i njegov razvoj u Srbiji preciznije su obrađeni u **šestom poglavlju**, gde je prikazana i struktura davaoca franšize u Srbiji.

U **sedmom delu** je dat pregled nekoliko domaćih franšiznih sistema koji obogaćuju franšiznu ponudu Srbije. U ovom poglavlju tabelarno je prikazano nekoliko domaćih franšiznih sistema sa njihovom kratkom komparativnom analizom.

U **osmom delu** izneli smo zaključak u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom razvoja franšizinga u Srbiji.

U **devetom delu** izložili smo korišćenu literaturu u našem istraživanju.

POJAM FRANŠIZINGA

II DEO: Pojam franšizinga

2.1. Istorijski razvoj franšizinga

Reč franšizing potiče iz starofrancuskog jezika od reči „franchise“ koja označava privilegiju, slobodu, povlasticu.³ U srednjem veku značila je pravo glasa.

Iako neki autori smatraju da je prvi koncept lanaca prodavnica nastao 200 godina pre nove ere u Kini, kada je lokalni biznismen Lo Kas počeo da radi sa nekoliko maloprodajnih jedinica u Kini, prvi tragovi franšizinga mogu se naći u srednjevekovnoj Evropi.⁴

U srednjevekovnom periodu franšizing nije bio ni sličan onome što predstavlja danas. Franšizing u srednjevekovnom vremenu predstavljao je pravo koje lokalni vladar može dati za organizovanje sajмова ili vašara, lov na određenoj teritoriji, gradnju puteva, mostova i sl. Franšizno poslovanje u tom periodu bilo je i pravno regulisano.

Vremenom ekonomija evropskih zemalja je napredovala, a samim tim i koncept franšiznog poslovanja poprima nove karakteristike i nove dimenzije. 1840. godine po prvi put se susrećemo sa konceptom koji je najbliži današnjem konceptu franšizinga. Naime, 1840. godine jedan vlastelin u Nemačkoj dao je pravo određenim barovima da prodaju njegovo pivo. To se može smatrati pretečom današnjeg franšizinga.

Međutim, iako se prvi tragovi franšizinga mogu naći u srednjevekovnoj Evropi, njegov današnji izgled formulisao je u Americi, gde doživljava svoju ekspanziju. Franšizing je nastao kao rezultat zahteva i mobilnosti savremenog, a posebno američkog potrošača koji je na svojim putovanjima tražio poznate nazive i standardizovane usluge.

Isaac Meritt Singer, pronalazač šivaće mašine i osnivač Singer Sewing Machine Company smatra se osnivačem modernog franšizinga. Za vreme građanskog rata u Americi (1861.-1865. godine) Singer je davao prava pojedinim trgovcima da prodaju njegove mašine i obučavaju svoje korisnike, a nakon toga otvaraju se Singer Sewing centri koji posluju po

³ <http://www.market-srbija.com/431-boris-popovski-commercial-specialist/>, (25.10.2013.)

⁴ http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_4.44.html, (25.10.2013.)

principu franšizinga. Isaac Meritt Singer je znao kako da unapredi prodaju u zemlji pogođenoj ratom i kako da učvrsti svoju konkurentsku prednost na tržištu.⁵ On je imao pisane franšizne ugovore za koje se može reći da predstavljaju preteču modernih franšiznih sporazuma. Singerov model bio je kopiran od strane nekoliko industrija na prelazu u XX vek, a bio je i inspiracija automobilske industriji. U tom periodu proizvođači automobila daju pravo na prodaju svojih proizvoda. U ovoj fazi franšizing predstavlja samo davanje prava na distribuciju i prodaju proizvoda određenog proizvođača. Do pojave koncepta franšize kupovina automobila bila je prava privilegija, ali izumom proizvodne trake koju je Henri Ford uveo u proizvodnju automobila- proizvodnja, prodaja i kupovina automobila se masovno povećala. Povećana prodaja automobila stvorila je potrebu za benzinskim pumpama, barovima, automehaničarskim radionicama koje su otvarane putem franšiza. Tada nastaju franšize naftnih kompanija Standard Oil-a i Texaco-a. Međutim, važno je naglasiti da većina ranih davaoca franšize nije kontrolisala uslove pod kojima su radili korisnici franšize. Iako su korisnici franšiza poslovali pod zajedničkim trgovačkim imenom imali su slobodu u kreiranju sopstvenog poslovnog stila. Benzinske pumpe Standard Oil-a i Texaco-a nisu imale isti izgled, a isto važi i za barove, motele, automehaničarske radionice. Čak su se i usluge koje su franšize nudile razlikovale od objekta do objekta. Međutim, sve se promenilo tokom 50-ih godina XX veka.

Uspeh ovih ranih primera franšizing poslovanja doveo je do ekspanzije franšizinga tokom 1950-ih i 1960-ih godina. Pedesetih godina XX veka javlja se novi tip franšizinga- franšizing poslovnog formata, čiji su nosioci Mc Donald's, Holiday Inn, Pizza Hut i dr.⁶ Na neki način osnivačem modernog franšizinga smatra se Rej Krok, osnivač McDonald's korporacije, koji je lansirao poslovni format franšize kakav danas znamo. Rej Krok je bio uspešan prodavac aparata za proizvodnju milk šejka. Jedan od njegovih najvećih kupaca bila je firma koja je uspešno prodavala hamburgere u Kaliforniji pod imenom McDonald's. Podstaknut uspehom tog restorana Krok je smatrao da može da ponovi njihovo poslovanje i kopira njihov uspeh

⁵ Isaac Meritt Singer je odobravao pravo prodaje isključivo odabranim trgovcima, koji su na konjskim zapregama i na tačno određenim teritorijama vršili prodaju njegovih mašina. U to vreme nije znao niti je mogao znati da svojom inventivnošću stvara novi poslovni fenomen, kasnije nazvan franšizing

⁶ Spasić I. (1996), *Franšizing posao*, Institut za uporedno pravo, Beograd, str. 20

široj SAD-a. Stupio je u kontakt sa braćom Dik i Mek Donald iz Kalifornije i zatražio od njih franšizu koja bi poslovala pod imenom McDonald's. Ovo ime je još tada u Kaliforniji bilo sinonim za kvalitetnu brzu hranu i efikasne usluge ljubaznih radnika. Danas je uspeh McDonald's-a daleko poznat svuda u svetu upravo zbog toga što je Rej Krokova ideja bila da se svaki gost u svakom McDonald's restoranu u svetu mora osećati isto, počevši od vizuelnog identiteta, do ukusa jela, serviranja, naplaćivanja itd. Rej Krok je osmislio koncept koji zovemo „trgovačko odelo“ kako bi obuhvatio ne samo izgled nego i svaki detalj na osnovu kog se posluje.⁷ Krokova teorija postala je veoma uspešna i ubrzo se proširila na čitavu franšiznu industriju, a gotove sve benzinske pumpe tokom 60-ih godina počele su da prihvataju jedinstveno „trgovačko odelo“ i standardizovale su načine usluživanja.

Slika 1. Rej Krok- Osnivač modernog franšizinga



Izvor: <http://www.businesspundit.com/25-businessmen-who-broke-the-rules-and-some-laws/>

Coca-Cola, pored McDonald's-a još jedan je primer veoma uspešne kompanije u periodu razvoja franšizinga. Kompanija Coca-Cola je proizvodnju, skladištenje i distribuciju svog proizvoda prebacila na lokalne poslovne ljude kojima je dala pravo punjenja.

⁷ www.pks.rs, (30.10.2013.)

Nakon završetka Drugog svetskog rata došlo je do ekspanzije franšizinga kao poslovnog koncepta. Tada je zbog naglog razvoja, ali i brojnih zloupotreba formirana Međunarodna franšizing asocijacija (IFA- International Franchise Association). Ova organizacija održava obuke u svim aspektima franšizinga kako bi koncept franšizinga i čitavu industriju podigla na viši nivo.

2.2. Pojam i definisanje franšizinga

Reč franšizing potiče od francuske reči *franchise*, što u prevodu znači povlastica, dozvola, lanac ovlašćenih radionica ili sistema u kojima postoje garancije da će kvalitet biti očuvan.⁸

Engleska reč *franchise* u prevodu na naš jezik označava slobodu ili privilegiju.

U teoriji i praksi postoje brojne definicije franšizinga. Da bi se razumela suština franšizinga najbolje je uporediti više definicija.

2.2.1. Definisanje franšizinga

Franšizing je poslovni model koji privlači veliku pažnju istraživača. Među definicijama franšizinga najviše je u primeni definicija Međunarodnog udruženja za franšizing (International Franchise Association-IFA): „Franšizing je kontinuirana saradnja u okviru koje franšizer daje pravo franšizantu za prodaju njegovog proizvoda (usluge) i pomaže mu u organizaciji, obučavanju, marketingu i upravljanju uz određenu naknadu od strane franšizanta.“⁹

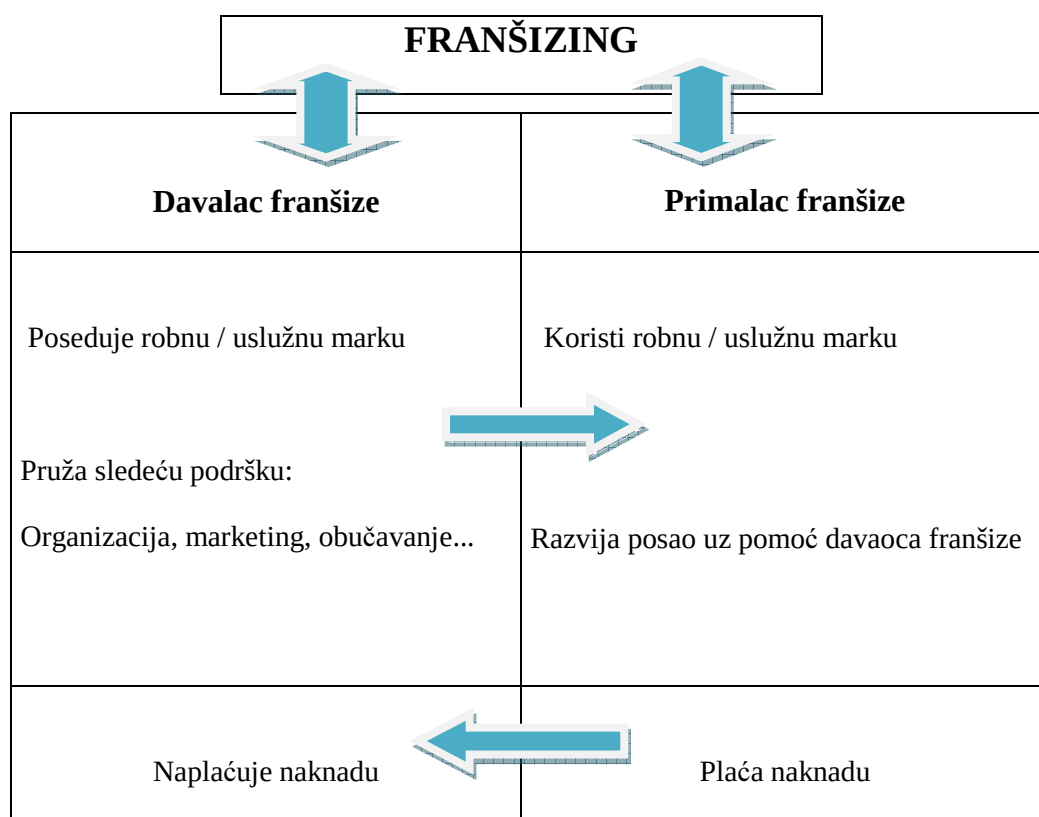
Na osnovu definicije može se zaključiti da franšiza stvara preduzetničke mogućnosti za obe strane uključene u franšizni odnos. Davalac franšize- franšizer je pravno nezavisni privredni subjekt koji je zahvaljujući svom dugogodišnjem poslovnom iskustvu u određenoj delatnosti razvio uspešnu robnu / uslužnu marku i koncept poslovanja koji se lako može preslikati na drugi, pravno nezavisni, privredni subjekt. Korisnik franšize- franšizant je privredni subjekat

⁸ Đurić Z. (2007), *Unapređivanje prodaje, merčendajzing i franšizing*, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, str. 152

⁹ Unković M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 102

koji posluje u svoje ime i za svoj račun, ali u svom poslovanju koristi prava na robnu / uslužnu marku i pravila poslovanja koja mu daje franšizer, za šta on plaća ugovorenu naknadu. Dakle, franšizant je ona strana koja iznajmljuje koncept poslovanja i upravlja franšiznom jedinicom, dok je franšizer ona strana koja poseduje koncept, izdaje ga franšizantima i odgovorna je za celu organizaciju.

Slika 2. Osnovni pojmovi franšizinga



Autor: Jelena Bojić

Na osnovu tabele vidi se da franšizing podrazumeva ustupanje postojećeg uspešnog modela poslovanja drugoj firmi uz novčanu nadoknadu. Korisnik/primalac franšize daje novčanu nadoknadu za franšizu i poštuje ugovorene standarde poslovanja, a davalac franšize mu zauzvrat ustupa svoje ime i poslovni model.

Po definiciji američkog stručnjaka H. Brauna franšizing je usmeno ili pismeno sačinjen dogovor na određeno ili neodređeno vreme, kojim jedno lice drugom licu ustupa robnu marku, znanja i iskustva neophodna za obezbeđivanje kvaliteta koji ta marka podrazumeva.¹⁰

Po dokumentima Evropske Unije franšizing je sporazum, kojim jedno preduzeće-franšizant drugom preduzeću, uz posrednu ili neposrednu naknadu ustupa pravo korišćenja franšize u cilju korišćenja:

- ✓ Zajedničkog imena ili oznake radnje;
- ✓ Jednoobrazno definisanog, uređenog i prezentovanog lokala;
- ✓ Know-how-a;
- ✓ Tehničke pomoći od strane vlasnika franšize.

Po definiciji V. Kandića franšizing je oblik marketinga u kojem matično preduzeće (davalac franšize) daje pojedincu ili malom preduzeću (primaoc franšize) pravo ili privilegiju da posluje na propisani način za određeni period vremena na specifičnom mestu. To pravo može biti raznoliko. Davalac franšize može ustupiti primaocu franšize pravo da prodaje njegov proizvod, da usvoji njegove metode, da koristi njegove simbole, trgovinske marke, ali franšiza može da obuhvati i sva ova prava istovremeno.

Pored navedenih definicija, treba napomenuti i to da je franšizing strateško partnerstvo, jer počiva na dugoročnom ugovoru i zajedničkom interesu i to da je franšizing oblik transfera ili ustupanja prava korišćenja intelektualne svojine- robne marke ili žiga pod jasno definisanim uslovima.¹¹

Osnovni uslov koji je neophodan za zasnivanje sistema franšizinga jeste da davalac franšize-franšizer bude ekonomski snažno preduzeće, koje je steklo veliki poslovni ugled i čiji su proizvodi ili usluge poznati potrošačima po svom kvalitetu. Upravo ove karakteristike davaoca franšize predstavljaju i osnovni motiv primaoca franšizinga da se uključi u franšizni

¹⁰ Harold Braun je cenjeni američki stručnjak za pravo franšizinga

¹¹ Đurić Z., op. cit., str.152

sistem davaoca franšizinga i da olakša svoje poslovanje koristeći njegovu već stečenu reputaciju.

2.2.2. *Vrste franšizinga*

Postoje tri osnovne klasifikacije franšizinga, a to su:¹²

1. funkcionalna;
2. predmetna (šira);
3. predmetna (uža).

Funkcionalna klasifikacija polazi od funkcije učesnika u sistemu franšizinga:

1. **Proizvođač-maloprodavac**- Proizvođač daje franšizu za niz maloprodajnih objekata u kojima se prodaju njegovi proizvodi. Primer: Benetton.
2. **Proizvođač-velikoprodavac**- Proizvođač daje franšizu velikoprodavcima za doradu i distribuciju proizvoda. Primer: Pepsi i Coca-Cola.
3. **Sponzor usluga-maloprodavac**- Osnovna komponenta ovog odnosa je usluga, oko koje se gradi čitav koncept poslovanja. Primer: McDonald's, Holiday Inn, Avis.
4. **Velikoprodavac-maloprodavac**- Veleprodavac formira asortiman (miks različitih marki proizvoda različitih proizvođača) i daje franšizu maloprodavcima za distribuciju asortimana. Primer: Western Auto Stores.

Šira predmetna klasifikacija polazi od ekonomskog smisla transakcija:¹³

1. **Franšizing proizvoda**- Franšiza obuhvata vizuelni identitet, politiku cena i reklamiranje vezano za distribuciju proizvoda. Odnosi se na dilere automobila, benzinske pumpe i sl.

¹² Kandić V. (1995), *Franšizing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 61

¹³ Kandić V.(1994), *Globalni pristup franšizingu u marketingu usluga*, Beograd, str. 61

2. **Proizvodni franšizing**- Franšiza podrazumeva proizvodnju i velikoprodaju pod okriljem zajedničkog vizuelnog identiteta i reklamiranja. Odnosi se na distribuciju punjenja.
3. **Franšizing poslovnog formata**- Franšiza pored vizuelnog identiteta obuhvata i druge poslovne aktivnosti tj. čitav poslovni koncept. Ovaj tip franšizinga najveću primenu doživljava u oblasti hotelijerstva, fast-food restorana i sl.

Uža predmetna klasifikacija svodi tipove franšizinga na dva tipa. Prema Thomasu i Seidu postoje dva osnovna tipa franšize i, pored njih jedan dodatni tip, a to su:¹⁴

1. **Franšiza proizvoda ili franšiza distribucije proizvoda (Product Distribution Franchise);**
2. **Čist poslovni franšizing ili franšiza poslovnog formata (Business Format Franchise).**

Franšizing distribucije proizvoda je tradicionalni franšizing koncept i odnosi se na ustupanje prava u vezi proizvoda i trgovinskog imena. Naime, franšizu distribucije proizvoda karakteriše to što primalac franšize obično samo prodaje proizvod koji je proizveo davalac franšize, a u nekim slučajevima davalac franšize ustupa primaocu i pravo potpune ili delimične proizvodnje. Proizvodi koji se prodaju u franšizama distribucije proizvoda mogu zahtevaju neke pripremne radnje od strane primaoca franšize pre prodaje, kao što je slučaj sa Coca-Cola-om ili neke dodatne usluge nakon prodaje kao što je slučaj sa Ford Motor Company. Franšizing distribucije proizvoda podrazumeva da davalac franšize licencira svoje trgovačko ime i logotip primaocu franšize, ali ne obezbeđuje sistem za poslovanje. Iako franšiza distribucije proizvoda predstavlja najveći procenat ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina danas dostupnih franšiza su franšize poslovnog formata. Franšizing distribucije proizvoda najčešće se vezuje za industriju automobila, kamiona, prodaju osvežavajućih napitaka i sl. Distributeri Coca-

¹⁴ Thomas D., Seid M. (2000), *Franchising for Dummies*, IDG Books, SAD, str. 12

Cola-e, Goodyear Tires-a, Ford Motor Company-a i John Deere-a su primeri primaoca franšize distribucije proizvoda.

Franšizing poslovnog formata ili franšizing „druge generacije“ podrazumeva poslovnu saradnju između davaoca i primaoca franšizinga koja se odnosi ne samo na proizvode, usluge i zaštitni znak, već i na celokupno poslovanje- marketing strategiju, način rada i standarde, kontrolu kvaliteta i sl. Ono što je najvažnije kod ovog tipa franšizinga je da primalac franšize dobija kompletni sistem za isporučivanje proizvoda, usluga i za celokupno poslovanje. Dakle, u ovom slučaju davalac franšize stavlja primaocu na raspolaganje svoju „poslovnu formulu“.

Ovaj oblik franšiznog poslovanja je najbrže rastući oblik i sve više franšiznih sistema organizuje se po principu franšize poslovnog formata. Ovaj oblik franšiznog poslovanja karakterišu neprekidni poslovni odnosi između davaoca i primaoca franšize. Primalac franšize ne dobija samo robni/uslužni žig i logotip, već i kompletni sistem poslovanja.

Primeri ove vrste franšiznog poslovanja mogu se naći u ugostiteljstvu, hotelijerstvu, hipermarketima, poslovnim uslugama (knjigovodstvo, računovodstvo) i sl. Najznačajniji primeri franšize poslovnog formata su: Subway, McDonald's, Burger King, Costa Coffee, MiniPani i sl.

Dodatni tip franšize podrazumeva da nezavisni privredni subjekti treba da se dogovore o udruživanju da bi dobili snagu kolektivnog pregovaranja i zajedničkog brenda. Ovaj tip franšize se može označiti kao podvrsta franšize poslovnog formata i naziva se **Conversion Franchise**. Najpoznatiji primer za ovu vrstu franšize je kompanija Century 21, s obzirom da je nastala konverzijom nezavisnih agencija za prodaju nekretnina u svetski poznati franšizni sistem.

Prema načinu širenja poslovnih mreža razlikuju se:

1. Jedinični (direktni) franšizing (Singl franšiza)- korisnik franšize otvara samo jednu franšiznu jedinicu;

2. Višejedinični franšizing- koji može biti:

- ✓ Razvojni franšizing (Area Development Franchising);
- ✓ Generalni sporazum o franšizingu (Master Franchising) ili subfranšizing.

Najčešća vrsta primaoca franšize se uobičajeno naziva „jedinični franšizing“ koji obično poseduje i rukovodi jednim do tri franšizna biznisa, a takav franšizing se naziva jedinični ili direktni franšizing. Ovaj oblik franšize je najjeftiniji s obzirom da podrazumeva franšizni ugovor za jednu poslovnu jedinicu.

Drugi vid franšizinga se naziva višejedinični franšizing. Bitno je naglasiti da je višejedinični franšizing deo modernog franšizinga i da je u SAD-u više od 82 % novih restorana u jednom lancu brze hrane otvoreno od strane postojećih primaoca franšize.¹⁵

Višejedinična franšiza može biti Area franšiza i Master franšiza.

Area franšiza se odnosi na otvaranje više poslovnih jedinica na nekoj teritoriji. Franšizant u ovom slučaju ima pravo da posluje sa više franšiza na određenom tržištu. Ovo je poslovni sporazum kod kog franšizer odobrava franšizantu pravo da posluje sa više franšiza koje se odnose na različite poslovne delatnosti.

Master franšiza se odnosi na pravo primaoca franšize da prodaje franšizu trećim licima u podzakup na svojoj teritoriji. Master franšiza podrazumeva niz obaveza, nedostataka, ali i prednosti za primaoca franšize, kao što su naknada za korišćenje podfranšize, ali i obuka i trening podfranšizanata.

Prednosti višejediničnog franšizinga:

- ✓ Olakšava brži rast sistema;
- ✓ Omogućava tržišnu penetraciju;
- ✓ Povećava konkurentsku prednost.

¹⁵ Popović N., Jaško O., Prokić S. (2010), *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd, str. 228

Lovrić franšizno poslovanje deli na 8 osnovnih tipova:¹⁶

1. Menadžerska franšiza

Primalac franšize u ovom slučaju upravlja poslovanjem koje se odvija na nekoliko područja. Primalac franšize u ovom slučaju je neposredno uključen u poslovanje franšiza. Najbolji primer za ovu vrstu franšize predstavljaju franšize kurirskih službi.

2. Multifranšiza ili master franšiza

Primalac franšize ima pravo regrutacije drugih primaoca franšize za istog davaoca franšize. Ciljevi ovog tipa franšize su brzo širenje na određenom tržištu, oslonac na finansijske izvore i kadar inostranog partnera, podeljen rizik ulaska na nepoznato tržište i povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu. Loše strane ove vrste poslovanja su pojava gubitka kontrole na lokalnom tržištu u korist lokalnog partnera koji može biti vrlo jak, teškoće pri rukovođenju franšiznom mrežom na stranom tržištu, nemogućnost sprovođenja aktivnosti ukoliko se pojavi kršenje ugovora jer davalac franšize nije direktni partner u ugovoru nego je to master primalac franšize.

3. Franšizni korner (Franchise Corner)

Ovaj tip franšiznog poslovanja daje mogućnost trgovcu da posveti samo jedan deo svoje trgovine određenoj delatnosti u franšizi. Deo te trgovine je uređen na način koji odredi davalac franšize kako bi potencijalnim kupcima bio prepoznatljiv. Ulaskom u ovu vrstu poslovanja, primalac franšize mora obezbediti kadar koji će proći obuku kod davaoca franšize.

4. Co-branding

Ovaj tip franšiznog poslovanja podrazumeva formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Takvo poslovanje se može obavljati pod istim krovom ili pokrivati velike regije. Davaoci franšize moraju biti pažljivi

¹⁶ Lovrić P. (2003), *Vodič kroz poduzetništvo*, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb, str. 64

i sprovesti istraživanja pre nego što se odluče za ovu vrstu franšiznog poslovanja. U takvom poslovanju mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta kako jedna franšiza ne bi oslabila drugu. Udruživanje imena treba da ojača poslovanje.

5. Izvršna franšiza

Izvršna franšiza ima oblike u kojem poslovanje vodi jedna osoba uključena u finansijske usluge i vođenje projekta. Poslovni prostor nema važnu ulogu jer se posao obavlja u poslovnom prostoru klijenta. Ovaj tip franšiznog poslovanja karakterističan je za agencije za nekretnine, osiguravajuće agencije.

6. Maloprodajna franšiza

Tip franšize u kome primalac ulaže velika sredstva u reklamu, opremu i zaposlene kako bi pomogli u vođenju poslovnog sastava sa velikim prihodima. Isti je kasnije moguće prodati ukoliko se primalac franšize želi povući iz poslovanja. Osnovna razlika maloprodajne u odnosu na ulagačku je u tome što davaoci franšize imaju glavnu reč pri odabiru kupaca.

7. Prodajno-distribucijska franšiza

U ovom slučaju primalac franšize je u neprekidnom pokretu pa prodaje/distribuiraju proizvode na određenom području i zapošljava dodatne osobe po potrebi radi zadovoljavanja svih područja uz rastući broj klijenata.

8. Pokretne usluge

Kod ovog oblika franšize primalac franšize ulazi u franšizni sistem sa manjim finansijskim ulaganjima i njega obeležava pravo na bavljenje uslugama koje obično uključuju samo jednog zaposlenog i prevozno sredstvo.

UGOVOR O FRANŠIZINGU

III DEO: Ugovor o franšizingu

Ugovor o franšizingu spada u kategoriju „novih ugovora“. Novi ugovori u međunarodnom poslovanju nastaju u poslovnoj praksi SAD-a, ali se ubrzo šire i na Evropu. Njihov ekonomski značaj se vezuje za drugu polovinu XX veka. Ovi ugovori nastaju da bi se odgovorilo potrebama tadašnje ekonomske situacije, koja se karakteriše hiperprodukcijom i velikom ponudom roba i usluga, ali i zaoštrenom konkurencijom na tržištu. U cilju jačanja sopstvene konkurentске pozicije, trgovci kreiraju nove metode poslovanja koji se pravno regulišu novim ugovorima. Oni, u ekonomskom smislu, stvaraju nove oblike prodaje robe, nove oblike finansiranja, poslovanja, ali i komercijalizaciju novih faktora proizvodnje kao što su znanja, iskustva, informacije i kapital. U poslovnoj praksi nastaje veliki broj ovakvih ugovora, a među njima poseban ekonomski značaj imaju:

- ✓ Ugovor o franšizingu;
- ✓ Ugovor o lizingu;
- ✓ Ugovor o distribuciji;
- ✓ Ugovor o faktoringu;
- ✓ Ugovor o forfetingu;
- ✓ Ugovor o know-how i sl.

3.1. Pojam i elementi ugovora o franšizingu

Kada je reč o ugovorima o franšizingu, oni su do '90-ih godina XX veka znatno izmenjeni. Prvobitni ugovori od 3 strane su povećani na 50 i više strana i davaoci franšize danas ugovorima obuhvataju gotovo svaki aspekt odnosa. Primaoci franšiza su uvereni da su franšizni ugovori „industrijski standard“ i kao takve ih prihvataju.

Ugovor o franšizingu spada u neimenovane ugovore sui generis, odnosno ugovore koje zakon nije posebno regulisao. Pomenuti ugovor je mešoviti ugovor koji se sastoji od više

imenovanih ugovora, koji najčešće sadrže elemente ugovora o prodaji, ugovora o delu, ugovora o zastupanju, ugovora o ustupanju prava na industrijsku svojinu, ugovora o licenci, ugovora o know-how i dr.

Ugovor o franšizingu se prvobitno razvio u SAD, a tek kasnije i u evropskim zemljama. U SAD-u je 1960. godine osnovano Međunarodno udruženje franšizinga čiji je osnovni zadatak da definiše opšte uslove poslovanja, standardne i tipske ugovore, kodekse poslovne etike i sl. Dva najznačajnija akta novog autonomnog trgovinskog prava izradili su stručnjaci u okviru Međunarodnog instituta za unifikaciju privatnog prava (UNIDROIT). Reč je o Vodiču za međunarodne master franšizing aranžmane i Modelu zakona o obavezi predugovornog obaveštavanja kod ugovora o franšizingu. Vodič UNIDROIT za franšizing je usvojen sa ciljem da pomogne strankama u pregovorima i zaključivanju međunarodnih franšizing ugovora. U okviru Evropske unije 1988. godine su usvojena Pravila o primeni člana 85/3 Rimskog ugovora na kategorije sporazuma o franšizingu. Pravila o franšizingu koja su usvojena prvenstveno se odnose na zabranu narušavanja slobodne konkurencije.

U većini zemalja, pa tako i u Srbiji ugovor o franšizingu nije uređen posebnim nacionalnim zakonima, a ako postoje posebni pravni propisi vezani za franšizing, oni se uglavnom odnose na ugovorne odnose između davaoca i primaoca franšize. Ugovor o franšizingu nije regulisan u pravnom sistemu Srbije kao poseban imenovani ugovor, već su njegovi izvori opšti uslovi franšizing kompanija, njihovi tipski ugovori i opšti trgovački običaji, zbog čega je ugovor o franšizingu veoma kompleksan.

Kao pomoć učesnicima u franšiznim poslovnim odnosima Međunarodna trgovačka komora iz Pariza (ICC) donela je 2000. godine Tipski međunarodni ugovor o franšizingu kao set pravila koji treba da zameni nedostatak nacionalnih obligaciono-pravnih normi, kojima se regulišu obaveze iz međunarodnog ugovora o franšizingu.¹⁷

Ugovor o franšizingu predstavlja ugovor o poslovnoj saradnji kojim se davalac franšize obavezuje da vrši periodične isporuke i pojedine privredne usluge, kao i da prenese svoje znanje i iskustvo u proizvodnji i poslovanju na primaoca franšize, a primalac franšize se

¹⁷ www.pks.rs, (08.11.2013)

obavezuje da isplati naknadu davaocu za izvršenje usluga, a isto tako se obavezuje da će se u svom poslovanju pridržavati preuzetih obaveza iz ugovora.¹⁸

Franšizing je karakterističan metod distribucije robe i/ ili usluga kojima se stvara simbioza između uspešnih privrednih subjekata koji imaju uhodane i razvijene metode poslovanja, s jedne i nezavisnog pojedinca koji raspolaže određenim kapitalom i želi sopstveno privredno društvo, s druge strane.¹⁹

Osnovne odredbe koje treba da sadrži ugovor o franšizingu su sledeće:

- ✓ Obaveze davaoca franšize;
- ✓ Obaveze primaoca franšize;
- ✓ Roba i usluge koje će davalac franšize isporučivati primaocu franšize;
- ✓ Prava davaoca franšize;
- ✓ Prava primaoca franšize;
- ✓ Uslovi plaćanja za primaoca franšize;
- ✓ Trajanje ugovora o franšizingu;
- ✓ Uslovi pod kojima će se sklapati ugovor o produžetku franšize;
- ✓ Uslovi pod kojima se može raskinuti ugovor o franšizingu.

Predmet ugovora o franšizingu je pravo isključive prodaje roba i vršenja usluga. Osim toga, po osnovu ovog ugovora se prenosi i pravo korišćenja robnog ili uslužnog žiga, kao i poslovno znanje i iskustvo koje se realizuje prenosom standarda u poslovanju. Osim toga, predmet ovog ugovora je i vršenje usluga i to usluga marketinga, obuke kadrova, servisiranja i sl. Takođe, ovaj poslovni sistem podrazumeva i vršenje funkcije nadzora nad sprovođenjem ugovora od strane davaoca franšize.

¹⁸ Kapor V., Carić S. (1976), *Ugovori robnog prometa*, Beograd, str. 453

¹⁹ Milenković-Kerković T. (1998), *Ugovor o franšizingu-tajna uspeha*, Studentski kulturni centar, Niš, str. 9

Osnovna karakteristika ugovora o franšizingu jeste da su subjekti ovog ugovora izrazito ekonomski povezani i zavisni, i da je time ugovoren visok stepen integracije njihovih poslovnih funkcija i delatnosti u situaciji kada su oba partnera nezavisne organizacije i svaki za sebe snosi rizik poslovanja i nastupa u svoje ime i za svoj račun.

3.2. Vrste ugovora o franšizingu

U pravnoj teoriji i poslovnoj praksi postoji više vrsta ugovora o franšizingu.

Najznačajnija podela ugovora o franšizingu je podela na osnovu objekta:

- ✓ **Ugovor o franšizingu roba** (robni franšizing ili franšizing proizvoda) - Kod ove vrste ugovora o franšizingu proizvođač (davalac franšizinga) ustupa trgovcu (primaocu franšize) pravo isključive prodaje određenog proizvoda ili grupe proizvoda na tačno određenoj teritoriji, radi prodaje krajnjem korisniku (kupcu). Franšizing proizvoda podrazumeva prodaju standardizovane robe i to najčešće hrane, odeće, obuće, automobila i dr.
- ✓ **Ugovor o franšizingu usluga** (prometno-poslovni franšizing) - U ovom slučaju davalac franšize pruža primaocu franšize čitav niz (paket) usluga. Ta prava su vezana za ustupanje prava iskorišćavanja poslovnog i tehničkog znanja o određenom tipu usluge, kao i prava pružanja usluga pod trgovačkim imenom, žigom i drugim znakom razlikovanja. Najčešće se primenjuje u ugostiteljstvu i hotelijerstvu (primer: lanci hotela i restorana).
- ✓ **Ugovor o proizvodnom franšizingu** (industrijski ili tehnološki franšizing) - Predmet ove vrste ugovora o franšizingu je proizvodnja, odnosno, obavljanje nekih faza tehnoloških procesa u proizvodnji hrane i pića. Najčešće se ostvaruje u industriji pića (Coca-Cola) gde davalac franšizinga obezbeđuje određene sastojke, a primalac franšizinga učestvuje u procesu proizvodnje krajnjeg proizvoda. Na osnovu ovog modela je nastala industrija punjenja.

Po drugoj podeli, ugovor o franšizingu se javlja u dva osnovna vida, a to su: ugovor o proizvodnom franšizingu i ugovor o prometnom (poslovnom) franšizingu.²⁰

Ugovor o proizvodnom franšizingu se sastoji u tome da proizvođač- davalac franšizinga daje pravo prodaje svog proizvoda ili grupe proizvoda primaocu franšizinga, a u nekim slučajevima i pravo njihove potpune ili delimične proizvodnje na osnovu licence, znanja i iskustva davaoca franšize. Po pravilu se ustupa pravo prodaje na tačno određenoj teritoriji ili tržištu (zemlji). Primalac franšizinga je u obavezi da nabavlja proizvode koji su predmet franšizinga isključivo od proizvođača ili isporučioaca koga odredi davalac franšize koji ujedno ima pravo kontrole nad poslovanjem primaoca franšizinga.

Ugovor o prometnom (poslovnom) franšizingu se sastoji u pružanju niza (paketa) usluga koje davalac franšizinga pruža primaocu franšizinga. Davalac franšizinga stavlja na raspolaganje primaocu franšizinga svoju „poslovnu formulu“ tj. način poslovanja (svoj „imidž“), svoje stečeno znanje i iskustvo (know-how), robne i uslužne žigove i slično.

3.2.1. Obaveze davaoca franšize

Pre nego što ustupi prava primaocu franšize, davalac franšize mora da ispuni neke opšte uslove i obaveze, a to su:

- ✓ Davalac franšize mora biti ekonomski snažno preduzeće, vlasnik trgovinskog imena, trgovinskog znaka franšizing mreže koju razvija;
- ✓ Davalac franšize mora preispitati svoj koncept u svim tačkama poslovnog procesa;
- ✓ Ponuda davaoca franšize za privlačenje novih primaoca franšize treba da bude jasna, istinita, bez dvosmislenih i skrivenih podataka.

Nakon ispunjenja ovih osnovnih uslova, davalac franšize treba da ispuni sledeće obaveze, a to su:²¹

²⁰ Kapor P. (2002), *Export-Import bilten*, Beograd, br. 82

- ✓ Ustupanje prava prodaje robe i vršenja usluga;
- ✓ Ustupanje prava upotrebe robnog i uslužnog žiga;
- ✓ Ustupanje prava upotrebe firme, memoranduma i drugih poslovnih znakova preduzeća;
- ✓ Ustupanje know-how-a (tehnološki metodi proizvodnje, upotreba recepata, formula, postupaka i metoda proizvodnje i poslovanja i raznih vrsta znanja);
- ✓ Vršenje nadzora u funkciji zaštite žiga, ugleda, standarda ponude robe i usluga;
- ✓ Pružanje pomoći primaocu franšizinga oko pronalaženja odgovarajuće lokacije, pomoć pri njenom opremanju i uređenju;
- ✓ Obučavanje primaoca franšizinga i njegovog osoblja;
- ✓ Pružanje pomoći u upravljanju poslovnom jedinicom primaoca franšizinga;
- ✓ Pomoć u vršenju propagande;
- ✓ Suzdržavanje od davanja bilo kakvog povlašćenog položaja drugim primaocima franšizinga.

3.2.2. Obaveze primaoca franšize

Ugovorom o franšizingu, pored obaveza davaoca franšizinga obuhvaćene su i obaveze primaoca franšize, a to su:

- ✓ Primena svih uputstava, standarda poslovanja i tehnoloških postupaka u poslovanju;
- ✓ Nabavka robe od davaoca franšize ili lica koje on zahteva;
- ✓ Čuvanje poslovne tajne- Primalac franšize ne sme ni za vreme, niti nakon okončanja ugovora o franšizingu da otkrije know-how i ostale poslovne tajne trećim licima;

²¹ Popović N., Jaško O., Prokić S., op. cit. , str. 228

- ✓ Plaćanje naknade;
- ✓ Rad na unapređenju plasmana robe i usluga davaoca franšizinga;
- ✓ Dozvola kontrole svog poslovanja od strane davaoca franšize.

Od svih obaveza koje primalac franšize ima prema davaocu franšize, moglo bi se reći da je najosetljivije pitanje provizije koje primalac franšizinga treba da plati davaocu franšizinga. Postoji nekoliko vrsta provizije koje proističu iz ovog ugovornog odnosa, a to su:

- ✓ provizija za uključenje u sistem davaoca franšizinga (initial franchise fee) koja se plaća jednokratno i ono što je karakteristično za ovu vrstu provizije je to da je ne naplaćuju svi davaoci franšize;
- ✓ rojalitet (royalty fee) koji se plaća periodično, a ta provizija podrazumeva procenat nedeljnog, mesečnog ili godišnjeg prometa,
- ✓ provizija za oglašavanje (advertising fee) koja se plaća za promociju davaoca franšizinga u propagandnoj kampanji koju na nivou sistema sprovodi davalac franšizinga.

Dakle, naknada se plaća kao paušalna naknada (fee) ili kao franšizing naknada (royalty). Paušalna naknada predstavlja tržišnu vrednost prava franšizinga, uključujući i stvarne troškove usluga, a franšizing naknada se ugovara u određenom procentu i zavisi od obima ukupnog prometa (varijabilni deo) ili je delom fiksna (naknada za ugovorene posebne usluge).²²

Pored paušalne naknade ili franšizing naknada, primalac franšizinga ima i druge obaveze prema davaocu franšizinga:

- ✓ kupovnu cenu za nabavljenu robu;
- ✓ plaćanje zakupnine, ako je davalac franšizinga dao u zakup poslovne prostorije davaocu franšizinga;

²² Isto, str. 230

- ✓ otplatu kreditnih rata, ako je primalac franšizinga korisnik kredita od davaoca franšizinga radi sopstvenih investicionih ulaganja u vezi sa ugovorom o franšizingu.

Pored provizije, drugo važno pitanje za primaoca franšizinga jeste način na koji davalac franšizinga sprovodi kontrolu i u kom obimu. Ovo se javlja u vidu odobrenja lokacije i prodajnog prostora od strane davaoca franšizinga, kontrole usluga i proizvoda koji se plasiraju, ograničenja palete proizvoda i usluga koje primalac franšizinga može da plasira, ograničenja u pogledu teritorije i načina poslovanja na toj teritoriji.

3.3. Troškovi i naknade u franšizingu

Pre zaključivanja bilo kakvog franšizing aranžmana, obe ugovorne strane i primalac i davalac franšize rukovode se svojim ekonomskim i finansijskim interesima.

U izradi kalkulacija davalac franšize rukovodi se sledećim troškovima i prihodima:

- ✓ troškovi obrade potencijalnih tržišta i analize partnera;
- ✓ troškovi registrovanja robne marke za dato nacionalno tržište;
- ✓ troškovi razvoja robne marke, standarda i procedura rada koje konkretna robna marka podrazumeva;
- ✓ troškovi pružanja tehničke pomoći kod osposobljavanja objekta i kasnije tokom poslovanja objekta;
- ✓ troškovi osnovnog i ugovorom definisanog propagandnog materijala;
- ✓ troškovi kontrole objekata i poslovanja objekata.

Osnovni prihodi davaoca franšizinga iz zaključenog franšizing aranžmana:

- ✓ Licencna taksa- To je jednokratna fiksna naknada koja se plaća po potpisivanju ugovora. Ova naknada kreće se od desetak do milion evra.

- ✓ Franšizing naknada- Ova naknada se najčešće utvrđuje kao procenat (od 0,5 do nekoliko procenata). Osnov obračuna i plaćanja ove naknade je promet koji se ostvari u objektu sa konkretnim brendom.

Kompanije imaju različita pravila po pitanju naplate licence i visine franšizing naknada.

Royalty je naknada za ustupljeno pravo korišćenja robne marke ili druge intelektualne svojine izraženo u fiksnom iznosu po prodajnoj jedinici ili u procentu u odnosu na vrednost prodaje.

Fee označava paušalnu tj. jednokratnu naknadu npr. naknada za obuku menadžmenta objekta koji ulazi u sistem franšizinga.

Osnovne troškovne stavke primaoca franšizinga su:

- ✓ troškovi pronalaženja i pregovaranja sa davaocem franšize;
- ✓ troškovi uređenja i opremanja objekta i promena u tehnologiji poslovanja u objektu;
- ✓ povećani troškovi držanja proširenog asortimana, na kome insistira davalac franšize i povećani troškovi održavanja standarda u objektu koje propisuje davalac franšize.

Značajan činilac troškova primaoca franšize koji proističe iz ugovornog odnosa primaoca i davaoca franšize predstavlja i :

- ✓ provizija za uključenje u sistem davaoca franšizinga (initial franchise fee) koja se plaća jednokratno i ono što je karakteristično za ovu vrstu provizije je to da je ne naplaćuju svi davaoci franšize;
- ✓ rojalitet (royalty fee) koji se plaća periodično, a ta provizija podrazumeva procenat nedeljnog, mesečnog ili godišnjeg prometa,
- ✓ provizija za oglašavanje (advertising fee) koja se plaća za promociju primaoca franšizinga u propagandnoj kampanji koju na nivou sistema sprovodi davalac franšizinga.

Naknada se plaća kao paušalna naknada (fee) ili kao franšizing naknada (royalty). Paušalna naknada predstavlja tržišnu vrednost prava franšizinga, uključujući i stvarne troškove usluga,

a franšizing naknada se ugovara u određenom procentu i zavisi od obima ukupnog prometa (varijabilni deo) ili je delom fiksna (naknada za ugovorene posebne usluge).

Pored paušalne naknade ili franšizing naknada, primalac franšizinga ima i druge finansijske obaveze prema davaocu franšizinga:

- ✓ kupovnu cenu za nabavljenu robu;
- ✓ plaćanje zakupnine, ako je davalac franšizinga dao u zakup poslovne prostorije primaocu franšizinga;
- ✓ otplatu kreditnih rata, ako je primalac franšizinga korisnik kredita od davaoca franšizinga radi sopstvenih investicionih ulaganja u vezi sa ugovorom o franšizingu.

Međutim, pored ovih troškova, primalac franšize ulaskom u ovaj aranžman smanjuje transakcione troškove. U ove troškove spadaju:

1. troškovi pronalaženja stalno novih trgovačkih partnera;
2. troškovi pregovaranja i zaključivanja ugovora sa stalno novim trgovačkim partnerima;
3. troškovi kontrole i rizici realizacije ugovora sa novim i neproverenim partnerima.

PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZINGA

IV DEO: Prednosti i nedostaci franšizinga

4.1. Rizici u poslovanju na savremenom tržištu

Rizik je uvek prisutan u poslovnom životu. Preuzimanje i upravljanje rizikom deo je uobičajenog poslovanja kompanija u cilju stvaranja i povećanja vrednosti svog kapitala. Mnogi poslovni neuspesi ipak pokazuju da kompanije ne upravljaju dovoljno dobro rizikom ili ne razumeju rizik koji preuzimaju.

U finansijskom smislu rizik predstavlja verovatnoću da će se ostvariti prinos na investiciju koji se razlikuje od prinosa koji očekujemo da ostvarimo. Na taj način rizik uključuje ne samo loše rezultate tj. prinose koji su manji od očekivanih, nego i dobre rezultate tj. prinose koji su veći od očekivanih. Prvi možemo nazvati rizik gubitka, a drugi rizik dobitka, ali se obe mogućnosti uzimaju u obzir kada se razmatra tj. meri rizik. Može se reći da rizik predstavlja kombinaciju opasnosti i mogućnosti. Svaki investitor i preduzeće treba da ostvari kompromis između veće zarade koju donosi mogućnost i većeg rizika koji treba podneti kao posledicu izlaganja opasnosti.²³

U narednom poglavlju razmatraju se prednosti i nedostaci franšizinga u cilju identifikovanja mogućnosti i opasnosti poslovanja u sistemu franšizinga.

4.2. Prednosti i nedostaci franšizinga

Proučavajući raznovrsnu literaturu o franšizingu može se steći utisak da dominira pozitivan stav prema franšizingu, ali se, takođe, može otkriti i mnogo nedostataka ovog poslovnog koncepta.

Najbitniji motiv za koncept franšize jeste mogućnost franšizera da proširi svoj posao deleći rizike i troškove poslovanja sa franšizantima.

²³ Damodaran A. (2007), *Korporativne finansije*, Modus- Centar za statistička istraživanja i prognoze, Podgorica, str. 151

4.2.1. Prednosti i nedostaci za davaoca franšize

Za davaoce franšize brojne su prednosti koje može ostvariti ulaskom u franšizno poslovanje:

- ✓ Uspostavljanje prepoznatljivosti marke – Jedan od najjačih razloga za franšizing, imajući u vidu to da potrošači cene marku, a prepoznatljivost marke je ubrzan kada ekspanzija ide putem franšizinga;
- ✓ Brzo širenje na tržištu – Franšizing omogućava bržu tržišnu penetraciju u poređenju sa punim vlasništvom;
- ✓ Niži troškovi nabavke, opreme, promocije zbog kupovine velikog obima;
- ✓ Smanjenje poslovnog rizika – Eventualni neuspeh snosi primalac franšize, iako finansijske posledice može imati i davalac franšize;
- ✓ Koristi od lokalnog znanja;
- ✓ Veća motivisanost (od statusa zaposlenog do statusa vlasnika) – Primalac franšizinga je više motivisan u rešavanju problema od zaposlenih u kompaniji jer je u pitanju sopstvena investicija. Primaoci franšizinga su spremniji da ulože više napora u razvoj tržišta koje im je dato, nego što je to slučaj sa menadžerima koje predstavlja kompanija u objektima koje ona kontroliše.

Davalac franšize postiže brži rast uz manje angažovanog kapitala, takođe franšiza obezbeđuje davaocu minimiziranje poslovnih i finansijskih rizika. Davaoci franšize uz manja ulaganja i manji poslovni i finansijski rizik šire svoje tržište otvaranjem novih lokala što dovodi do povećanja prometa, a samim tim i do povećanja prihoda, do uvećanja vrednosti franšiznog sistema, a sve to zajedno vodi ka lakšem pronalaženju novih primaoca franšize.

Svedoci smo da u ovom vremenu, veliki postaju još veći, a mali postaju manji ili propadaju. Jedan od načina da se opstane na tržištu je saradnja sa firmama koje već imaju izgrađen brand name. Uz već izgrađen imidž, logističku podršku, timove za edukaciju i marketinšku podršku franšizera mnogo je lakše poslovati. Na osnovu gore navedenih prednosti potvrđuju

se pomoćne hipoteze da se primenom franšizinga omogućava brža penetracija na tržištu i da se uz pomoć franšizinga minimiziraju poslovni i finansijski rizici.

Međutim, pored brojnih prednosti koje ostvaruje davalac franšize, franšizno poslovanje sa sobom nosi i neke nedostatke za davaoce franšize. Najveći nedostaci za davaoce franšize mogu se svrstati u sledeće kategorije:

- ✓ Ostali (ne-franšizni) deo poslovanja može biti ugrožen obraćanjem pažnje i usredsređivanjem samo na franšizing;
- ✓ Smanjena mogućnost kontrole u odnosu na sopstvenu organizaciju;
- ✓ Manje profitabilno poslovanje tj. deljenje ostvarenog profita sa primaocima franšize;
- ✓ Nedostatak poverenja i nemogućnost uticaja na politiku zapošljavanja primaoca franšize.

4.2.2. Prednosti i nedostaci za primaoca franšize

Franšizno poslovanje danas ne bi dostiglo takve razmere, da primaoci franšize nisu uvideli prednosti ulaska u franšizne sisteme. Najznačajnije prednosti za primaoce franšizinga su:

- ✓ Manje investicije;
- ✓ Manji rizik u poslovanju;
- ✓ Nedostatak znanja i iskustva moguće je nadoknaditi obukom davaoca franšize;
- ✓ Korišćenje uspešnog i poznatog poslovnog imena i reputacije;
- ✓ Potrebno je manje inicijalnog kapitala za započinjanje poslovanja;
- ✓ Grupne olakšice za nabavku;
- ✓ Manji rizik od neuspeha;
- ✓ Nudi se standardni kvalitet proizvoda kroz potvrđeni sistem poslovanja;

- ✓ Pomoć prilikom odabira lokacije kao i sva ostala pomoć pre i za vreme poslovanja;
- ✓ Koristi od razvoja franšiznog sistema davaoca franšize;
- ✓ Zaštita od konkurencije.

Razmatrajući navedene prednosti mogu se potvrditi pomoćne hipoteze da se primenom franšizinga omogućava brža penetracija na tržištu i da se uz pomoć franšizinga minimiziraju poslovni i finansijski rizici.

- ✓ Najveći nedostaci za primaoca franšize koje ostvaruje ulaskom u franšizni sistem su:
- ✓ Velika zavisnost od davaoca franšize;
- ✓ Gubitak nezavisnosti;
- ✓ Neelastičnost poslovnog sistema;
- ✓ Neprekidno usaglašavanje sa ugovorima i standardima koje propisuje davalac franšize i franšizni sistem;
- ✓ Finansijske obaveze prema davaocu franšize koje primalac mora plaćati bez obzira na finansijsku situaciju.

FRANŠIZING I BANKARSTVO

V DEO: Franšizing i bankarstvo

Odnos franšizinga i bankarstva može se posmatrati sa dva aspekta:

- ✓ Franšizing kao poslovna metoda u bankarstvu;
- ✓ Banke kao finansijeri franšizinga.²⁴

5.1. Franšizing u bankarstvu

Franšizing kao poslovna metoda u bankarstvu se najčešće primenjuje u izdavanju platnih kartica svih vrsta (debitnih, kreditnih i poslovnih), gde se banke pojavljuju kao primaoci franšize, dok su davaoci franšize velike internacionalne kompanije poput Visa International-a, American Express-a, Diner's Club-a, Eurocard-a, Mastercard- a i sl.

Franšizing kao kompletna poslovna metoda preneti je i na bankarstvo, mada u dosta ograničenom obimu. U bankarstvu franšizing je metoda u poslovnoj aktivnosti banke, pri čemu banka prodaje svoje ime i poslovne metode malim i nezavisnim bankama. Davalac franšize dozvoljava da se na osnovu naknade ili posebnog aranžmana o franšizingu formira kompanija koja će koristiti ime i poslovne metode davaoca franšize, u ovom slučaju banke. Davalac franšize obezbeđuje pri tom obuku, opremu, vrši kontrolu kvaliteta kao i reklamu na nacionalnom planu. U zamenu za to obezbeđuje proviziju, kao i učešće u profitu korisnika franšize. Korisnik franšize ostaje samostalna banka u pogledu vlasništva. Ideja franšizinga transferisana je i na bankarstvo početkom 1990-tih godina u SAD-u kada je First Interest Bank of Los Angeles dala franšizu za 28 banaka koje imaju preko 90 bankarskih sedišta u 8 federalnih jedinica SAD sa ukupnom aktivom od preko 4 milijarde dolara.²⁵ Banke koje su zahvaćene ovim aranžmanom imale su pravo da koriste ime First Interest Bank, a mogle su da koriste i reklamu, obuku menadžera i poslovne savete od davaoca franšize, a sve banke koje

²⁴ Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 176

²⁵ Hadžić M., *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 311

su bile primaoci franšize dobile su pravo pristupa mreži bankomata i druge pogodnosti. Sve banke su pritom zadržale postojeću vlasničku strukturu.

5.2. Banke kao finansijeri franšizinga

Za razliku od pokazatelja da već u prvoj godini poslovanja propadne više od 70 posto preduzetnika, statistika u franšizingu je mnogo optimističnija - procenat propalih je manji od 10 posto, a profit je i do 80 posto izvesniji nego kod pokretanja samostalnog posla. Uprkos tome, banke u Srbiji nemaju posebnu kreditnu liniju za ovakav poslovni model, a krediti koji se nude za otvaranje franšiza su sa kamatama i do 15 odsto godišnje. Razlog je, tvrde u bankama, što se u Srbiji uglavnom otvaraju franšize malo poznatih ili nepoznatih brendova, pa rizik nije ništa manji nego kod samostalnih preduzetnika.

Svetska ekonomska kriza nije mnogo uticala na dalji razvoj franšizinga u većini razvijenih zemalja. Međutim, u Srbiji je sa padom kupovne moći padala i prodaja u franšizama, ali je opstanak franšizinga generalno, a posebno u vreme krize, mnogo izvesniji u odnosu na samostalne preduzetnike, jer davaoci franšiza ujedinjuju svoje primaoce kroz franšiznu mrežu i postižu jače efekte na tržištu. Pored toga, kroz franšiznu mrežu mogu se postići niže cene kod dobavljača, što čini robu ili uslugu prema krajnjem kupcu veoma konkurentnom.

Trenutno, jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju franšizni sistemi jeste finansiranje novih projekata. Banke u Srbiji i regionu, još uvek ne prepoznaju franšizing kao poseban poslovni model koji zahteva visok nivo investicija. To u velikoj meri otežava dobijanje potrebnih finansijskih sredstava za razvoj i širenje poslovanja, naročito za domaće franšizne sisteme. Istraživanja pokazuju da je u Srbiji za ulazak u franšizu najčešće potrebno između 10.000 i 100.000 evra. Pošto ovakva investicija nije mala, nedostatak novca je najveći problem preduzetnicima i nezaposlenima, koji žele da započnu posao kupovinom franšize. Imajući u vidu trenutno stanje privrede Srbije može se sa sigurnošću zaključiti da su nedostajući izvori finansiranja posledica nerazumevanja finansijskih institucija u Srbiji za ovaj vid poslovanja. Naime, u Srbiji ne postoje posebne kreditne linije koje bi finansirale franšizno poslovanje. U drugim zemljama, gde je franšizing razvijen, recimo u Italiji, država odobrava kredite za početnike i do 100.000 evra, bez dopunskih garancija i traženja hipoteka,

ali je neophodna preporuka i verifikacija kompanije, odnosno davaoca franšize. Takav davalac franšize mora biti član Nacionalne franšizing asocijacije.²⁶

Iskustva banaka ukazuju na to da ovakav tip kredita najčešće zahtevaju novi klijenti malih preduzeća, koji zapravo nemaju istoriju poslovanja, a samim tim ni kredibilitet koji bi ukazao na sigurnost investicije. Bankama to predstavlja ključni rizik i to je razlog zašto su start-up krediti veoma skupi, jer se nude po visokim kamatnim stopama.

U najvećem broju slučajeva zahtevi za kreditiranje franšiza odnose se na manje poznate ili nepoznate brendove i to pretežno iz država u regionu. Ovakav tip franšiza zahteva najmanje investicije korisniku franšize, ali zato kod banaka izaziva najveću sumnju i strah od rizika da sredstva neće biti vraćena. Sa druge strane, franšize poznatih brendova, kakvih je u Srbiji malo, traže i ogromne investicije, pa su preduzeća koja zahtevaju kredite za ovakav tip franšiza najčešće dobro poznata bankama i imaju uspešnu istoriju poslovanja.

Prema izveštajima konsultantske kuće za franšizing „Profit sistem“, franšizing je ozbiljna nepoznanica u Srbiji, dok ugovor o franšizingu za bankare u anglosaksonskim zemljama označava sigurnost i olakšavajuću okolnost, bankari tamo polaze od pretpostavke da će franšiza dobro raditi. I pored činjenice da franšiza znači već razrađen posao, u Srbiji se finansiranje franšizinga posmatra kao finansiranje bilo kog drugog biznisa, iz čega sledi zaključak o veoma visokim kamatnim stopama.

Međutim, bankari u Srbiji ne daju informacije o ovoj temi. Ono što se zna, jeste da se takvi krediti tretiraju kao start-up krediti i retko koja banka ih ima u ponudi. A kada se pojave zahtevi za otvaranje finansiranja neke velike franšize, banke nude kredit za osnovna sredstva ili investicije, sa kamatama i do 15% godišnje.²⁷

Međutim, očekuje se da će banke u budućnosti sve veću pažnju poklanjati finansiranju franšizinga jer su i davaoci i primaoci franšize upućeni na banke koje dobijaju ulogu kontrolnog punkta i medijatora.²⁸ Banke pored funkcije finansiranja treba da imaju i funkciju filtera u smislu da u slučaju pokretanja franšizne operacije koja nije pravilno struktuirana i ima neke nezadovoljavajuće karakteristike, banke na to ukažu i uskrate finansijsku podršku.

²⁶ <http://franchising.rs/clanak/59/mnogo-problema-al-ima-resenja/> (05.12.2013)

²⁷ Časopis „Biznis i finansije“ (2013), Beograd, str. 32

²⁸ Kandić V. (1995), *Franšizing*, Ekonomska politika - Institut Ekonomskih nauka, Beograd, str.109

Kada kritički preispituju davaoca franšize, banke ustvari ustanovljavaju da li su spremne da obezbede finansiranje za niz primaoca njegove franšize. Međutim to ne rade u ime primalaca franšize, već u svoje ime i za svoj račun. Svaka pojedinačna franšiza prolazi kroz temeljno ispitivanje od strane sektora za franšizing u banci, na čelu sa menadžerom za franšizing.

Ova evaluacija uključuje pregledanje pilot operacije, finansijske stabilnosti, strukture menadžmenta, marketing aktivnosti, kvaliteta proizvoda ili usluge i prepoznatljivost trgovinskog imena i marke.²⁹

Ocenjujući poslovne planove, operativne budžete i projekcije cash-flow-a zajmotražioca, banke deluju kao posrednici u usmeravanju stranog kapitala ka domaćim primaocima inostranog franšizinga. Za proverene i odobrene sisteme franšize banke obezbeđuju finansijski paket sa konkretnim elementima koji su različiti za različite sisteme franšizinga.

Globalno gledano, banke su oprezne prilikom procene potencijalnih franšiznih poslova, pa kredite plasiraju samo za priznate franšize sa dobrom poslovnom istorijom. Otuda male firme koje tek osnivaju sistem franšizinga imaju probleme pri pribavljanju sredstva za otpočinjanje franšiznih aktivnosti.

²⁹ Jović Z., op. cit., str. 177

RAZVOJ FRANŠIZINGA U SRBIJI

VI DEO: Razvoj franšizinga u Srbiji

U Srbiji je ovaj način poslovanja u razvoju, o čemu svedoči sve veći broj domaćih franšiza i tek u narednim godinama se očekuje prava ekspanzija franšizinga.

6.1. Istorija razvoja franšizinga u Srbiji

Razvoj franšizinga u Srbiji obeležile su tri faze:

1. Uvoz američkih franšiza;
2. Stvaranje domaćih franšiznih sistema;
3. Izvoz domaćih franšiza.

Franšizing u Srbiju, odnosno u bivšu republiku SFRJ, stigao je veoma rano, već na samom početku svoje evropske ekspanzije, sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, kada počinje uvoz američkih franšiza. Američke franšizne mreže, Coca-Cola, Avis, Hertz, Intercontinental, Hyatt i McDonald's, zaključuju veliki broj ugovora sa tadašnjim jugoslovenskim preduzećima. Tadašnji ugovori nisu nosili naziv ugovor o franšizingu, već ugovor o članstvu (Avis – Autotehna), ugovor o punjenju i distribuciji (Coca-Cola-Slovin), ugovor o tehničkoj saradnji (Intercontinental – Hotel Espalanade) i sl. Najveći značaj za razvoj franšizinga u Srbiji u ovoj fazi ima ugovor koji je zaključen 1986. godine između McDonald's Corporation i Genexa i otvaranje prvog McDonald's restorana 1988. godine.

U drugoj fazi razvoja franšizinga, domaća preduzeća shvataju prednosti širenja svojih sistema putem ovog koncepta, pa tokom 1980-ih godina, a posebno početkom 1990-ih godina, pored uvoza stranih franšiznih koncepta, novu karakteristiku razvoja franšize u Srbiji predstavlja izgradnja domaćih franšiznih sistema u raznim oblastima. Montenegro Express, Tigar, Pekabeta, Yumco i drugi su u ovom periodu počeli, sa manje ili više uspeha, kreiranje i prodaju svojih franšiza. Početkom 1990-ih godina, franšizing postaje moda u tadašnjoj Jugoslaviji. U tom periodu su osnovana i profesionalna udruženja franšizinga, od kojih je prvo osnovana, 1991. godine, Srpska federacija za franšizing sa sedištem u Nišu. Nakon toga u Novom Sadu se osniva Jugoslovenska franšizing asocijacija kao još jedno nacionalno

udruženje franšizinga, čija je uloga bila prvenstveno promocija franšizing koncepta i stvaranje baze podataka o postojećim franšizing sistemima koji posluju u zemlji. Nakon tog inicijalnog razvoja franšizing organizacija, novi zamah u njihovom razvoju je nastao krajem prošle decenije. Tako je krajem 2007. godine osnovan Centar za franšizing pri Privrednoj komori Srbije kao centralno mesto gde svi zainteresovani mogu dobiti stručne informacije o franšiznom poslovanju u Srbiji.³⁰ Pored toga, 2009. godine je osnovano Srpsko udruženje za razvoj franšizinga (SURF)³¹, kao nevladino, nestranačko i neprofitno udruženje koje promoviše franšizno poslovanje u Srbiji. Zahvaljujući razvoju ovih organizacija, proteklih nekoliko godina franšizing u Srbiji obeležio je dolazak nekoliko moćnih franšizing sistema, pre svega u oblasti modne industrije (Zara, Mango, Oviesse, Springfield, Time-Out, Accessorize i dr.). 2003. godinu obeležio je dolazak franšize Office 1 Superstore-a u oblasti kancelarijskog materijala, nameštaja i tehnike, a najpopularniji i svakako najrašireniji franšizni sistem, svakako i zbog niske cene, postala je mađarska franšiza za prodaju peciva Fornetti. U toku 2007. godine deo franšizne ponude u Srbiji postaje i američki Re/Max, svetski lider na tržištu nekretnina koji predstavlja jednu od deset najbrže rastućih franšiznih koncepata na svetu. U tom periodu dolazi i do intezivnijeg razvoja domaćih franšiza pa tako sopstvene mreže osnivaju (AMC) Affrodite Mode Collection u oblasti modne konfekcije, DIS prvenstveno u oblasti veleprodaje, a kasnije i maloprodaje, Com Trade u oblasti distribucije kompjuterske opreme i softvera, zatim Dve šmizle, Rakia bar, Krofna bar i dr.

Treća faza u kojoj dolazi do stvaranja velikih domaćih franšiznih sistema i do njihovog izvoza u okolne zemlje je faza u kojoj se naša zemlja trenutno nalazi. Međutim, sa razlogom se može reći da su domaća iskustva sa franšizingom još na samom početku, ali i da se saglasno kretanjima poslednjih godina otvaraju perspektive intezivnijeg razvoja franšizinga u našoj zemlji i izvoza u okolne zemlje. U kontekstu franšize i uopšte franšiznog poslovanja u Srbiji, dominira stav da većina ljudi ne razume šta je franšizni sistem poslovanja ili zna tek ponešto

³⁰ <http://www.pks.rs/MSaradnja.aspx?id=679&p=0&> (04.12.2013.)

³¹ <http://www.franchiseserbia.rs/index.php> (04.12.2013.)

o njemu, ne razumevajući mogućnost franšiznog poslovanja kao vrste pomoći u razvoju srpske privrede. Isto tako, iako model franšizinga krupnim koracima ulazi u Srbiju, prednost ovog načina poslovanja u srpskim poslovnim krugovima i dalje nije na potrebnom nivou. U tom smislu, popularizacija koncepta franšiznog poslovanja u Srbiji predstavlja jedan od ključnih aspekata bržeg ekonomskog razvoja srpske privrede i njenog uključivanja u svetske i evropske tokove i poboljšanja konkurentske pozicije domaće privrede. Svrha istraživanja i analize postojećeg franšiznog poslovanja ogleda se u podizanju svesti o prednostima i potencijalnim mogućnostima franšiznog poslovanja u Srbiji. Trenutno najveći broj domaćih franšiza posluje samo na teritoriji naše zemlje. Međutim, neke kompanije, kao što je na primer kompanija Dve šmizle, je pored domaćeg tržišta, prisutna i u susednim zemljama. Sa druge strane, kompanija Rakia bar, pored tržišta Srbije, svojim franšiznim sistemom osvaja i tržište Kanade. Međutim, uprkos tendenciji širenja franšiznih sistema domaćih kompanija, većina njih još uvek posluje samo na tržištu Srbije.

6.2.Struktura davaoca franšize u Srbiji

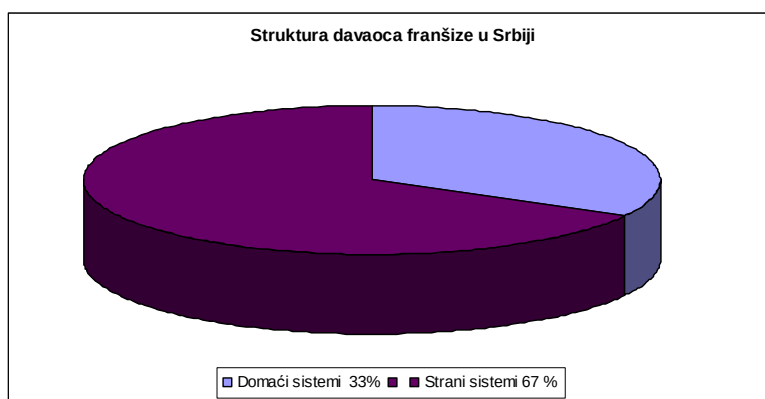
U poređenju sa drugim zemljama u tranziciji, Srbija ima manji broj inostranih i domaćih franšiznih mreža, jer je franšizing kao poslovni model još uvek u razvoju. Međutim, ono što je moguće zapaziti je da se broj franšiza iz godine u godinu postepeno povećava i da raste interesovanje za franšizno poslovanje, ali je broj firmi koje posluju po ovom modelu i dalje mnogo manji nego u svetu. Strani franšizni brendovi i dalje su daleko brojniji od domaćih. Franšizni model poslovanja je trend u svetu. U najrazvijenijim delovima sveta, ovaj koncept poslovanja je dominantan. U SAD-u postoji 3.600 franšiznih brendova, 60% maloprodaje realizuje se kroz franšizne trgovine. Ali, franšiza je sve prisutnija i u zemljama Evrope.

Prema broju primaoca i davaoca franšize Srbija značajno zaostaje za ostalim zemljama Evrope. Prema istraživanjima Centra za franšizing Privredne komore Srbije, u firmama u Srbiji koje posluju po franšiznom modelu, zaposleno je oko 10 000 ljudi. U odnosu na broj radno sposobnog stanovništva taj broj je mali, ali je realno očekivati da će se broj zaposlenih u franšizama Srbije povećavati.

U Srbiji je nepovoljna i struktura franšiznog poslovanja. Dok u razvijenim zemljama Evrope preovlađuju domaće franšize, u Srbiji je mnogo veći broj stranih u odnosu na domaće franšize.

Tokom 2012. i u prvoj polovini 2013. godine, prema podacima Profit system-a, koji u svim zemljama u kojima posluje priprema i objavljuje godišnje izveštaje o franšizingu, u Srbiji je ukupno poslovalo 164 sistema. Od tog broja 54 sistema pripada domaćim sistemima, a 110 stranim sistemima.

Grafikon 1. Struktura davaoca franšize u Srbiji

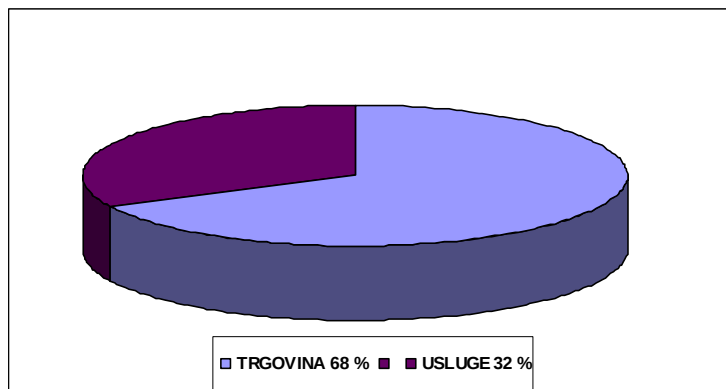


Izvor: <http://franchising.rs/clanak/391/prvi-izvestaj-o-trzistu-fransizinga-u-srbiji/>

Iako rezultati potvrđuju da u Srbiji dominiraju strani franšizing sistemi, na osnovu prikazanog grafikona može se zapaziti i značajno učešće domaćih franšizing sistema na našem tržištu.

Sektorski posmatrano, od 164 sistema koja posluju na našem tržištu čak 111 sistema posluje u oblasti trgovine, dok se preostalih 53 bavi uslužnom delatnošću. Da trgovački sistemi dominiraju u odnosu na uslužne i kod domaćih, a posebno stranih sistema je očekivani rezultat, budući da je franšizing ipak lakše implementirati u distribuciji proizvoda nego što je to slučaj sa uslužnim delatnostima.

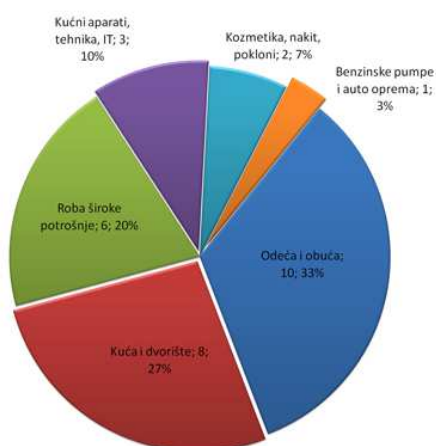
Grafikon 2. Sektorska struktura franšizing sistema u Srbiji



Izvor: <http://franchising.rs/clanak/391/prvi-izvestaj-o-trzistu-fransizinga-u-srbiji/>

Kada se posmatraju samo domaći franšizing sistemi, istraživanja pokazuju da u Srbiji ukupno posluje 54 domaća franšizing sistema, od kojih se 30 franšiza bavi trgovinom, a preostalih 24 sistema pripadaju uslužnom sektoru. U sektoru trgovine najveći broj sistema pripada delatnosti obuće i odeće (10), zatim slede sistemi iz oblasti prodaje robe i opreme za kuću i dvorište (8), 6 iz oblasti robe široke potrošnje, 3 franšizna sistema iz oblasti prodaje kućnih aparata, tehnike i IT, 2 u branši kozmetike i jedan franšizni sistem iz branše benzinskih pumpi i auto opreme.

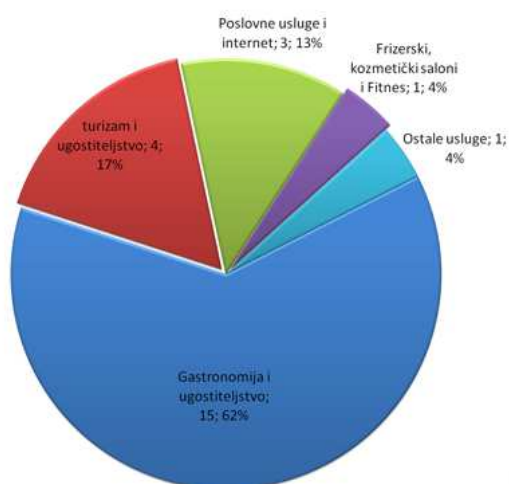
Grafikon 3. Struktura domaćih trgovinskih franšiza



Izvor: <http://franchising.rs/clanak/394/prvi-izvestaj-o-domacim-fransiznim-sistemima-u-srbiji/>

Kod uslužnih sistema više od polovine pripada delatnosti gastronomija i ugostiteljstvo sa 15 franšiza, zatim slede turizam i hotelijerstvo sa 4, poslovne usluge i internet sa 3 sistema i 1 franšizni sistem u oblasti frizerski, kozmetički saloni i fitnes.

Grafikon 4. Struktura domaćih franšiza koje se bave uslužnim delatnostima



Izvor: <http://franchising.rs/clanak/394/prvi-izvestaj-o-domacim-fransiznim-sistemima-u-srbiji/>

Da je franšizing jedan od najuspešnijih modela za poslovno širenje i povećanje prometa, a samim tim i poslovnog prihoda svedoči istraživanje nedeljnika NIN sprovedeno za 2013. godine koje pokazuje da je među kompanijama koje su se našle na listi 500 najvećih preduzeća u Srbiji, čak 18 kompanija koje posluju i u franšizingu. Među kompanijama koje svoje poslovanje šire i kroz franšizu na listi TOP 500 najvećih preduzeća u Srbiji najbolju poziciju zauzeo je Mercator S. Ova kompanija, inače najbolje kotirana na listi jer zauzima sedmo mesto, u okviru svoje maloprodajne mreže razvija franšizni sistem Roda partner. Od franšiznih sistema na listi se našla i kompanija Delta Holding u čijem sastavu posluje Delta sport kao primalac franšize nekoliko modnih brendova kao što su Aldo, Nike, Monsoon, Accessorize, Sergeant Major i jedne kafeterije Costa Coffee. Nakon kompanija Mercator i Delta holding, na listi se nalaze i Lukoil i OMV Srbija, zatim MPC holding čiji je deo kompanija Iksel koja je primalac master franšize poznatih španskih brendova Springfield, Cortefiel i Pedro del Hierro za tržište Srbije i tržište regiona. Ova kompanije je poznata po

tome što je putem franšize dovela poznatu špansku marku Mango na tržište Srbije i Crne Gore. Metro Cash& Carry, takođe se našao na ovoj listi kao najveći franšizni lanac u zemlji po broju poslovnica. Metro uspešno širi franšiznu mrežu pod brendom Moja radnja, i za sada broj prodavnica koje posluju pod tim brendom veći je od hiljadu. Naravno, poslovni prihodi primalaca franšize ne ulaze u poslovni prihod kompanije Metro Cash& Carry, ali svakako doprinose rastu poslovanja ove kompanije budući da su primaoci franšize dužni da deo asortimana nabavljaju preko ovog nemačkog trgovca. Ove kompanije zauzele su vodeća mesta na TOP 500 listi najvećih preduzeća u Srbiji, a pored njih na listi su se našle i kompanije PTP DIS, JP PTT Srbija, Simpo, Forma Ideale, Sportina, Office Shoes i dr.

Tabela 1. NIN TOP 10 preduzeća u Srbiji po poslovnim prihodima (u milionima evra) 2013. godine

Redni broj	Naziv preduzeća	Prihod u milionima evra
1.	NIS	2.069
2.	EPS	1.638
3.	Telekom Srbija	1.056
4.	Delhaize Srbija	912
5.	Srbija Gas	658
6.	Tarkett	558
7.	Mercator S	528
8.	Delta Holding	507
9.	Victoria Group	488
10.	Koncern Farmakom MB	484

Na osnovu analize tabele može se zaključiti da su se čak dva franšizna sistema našla među prvih deset najvećih preduzeća u Srbiji po poslovnim prihodima u 2013. godini.

ANALIZA FRANŠIZING SISTEMA U SRBIJI

VII DEO: Analiza franšizing sistema u Srbiji

7.1. Franšiza kompanije DVE ŠMIZLE



Dve šmizle su brend koji se plasira kroz lanac maloprodajnih objekata specijalizovanih za prodaju nakita i bužuterije. Brend je počeo sa razvojem 2002. godine kada je otvorena prva radnja u Beogradu. Vrlo brzo veliku popularnost ovaj brend je stekao ne samo u Srbiji već i u drugim zemljama bivše SFRJ. Široka mreža franšiznih radnji rasprostranjena je u svim većim gradovima u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Hrvatskoj i Makedoniji. Ova kompanija bavi se proizvodnjom, maloprodajom i veleprodajom modnog nakita, kao i prodajom Swarovski elemenata i repromaterijala za izradu nakita.

Kada je reč o franšizi kao konceptu poslovnog širenja Dve šmizle nude sledeće oblike poslovne saradnje:

- Franšizna radnja;
- Franšizni korner.³²

Pod ovim brendom trenutno radi oko 30 franšiznih radnji i kornera, a vlasnice kompanije ističu da postoji stalno interesovanje za započinjanje posla pod ovim brendom.

Minimalna investicija za otvaranje franšizne radnje Dve šmizle kreće se od 5.500 do 6.500 evra, dok je za otvaranje franšiznog kornera potrebno upola manje novca. Franšizni ugovor traje godinu dana, ali postoji mogućnost da se zaključi i na duži period, sa klauzulom koja omogućava i primaocu i davaocu da ga raskinu pre isteka.

³² <http://www.dvesmizle.rs/fransize> (04.12.2013.)

Međutim, franšiza brenda Dve šmizle besplatna je za primaoca u Srbiji. Jedina finansijska obaveza koju moraju da ispune primaoci franšize je da reklamiraju brend na lokalnom nivou. Takođe, primaoci franšize imaju obavezu da obezbede lokal na dobro pozicioniranom mestu, veličine od 15 do 25 kvadratnih metara. Franšizni prodajni prostor treba u potpunosti da liči na radnje davaoca franšize.

Prednosti pristupanja sistemu franšize Dve Šmizle su sledeće:

- ✓ razrađena tehnologija poslovanja i već osvojeno tržište;
- ✓ ugled i prepoznatljiv kvalitet;
- ✓ brz povratak uložених sredstava, sigurno poslovanje i širenje posla;
- ✓ marža – razlika u ceni između nabavne i prodajne ostavlja dovoljno prostora za isplatu svih troškova i ostvarenje dobiti;
- ✓ edukacija o metodama prodaje i poslovanja, kao i obuka prodavaca ;
- ✓ podrška u radu i vođenju prodajnih objekata, u širenju maloprodajnog biznisa i otvaranju novih prodavnica;
- ✓ najpovoljniji uslovi nabavke robe;
- ✓ nema sezonskih artikala – celokupan asortiman se prodaje tokom cele godine.

Za inicijalno ulaganje u franšizni sistem Dve šmizle, dakle, potrebno je između 5.500 i 6.500 hiljada evra, dok je za prvo punjenje robom potrebno 4.000 evra i 1.000 evra za sređivanje lokala. Međutim, činjenica koja govori da čak 80 % novoosnovanih firmi, koje nisu franšiznog tipa, propadne u prvim godinama poslovanja, daje prednost franšizingu.

Upkos značajnim ulaganjima, banke u Srbiji nemaju posebnu kreditnu liniju za finansiranje ovakvog poslovnog modela, a krediti koji se nude za otvaranje franšiza kao start-up krediti su sa kamatama i do 15 %.

7.2. *Franšiza kompanije Battery centar*



Battery centar je najveći centar baterija i akumulatora u Srbiji koji na jednom mestu nudi maloprodaju, servis, veleprodaju i obuku. Ova kompanija sarađuje sa najvećim svetskim proizvođačima akumulatora i baterija i omogućuje visoke standarde praćenja inovativnog razvoja proizvoda. Prvi Battery centar otvoren je 2006. godine, a za 7 godina rada kompanija je uspeła da razvije čitav lanac centara za prodaju i servis svih vrsta baterija i akumulatora. Strateški partneri ove kompanije su svetski poznati proizvođači baterija (Tudor, Yuasa, Powersonic, Unibat, Ansmann, GP Batteries, Uniross, Crown).³³

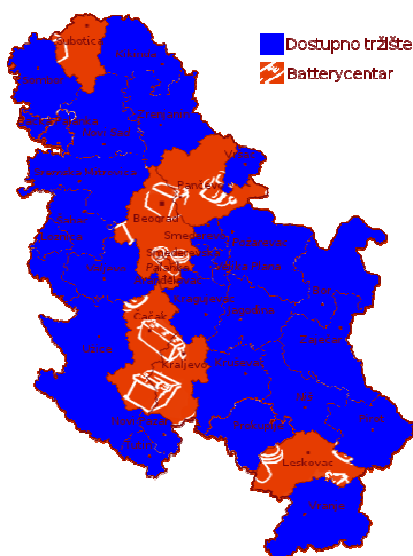
Kompanija Battery centar posvetila je veliku pažnju razvoju svoje kompanije putem franšize, pa je stoga ovaj koncept detaljno razradila. Vlasnici kompanije napisali su veoma detaljan i precizan protokol pristupanja sistemu. Potencijalni primaoci franšize od popunjavanja upitnika do zvaničnog otvaranja franšizne radnje moraju preći devet koraka i imaju najmanje dva sastanka sa predstavnicima kompanije Battery centar. Iako strog i zahtevan koncept, za franšizu Battery centra postoji velika zainteresovanost. Važno je naglasiti da potencijalni primaoci franšize Battery centra ne moraju znati ništa o ovoj branši jer kompletnu edukaciju kroz razne vidove obuke imaju od strane davaoca franšize. Primaoci franšize mogu da računaju na potpunu podršku i sigurnost koju im garantuje ovaj već dokazani koncept. Pored toga, primalac ne dobija samo brend i širok asortiman različitih vrsta baterija, već i siguran lanac snabdevanja, kompletan računovodstveno-finansijski softver, kao i nekoliko specijalizovanih softvera za servisiranje i kontrolu kvaliteta proizvoda. Pored svega toga, primalac franšize dobija i on-line sistem prodaje. Primaocima franšize se nudi pomoć koja je fokusirana na sistem prodaje preko zajedničkog informacionog sistema, poznavanje

³³ <http://www.batterycentar.rs/> (06.12.2013)

proizvoda, postavljanje finansijskih ciljeva, marketing logistiku, obuku, pomoć u odabiru lokacije, dizajn enterijera i eksterijera.

Ulazna naknada za franšizu se plaća 5.000 evra, pri čemu se 20 % plaća odmah, a ostatak sume se razlaže na 86 rata. Ugovor o franšizingu se sklapa na sedam godina, a u inicijalnu naknadu ulaze i licence za softvere koji su neophodni u poslovanju. Međutim, pored ove inicijalne naknade, primalac treba da ima dovoljno finansijskih sredstava za vođenje posla tj. za prvu nabavku robe za koju je neophodno između 10.000 i 100.000 evra u zavisnosti od ciljnog tržišta. Primalac franšize, takođe plaća i redovnu naknadu od 2 % prometa na godišnjem nivou.

Trenutno kompanija Battery centar ima franšizne radnje u Beogradu, Subotici, Kraljevu i Leskovcu, a u toku su pregovori i sa primaocima iz Niša i Kragujevca.



Slika 3. Tržište kompanije Battery centar³⁴

Što se tiče internacionalizacije poslovanja ova kompanija ima planove za proširenje svoje mreže putem franšize u Makedoniji i Crnoj Gori.

³⁴ <http://franchise.batterycentar.rs/article/Dostupna%20Tržišta/aid/115> (06.12.2013.)

7.3. Franšiza kompanije DIS

7.3.1. Istorija nastanka kompanije DIS



Istorija kompanije DIS počinje 12. februara 1991. godine kada je osnovana veleprodajna firma pod nazivom DISKOMERC koja je imala samo tri zaposlena radnika.³⁵

Međutim, u periodu od 1994. do 1996. godine kompanija Diskomerc počinje intenzivno da se razvija. Povećani obim poslovanja pratio je ujedno i porast zaposlenih, a u stopu sa razvojem tekla je i modernizacija svih poslovnih segmenata. Vrlo brzo Diskomerc se razvio u veletrgovinu koja kroz mrežu od 3.000 kupaca pokriva čitavo tržište Srbije i istovremeno sarađuje sa oko 500 proizvođača, distributera i uvoznika.

2005. godine kompanija Dis je primenom principa franšizinga započela razvoj maloprodajne mreže, da bi već 2006. godine otvorila svoj prvi maloprodajni objekat Dis-market u Smederevu.

DIS je danas kompanija koja u svom sastavu ima distributivni i logistički centar na površini od 15 000 kvadratnih metara i u svom maloprodajnom lancu poseduje 16 sopstvenih objekata-marketa i to u Požarevcu, Smederevu, Velikoj Plani, Kruševcu, Jagodini, Mladenovcu, Lazarevcu, Smederevskoj Palanci, Pančevu, Kragujevcu, Krnjevu, Beogradu, Novom Sadu, Nišu, Kraljevu i Vršcu. Što se tiče marketa u Beogradu, Novom Sadu i Nišu oni spadaju u nedavno uspostavljenu kategoriju DIS+, s obzirom na svoju veličinu i asortimansku ponudu.

Objekat u Beogradu otvoren je 2010. godine, u blizini autoputa za Zagreb. On je ujedno i najveći objekat trgovinskog lanca DIS. Beogradski DIS+ prostire se na 22 000 metara

³⁵ <http://www.disyu.com/onama.php> (05.12.2013.)

kvadratnih, sa ukupnim asortimanom od preko 30 000 artikala, a kupcima je na raspolaganju 1 500 parking mesta.³⁶

2012. godine otvoren je market u Novom Sadu, drugi objekat u Vojvodini, posle marketa u Pančevu, a jedanaesti objekat u sastavu kompanije DIS. Na površini od 4 000 kvadratnih metara sa 16 kasa kupcima se nudi preko 10 000 artikala. Pored krajnjih potrošača, DIS posebnu pažnju poklanja i profesionalnim kupcima. Samim tim DIS je od početka ponudio odlične uslove i za tu grupu klijenata na teritoriji Novog Sada i okoline.

Objekat u Nišu, koji počinje sa radom aprila 2013. godine logičan je nastavak poslovne strategije kompanije DIS, koja se fokusira na pristupačne cene, široku ponudu domaćih proizvoda i ponudu prilagođenu najvećem broju potrošača u Srbiji.

7.3.2. DIS i franšizing

Od septembra 2005. godine DIS je započeo franšizno povezivanje sa svojim najkvalitetnijim i najvećim kupcima. Naime, svojim najboljim kupcima u veleprodaji DIS je ponudio podršku i poseban oblik partnerskog odnosa koji im je pružao više pogodnosti nego dotadašnja poslovna saradnja. Sa ovim partnerskim odnosom kupci su dobili mogućnost da imaju prepoznatljive brendirane objekte i posebno povoljne uslove kao što je npr. redovna, 15-dnevna prodajna akcija sa veoma konkurentnim cenama. Na taj način kompanija DIS svojim franšiznim partnerima omogućuje da su cenovno konkurentni i da imaju stabilno poslovanje.

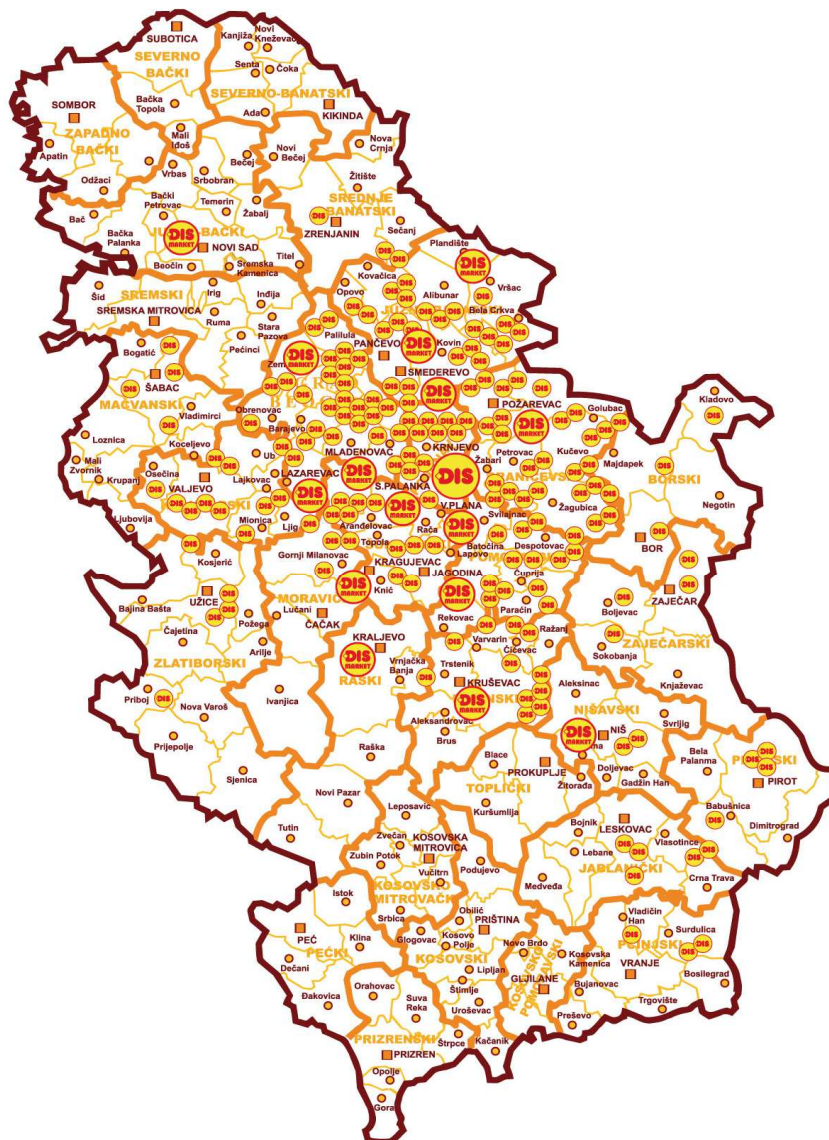
Takva vrsta ponude važila je samo za najlikvidnije kupce, najčešće porodične firme sa kojima je DIS ostvario dugogodišnju saradnju. Da bi neko postao DIS-ov partnerski kupac potrebno je da pre svega sarađuje sa ovom kompanijom kroz veleprodaju određeni vremenski period, u kom se prati poslovanje tog potencijalnog franšiznog partnera i sagledava više aspekata njegovog poslovanja. Minimalni period saradnje pre ulaska u franšizni sistem je 90 dana što

³⁶ <http://www.dis.rs/ovo-smo-mi/kako-smo-rasli.php> (05.12.2013.)

ne mora da bude pravilo. Bitno je naglasiti da nije moguće otvoriti maloprodajni objekat i odmah postati DIS partner. Uslov koji je potrebno ispuniti da bi se ušlo u DIS sistem jeste da firma bude likvidna i da ne uzima previše robe bez razloga, da ima dobar i redovan promet i da redovno izmiruje obaveze prema svom franšizeru. Ulaskom u sistem DIS-a budući franšizant obavezuje se da će 80 % svog asortimana nabavljati od svog franšizera DIS-a, dok će ostatak moći da kupuje od dobavljača sa kojima DIS ne ostvaruje saradnju. U preostalih 20 % spadaju tzv. dnevne nabavke: hleb, cigarete i roba koju DIS ne poseduje u svom asortimanu, a što je bio deo ponude maloprodaje pre ulaska u sistem franšize ili roba koju franšizant želi da poseduje zbog potražnje lokalnog tržišta. DIS partneri nemaju nikakve finansijske obaveze prema kompaniji DIS kao davaocu franšize i sami su apsolutno odgovorni za materijalno i robno poslovanje u svom maloprodajnom objektu. U slučaju kršenja dogovorenih obaveza DIS zadržava apsolutno pravo da jednostrano raskine saradnju sa partnerom koji se nije pridržavao dogovorenih uslova. Kao što je već rečeno, DIS je započeo razvoj ovog vida saradnje 2005. godine i kao takav jedini se održao na teritoriji Srbije, što ukazuje na ozbiljan pristup kompanije DIS ovom konceptu koja neguje i konstatno razvija partnerski odnos sa svojim kupcima.

Iako su na domaćem terenu već postigli i dokazali uspeh, kompanija DIS još uvek ne razmišlja o širenju franšizne mreže u inostranstvu. Kada su 2005. godine započeli širenje maloprodajnih objekata uz pomoć franšize, DIS je u prvoj godini imao 40 primalaca franšize, a danas mreža obuhvata 428 primalaca koji poseduju 650 maloprodajnih franšiznih objekata. Dakle, uz pomoć franšize DIS je uspeo da poveže preko šest stotina maloprodajnih objekata širom Srbije, koji su postali prepoznatljivi po žuto-crvenoj boji, jer u okviru sistema sopstvenog franšizinga, DIS pruža svojim franšizantima prepoznatljivi „DIS“ vizuelni identitet. Naime, objekti se brendiraju bojama DIS-a i na objekte se postavljaju tende sa logotipom DIS-a. Sastavni deo DIS-ovog vizuelnog identiteta jesu i svetleće reklame i uniformisanje radnika.

Slika 4. Mapa DIS-ovih franšiza u Srbiji



Izvor: <http://www.dis.rs/dis-partner/dis-partner.php>



Slika 5. Vizuelni identitet DIS-ovih franšizanata³⁷

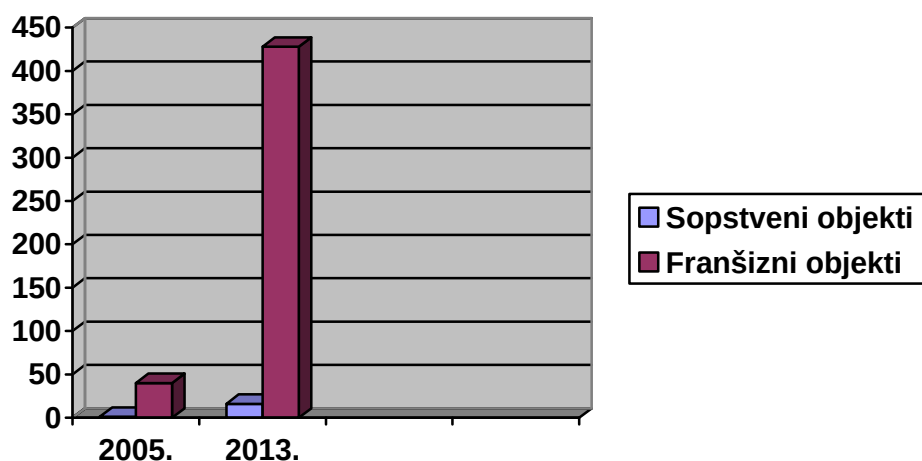
DIS franšizanti imaju povlašćene uslove pri kupovini u veleprodaji, što im pruža mogućnost da budu povoljniji od svoje konkurencije i da na taj način privuku sve veći broj kupaca u svoje objekte. Takođe, svakog meseca tokom akcije „180 proizvoda“ krajnji potrošači mogu u DIS-ovim franšiznim objektima širom Srbije da kupe proizvode po 25 % nižoj ceni u odnosu na uobičajene.

DIS-ov sistem franšizinga odlikuje i specifična cenovna politika. Naime, za razliku od standardne varijante po kojoj se cene u franšiznim radnjama formiraju tako da budu iste kako bi se izbegla nelojalna konkurencija, u DIS sistemu franšizinga ne primenjuje se takva cenovna politika. Svaki vlasnik maloprodajnog objekta koji je ušao u DIS-ov sistem franšizinga sam slobodno formira marže i cene one robe koja nije na akciji.

37

https://www.google.rs/search?q=dis%20partneri&bav=on.2,or.r_cp.&bvm=bv.57752919,d.Yms,pv.xjs.s.en_US.JVi-ZN0rCA0.O&biw=1536&bih=628&dpr=1&wrapid=tlif138661622642811&um=1&ie=UTF-8&hl=sr&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=ohWmUq6KGKWyywPT74GIDA

Grafikon 5. Rast kompanije DIS primenom franšizinga³⁸



7.3.3. Uvećanje profita kroz franšizu

Svaka kompanija koja ima uspešno poslovanje i nameru rasta i širenja trebala bi da uzme u obzir franšizu kao mogućnost za svoje širenje. Prednosti koje taj sistem pruža su mnogobrojne, a jedna od ključnih je i korišćenje resursa drugih ljudi za otvaranje svojih novih poslovnica, što znači da se poslovanje može brže širiti uz visoko motivisane ljude investitore-buduće primaoca franšize koji će voditi sopstvene poslovnice. Istovremeno se troškovi rukovodećeg kadra u upravi i na terenu smanjuju u poređenju sa troškovima za vođenje sopstvene mreže.

Sledeći grafikon upravo dokazuje činjenicu da se primenom franšize kao modela poslovnog širenja dolazi do uvećanja prometa, a i profita kompanije. Kompanija DIS započela je širenje svoje partnerske mreže 2005. godine, a od tada beleži i veći promet.

³⁸ Autor- Jelena Bojić, Grafikon je rezultat sumiranja podataka sa zvaničnog sajta kompanije

Grafikon 6. Promet DIS-a od 2002. do 2012. godine³⁹



Naravno, takvo poslovanje ima i svoju drugu stranu, a to je činjenica da će poslovanje i širenje poslovne mreže kroz franšizu uvek ostvarivati manji profit u vlasništvu, zatim veća početna ulaganja za projektovanje franšize i razvoj mreže i dr. Osim toga budući davalac franšize će morati da se nosi sa neizbežnim problemima komunikacije i rada sa primaocima franšize. Zato sav taj postupak projektovanja franšize treba prepustiti stručnjacima jer se mora biti svestan da se stvara formula koja će trajati godinama, uz male izmene.

Dakle, inicijalno ulaganje može biti veliko, ali sa druge strane dugoročno rešava problem širenja poslovanja i problem nedostatka tri osnovna faktora za poslovanje, a to su: vreme, novac i motivisana kadrovska struktura. Ulaskom u franšizu sva ta tri faktora daje primalac franšize. Projektovaćete franšizu ukoliko želite znatno da proširite svoj posao, odnosno ako želite da povećate posao do optimalne veličine i maksimalne profitabilnosti. Mnogima je kupovina franšize bila temelj za njihovo bogatstvo, ali tome prethodi rad, ulaganje novca, energije i volje. Prvi korak je transformacija poslovnog koncepta u franšizni paket i razvijanje mreže davaoca franšize.⁴⁰

³⁹ <http://www.dis.rs/dis-u-brojkama/dis-u-brojkama.php> (05.12.2013.)

⁴⁰ Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd

7.4. *Franšiza kompanije MiniPani*



Delatnost kompanije MiniPani je proizvodnja i distribucija duboko smrznutog peciva u sklopu franšiznog sistema koji je osnovan radi pečenja peciva u prodajnom prostoru partnera-primaoca franšize. Do septembra 2012. godine ova subotička firma je bila vlasnik master franšize za tržište Srbije mađarskog brenda Fornetti. Ova kompanija je nakon deset godina poslovanja, izgradnje uspešne franšizne mreže i osvajanja dominantne pozicije na tržištu hrane sa brzom uslugom donela odluku da se osamostali i razvije sopstveni brend MiniPani i da dodatno ojača postojeću franšiznu mrežu novim imenom i modernizovanim brendom. Do sada je MiniPani svoju franšiznu mrežu, koju čini više od 500 prodajnih mesta, razvijao u Srbiji i okolnim zemljama, kao što su Makedonija, Bosna i Hercegovina i Crna Gora. Danas i na tržištu Evropske Unije možete videti MiniPani franšizne objekte budući da je ova kompanija započela svoju delatnost u Mađarskoj.⁴¹

MiniPani se u poslovanju oslanja na sopstveno istraživanje i razvoj što je garancija kvaliteta proizvoda, a veliku popularnost stekla je razvijanjem širokog asortimana proizvoda, u cilju zadovoljavanja sve većih zahteva kupaca. Najpoznatiji proizvodi koje nudi MiniPani su: Mini peciva (20 vrsta slatkih i slanih, posnih i mrsnih peciva koja se pripremaju od kvasnog i beskvasnog lisnatog testa i prodaju na meru), Duo komadna peciva koja su mešavina dva različita ukusa, Maxi peciva bez nadeva u dva ukusa koja se prodaju na komad, Punto peciva koja su bogata nadevom, Mini burek po potpuno novoj tehnologiji sa ručno pravljenim korama i povećanim procentom fila i MiniPani pizza parče u dva ukusa.

⁴¹ <http://www.minipani.com/index.php?q=o-nama.html> (15.01.2014.)

MiniPani brend obezbeđuje za primaoca:

- robnu marku i vizuelni identitet;
- opremu za rad i digitalne spot-pećnice;
- razvijen i siguran metod rada, iskustvo i znanje;
- obuku i stalno savetovanje;
- podršku u vidu besplatne tehničke i tehnološke usluge - besplatno servisiranje spot-pećnice;
- marketinšku podršku;
- besplatnu dostavu robe;
- zaštitu od konkurencije - teritorijalna ekskluzivnost.

Ne morate imati nikakvo prethodno iskustvo da biste postali MiniPani partner, a osnovni zahtevi sistema za primaoca franšize su:

- da budu lojalni i da žele biti deo i raditi unutar sistema po unapred zadatim pravilima;
- da poseduju prodajni prostor od min. 20 m² na frekventnom mestu (može i zakup);
- da raspolažu minimalnim potrebnim sredstvima kao početnim kapitalom.

Za ulazak u sistem franšize ove kompanije potrebno je obezbediti depozit od 1250 eura kao garanciju za uredno izvršenje ugovorenih obaveza, koji se vraća primaocu franšize nakon raskida ugovora. Pristup MiniPani franšizi je bez plaćanja inicijalne tj. ulazne naknade. Pored depozita, neophodne su investicije za tekuće troškove kod početka poslovanja i zakup, ukoliko primalac ne poseduje sopstveni lokal.

Franšiza MiniPani je pravo rešenje u vreme krize jer spada u grupu low cost franšiza tj. povoljna je i ne zahteva velika ulaganja. Primaoci MiniPani franšize su i pravno zaštićeni. Odnos između primaoca i davaoca je regulisan na osnovu Ugovora o distribuciji u sistemu MiniPani franšize. Taj dokument je u skladu sa Evropskim etičkim kodeksom što potvrđuje i sertifikat izdat od strane Srpskog udruženja za razvoj franšize koje je član Evropske franšizne asocijacije.

7.5. Franšiza kompanije Rakia bar



Rakia bar je nastao 2006. godine kao jedinstven koncept po kome se najpoznatije srpsko piće pije uz kreativno osmišljeno meze u prijatnom i moderno osmišljenom prostoru. Prvi Rakia bar otvoren je 2006. godine u centru Beograda i od tada je nezaobilazna stanica na gastronomskoj karti glavnog grada.⁴² Kao što i sam naziv govori Rakia bar ima u svojoj ponudi više od stotinu različitih vrsta srpskih, ali i inostranih tradicionalnih pića koja se služe uz tradicionalno srpsko meze. Specifičan i autentičan ugostiteljski koncept koji tradicionalno srpsko piće promovise na specifičan način, ubrzo je proširen, tako da se Rakia barovi danas nalaze i u Kragujevcu, Novom Sadu, ali i Kanadi i Torontu, pa se može zaključiti da je Rakia bar jedan od retkih domaćih kompanija koja je svoje franšizno poslovanje proširila i u inostranstvu. Spajajući tradicionalno i moderno Rakia bar je postao prepoznatljiv domaći brend koji je pored tržišta Amerike, uskoro prisutan i u Austriji i Švajcarskoj. Naime, kanadska firma Rakia bar North America otvorila je prvi Rakia bar u Torontu 2012. godine po franšizi beogradskog Rakia bara. Kompletan inventar za opremu lokala uvezen je iz Srbije, a u baru se služi oko 40 vrsta voćnih rakija.

Pored Rakia bara, ova kompanija osmislila je i specifičnu Rakia&co prodavnicu poklona koja je nastala 2007. godine, a danas posluje u Beogradu i Beču. U prodavnicama Rakia&co mogu se kupiti ručno pravljene praline sa rakijom, liker od maline, ali i ajvari, džemovi, slatka i kompoti pripremljeni po starim srpskim receptima.

⁴² <http://www.rakiabar.com/kontakt.7.html> (17.01.2014.)

Pored Rakia bara i prodavnica Rakia&co, 2009. godine pokrenuta je i proizvodnja Rakia bara, kao mala porodična destilerija pod nazivom „Golomeja“. Od voća iz sopstvenih zasada proizvode se rakije od šljive, dunje i grožđa, kao i specijalne travarice, medovine i tradicionalni likeri. Poznati proizvodi Rakia bara su „Selekcija“, „Vilina trava“, „Malena“, „Partizanova rakija“ i „BGD rakija“.

7.6. Franšiza kompanije UNIQA osiguranje



Kada je reč o razvoju franšizinga u Srbiji, bitno je pomenuti događaj koji je obeležio razvoj franšizinga u proteklom periodu i koji u značajnoj meri utiče na dalji razvoj franšizinga u našoj zemlji, a to je pojava prvog franšiznog sistema u svetu finansijskih usluga. Naime, UNIQA je započela franšizno širenje otvaranjem nekoliko ekskluzivnih partnerskih agencija. Ovo je vrlo bitan korak u razvoju franšizinga u Srbiji s obzirom na to da skoro nigde u regiji nema banaka, pa čak ni osiguravajućih kompanija koje svoje poslovanje šire putem franšiza. I u slučaju banaka, i u slučaju osiguranja samo tržište je strogo regulisano i zatvoreno. Uslovi za otvaranje banke i osiguravajuće kuće su vrlo rigidni, pa je to jedan od razloga zašto nema mnogo primera finansijskih institucija koje neguju franšizno poslovanje.

UNIQA je austrijska kompanija koja je poslovanje u Srbiji formalno započela 2006. godine osnivajući dve kompanije - UNIQA životno osiguranje a.d.o. koja se bavi poslovima životnog osiguranja i UNIQA neživotno osiguranje a.d.o. Na taj način UNIQA je prva u Srbiji ušla u završnu fazu podele poslova životnog i neživotnog osiguranja, u skladu sa propisima Narodne banke Srbije.

UNIQA osiguranje, pored sopstvenih poslovnica, širi svoju poslovnu mrežu putem generalnih agencija za ekskluzivno zastupanje UNIQA osiguranja. Generalne agencije su registrovane kod Narodne banke Srbije i imaju licencu da se bave poslovima zastupanja u osiguranju. Generalne agencije posluju kao posebno pravno lice, pod franšizom UNIQA osiguranja i kao takve imaju mogućnost ekskluzivne prodaje svih proizvoda iz palete proizvoda UNIQA osiguranja i ne mogu da zastupaju druga osiguravajuća društva. Razvoj prodaje kroz generalne agencije predstavlja dobru preduzetničku mogućnost za razvoj privatnog i porodičnog biznisa i jedinstvenu inicijativu na našem tržištu osiguranja nudeći mogućnost ekskluzivnog partnerstva sa jednom od najvećih osiguravajućih kuća u Evropi.

Za primaoca franšize UNIQA osiguranje obezbeđuje:

- ✓ podršku i pomoć prilikom osnivanja pravnog lica i zastupništva;
- ✓ pomoć u izboru prodajnog prostora;
- ✓ pomoć u opremanju i brendiranju prodajnog prostora;
- ✓ programe obuke;
- ✓ finansijsku podršku;
- ✓ pomoć u regrutaciji zaposlenih;
- ✓ pravnu i finansijsku podršku.

Osnovni zahtevi koje treba da ispuni primalac franšize UNIQA osiguranja su sledeći:

- ✓ mora posedovati dozvolu NBS da se bavi poslovima zastupanja u osiguranju;
- ✓ mora posedovati prodajni prostor u vlasništvu ili u zakupu koji mora da ima tehničke mogućnosti za uvođenje interneta;
- ✓ poželjno je da primalac franšize poseduje iskustvo u prodaji osiguranja.

Inicijalno ulaganje za ulazak u sistem franšize UNIQA osiguranja kreće se od 5.000 do 10.000 eura. U navedeno ulaganje uključeni su i troškovi opremanja lokala, IT opreme, marketing i sl. Pored inicijalnog ulaganja primalac franšize ima i obavezu plaćanja mesečne provizije davaocu franšize u zavisnosti od proizvoda osiguranja, kao i naknadu za marketing. UNIQA osiguranje trenutno poseduje 18 sopstvenih poslovnih jedinica i 5 franšiznih jedinica.

7.7. Komparativna analiza franšizing sistema u Srbiji

Tabela 2. Pregled odabranih franšiznih sistema u Srbiji⁴³

Ime kompanije	Delatnost	Početak franšiznog poslovanja (godina)	Broj poslovnih jedinica	Inicijalna naknada za ulazak u sistem franšize	Postojanje franšiznog sistema u inostranstvu
DVE ŠMIZLE	Izrada i prodaja nakita	2002.	6	4 500 – 6 500 €	Crna Gora, Makedonija, BiH i Hrvatska
BATTERY CENTAR	Prodaja i servis baterija i akumulatora	2006.	3	5 000 €	Samo Srbija
PTP DIS	Trgovina	2005.	16	Bez naknade	Samo Srbija
MINI PANI	Prodaja peciva	2002.	500	1250 € (depozit)	Makedonija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Mađarska
RAKIA BAR	Kafeterija/bar	2006.	4	15-30 000	Austrija, Švajcarska, Kanada
UNIQA	Životno i neživotno osiguranje	2012.	6	5-10 000	Austrija, Srbija

Na osnovu podataka predstavljenih u tabeli vidimo da inicijalni troškovi za osnivanje franšize variraju od sistema do sistema i u zavisnosti od delatnosti kojom se kompanija bavi. Mnogo

⁴³ Autor: Jelena Bojić, Prilagođeno prema izvoru: Stefanović S., Stanković M. (2013), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 124

veće iznose novca su spremni da izdvoje korisnici franšize u inostranstvu nego u Srbiji. Može se reći da su inicijalni troškovi relativno niski u poređenju sa sredstvima koje je neophodno obezbediti za poslovanje strane franšizne poslovne jedinice. Inicijalna suma novca koju korisnik treba da izdvoji u Srbiji za neku od domaćih franšiza može iznositi od 4 do 15.000 evra, kao u slučaju kompanije Dve šmizle, pa sve do 10-80.000 evra kada je u pitanju franšiza kompanije Battery centar. Svakako, zaključujemo da su ove inicijalne sume znatno niže u odnosu na troškove koje bi korisnik imao u slučaju kupovine neke od inostranih franšiza. Međutim, u Srbiji postoje i oblici franšizing partnerstva kod kojih ne postoji obaveza plaćanja inicijalne naknade za ulazak u sistem već se odnos zasniva na obavezi korisnika franšize da nabavku proizvoda vrši isključivo od davaoca franšize, kao što je slučaj sa franšizom kompanije DIS.

Ukoliko posmatramo domaće franšize u smislu broja poslovnih jedinica možemo zaključiti da broj poslovnih jedinica zavisi od delatnosti kojom se kompanija bavi. U poslednjih par godina se beleži trend porasta poslovnih jedinica kompanija koje primenjuju franšizni koncept. Međutim, na osnovu podataka se može zaključiti da najveći broj domaćih kompanija koje su se opredelile za primenu franšiznog sistema, još uvek imaju tek po nekoliko svojih poslovnica. Na osnovu tabele može se videti da od analiziranih kompanija najveći broj poslovnih jedinica poseduju kompanije Mini Pani i DIS što nije čudno s obzirom da franšiza Mini Pani spada u low cost franšize, dok kompanija DIS ne naplaćuje inicijalnu naknadu za ulazak u sistem.

Većina svetski poznatih kompanija ima svoje franšize svuda širom sveta. Internacionalizacija franšizinga je ovim kompanijama omogućila da budu prisutne na globalnom nivou i da ostvare mnogo veće prihode. Nasuprot tome, na osnovu prikazanih podataka može se doneti zaključak da je poslovanje većine domaćih franšizing sistema usredsređeno uglavnom na tržište Srbije, ali u poslednjih par godina pojedine kompanije proširuju svoje franšize i na okolne zemlje kao što je slučaj sa kompanijom Dve šmizle i Mini Pani. Od 2012. godine kompanija Rakia bar putem franšize prisutna je na tržištu Kanade. Dakle, može se zaključiti da je internacionalizacija franšiza u Srbiji još uvek u početnoj fazi, pa se potvrđuje pretpostavka da je mali broj domaćih franšiza internacionalizovan.

ZAKLJUČAK

Zaključak

Danas, u savremenom svetu uspešne kompanije gotovo da i ne postavljaju pitanje da li je neophodno međunarodno poslovno angažovanje, već kojim je formama najefikasnije uključivanje na globalno tržište.

Jedan od oblika vertikalne saradnje, koji je poslednjih godina dobio na značaju ne samo u pojedinim zemljama već i u međunarodnoj razmeni, je franšizing. U uslovima razvoja i primene novih tehnologija koje zahtevaju ogromna ulaganja, za koje su postojeći oblici kapitala postali nedovoljni, kao i pod delovanjem nužnosti osvajanja novih i udaljenih tržišta dolazi do pojave franšizinga. Zahvaljujući franšizingu mnoga preduzeća sa ograničenim finansijskim sredstvima, uspela su da pod „plaštom“ velikih i uspešnih preduzeća steknu povoljnu poziciju na tržištu.

Danas je međunarodnim franšizingom obuhvaćen širok krug delatnosti: prodaja automobila, benzina i opreme, bezalkoholnih napitaka, odeće, obuće, hotelijerstvo, turizam, restoraterstvo (posebno oblast brze hrane) itd. Međutim, bilo bi pogrešno izvlačiti zaključak da je franšizing univerzalno primenjiv u svim savremenim uslovima poslovanja. Uslove za njegovu primenu i realizaciju ne ispunjavaju sva preduzeća. Franšizing je samo jedna od mogućnosti, koja dobija na značaju i koja pokazuje konkurentsku prednost u uslovima globalizacije tržišta i poslovanja.

Kompanije se opredeljuju za franšizing sistem kada se oceni da je taj oblik saradnje jeftiniji i efikasniji u odnosu na samostalni rad ili spajanje preduzeća (fuziju). Može se reći da se partneri opredeljuju za ulazak u franšizni sistem tek kada prednosti koje takva saradnja donosi prevazilaze utvrđene troškove ulaska u franšizing poslovni sistem. Generalno, prednosti franšizing poslovnog sistema se mogu klasifikovati u tri grupe: više prihode, niže troškove i niži rizik.

Međunarodni franšizing ima veliki značaj, jer pruža nove poslovne mogućnosti, poboljšava pristup inostranim tržištima i smanjuje vreme koje je neophodno da proizvod bude lansiran na tržištu.

Franšizing poslovi obezbeđuju potencijal za ostvarivanje strateških ciljeva partnera. U uslovima velike neizvesnosti poslovanja na tržištima drugih zemalja, oni mogu biti pogodan poslovni aranžman ili alternativa za smanjenje investicija i poslovnog rizika.

Neosporna je činjenica da franšizing predstavlja jedan od modaliteta savremenog poslovanja na međunarodnom tržištu, jer dovodi do rasta konkurentne prednosti poslovnih partnera kroz obostranu primenu iskustva i ostalih poslovnih resursa u procesu proizvodnje i plasmana roba i usluga.

Analizom razvoja franšizinga u Srbiji može se doći do sledećih zaključaka. Prvenstveno, komparativnom analizom pojedinih franšizing sistema u Srbiji, može se potvrditi da franšiza predstavlja jedan od najuspešnijih modela za poslovno širenje. Zatim, od ključnog je značaja ukazati na neophodnost intenzivnijeg razvoja franšiznog koncepta u Srbiji. Za razliku od razvijenih tržišnih ekonomija, Srbija još uvek zaostaje u primeni franšizing sistema. Nedovoljna pravna regulacija i nedostatak informisanosti građana, a i kompanija u Srbiji o franšizingu razlozi su za usporen razvoj ovog poslovnog koncepta u našoj zemlji. Većina velikih kompanija koja svoju poslovnu mrežu širi uz pomoć franšiza izvršila je internacionalizaciju franšizinga koja je danas globalna tendencija. Međutim, na osnovu analize koja je prikazana u tabeli 2. se može zaključiti da se domaći franšizni koncepti još uvek u najvećem broju slučajeva baziraju samo na tržište Srbije. Dalji razvoj franšiznih sistema u Srbiji treba da se vrši po uzoru na najuspešnije globalno priznate i poznate franšize.

Generalni zaključak ovog istraživanja bi mogao biti da na promociji franšizinga treba još puno raditi. S obzirom na to da se radi o vrlo vrednom konceptu za razvoj ekonomije svake zemlje u kojoj se razvija, kao takav bi trebao da ima podršku širokog kruga institucija koje sada nedostaju, jer su podaci o uspešnosti franšiznog poslovanja nešto što ne treba zanemarivati, već slediti.

LITERATURA

Literatura:

1. Časopis „Biznis i finansije“ (2013), Beograd
2. Damodaran A. (2007), *Korporativne finansije*, Modus-Centar za statistička istraživanja i prognoze, Podgorica
3. Đurić Z. (2007), *Unapređivanje prodaje, merčendajzing i franšizing*, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka
4. Hadžić M. (2009), *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Jović Z. (2008), *Menadžment finansijskih institucija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Kandić V. (1995), *Franšizing*, Institut ekonomski nauka, Beograd
7. Kandić V. (1994), *Globalni pristup franšizingu u markatingu usluga*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
8. Kapor P. (2002), *Export-Import bilten*, br.82, Beograd
9. Kapor V., Carić S. (1976), *Ugovori robnog prometa*, Beograd
10. Lovrić P. (2003), *Vodič kroz poduzetništvo*, Hrvatska udruga za franšize i partnerstva, Zagreb
11. Milenković-Kerković T. (1998), *Ugovor o franšizingu-tajna uspeha*, Studentski kulturni centar, Niš
12. Miljević M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale
13. Miljević M. (2012), *Uvod u metodologiju društvenih istraživanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Popović N., Jaško O., Prokić S. (2010), *Menadžment interorganizacionih odnosa*, Fond „Srpski ekonomski centar“, Beograd
15. Spasić I. (1996), *Franšizing posao*, Institut za uporedno pravo, Beograd
16. Thomas D., Seid M. (2000), *Franchising for Dummies*, IDG Books, SAD
17. Unković M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
18. Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd

Internet izvori:

1. www.batterycentar.rs
2. www.disyu.com
3. www.dvesmizle.rs
4. www.franchising.rs
5. www.market-srbija.com
6. www.minipani.com
7. www.pks.rs
8. www.profitmagazin.com
9. www.rakiabar.com

Popis fotografija, slika, tabela i grafikona

1. Grafikon 1. Struktura davaoca franšize u Srbiji str. 50
2. Grafikon 2. Sektorska struktura franšizing sistema u Srbiji str. 51
3. Grafikon 3. Struktura domaćih trgovinskih franšiza str. 51
4. Grafikon 4. Struktura domaćih franšiza koje se bave uslužnim delatnostima str. 52
5. Grafikon 5. Rast kompanije DIS primenom franšizinfra str. 64
6. Grafikon 6. Promet DIS-a od 2002. do 2012. godine str. 65
7. Slika 1. Rej Krok- Osnivač modernog franšizinga str. 15
8. Slika 2. Osnovni pojmovi franšizinga str. 17
9. Slika 3. Tržište kompanije Battery centar str. 58
10. Slika 4. Mapa DIS-ovih franšiza u Srbiji str. 62
11. Slika 5. Vizuelni identitet DIS-ovih partnera str. 63
12. Tabela 1. NIN TOP 10 preduzeća u Srbiji po poslovnim prihodima (u milionima evra) 2013. godine str. 53
13. Tabela 2. Pregled odabranih franšiznih sistema u Srbiji str. 71

