Univerzitet Singidunum

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Diplomski rad

Uloga franšizinga u turističkoj privredi

Mentor:

doc. dr Tijana Radojević

Student:

Ana Šipetić 40/2006

Beograd, 2010

Sadržaj

UVOD……1

Prvi deo – Osnovne odrednice franšizinga……2

1.1 Istorijski razvoj franšizinga……..3

1.2 Pojam franšizinga……4

1.3 Podela franšizinga……6

1.4 Tipovi franšizinga……7

1.5 Organizacioni modeli franšizinga……8

1.6 Elementi franšiznog poslovanja……..10

1.7 Pogodnosti franšizinga……11

1.8 Šta treba da sadrži franšizing sistem poslovanja?……12

1.9 Delatnosti u kojima se primenjuje franšizing……..13

1.9.1 Franšizing u hotelijerstvu……14

1.9.2 Franšizing u turističkim agencijama……16

1.9.3 Franšizing i lanci brze hrane……17

Drugi deo – Učesnici u franšizingu……19

2.1 Davalac franšize……20

2.2 Primalac franšize……..22

2.3 Prednosti i nedostaci franšizinga za davaoca franšize……..24

2.4 Razlozi za franšizing iz ugla primaoca franšize……...25

2.5 Oblici kupovne franšize…….....26

2.6 Organizaciona kultura u sistemu franšizinga……27

2.7 Odnosi koji vladaju unutar franšize……..28

2.8 Distribucija moći u sistemu franšizinga……...29

Treći deo – Ugovor o franšizingu……31

3.1 Pojam ugovora o franšizingu……32

3.2 Koraci ka potpisivanju ugovora……34

3.3 Plaćanje naknada……..35

3.4 Osnovni delovi ugovora o franšizingu……..36

Četvrti deo – Franšizing u turističkoj privredi Srbije……..38

4.1 Srpska federacija za franšizing…….39

4.2 Franšize u Srbiji……40

4.3 Franšizing u turizmu Srbije……..42

ZAKLJUČAK……45

Rečnik osnovnih pojmova franšiznog poslovanja……..47

LITERATURA……..48

UVOD

Pored klasičnih oblika međunarodnog poslovnog finansiranja, kao što su razne vrste kredita, finansijski instrumenti tržišta kapitala ili direktne investicije, postoji i jedan broj specifičnih oblika međunarodnog poslovnog finansiranja koji omogućava da se finansiranje i poslovne transakcije prilagode konkretnim potrebama pojedinih poslova i projekata i u tom pogledu nude određene prednosti nad klasičnim oblicima međunarodnog poslovnog finansiranja. U ove specifične oblike međunarodnog poslovnog finansiranja ubrajaju se: lizing, faktoring, forfeting, franšizing, time sharing i finansijski konsalting.

Franšizing je široko rasprostranjen i opšteprihvaćen metod poslovanja u svetu. Predstavlja svojevrsan oblik saradnje u području prodaje roba i uslužnih delatnosti. Mnoge velike firme su zapravo zahvaljujući franšizing sistemu poslovanja dosegle sam vrh uspešnosti. Sa stanovišta potreba i interesa društva, franšizing duguje svoj nastanak i naglo širenje, masovnim potrebama za uslugama. Takav oblik poslovanja zadovoljava ne samo potrebe za uslugama do sada poznatih uslužnih delatnosti, već i druge specijalizovane i kvalitetne prodaje. Franšizing poslovi su u najvećoj meri doprineli prodoru i širenju preduzetništva na skoro sve privredne grane i delatnosti, a pre svega na polje usluga. Implementirao se u privredne tokove: trgovinu, hotelijerstvo, industriju, saobraćaj, poljoprivredu, građevinarstvo itd. Savremeni sistem poslovanja, odnosno, nove vrste franšiznih, ali ne samo franšiznih usluga, značajno doprinose razvoju turističke privrede. Ugovor o franšizingu se smatra jednim od najznačajnijih instrumenata poslovne saradnje u oblasti turizma i ugostiteljstva kako na domaćem tako i na međunarodnom planu. Kada su u pitanju turistička preduzeća misli se pre svega na franšizing u oblasti hotelijerstva, zatim restorana brze hrane ali i u oblasti turističkih kampova i marina za jahte. Franšizing predstavlja veoma značajan instrument transfera tehnologije i pogodan vid stranih ulaganja i važan oblik nesvojinske transformacije preduzeća.

Svedoci smo da u ovom vremenu, veliki postaju još veći, a mali još manji ili propadaju. Po našem mišljenju jedan od načina da se "ostane u igri " je saradnja sa firmama koje imaju već izgrađen brend name. Uz već izgrađen imidž, logističku podršku, timove za edukaciju, marketinšku podršku mnogo je lakše poslovati. Mala i srednja preduzeća opstaju u velikoj meri i uz pomoć franšize. Takođe trend razvoja franšize u svetu je u porastu, tako da i istočna Evropa nije zaobiđena. Srbija je skoro na dnu lestvice po broju franšiza u Evropi, tako da postoji veliki potencijal za razvoj ovog vida poslovanja.

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na značaj franšizinga kao novog koncepta poslovne saradnje. Takođe da ukaže na karakteristike određenih savremenih finansijskih proizvoda, proučava franšizing, sagledava njegovu pravnu formu, razmatra primenu franšizinga u Srbiji, objašnjava poslovanje preduzeća koja koriste franšizu, poslovanje jedne od najvećih i najuticajnijih turističkih agencija, davaoca franšize, u zemlji, Jolly Travel. Cilj rada je i dokazati da su nedostaci svakako zanemarljivi u odnosu na prednosti ovog savremenog načina poslovanja.

Prvi deo – Osnovne odrednice franšizinga

1.1 Istorijski razvoj franšizinga

Reč franšiza dolazi od francuske reči **(***franchise*) sa korenom u reči *franc*, koja označava privilegiju ili slobodu. Termin „franšiza“ označava specijalno pravo, privilegiju ili slobodu dodeljenu pojedincu ili grupi. Odnosi se na privilegiju da bira i slobodu da bude biran u politici, pravo državljanstva, slobodu govora i ponašanja. U srednjem veku u Evropi vladari su dodeljivali franšize koje su se odnosile na slobodu određene privredne aktivnosti na određenoj teritoriji, npr.slobodu trgovine, pravo održavanja pijaca i sajmova, slobodu obavljanja poslova lokalnih esnafa. Pravna regulacija franšiznog poslovanja kroz vreme je postala i deo evropskog zakonodavstva.

S vremenom je koncept franšiznog poslovanja napredovao kao i ekonomija zemalja koje su ga primenjivale. Franšizing se u poslovanju koristi već više od jednog veka, tačnije od 1863. godine. Isac Singer pronalazač šivaće mašine i osnivač Singer Sewing Machine Company, razvio je 1863. godine prvi sistem franšizinga. General Motors je zatim 1898. godine počeo sa marketingom svojih automobila putem sistema franšizinga. Izvesni Vilijem Mecger iz Detroita bio je prvi primalac franšize General Motors-a. Istim putem krenule su mnoge druge firme, Coca-Cola 1899.godine, Rexal apoteke 1901. i dr. Coca-Cola je uspela da se proširi, prebacujući teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svog proizvoda na lokalne poslovne ljude, koji su dobili prava punjenja. U zamenu za preuzeti rizik na lokalnom nivou i osiguravanje kapitala za ekspanziju Coca-Cole, franšizeri Coca-Cole dobili su ekskluzivna marketinška i distibuterska prava na svojoj teritoriji. Period posle okončanja Drugog svetskog rata doveo je do opšteg prosperiteta, pa i do ekspanzije sistema franšizinga, 90% svih kompanija koje se danas bave franšizingom nastalo je posle 1954. godine, kada se franšizing koncentrisao na prehrambenu industriju, tačnije lance brze hrane i hotelijerstvo.[1] Treba pomenuti pre svega Holiday Inn-1954. godine, zatim McDonald's -1955. godine, Pizza Hut – 1958. godine.

Moderan franšizing vezuje se za ime Rej Kroka (Ray Kroc), osnivača McDonald's korporacije. Korporacija je osnovana 1955. godine sa ciljem da širom Amerike uvede restorane po uzoru na restoran braće Richard & Maurice McDonald, otvoren 1948. godine u Kaliforniji. Prema ugovoru sa braćom McDonald, Rej Krok je stekao pravo da odobrava franšize za restorane koji će, kako po izgledu, tako i po načinu poslovanja biti identični već uspešnom restoranu u Kaliforniji. On je osmislio koncept koji zovemo "trgovačko odelo", kako bi obuhvatio ne samo izgled i ugođaj poslovnog dekora nego i svaki detalj na osnovu kog se posluje. Za Reja Kroka svaki aspekt vođenja franšize McDonald's-a, postao je deo sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom McDonald's restoranu biti uvek i svugde jednako. Krokova teorija se pokazala toliko uspešnom da se ubrzo proširila franšiznom industrijom.

Prava bujica franšiza dolazi šezdesetih godina prošlog stoleća u Americi kada su gotovo sve industrije uzele ozbiljno u obzir franšizno poslovanje za svoje širenje i izvoz. Nakon postizanja uspeha u SAD, franšizing se proširio i na Evropu, Australiju i Aziju, prvo kao način osvajanja tržišta od strane američkih kompanija – davaoca franšize (Coca-Cola, Avis, Kentucky Fried Chicken), a kasnije kao emisija franšiza domaćih firmi.[2]

[1] Kozomara, J, Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 492
[2] Glušica, Z, Franšizing, Beograd, 1999, str. 325

Ideja franšizinga transferisana je i na bankarstvo, doduše u limitiranom vidu. U SAD je početkom 90-tih godina First Interest Bank of Los Angeles dala franšizu za 28 banaka koje imaju preko 90 bankarskih sedišta u 8 feudalnih jedinica sa ukupnom aktivom od preko 4 milijarde dolara. Banke koje su zahvaćene ovim aranžmanom imale su pravo da koriste ime First Interest Bank, a mogle su da koriste reklamu, obuku menadžera i poslovne savete od davaoca franšize. Sve banke su pritom zadržale postojeću vlasničku strukturu.[3]

Tipični ugovor o franšizi iz sredine 90-tih se značajno razlikuje od svog predhodnika iz 50-tih i 60-tih. Tadašnji ugovor od 3 strane narastao je na 50 i više strana i sada davalac franšize diktira svaki aspekt odnosa. U cilju uniformisanosti, korisnici franšize obično prihvataju, a i plaćaju za to sve zahtevane sistemske promene, uključujući i ponuđene proizvode, korišćenje trgovačkih imena i tražena "trgovačka odela".

1.2 Pojam franšizinga

Franšizing je sve značajniji način međunarodnog poslovanja. Prema tome postoje različiti pristupi u određivanju ovog veoma rasprostranjenog oblika savremenog poslovanja. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi. U skladu sa predhodno napisanim proističe sledeća definicija franšizinga.[4]

Franšizom primalac franšize (franšizant), samostalni trgovac ili preduzetnik, priznaje davaocu franšize (franšizeru) direktnu ili indirektnu naknadu prava da određene proizvode i (ili) usluge plasira korišćenjem imidža, imena, zaštitnog znaka, opreme, obeležja, simbola ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustava, vodeći računa o sistemu organizacije i marketinga koje je franšizer razvio, pri čemu franšizer s jedne strane garantuje franšizantu pomoć i savet, a s druge strane kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija.

Polazeći od prirode i dometa franšizinga, najispravnije je njegovo vezivanje za oblast distribucije, tj. prodaje. U tom kontekstu, on je jedan od oblika vertikalnog sistema marketinga, sastavljenog u klasičnom smislu od proizvođača, veleprodavaca i maloprodavaca. Kao kanal prodaje, franšizing je i alternativna strategija marketinga nekog preduzeća.[5]

Franšizing predstavlja oblik saradnje prema kome davalac sistema koji je stvorio poseban način poslovanja, ima izgrađen korporativni imidž i brend i (ili) jedinstvene proizvode i usluge (franšizer), uz naknadu daje korisniku (franšizantu) pravo korišćenja poslovnog sistema, imena, reputacije, proizvoda i (ili) sistema usluživanja.

[3] Stakić, B, Finansijski i devizni menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 265
[4] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 95
[5] Isto, str. 95

Iako postoje različite varijante franšiznih sistema i ugovora, tri elementa su osnova svakog od njih, a to su:

- (renomirani) brend,
- izgrađeni i prepoznatljivi poslovni sistem,
- naknade za korišćenje.

Poznati brend i izgrađen i prepoznatljiv imidž i reputacija uslužnog preduzeća, daju mogućnost svim članovima franšiznog sistema da imaju koristi od toga, kao i od nacionalnih i lokalnih promotivnih kampanja koje preduzeće sprovodi. Treba napomenuti da se po nekad dozvoljava korisnicima franšize da zadrže i neke svoje prepoznatljive elemente i označavanje, ali to se definiše precizno prilikom potpisivanja ugovora.[6]

Laički rečeno, franšiza je poslovno udruživanje u kojem se uspešni poslovni koncept, koji uspešno deluje na nekom terenu, klonira / presađuje sa svog matičnog terena na neki drugi, po principu "ključ u ruke". Za ulazak u preduzetništvo kupovina franšize može biti sigurniji način započinjanja sopstvenog privatnog posla, jer je u interesu obe strane, franšizera i fanšizanta, da posao uspe i da se razvija.

Franšiziranje se, takođe, može tretirati kao objedinjavanje raspoloživih sredstava i sposobnosti. Davalac franšize ulaže početni kapital, znanje i iskustvo, a primalac franšize daje svoj doprinos kroz dodatno ulaganje kapitala, motivaciju i poslovno iskustvo na mnogim i različitim tržištima. Franšizing je složeni, sveobuhvatni poslovni odnos, a ne samo odnos kupac-prodavac. Franšizing predstavlja oblik poslovnog povezivanja radi minimiziranja poslovnog rizika.

Franšizing sistem je naročito primenljiv u oblasti prometa i u uslužnom sektoru, gde doživljava i najveću ekspanziju. Posledica ove tendencije rasta je potiskivanje klasične trgovine, naročito u maloprodaji. Ovim sistemom je obezbeđen viši stepen uspešnosti primaoca franšize, što naročito doprinosi širenju i rastu franšizinga u maloprodaji.[7]

Svako uspešno poslovanje koje ima nameru rasta i širenja trebalo 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 primaoce franšize) koji će voditi te poslovnice. Istovremeno će troškovi rukovodećeg kadra u upravi i na terenu biti manji u poređenju sa troškovima za vođenje sopstvene mreže.

Naravno, takve prednosti imaju i svoju drugu stranu, a to je činjenica da će poslovanje u franšizi uvek imati manji profit nego što bi ga imalo u vlasništvu, zatim veća početna ulaganja za projektovanje franšize i razvoj mreže. Osim toga budući davalac franšize će morati da se nosi sa neizbežnim problemima komunikacije i rada s primaocima franšize. Zato sav taj proces projektovanja franšize i mreže treba prepustiti stručnjacima, jer se mora biti svestan da se stvara formula koja će služiti godinama, uz male izmene. Dakle, početno ulaganje može izgledati skupo, ali dugoročno rešava problem širenja poslovanja i problem nedostatka 3 osnovna faktora za to poslovanje: vreme, novac i motivisana kadrovska struktura. Ulaskom u franšizu, sva tri faktora

[6] Veljković, S, Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 385
[7] Kozomara, J, Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 492

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 energije, novca i volje. Prvi korak je transformisanje poslovnog koncepta u franšizni paket i razvijanjem mreže franšizodavaca.

1.3 Podela franšizinga

Postoje brojne podele franšizinga, od kojih izdvajamo:

1. **Franšizing prve generacije**, kod koga se ustupa pravo u vezi proizvoda, trgovinskog imena ili komercijalne formule. Znači, samo u jednom delu poslovanja, franšizer i franšizant se indetifikuju. Ova vrsta franšizinga naziva se još i franšizing proizvoda. Franšizing proizvoda koji predstavlja ustupanje prava u vezi sa proizvodnjom ili distribucijom jednog proizvoda (usluge) ili linije proizvoda. Za međunarodni franšizing je ovo najkarakterističniji oblik franšizinga koji se ispoljava kao vertikalna dugoročna-poslovna ili samo poslovna kooperacija. Kada je reč o čistom međunarodnom franšizingu proizvoda predmet ugovora je proizvodnja i/ili plasman proizvoda po pravilu preko vezanih puteva distribucije, ali često bez dogovora o daljim elementima programa plasmana.
2. **Franšizing druge generacije**, kada, pošto su ispunjeni uslovi za franšizing prve generacije, franšizer i franšizant stupaju u dublju poslovnu saradnju, koja zadire u celokupno poslovanje. Franšizant prihvata način rada franšizera, uklapa se u njegovu poslovnu strategiju, primenjuje njegove standarde u organizaciji, rukovođenju, kontroli i ostalim bitnim funkcijama. Ova vrsta franšizinga poznata je pod nazivom franšizing ukupnog poslovanja.

Imajući u vidu teritorijalni pristup, ukoliko su franšizer i franšizant iz iste zemlje, govori se o nacionalnom franšizingu. Ukoliko su partneri u franšizing sistemu rezidenti bar dve zemlje govori se o međunarodnom franšizingu.[8]

3. **Vertikalni franšizing**, franšizing parcijalnog uticaja ili vertikalni franšizing se odnosi na potpuni uticaj u delu ukupne tržišne aktivnosti partnera. U zavisnosti od predmeta franšizinga (proizvodnja, trademark, proizvod, usluga), franšizer prati, kontroliše i utiče na kompletnu realizaciju samo tog segmenta njegove aktivnosti.
4. **Integralni franšizing**, franšizing kompleksnog uticaja ili integralni franšizing uključuje vertikalni i horizontalni uticaj na poslovnom planu – informisanje, upravljanje, rukovođenje, organizovanje, instrumente marketing mixa, itd).

[8] Kozomara, J, Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str. 492

1.4 Tipovi franšizinga

Postoji osam osnovnih tipova franšiza. Većina franšiza na svoje poslovne mogućnosti gleda kao na zrele menadžerske franšize. Čak i one koje počinju kao franšize, kao tip običnog posla, propraćene su ohrabrenjima da razviju menadžerski tip.

Menadžerska franšiza – Kupac franšize upravlja poslom na nekoliko područja ili timom ljudi. To su, na primer, kurirske franšize ili one čije se poslovanje zasniva na vozilima kojima upravljaju npr. magacini i stanice za snabdevanje. Tu je primalac franšize neposredno uključen u poslovanje.

Multifranšizing ili master franšizing – Poslovanje u kojem primalac franšize ima pravo regrutacije drugih primalaca za istog davaoca. Ciljevi su: brzo širenje na određenom tržištu, oslonac na finansijske izvore i kadar spoljnog partnera, podeljen rizik ulaska na nepoznato tržište, povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu.

Franšizni kutak ili "franchise corner" – Ovaj oblik franšize može dobiti određeni trgovac koji posveti samo deo svoje trgovine nekoj delatnosti u franšizi. Taj kutak je uređen stilom i nameštajem koji odredi vlasnik franšize kako bi bio prepoznatljiv.

"Co-branding" – spajanje brendova – To je formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnog koncepta. Takvo poslovanje može da se obavlja pod istim krovom ili da pokriva velike regije. U ovakvom poslovanju mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta, jer će u suprotnom jedna franšiza oslabiti drugu.

Izvršna franšiza – Poslovanje u kojem je jedna osoba uključena u finansijske usluge, lične usluge ili vođenje projekta. Poslovni prostor nema važnu ulogu jer se posao obavlja u poslovnom prostoru klijenta.

Maloprodajna franšiza – Kupac franšize ulaže znatna sredstva u reklamu, opremu i zaposlene kako bi pomogao u vođenju poslovnog sistema sa velikim prihodima, koji se kasnije može prodati uz veliku zaradu, ako primalac franšize želi da se povuče, ode u penziju ili jednostavno zaradi na svom ulaganju.

Prodajna/distributerska franšiza – Kupac je u stalnom pokretu, prodaje i/ili distribuira proizviode na nekom području i zapošljava osobe za dostavu kako bi se pokrila sva područja dok raste broj klijenata.

Pokretne usluge – Kupac franšize ulazi sa manjim finansijskim ulogom i kupuje pravo bavljenja pružanja usluga koje uključuje samo jednog zaposlenog i prevozno sredstvo.

1.5 Organizacioni modeli franšizinga

Savremeni franšizing poznaje sledeće modele organizacionog struktuiranja:
1. subfranšizing
2. zonski development
3. franšizing multi-objekata
4. zonsko predstavništvo
5. frakcioni franšizing
6. kombinacioni franšizing
7. akvizicija
8. konverzioni franšizing
9. obrnuti franšizing

Subfranšizing je nastao 1971. godine kada je Art Bartlett odlučio da stvori kompaniju za promet nekretnina koja bi bila nacionalnih razmera. Organizovao je nezavisne kompanije pod jedan kišobran i da bi ubrzao proces angažovao je primaoce subfranšize na regionalnoj bazi. Primalac subfranšize je primalac franšize koji ima pravo da preuzme atribute davaoca franšize i koji sklapa franšizni ugovor i obezbeđuje podršku primaocima franšize na toj teritoriji, a za uzvrat zadržava deo jednokratne naknade u sistem i deo od royalty-a. Primalac subfranšize čija se teritorija sastoji od strane zemlje ili jednog njenog dela naziva se primalac master franšize. Na taj način je, svega pet godina nakon osnivanja, Bartlett-ova kompanija Century 21 imala 3200 kancelarija širom sveta. One kompanije koje imaju skuplje franšize i koje imaju sofisticiran poslovni koncept imale su samo štetu od subfranšizinga, te su takav koncept napustile. Subfranšizing, dakle, može da funkcioniše samo u ograničenom broju slučajeva. Primalac subfranšize treba u svemu da obavlja poslove davaoca franšize, a to je često veoma kompleksno i teško, čak i za iskusne biznismene.

Nagli rast beleži **zonski development**. Zonski developer je primalac franšize sa pravom da otvori i vodi više objekata na datoj teritoriji. Zonski developer ne prodaje franšize, niti pruža podršku drugim primaocima franšize. Prednosti sistema zonskog developera su u tome da, prvo, primalac franšize ima garanciju da neće doći do konurencije između primaoca i davaoca franšize na istom tržištu i, drugo, pošto imaju tržište "za sebe", primaoci franšize mogu da kreiraju marketing filozofiju i cenovnu strukturu koja ima smisla na datom području, bez obzira šta se primenjuje na drugim područjima. Ovo poslednje bi značilo izvesno odstupanje od standardne franšizne formule i upravo ne odgovara onim davaocima franšize koji insistiraju da iz tehnoloških, marketinških ili nekih drugih razloga, kontrolišu sve elemente marketing miksa. Da bi bolje mogli da kontrolišu kvalitet neki davaoci franšize ne žele da idu na zonske developere, jer smatraju da primaoci franšize moraju da demonstriraju da umeju da vode postojeći objekat pre nego što otvore više objekata.

Franšizing multi-objekata podrazumeva da postojeći primalac franšize dobije franšizu za više od jednog postojećeg objekta. Radi se o metodu nagrađivanja dobrih i ambicioznih primalaca franšize, da bi ostali u sistemu. Kao ekstreman primer može se navesti prvi primalac franšize za Kentucky Fried Chicken(KFC), koji danas ima 247 KFC rastorana. Ovakva politika utiče na veću saturaciju tržišta i podstiče konkurenciju između primalaca franšize međusobno. Vlasništvo nekoliko restorana jednog primaoca franšize uvodi, međutim, agencijske probleme nadzora primaocu franšize, koji mora da zaposli menadžere da mu pomognu u vođenju objekata.

Zonski predstavnik je komercijalni agent kome je povereno da regrutuje primaoce franšize i da obezbeđuje izvesne usluge postojećim primaocima franšize na datoj teritoriji. Zonski predstavnici ne mogu da prodaju franšize niti da ulaze u ugovorne odnose sa primaocima franšize. Ova tehnika je razvijena u SAD imajući u vidu specifičnosti kao što su velika rastojanja i različito regulisanje franšizinga po saveznim državama što je nametnulo potrebu za posrednicima između davalaca i primalaca franšize. Zonski predstavnik prima deo jednokratne upisnine u sistem i deo royalties za svakog novog primaoca franšize u njegovoj zoni. Na ovaj način zonski predstavnik ima podsticaj ne samo da regrutuje nove primaoce franšize, već i da nastoji da se oni pokažu uspešnim.

Kod tzv. **frakcione franšize** radi se o lociranju franšize kod većih maloprodavaca. Na primer, vinski butik u restoranu ili odeljenje muških odela u robnoj kući i sl. Frakcioni franšizing ili in-store franšizing nastaje tako što preduzeće robnih kuća iznajmi odgovarajuće prostore u svojim objektima davaocu franšize koji zatim te prostore pod-iznajmi primaocima franšize. Tako, na primer, Popeyes Famous Fried Chicken & Biscuits ima restorane i u Wal Mart Hypermart-ima.

Kombinacioni ili **"piggyback" franšizing** je praksa da objekti jednog sistema franšizinga prodaju proizvode drugog sistema franšizinga. Radi se, u stvari, o "franšizi unutar franšize". Caltex Oil Pty Ltd i Pacific Seven Pty Ltd iz Australije, ušli su u dugoročni aranžman za razvoj lanca 7-Eleven prodavnica pri odabranim Caltex benzinskim stanicama širom Australije. Ili, primlac franšize za Mobil u jednom predgrađu Sidneja postao je i primalac franšize za Brian's Snax snek-bar.

Kad postojeći davalac franšize izvrši akviziciju druge franšizne strukture, suočava se sa izborom tri opcije vezano za ugovor o franšizingu:

1. da uključi kupljeni sistem u postojeći sistem opozivanjem ugovora o franšizingu kupljenog sistema i zamenom postojećim ugovorom o franšizingu (kupca);
2. zadržavanje oba ugovora (vođenje dva sistema);
3. modifikacija ugovora o franšizingu kupljenog sistema da se uklopi zahtevima ugovora kupca.

Relativno noviji model organizovanja franšizinga je **konverzioni franšizing**, gde postojeći biznis postaje deo sistema franšizinga. Individualni vlasnik pretpostavlja da će transformisanjem svog biznisa u franšiznu operaciju obezbediti prednosti kao što su korišćenje poznate marke, standardizovanih programa obuke, postojeće baze kupaca i drugo. Na taj način se sa jedne strane izbegava angažovanje oko osnivanja i započinjanja poslovne aktivnosti. Sa druge strane teško je ostvariti konzistentnost i uniformnost među primaocima franšize koji su već vodili posao po nekom svom konceptu i sa svojim izborom opreme, tehnologije i sl. Poslovna pogručja koja su se pokazala uspešnim u konverzionom franšizingu su oblasti nekretnina, restorana i poslovnih usluga. Najpoznatiji primer konverzionog franšizinga je Century 21 Real Estate. Konverzioni franšizing podrazumeva, dakle, da lanac pod menadžmentom postaje franšizni lanac.

Franchise Development Centre (FDC) nastoji da ili okupi male maloprodavce i da im pomogne da uzmu franšizu od uspešnih srednjih maloprodavaca koji su u stanju da emituju franšize poslovnog formata ili da ih okupi u neki vid koooperative koja bi zatim davala franšize sledećoj generaciji malih maloprodavaca. Prva franšiza koju je FDC podržao bila je turistička agencija Travelnet. Travelnet su osnovale pet malih turističkih agencija. Formiranje sistema franšizinga kao kooperativnni poduhvat malih biznisa (**obrnuti franšizing**) predstavlja novinu.

1.6 Elementi franšiznog poslovanja

Franšizing je oblik poslovanja u kome se primaocu franšize omogućava da u određenom roku vodi poslovanje pod imenom i na način kako to odredi davalac franšize. Sve to vreme davalac ima pravo da nadgleda poslovanje onoga kome je dozvolio da pod njegovim imenom nešto prodaje ili radi. Najveća prednost ovakvog poslovanja jeste što osim brenda i standarda, omogućava smanjeni rizik u poslovanju. Suština ovakvog načina poslovanja je da se firme u razvoju ili privatnici sa ograničenim kapitalom priključe većim sistemima i steknu sigurnost u svom poslovanju.

Osnovni elementi franšiznog poslovanja:

1. **Prepoznatljivo ime/brand -** Za krajnje kupce ili tržište jedno od najznačajnijih elemenata proizvoda ili usluge je marka (brand) koja mu je prepoznatljiva. Ona za kupca znači garanciju kvaliteta proizvoda (usluge) i omogućava mu da se oseća kao kod kuće bilo gde u svetu. Upravo zbog toga franšizni sistemi veoma vode računa o tome kome će poveriti svoju franšizu, jer samo jedna poslovna jedinica koja loše posluje bilo gde u svetu može naneti nesagledivu štetu celom sistemu. Sa druge strane jedan od najvažnijih zadataka davalaca franšize je da vrlo detaljno prenese svoje znanje i iskustvo na primaoca i omogući mu da dostojno predstavlja povereni brend i ne izneveri poverenje mušterija.
2. **Jednostavan i atraktivan proizvod ili usluga -** Franšize mogu da budu najrazličitije poslovne mogućnosti: neke su novi koncepti, dok su druge već dobro poznati i uhodani. U principu, treba izbegavati "pomodne" privredne delatnosti koje su kratkog veka, kao i one kod kojih se smenjuju periodi vrlo uspešnog poslovanja i velikih gubitaka. Svake godine javljaju se nova "pomodarstva" u poslovnom svetu, ali u franšizi je ključ u proveri dosadašnjeg uspeha. Uverite se da je franšiza stabilna, da ima konstantno i uspešno poslovanje i da je finansijski sigurna, tako što ćete zatražiti prikaz poslovanja davaoca franšize.
3. **Proveren Business system –** Jedna od glavnih prednosti ovog metoda poslovanja je ta što preduzetnik kupujući franšizu uz dozvolu da koristi nečiji brend, proizvod ili uslugu kupuje i njegovo višegodišnje iskustvo u poslovanju u određenoj oblasti. Svaki biznis u početku prolazi kroz veliki broj „dečijih bolesti" i početničkih grešaka. Glavna prednost franšize je što je najčešće sve te greške neko već napravio umesto vas i iz njih izvukao pouke. Tako da se kupovinom franšize rizik započinjanja sopstvenog biznisa svodi na najmanju moguću meru.
4. **Mogućnost lake reprodukcije –** Jedna od osnovnih predpostavki uspešnog franšiznog poslovanja je konzistentnost. Ceo sistem je baziran upravo na tome da kada potrošač uđe u objekat ili koristi proizvode ili usluge bilo koje od franšiznih jedinica u okviru jednog lanca svaki put dobije identičanu vrstu i kvalitet usluge. Da bi se ova predpostavka ispunila neophodno je da određeni sistem bude relativno lako reprodukovan. To naravno ne znači da on mora biti previše jednostavan i dostupan svima, ali se definitivno mora voditi računa o tome da sistem bude takav da ga stotine ili hiljade potencijalnih primalaca franšize širom sveta mogu reprodukovati.

Kao kompleksniji model saradnje u okviru međunarodnog kooperacionog marketing pristupa franšizing podrazumeva slobodu odlučivanja partnera u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese. Pri tome je bitno:

- da partneri ostaju pravno i ekonomski u formalnom smislu samostalni kao što su bili
- franšizer penosi franšizatu pravo (licencu) u vezi svoje robe ili modela usluga (npr. tehniku prodaje ili metod proizvodnje proizvoda)
- franšizat uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku pomoć i podršku franšizera (obuka, marketing, procesi, know-how)
- u svom poslovanju franšizat sledi opštu poslovnu politiku frašizera i uklapa se u njegovu marketing strategiju
- franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja 'franšizing paketa' pošto je uspeh u direktnoj zavisnosti od sprovođenja svih propisanih elemenata ugovora

Ključna komponenta u razvoju pojedinih sistema franšizinga predstavlja uspešnost franšizera da prenese sopstveno znanje i iskustvo.

1.7 Pogodnosti franšizinga

Zasnovan na uzajamnosti ekonomskih interesa, franšizing u osnovi donosi određene pogodnosti za obe strane:

- prisustvo franšizera na tržištu bez dodatnog ulaganja kapitala, a po jedinstvenim principima i pod jednim imenom (McDonald's, Coca cola, Hertz)
- uvećanje sredstava franšizera na bazi naplate ugovorenih obaveza (royalty fee i initial fee); na ovaj način franšizer stvara povoljnije uslove za dalju ekspanziju i racionališe neke svoje aktivnosti i funkcije koje su od opšteg značaja za ceo sistem (istraživanje, ekonomska propaganda, itd)
- franšizat se vezivanjem za kvalitetnog franšizera i njegov marketing sistem uključuje u sistem koji već funkcioniše a zadržava samostalnost - prodaja roba i usluga koje se odmah prepoznaju na tržištu, jer već negde uspešno deluju
- franšizant ima mogućnost pristupa identifikacionom imidžu kod potrošača
- franšizati imaju mogućnost "zamaha bez lutanja" jer im je ovim putem na raspolaganju već uhodani marketing, kvalitet proizvoda, know-how, itd.

1.8 Šta treba da sadrži franšizing sistem poslovanja?

Izbor odgovarajućeg franšizing sistema je svakog dana sve teži zbog porasta broja davaoca. Zainteresovani primaoci franšiza treba da su posebno pažljivi u izboru franšizing sistema i pri izboru treba da imaju u vidu da će ukoliko uđu u ovaj vid poslovanja svakodnevno učestvovati u upravljanju i radu franšizing centra koji odaberu.

Da bi zainteresovani primaoci izabrali odgovarajući franšizing sistem treba posebnu pažnju da obrate na sledeće činjenice:

1. Ekonomski podaci davaoca franšize treba da su stabilni i da imaju uzlaznu putanju
2. Davalac franšiza treba da ima dobro organizovan sistem poslovanja zbog pružanja efikasne i brze usluge i obuke primaocu franšize
3. Davalac franšize treba da ima iskustvo u franšizing sistemu saradnje.

Proizvodi i usluge koje pruža davalac franšize primaocima treba da ispunjavaju sledeći minimum kad su karakteristike u pitanju:

- Treba da su jasne karakteristike koje čine proizvode i usluge davaoca franšize jedinstvenim za krajnjeg potrošača
- Proizvodi i usluge koje pruža davalac franšize treba da traju u vremenu i da se ne zasnivaju na prvim godinama rada.
- Važan faktor za zdravo poslovanje je istraživanje uslova i potreba tržišta
- Stabilnost cena bez bitnijih odstupanja.

Takođe važan kriterijum za izbor franšize predstavlja mreža centara. Zainteresovani primaoci treba posebnu pažnju da obrate na broj i geografski položaj centara u franšizing lancu. Davalac franšize treba da prikaže zainteresovanom primaocu plan razvoja lanca centara. Mesto koje određeni lanac franšiza zauzima na tržištu predstavlja važan faktor u izboru franšizing sistema poslovanja.

Nakon što se zainteresovani primalac odluči za oblast poslovanja treba da istraži podatke od kojih se sastoji ono što želi da kupi. Dakle, treba da istraži podatke o davaocima franšiza iz oblasti kojom želi da se bavi, i to:

- Da postoji marketing za lanac franšiza,
- Da postoje uputstva, procedure i definisan način poslovanja,
- Da postoji zaštićen znak za lanac franšiza,
- Da postoje organizovani programi za obuku svih zaposlenih u lancu.

1.9 Delatnosti u kojima se primenjuje franšizing

Najčešće se franšizing praktikuje kod prodaje proizvoda brze hrane (McDonalds, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut), u hotelijerstvu (Hyatt, Hilton, Marriot, Plaza, Holiday Inn), u trgovini (Beneton, Zara, Sars, Marks i Spenser), u proizvodnji (Nike, Coca-Cola, La Coste), u rentiranju automobile (Avis Rent a car), u brzom dostavljanju pošte (DHL), kod platnih kartica (Diners Club International, Viza, Master Cards) itd.[9]

Franšizing se u Americi primenjuje u čak 64 različitih poslovnih delatnosti. Britansko udruženje za franšizing ima nešto sažetiji spisak od 24 delatnosti:

1. Auto-servisi
2. Pivare
3. Rent-a-car
4. Vodoinstalaterske radnje
5. Štamparije
6. Fast-food restorani
7. Hotelijerstvo
8. Montiranje grejanja i klimatizacije
9. Tapetarske radnje
10. Dorada i distribucija gaziranih bezalkoholnih pića
11. Frizerski saloni
12. Postavljanje roletni
13. Ekspresna isporuka pošiljki
14. Čišćenje tepiha i zavesa
15. Auto-škole
16. Čišćenje kancelarija i industrijskih pogona
17. Iznajmljivanje svečane muške odeće
18. Vođenje poslovnih knjiga
19. Trgovina na malo
20. Održavanje zgrada
21. Unutrašnji dizajn
22. Turističke agencije
23. Hemijsko čišćenje
24. Reklame i natpisi

[9] Unković, M, Stakić B, Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 316

1.9.1 Franšizing u hotelijerstvu

Hotelska (restoranska) franšiza u osnovi je ugovor između hotelsko-restoranskog lanca i vlasnika hotela (restorana) sa kojim hotelsko-restoranski lanac omogućuje vlasniku hotela (restorana) da koristi ime lanca, kao i usluge kao što su definisana poslovna procedura, centralni rezervacioni sistem i sl. Prema ugovoru o franšizi, davalac franšize nema vlasnički ili finansijski interes u hotelu jer zahteve podmiruje od cene njene prodaje, pa prema tome nije ni direktno odgovoran za njegov ekonomski neuspeh.

Menadžment ugovori su takođe veoma prisutni u međunarodnom turističkom poslovanju. Veoma često vlasnici hotela ne poznaju hotelski biznis. Kompanija koja radi sa ugovorom za menadžment, vodi posao u ime vlasnika i snosi potpunu menadžersku odgovornost. Za svoju profesionalnu uslugu dobija određeni iznos novca od vlasnika. Najveća prednost menadžment ugovora je to, što kompanija za menadžment ne ulaže nikakav kapital ili ima sasvim malo učešće kapitala. U ovoj grupi najpoznatiji predstavnici su: Hyatt International, Hilton International, Holiday Inn, Accor, Aramark i dr.

Hotelsko preduzeće (ili preduzetnik) koje prima franšizu međunarodnog hotelskog lanca, može da računa sa nizom pogodnosti: obezbeđivanjem tehnološkog procesa po normativima i standardima franšizera, čime se postiže odgovarajući kvalitet usluga, kao i odgovarajućom kontrolom kroz redovan inspekcijski nadzor od strane franšizera, korišćenjem imena, odnosno marke franšizera, što ga odmah čini prepoznatljivim na tržištu, raznim vrstama pomoći u rezervacijama i prodaji u celini, oglašavanju i promociji uopšte, obuci osoblja; korišćenjem ostalih prednosti koje proizilaze iz pripadnosti jednom velikom i po pravilu, visoko sofisticiranom poslovnom sistemu.

Svakako najveća prednost je u tome što se ulaskom u poslovni sistem velikog hotelskog lanca obezbeđuje tržište (tražnja), čime primalac franšize praktično "preskače" sve faze osvajanja tržišta i rizike i problem koje one u sebi nose. Primalac franšize ni u kom slučaju ne može da izbegne investiranje u osnovna i obrtna sredstva, bez obzira da li ide na samostalni razvoj, razvoj u okviru sistema franšizinga ili nekog drugog sistema. Ali, zato kroz franšizing smanjuje ukupan poslovni rizik sopstvenog investiranja. U tom kontekstu se ističu prednosti uzimanja franšize u odnosu na ostale moguće opcije, za preduzetnike i one koji npr. u hotelijerstvu kreću posao sa manjim, familijarnim objektima.[10]

Štiteći sopstvene interese i imidž, međunarodni hotelski lanci po pravilu nastoje da maksimalno pomognu franšizantima i u prodaji (popunjavanju) kapaciteta, što ovima uz odgovarajući nivo cena obezbeđuje osnovu da postignu dobar promet i zaradu. Kod hotelskih preduzeća, a naročito u međunarodnim poslovima, davalac franšize često bira najbolje lokacije, odnosno franšizante koji su već na njima ili su spremni da se na njima razvijaju. Lokacija je izuzetno značajan element u hotelskom i uopšte u turističkom poslovanju i ona je jedan od početnih preduslova za ostvarivanje dobrog prometa i zarade.

[10] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 97

Razvoj sistema franšizinga u međunarodnom hotelskom poslovanju jasno pokazuje da su njegove prednosti daleko veće od mana koje sadrži. Jednostavan dokaz za to je da su veliki korporativni lanci iz SAD, kao pioniri međunarodnog hotelskog poslovanja, dosta rano počeli sa primenom franšizinga: Holiday Inn je otvorio prvi objekat u Memfisu 1952. godine, a dve godine kasnije počeo je sa operacijama franšizinga; Ramadin prvi hotel počeo je sa radom 1954, a prvi franšizirani objekat 1959. godine; Hilton je sa franšizingom počeo nešto kasnije 1965. godine, itd. Pri tome treba imati u vidu da je 90% svih kompanija koje se danas bave franšizingom, nastalo posle 1954. godine. Razvoj je bio brz i ne samo da je obezbeđivao prodor na nova tržišta, već i širenje sistema franšizinga koji su kasnije počeli da se primenjuju i hotelski lanci van SAD.

Najveći korporativni hotelski lanci i danas široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama. U tome i dalje prednjače hotelski lanci iz SAD.[11] Sve to potvrđuju podaci naredne tabele:

Tabela 1: Rang lista 10 najvećih hotelskih lanaca – davalaca franšize

Korporativni lanac (zemlja)	**Ukupan broj hotela**	**Broj franšiznih hotela**	**% učešća franšiziranih u ukupnom broju hotela**
1. Wyndham Hotel Group (SAD)	7.043	7.016	99,6
2. Choice Hotels International (SAD)	5.827	5.827	100,0
3. InterContinental Hotels Group (Velika Britanija)	4.186	3.585	85,6
4. Hilton Hotels Corporation (SAD)	3.265	2.774	85,0
5. Marriott International (SAD)	3.178	2.079	65,4
6. Accor (Francuska)	3.982	1.129	28,4
7. Vantage Hospitality Group (SAD)	845	845	100,0
8. Carlson Hotels Worldwide (SAD)	1.013	840	82,9
9. Starwood Hotels and Resorts Worldwide (SAD)	942	437	46,4
10. LQ Management LLC (SAD)	721	337	46,7
UKUPNO	31.002	24.869	80,2

Preuzeto od Čačić, K, str. 99

[11] Isto, str. 98

Marka je izuzetno značajna za funkcionisanje sistema franšizinga velikih hotelskih lanaca. Oni putem marke "preslikavaju" svoju poslovnu politiku na franšizante. Marka je osnova diferenciranja, kako usluga, tako i nadoknada za njih. U njeno stvaranje i razvoj franšizer je morao da uloži mnogo napora, sredstava i vremena – franšizant to ne mora, ali zato mora da plaća sve pogodnosti koje za njega proizlaze iz korišćenja konkretne marke ili više njih. Generalno, najveća takva pogodnost je što davalac praktično svoj goodwill (poslovni kvalitet vezan za ime) prenosi na primaoca franšize. Primalac zadržava za njega prihvatljiv stepen poslovne samostalnosti, a zauzvrat koristi tehnologiju, know-how (znanje), ime i sve ostale elemente koje je davalac već uspešno razvio i na bazi njih obezbedio odgovarajuću tržišnu poziciju.[12]

1.9.2 Franšizing u turističkim agencijama

Poslovanje putem franšize podrazumeva da velike i uspešne kompanije, u kakve spada i Jolly Travel u turističkoj delatnosti, ustupaju manjim i mlađim partnerima, koje se bave istom delatnošću, pravo na korišćenje svog imena i pruža im stručnu pomoć i logističku podršku da dostignu zahtevani nivo kvaliteta usluga (know-how, transfer znanja, tehničko-organizaciona podrška, vizuelna standardizacija) uz odgovarajuću finansijsku naknadu. Poslovni partneri, korisnici franšize dobijaju znatno povoljniju startnu poziciju i čitav niz neophodnih komponenti za uspešno poslovanje u turističkoj privredi.

Turistička agencija Jolly Travel od svih agencija koje private franšizu očekuje da ispune minimum materijalnih, finansijskih, kadrovskih i tehničkih uslova, koji garantuju da će biti u stanju da pruže turističke usluge bar približnog kvaliteta onima koje pruža Jolly Travel. To se, pre svega, odnosi na minimum tehničke opremljenosti i standardni izgled Jolly Travel poslovnice. Cene i drugi uslovi franšize utvrđuju se u neposrednim kontaktima sa poslovnim partnerima.

[12] Isto, str. 101

1.9.3 Franšizing i lanci brze hrane

Koncepcija brze hrane je nastala u SAD na talasu sve veće potrebe za ishranom van kuće, sve većeg zapošljavanja žena, relativno većeg učešća mladih u ukupnoj populaciji, kao i sve većeg preterivanja hedonističke potrebe za uživanjem u hrani.

Fast-food biznis je među prvima uočio prednosti i počeo primenjivati koncept franšizinga u svom poslovanju. Moderan franšizing vezuje se za ime Rej Kroka (Ray Kroc), osnivača McDonald`s korporacije. Kao pionir u primeni koncepta franšizinga.

Činjenica je da se sistem fast food prehrane razvija na osnovama franšize pri čemu je prisutna pojava njegovog relativno brzog širenja u raznim željama. Franšiza omogućuje hiljadama preduzetnika da se uključe u restoranski rad sa obezbeđivanjem gotovih proizvoda u određeni format, izgled, ukus i sl. Korisnik franšize obavezuje se da prodaje određeni artikal i da radi prema propisanim uslovima na određenoj teritoriji, kao i da plati određeni iznos za korišćenje imena i znaka franšize. Franšizer se obavezuje da ustupi svoj znak, ime i napravljeni imidž franšize i da nudi svoju pomoć u organizaciji na postavljenim i standardizovanim osnovama.

Restoranski lanac *McDonald's* je rezultat genijalne ideje Ray Kroc-a. On je ubedio braću McDonald's da bi bilo dobro da otvore slične gostionice u drugim delovima zemlje. Prvi *McDonald's* je otvoren u državi Illinios 1955. godine u mestu Des Planes. Biznis je započeo, a formula za uspeh je bila franšiza. On je 2. marta 1955. osnovao kompaniju za franšizing- *McDonald's System* i postao ekskluzivni davalac franšize za restorane *McDonald* širom SAD. Zahvaljujući ideji Ray Kroc-a, *McDonald's* je postao najveći i najuspešniji franšizer.

Suština poslovne strategije kompanije data je u obrascu **QSC&V**.
Q */quality/* je oznaka za kvalitetnu hranu,
S */service/* za brzu i ljubaznu uslugu,
C */cleanliness/* za besprekornu čistoću, a
V */value/* znači da objedinjeni, ovi elementi daju najvišu moguću vrednost.

U *McDonald's*-u marketing počiva na brizi za gosta. Zaposleni imaju zadatak da povećaju prodaju, oslanjajući se na sugestije i pohvale gostiju, a rezultat ovakvog poslovanja je i povećanje profita. *McDonald's* je jedna od retkih korporacija koja posluje u gotovo svim zemljama na svetu. Za njen uspeh izuzetno su značajni franšizeri - samostalni preduzetnici koji vode više od 70% restorana, dajući *McDonald's*-u epitet najboljeg lanca restorana brze hrane.

McDonald's u Srbiji, 24. marta 1988. godine otvoren je prvi *McDonald's* restoran u bivšoj Jugoslaviji i centralnoj Evropi. *McDonald's* danas ima 12 restorana u četiri velika grada u Srbiji (9 u Beogradu i po jedan u Subotici, Novom Sadu i Nišu). Preko četrdeset hiljada ljudi dnevno uđe u *McDonald's* restorane u Srbiji, uvereni da će uz kvalitetnu hranu dobiti brzu i ljubaznu uslugu i da će se prijatno provesti. Svi restorani u Srbiji u vlasništvu su Korporacije. Davanje franšize može se očekivati kad dođe do poboljšanja ekonomskih uslova u zemlji.

Takođe veliki uspeh zahvaljujući franšizingu imaju na svetskom tržištu i kompanije *Burger King*, *Pizza Hut* (sa oko 400 prodajnih mesta van SAD), *Papa John's*, kao i *Kentucky Fried Chicken*, koja plasiranjem posebnog proizvoda (pečeni pilići) zauzima visoko drugo mesto na svetskoj rang listi fast food restorana. Pratioci *Kentucky Fried Chicken* sa istim proizvodom su

Church, *Wendy*, kao i *Danny* spremljenim na meksički način. Na području ponude proizvoda kao što su sladoled i slatkiši vodeći su *Dairy Queen* i *Baskin-Robbins.*















Drugi deo – Učesnici u franšizingu

2.1 Davalac franšize

Davalac franšize je preduzetnik koji je:

- Vlasnik jedne robne marke i vizuelnog identiteta prepoznatljivog na tržištu
- Nudi niz proizvoda/usluga/tehnologija klasičnim distributivnim kanalima
- Razvio metodu prodaje i rada koja je isprobana i ažurirana u pojedinačnim centrima
- U stanju da prenese drugima svoje metode, iskustva i znanja preko obuke i stalnog savetovanja
- Ima razvijenu svoju kompaniju, tako da je u stanju da razvija dalje svoje metode i rukovodi franšiznom mrežom.

Preduzeća – davaoci franšize, predstavljaju „hibridne“ sisteme, zato jer sadrže elemente bar dva sistema distribucije: s jedne strane postoji sistem prodajnih objekata kojim upravljaju službenici – menadžeri davaoca franšize i istovremeno, sa druge strane, postoji poseban sistem prodajnih objekata gde velikoprodajom, odnosno maloprodajom upravljaju, na lokalnom nivou, privatni preduzetnici, koji posluju u svoje ime i za svoj račun, a tržišno istupaju pod imenom, znakom i poslovnim sistemom matičnog preduzeća.[13]

Davalac franšize je preduzetnik koji je dužan da precizno formira sistem franšizinga na čijem se čelu nalazi. U tom cilju on izrađuje poslovni oblik franšizing sistema, a to je priručnik, koji obuhvata sve neophodne elemente da se neiskusnoj osobi pomogne u biznisu, kako bi ona uspešno poslovala uz stalnu pomoć i nadzor davaoca franšize. Ovaj priručnik o načinu poslovanja franšiznog sistema, treba da sadrži sledeće elemente:

1. Potpun opis biznis koncepta
2. Proces uvođenja i obučavanja za obavljanje posla, prema biznis konceptu sistema
3. Neprekidni proces pomaganja i nadzora

Priručnik o načinu poslovanja sistema sastavni je deo ugovora o franšizingu i ima karakter poslovne tajne. Skraćena verzija pripučnika koristi se za promociju sistema franšizinga i pri dobijanju budućih davaoca franšize.

1. Potpuni opis biznis koncepta ukazuje na način uspešnog vođenja posla u svim funkcijama franšiznog sistema. Brošura McDonald’s-a daje sledeća uputstva: za funkciju proizvodnje, kako se prave proizvodi iz asortimana koji nudi, za finansijsku funkciju, formiranje maloprodajnih cena, prenošenje finansijskih izveštaja, unutrašnje uređenje i spoljašnji izgled restorana, radna uniforma, itd.

2. Davalac franšize je dužan da uvodi u posao i obučava sve članove franšizing sistema (primaoca franšize), kako bi postigli što povoljnije finansijske rezultate u svom radu. To treba da obuhvati obučavanje u korišćenju specijalne opreme i kompjutera, izvesna znanja potrebna su iz marketinga i fizičke distribucije robe, ophođenje prema potrošačima pažljivo se izučava polazeći od načela “da je potrošač uvek u pravu, čak i onda kada nije u pravu”. Pri obučavanju budućih primalaca franšize i njihovih saradnika neki franšizing sistemi u distribuciji robe pribegavaju

[13] Ćuzović, S, Franšizing u praksi-šanse, ograničenja i primena u automobilskoj industriji, Beograd, 1991, str. 129

prevari lakovernih ljudi, koji žele veliku zaradu sa malo truda. Preporučuju im tzv. prodajnu piramidu.[14]

3. Priručnikom se uređuje i neprekidan proces pomaganja i nadzora nad funkcionisanjem sistema koje treba da obavi davalac franšize. Nove tehnologije sa uspehom se primenjuju u malim pogonima franšizing sistema. Sve inovacije pod najpovoljnijim uslovima pribavlja davalac franšize jer se radi o većim narudžbinama za sve članice.

Kontrola poslovanja po usvojenim principima i propisanoj tehnologiji, po pravilu treba da bude rigorozna i permanentna. Samovoljna odstupanja nisu dopuštena. Kontrolori podstiču razgovore o inovacijama u radu. Davalac franšize ocenjuje njihovu validnost. Prihvaćena inovacija može se primenjivati u celom sistemu ili u njegovom delu, npr. na određenom geografskom području.

Pored pomenutog pripučnika (brošure) o načinu poslovanja, davalac franšize treba da pruži svojim kooperantima sve važnije informacije o međusobnim odnosima u franšizing sistemu kao što su:

1. Poslovni i finansijski položaj davaoca franšize
2. Ljudi koji su uključeni u franšizing kompaniju
3. Predlog franšizinga
4. Primaoci franšize
5. Finansijski poslovi
6. Ugovor o franšizingu

1. Davalac franšize je dužan da opiše svoj poslovni i finansijski položaj, kada je počeo i sa kakvim uspehom, koje poteškoće u radu je imao, a sve sa ciljem da potencijalni kooperant proceni njegovo iskustvo i znanje u vođenju biznisa.

2. Za svakog zaposlenog rukovodioca kod davaoca franšize, kao što su direktori, šefovi i drugi rukovodioci treba obezbediti sledeće podatke:

- Ime i kvalifikacije
- Opis posla
- Predhodno radno vreme
- Potvrda da on nikada nije bio: bankrot, insolventan, pokrenut postupak protiv njega zbog neizmirenja duga i da nikada nije okrivljen za kriminal (osim lakšeg saobraćajnog prekršaja).

3. Davalac franšize treba da opiše franšizing sistem koji nudi. U ranom stadijumu razvoja sistema franšizinga mora se ukazati na način testiranja modela i treba pružiti podatke o finansijskim efektima prvih kooperanata. Ova materija najbolje se obrađuje u priručniku o načinu poslovanja franšizing sistema (biznis format).

4. Detaljni podaci o primaocima franšize, koji su članovi sistema, moraju se dati na uvid javnosti. Primalac franšize treba da izjavi:

[14] Zlatković, Ž, Franšizing, Ekonomika, Niš, 1999, str. 30

- Koliko primaoca franšize ima, spisak i adrese
- Ko su oni, kada su otpočeli sa svojim poslovanjem i sa kakvim uspehom
- Koliko primaoca franšize je prekinulo sporazume o franšizingu u toku prethodne godine i zašto
- Koliko primaoca franšize je prekinulo ugovor o franšizingu ove godine i na osnovu čega
- Sa koliko sadašnjih i bivših primaoca franšize se vodi spor i u čemu se on sastoji

5. Finansijski planovi i projekti ukazuju na perspektive razvoja franšizing sistema. To su ilustracije sticanja profita koji se može očekivati ako se postigne određeni nivo proizvodnje i prometa. Finansijske informacije sadrže mnogo zanimljivih i preciznih podataka, te se sa sigurnošću može očekivati da će franšizing sistem sa uspehom poslovati.[15]

6. Ugovor o franšizingu treba da bude sačinjen u pisanoj formi. Često se smatra da su ugovori o franšizingu jednostrani i da idu u korist davaoca franšize. Zato se savetuje svakom primaocu franšize da koristi neutralni pravni savet stručnjaka, kako bi bio siguran da je dobro shvatio sve odredbe ugovora.

2.2 Primalac franšize

Svako ko želi da ima svoj sopstveni posao trebalo bi da se podvrgne detaljnom ispitivanju svojih stavova, sposobnosti i dugoročnih ciljeva. Treba imati na umu da najmanje 50% primalaca koji su doživeli neuspeh u poslu su sami odgovorni za nastale poteškoće. Sistem franšizinga i veličina posla ne garantuje uspeh. Davalac franšize obezbeđuje početne uslove poslovanja, ali finansijski dobitak primaoca mnogo zavisi od njegovih menadžerskih sposobnosti u "small business-u" i kooperaciji sa članovima sistema.[16]

Primalac franšize je nezavisan preduzetnik odgovoran i izabran od davaoca franšize, a ima sledeće karakteristike:

- Veliku volju za afirmacijom
- Raspolaže potrebnim sredstvima
- Želi da usko sarađuje i sa drugima
- Želi da radi unutar sistema i po zadatim pravilima
- Prihvata da bude član mreže i ima razvijeni timski duh
- Pristupajući mreži stiče pravo na upotrebu svih elemenata koji su predmet ponude: metod, sistem ili know-how, proizvodi, marka i imidž, pomoć pre, za vreme i nakon otvaranja i dr.

Primalac franšize jeste privredni subjekt koji posluje u svoje ime i za svoj račun, ali u svom poslovanju koristi data prava na robnu/uslužnu marku i pravila poslovanja drugog

[15] Isto, str. 33
[16] Isto, str. 34

privrednog subjekta, a povodom čega plaća ugovorenu naknadu. Dužan je da iznese sve činjenice o sebi koje mogu biti od značaja za davaoca franšize.

Najvažnija obaveza primaoca, na osnovu sprovedenih anketa i analiza, je da marljivo radi prema datim uputstvima i da u posao uključi porodicu i saradnike. Strukturne promene klasičnog načina industrijske proizvodnje su neophodne.[17] Nosilac sistema dominira u poslu i nameće primaocima i druge obaveze:

1. Poslovno sedište, pogon, lokal primaoca franšize mora biti izgrađen, opremljen, namešten prema uputstvima davaoca i na mestu za koje je on dao saglasnost. Primalac franšize može da uz ime davaoca upotrebljava i svoju firmu, jer je on samostalni preduzetnik koji posluje u svoje ime i za svoj račun.

2. Primalac franšize mora da sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao davalac franšize. Po pravilu primaocu franšize se određuje minimalan obim proizvodnje i prometa koji on mora da ostvari. Ako taj zadatak nije ostvaren, klauzula o teritorijalnoj isključivosti može biti revidirana ili povučeno pravo na korišćenje sistema. U okviru ove obaveze je i unapređenje prodaje i povećanje tražnje. Primalac franšize je dužan da se obavezno uključi u propagandne akcije davaoca franšize.

3. Primalac franšize treba da nabavlja robu od davaoca franšizinga ili od lica koje on označi. Obaveza se odnosi na celokupni ili delimični asortiman robe, sirovina, pomoćnog materijala, mašina i uređaja. Davalac franšize je dužan da na vreme dostavi primaocu franšize opšte uslove za isporuku i plaćanje robe. Posebno se razrađuju odredbe o obezbeđenju plaćanja i o kasnijim posledicama.

4. Osnovna obaveza primaoca franšizinga je da plati naknadu za ustupljena prava i usluge. Partneri su slobodni u granicama zakona da odrede vrstu i način naknade. U praksi se najčešće ugovaraju početna naknada i naknada koja zavisi od obima prometa.

5. Značajnije obaveze primaoca franšize odnose se na kontrolu poslovanja njegovog preduzeća, radnje ili pogona. Mere kontrole mogu biti dvojake: kontrola upravljanja i eksploatacija preduzeća i tehnička kontrola.

6. Primaocu franšize je zabranjeno da svoj posao da u zakup ili dodeli podfranšizu ili da otvori filijalu sa sličnim načinom poslovanja.

7. Obaveza primaoca franšize je da pre početka poslovanja zaključi uobičajno osiguranje.

[17] Isto, str. 37

2.3 Prednosti i nedostaci franšizinga za davaoca franšize

Dakle, najbitnije prednosti za davaoce franšiza su:

- Brzo širenje
- Bolje upravljačke sposobnosti
- Veća motivacija zaposlenih

Sistemom franšizinga preduzeće može da se širi uz pouzdanost, znajući da su njegovi interesi u rukama preduzetnika koji će, može se pretpostaviti, poslovati sa više entuzijazma i sa više odgovornosti i angažovanja nego da su na platnom spisku preduzeća. Preduzeće – davalac franšize, je takođe oslobođeno kapitalnih investicija u nove prodajne objekte, te stoga može više sredstava da investira u korporativni marketing i menadžment.

Glavni razlog zbog koga se preduzeće odlučuje da krene sa franšizingom jeste, mogućnost da se bez ulaženja u velike investicije uspostavi serija prodajnih mesta. Ne samo da se izbegava finansijski rizik, nego možda kapital nikako drugačije ne bi ni mogao da se privuče. Prodajom franšiza, preduzeće sa nevelikim kapitalom otklanja najveću barijeru širem plasiranju dobrih proizvoda i usluga – težak pristup tržištu kapitala.

Glavni razlog zbog koga se preduzeće odlučuje da, nakon početnog uspeha, nastavi da veći deo svojih proizvoda (usluga) plasira kroz mrežu primalaca franšize, jeste kvalitetan lokalni menadžment koji sistemu pružaju privatni preduzetnici. Franšizing uspeva da kombinuje najbolje karakteristike velikog i malog preduzeća: sofisticirane poslovne postupke velikog preduzeća (davaoca franšize) i lokalni menadžment (primalaca franšize).

Franšizing nosi sa sobom i izvesne nedostatke za davaoca franšize:[18]

- manji profit,
- samostalnost preduzetnika,
- obezbeđenje uniformnosti sistema,
- negovanje potencijalne konkurencije,
- pravna nedorečenost.

Tačno je da se štedi na kapitalnim izdacima, ali je isto tako tačno da je profit koji osvoji preduzetnik – primalac franšize, u stvari izgubljen profit za preduzeće – davaoca franšize. Kada je u pitanju sopstveni objekat, preduzeće prisvaja celokupan iznos profita, dok od primaoca franšize ostvaruje procenat od prodaje (1-5%) ili razliku u ceni ako ga snabdeva svojim proizvodima. Međutim, treba imati u vidu da većina objekata pod franšizom ne bi ni postojala da ih nisu otvorili privatni preduzetnici, niti bi uspešno poslovala.

Privatni preduzetnik u početku poštuje sva ograničenja u vidu strogih pravila ponašanja koja mu određuje davalac franšize. Međutim, kako posao napreduje, stvara se kod primaoca

[18] Kandić, V, Franšizing kao marketing strategija preduzeća, Beograd, 1998, str. 188

franšize lažna predstava o isključivom sopstvenom doprinosu uspehu, gde se davalac franšize počinje posmatrati tek kao puki saputnik koji ubira plodove tuđeg rada.

U svakom decentralizovanom sistemu teško je obezbediti uniformnost standardizovanih postupaka, proizvoda i usluga, pogotovo ako su kao ovde, elementi sistema mala prduzeća koja posluju u svoje ime i za svoj račun. Primalac franšize može da, jednog dana, po izlasku iz sistema, umesto da unajmljuje tuđi poslovni identitet, počne da razvija i prodaje sopstveni, baziran delom i na iskustvu bivšeg matičnog preduzeća - davaoca franšize. Tako se može desiti da davalac franšize obuči svog direktnog konkurenta, iako takvi slučajevi nisu česti u praksi. Prirodan je put u karijeri od primaoca franšize ka samostalnom preduzetniku, i od samostalnog preduzetnika ka davaocu franšize, ali u najvećem broju slučajeva ne radi se o sučeljavanju na istom tržišnom segmentu.

Većina zakonodavstava na svetu nije regulisala franšizing, što implicira da su odnosi davaoca i primaoca franšize regulisani, najvećim delom, samim ugovorom između stranaka. Time se otvara prostor za duge sudske sporove koji mogu nastati kao rezultat različitog tumačenja ugovornih odredbi.

2.4 Razlozi za franšizing iz ugla primaoca franšize

Primalac franšize investira u osnovna i obrtna sredstva isto kao da otvara svoj objekat nezavisan od bilo kog sistema i ugovornog odnosa, ali ono što u startu dobija kupovinom franšize jeste činjenica da postaje vlasnik malog preduzeća koje ima sve prednosti velikih preduzeća: prepoznatljivu marku, propagandu nacionalinh razmera, know-how i iznad svega provereno uspešan posao.

Razlozi zbog kojih se pojedinci i organizacije opredeljuju da postanu primaoc franšize obično se klasifikuju u sledeće kategorije:[19]

- trgovačko ime, brend/marka
- proveren proizvod (usluga),
- pomoć pre otvaranja,
- pomoć nakon otvaranja,
- profesionalne propagandne kampanje,
- ekonomija u nabavci,
- manje ulaganje kapitala,
- manji poslovni rizik.

Sav good-will vezan za trgovačko ime davaoca franšize prenosi se na primaoca franšize. Samo što se objekat otvori, već ima klijentelu za kakvu je potrebno više godina napornog rada da bi stekla kada bi se počinjalo samostalno. Takođe, postaju suvišne sve aktivnosti oko registracije i zaštite trgovačkog imena, jer to je već učinio davalac franšize.

[19] Glušica, Z, Franšizing, Beograd, 1999, str. 327

Proizvodi (usluge) su već doživeli mnoga proizvodna i tržišna testiranja i niz modifikacija. Takođe su već na pravi način predstavljeni potrošačima. Sve ovo ide na teret davaoca franšize. Od primaoca franšize se oko ovih složenih instrumenata maketinga ne zahtevaju veći napori, sem da slede uputstva već proverenog.

Mnogi davaoci franšize obezbeđuju odgovarajuću obuku za sve nivoe učesnika u franšizi, odnosno za primaoca franšize, menadžere objekata, pomoćnike menadžera i osoblje. Primalac franšize tako uči o svim aspektima franšizne operacije: o reklami, promociji, investiranju, marketingu, menadžmentu, finansijama, nekretninama, nabavci, kompenzaciji i sl.

Franšizing omogućava davaocu franšize da obezbedi kapital bez plaćanja interesa i da uspostavi efikasnu distributivnu mrežu u relativno kratkom period vremena. Alternative franšizingu, uzimanje zajma, venture capital ili emitovanje akcija, imaju nedostatke u smislu obaveze vraćanja i plaćanja interesa, razvodnjavanja vlasništva i troškova emitovanja, respektivno.

Najveći nedostaci poslovanja u franšiznom sistemu za primaoca franšize:

- gubitak nezavisnosti
- poslovno prevelika zavisnost od davaoca
- neelastičnost franšiznog sistema
- očekivanje prevelikog prihoda

Još jedan nedostatak za neke primaoce franšize predstavlja i neophodno neprestano usaglašavanje sa ugovorom i standardima koje propisuje davalac franšize i franšizni sistem, kao i finansijske obaveze prema davaocu franšize koje primalac mora da plaća, bez obzira na finansijsko stanje.[20]

2.5 Oblici kupovne franšize

1. **Single unit - direktan oblik**
2. **Area Developer - regionalni razvojni oblik**
3. **Master franšize**

1. Single unit ili direktan franšizing je najjedostavniji oblik franšiznog poslovanja gde davalac franšize prodaje pravo da poslujete pod njegovim imenom samo u jednoj poslovnoj jedinici. Ovakav oblik franšiznog poslovanja omogućava lagani rast franšiznog sistema kroz otvaranje jedne po jedne poslovne jedinice. Ovo je do nedavno bio i najčešći oblik franšiznog poslovanja, a u poređenju sa ostala dva oblika, i najjeftiniji oblik.

[20] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 100

2. Area Developer franšiza, tj ovakav ugovor omogućava i obavezuje primaoca franšize da otvori više od jedne lokacije. Najčešće predefinisani broj u predefinisanom vremenskom periodu na određenom prostoru. Naravno da se ovo može postići i kupovinom jedne po jedne franšizne jedinice, međutim ovaj način kupovine omogućava pravo "rezervacije" širenja na određenom prostoru. U ovakvom franšiznom odnosu primalac franšize obično plaća davaocu naknadu za razvoj određenog područja i potpisuje multiunit ili area developer ugovor. Datumi za otvaranje novih lokacija su obično unapred definisani kao i broj jedinica koji moraju biti otvoreni u dogovorenom vremenskom periodu.

3. Multifranšizing ili master franšizing - poslovanje u kojem primalac franšize ima pravo regrutacije drugih primalaca za istog davaoca. Ciljevi su: brzo širenje na određenom tržištu, oslonac na finansijske izvore i kadar spoljnog partnera, podeljen rizik ulaska na nepoznato tržište, povećanje kredibiliteta marke na lokalnom tržištu. Međutim, istovremeno može da dođe i do negativnih oblika takvog poslovanja, u prvom redu gubitka kontrole na lokalnom tržištu u korist lokalnog partnera koji može biti vrlo jak, teškoća pri rukovođenju franšiznom mrežom na stranom tržištu, manjeg priliva sredstava u blagajnu, indirektne odgovornosti za rad master primaoca franšize i nemogućnosti akcije pri kršenju ugovora jer davalac nije direktni partner u ugovoru nego je to master primalac.

2.6 Organizaciona kultura u sistemu franšizinga

Davalac franšize može da uključi različite načine menadžmenta franšiznih odnosa. Postoje dva osnovna načina franšiznih odnosa:

1. Ekonomsko-zakonski pristup
2. Institucionalni pristup

Ekonomsko-zakonski pristup uključuje set sistema za nadgledanje striktnog pridržavanja ugovora o franšizingu i zaštiti trgovinske marke. Primeri takvih sistema za nadgledanje su: veoma detaljni ugovori, centralizovano računovodstvo, sistemi nabavke i kontrole zaliha, kao i kontrola kvaliteta.

Institucionalni pristup, pak, posmatra davaoce i primaoce franšize kao partnere u zajedničkom poslu. Fokus se pomera od pridržavanja procedura ka totalnoj kontroli kvaliteta, što podrazumeva komuniciranje, građenje timova, savetodavne odbore, regionalne predstavnike, godišnje skupštine i slično. Dodatno, novim primaocima franšize se komuniciraju korporacijske priče, folklor, norme i vrednosti organizacione kulture.

Institucionalni pristup obezbeđuje da se ozbiljni konflikti svode na minimum, kao i to da se organizaciona kultura transferiše motivisanim primaocima franšize uprkos kulturnim barijerama koje se mogu javiti u međunarodnom franšizingu. Njegov stil menadžmenta određuje

ton interpersonalnih odnosa, njegovi prioriteti stvaraju sistem vrednosti. Kako firma raste, tim menadžera (koje je opet sam osnivač postavio), modelira i imitira lični stil i preferencije osnivača, a zatim vrši difuziju kroz organizaciju. Tako, kada osnivač nestane sa scene, organizacija nastavlja da nosi njegov pečat. Za opstanak i efektivnost organizacije od vitalnog značaja su mogućnosti članova da budu inovativni i da spontano sarađuju. Organizacija koja se oslanja isključivo na šablonsko ponašanje veoma je sklona poremećajima.

Ljudi su oportunisti i stoga je za očekivati da neće držati obećanja, da će kršiti sporazume i da će iznositi nepotpune ili iskrivljene informacije da zbune druge. Da bi se kontrolisao ovaj oportunizam, dizajniraju se ugovori koji određuju uloge i odgovornosti. Pa ipak, kada ugovori ne mogu obuhvatiti sve okolnosti formiraju se organizacije.

Pod internom organizacijom, potencijalna sporenja se rešavaju pre hijerarhijom nego pogađanjem. Vertikalna integracija ne bi bila potrebna kada bi strane koje učestvuju u transakciji verovale jedna drugoj da će se držati ugovora i da se neće ponašati oportunistički. Primalac franšize može da, ne pridržavajući se standarda kvaliteta, zloupotrebi trgovinsku marku davaoca franšize u svoju korist. Da bi se ovaj problem prevazišao, firme mogu da nađu rešenje da pretvore objekte pod franšizom u objekte pod vlasništvom. Međutim, ako postoji poverenje između davaoca franšize i primaoca franšize, takav vid kontrole je nepotreban. Primalac franšize će držati standarde kvaliteta jer mu je poverena reputacija davaoca franšize. Ne pridržavati se tih standarda značilo bi izigrati to poverenje koje mu je ukazano.

Franšizing može stvoriti atmosferu, kao u dobro vođenim porodičnim firmama gde se zaposleni osećaju kao deo porodice. Porodična firma je manje birokratizovana nego ekvivalentna korporacija. Podsticanje primalaca franšize da se osećaju kao deo porodice pospešuje pristup menadžerima višeg ranga. Kada vrednosti proizvoda, vrednosti istorijskog nasleđa kompanije i vrednosti zaposlenih u kompaniji širom sveta postanu podudarne, tada se zaista ostvaruje moćna sinergija, jer kontrolnu funkciju ostvaruju, u stvari, ideje biznisa, a ne nekakav menadžer sa autoritetom. Moć u organizacijama je ugrađena u zajedničkim verovanjima i razumevanjima, koji predstavljaju kulturu organizacije i moraju simbolima biti komunicirani učesnicima. Glavni način kontrole primalaca franšize je putem uslovljene moći, odnosno organizacione ili korporacijske kulture.

2.7 Odnosi koji vladaju unutar franšize

Postoje tri vrste odnosa između davaoca i primaoca franšize:

- Partnerstvo
- Roditeljstvo
- Diktatura / tiranija

U franšiznom odnosu, davalac i primalac su na neki način partneri. Oba učesnika imaju svoje uloge u franšiznom odnosu. U partnerskom odnosu unutar franšize samo jedan partner donosi odluke vezane za sistem i to je davalac. Osnova partnerskog odnosa je u tome što davalac osigurava sistem poslovanja, a primaoci osiguravaju kapital i radnu snagu. U razvijenim franšiznim sistemima, partneri raspravljaju pojedinačne problem jedan na jedan i zajednički, preko franšiznih savetodavnih veća.

U franšizama je moguće primetiti i roditeljski odnos, jer davaoci franšize primaocima osiguravaju vođstvo neophodno za rast poslovanja primalaca. Oni osiguravaju i sigurnosnu mrežu u vidu pružanja obuke u početku rada primalaca i nude razne mehanizme potpore, ukoliko se primaoci nađu pred problemima u poslovanju. Davaoci su nepresušan izvor saveta i ideja koje mogu pomoći primaocu u trenucima kada njegovo poslovanje započinje.

Konačno, odnos unutar franšize se može opisati i kao diktatorski. Kako bi održao stabilnost unutar čitavog sistema, davalac mora da donese odluke o tome kako da sprovodi poslovanje globalno i kako da se ponaša prema kupcima. Oko ovih odluka nema rasprave, jer onda se gubi stabilnost sistema. Većina franšizing sistema zasnovana je na partnerskom odnosu između davalaca i primalaca franšize jer i jednoj i drugoj strani je želja da uspeju. Davaoci nastoje da gledaju celokupnu sliku poslovanja franšiznog sistema i da se shodno njoj ponašaju.

2.8 Distribucija moći u sistemu franšizinga

Franšizni sistem distribucije karakteriše činjenica da davalac franšize ima veću moć od primaoca franšize. Davalac franšize, kao moćniji raspolaže kako prinudnim, tako i neprinudnim izvorima moći. Prinudni izvori moći su potencijalne kazne, poput otkazivanja ugovora o franšizingu, limitiranja prodajne i promotivne podrške, odugovlačenja u procedurama, otežavanja dostupnosti informacija i slično. Neprinudni izvori moći su pomoć u dizajnu eksterijera i enterijera objekta, podsticaji, odnosno moć na bazi mogućnosti nagrađivanja, obuka, programi uvođenja novih proizvoda i pomoć i računovodstvu.

Empirijska istraživanja su pokazala da što je veća neprinudna moć davaoca franšize nad primaocem franšize, to je veći stepen kooperacije u sistemu franšizinga.

Kao rezultat veće kooperacije javlja se:
1) jača konkurentska pozicija sistema franšizinga,
2) veća lojalnost primalaca franšize davaocu franšize,
3) bolji performans na nivou individualnih primalaca franšize,
4) veća spremnost primalaca franšize da slede liderstvo davaoca franšize.

Inicijalno, potencijalni primalac franšize želi da ima moćnog davaoca franšize. Kada jednom postane uspešan, primalac franšize želi da bude kreativan, da vrši unapređenja sistema.

Primaoci franšize su najviše upoznati sa preferencijama potrošača, te i najveći stepen inovacija u sistemima franšizinga potiče od primalaca franšize. Problem je, međutim, ponekad, podstaći primaoce franšize da nove ideje ustupe davaocu franšize, naročito kada u sistemu ne postoji dovoljno međusobnog poverenja. Teškoće se javljaju u sprovođenju kontrole uz istovremeno podsticanja inovacija u jednoj kulturi. Što je primalac franšize duže u sistemu i kako mu se povećavaju prihodi od prodaje, to drugačije vidi prednosti koje dobija od kupovine franšize. Stoga se primaoci franšize u raznim fazama životnog ciklusa moraju motivisati različitim prednostima.

Na primer, novi primalac franšize je u uverenju da mu davalac franšize obezbeđuje input i usluge po nižim cenama od onih koje bi mogao da postigne da je izvan sistema franšizinga. Za primaoce franšize, koji su duže u sistemu ovo nije prednost, jer su duboko upoznati sa alternativnim izvorima snabdevanja, a i ne uživaju podršku davaoca franšize, koja je prisutna u početku poslovanja. Donekle je neizbežno da napetost u odnosima između davaoca i primaoca franšize raste tokom vremena kako raste pouzdanje primaoca franšize u vođenje operacije, kritičnije se sagledava šta je davalac franšize pružio i stiče se utisak o sposobnosti za nezavisno poslovanje u odnosu na davaoca franšize. U franšiznom odnosu je sadržan svojevrstan paradoks: primalac franšize koji ne uspe, na putu je da okrivi davaoca franšize; primalac franšize koji uspe sklon je da misli da je sposobniji od davaoca franšize i da mu ovaj više nije potreban.

Iako mnogi zajednički ciljevi vode davaoca i primaoca franšize u zajednicu, jedan primarni konflikt ih razdvaja: primaocu franšize je neophodno da bude nezavisan, a davaocu franšize je neophodno da kontroliše sistem. Primaoci franšize se mogu naći u situaciji da davalac franšize, u nameri da poveća tržišno učešće, odluči da snizi cene i oglasi specijalne cene u isto vreme kada, recimo, primaocu franšize porastu troškovi na ime radne snage i zakupnine objekta. Klasičan primer konflikta između primalaca i davaoca franšize nastaje kada davalac franšize pokrene promocionu rasprodaju, što rezultira u povećanoj prodaji konsekventno većem profitu davaoca franšize, odnosno u smanjenju profita, pa čak i gubicima primalaca franšize.

Jedan od bazičnih konflikata između davaoca i primaoca franšize jeste u broju i koncentraciji prodajnih objekata na datoj teritoriji. Teorijski posmatrano, i ovde, kao i u drugim slučajevima konflikta, oštećujući primaoce franšize, davalac franšize i sam seče granu na kojoj sedi. Međutim, često je teško odoleti prihodima od jednokratne upisnine u sistem i povećanja royalties, iako na nivou primalaca franšize nastaju gubici koji dovode sistem u opasnost.

Poverenje je važna komponenta za uspešnu primenu strategije franšizinga. Poverenje odražava podelu moći između davaoca i primalaca franšize i tako služi i kao forma kontrole. Poverenje se neguje razvojem međugranskih veza između primalaca franšize i centralnih veza sa davaocem franšize. Naročito je veliki značaj programa stalne obuke primalaca franšize i njihovog osoblja, jer se tako razvija kultura poverenja i zajedničkih vrednosti, kroz šta se primaoci franšize počinju identifikovati sa ciljevima davaoca franšize.

Neki sudovi drže da je odnos davaoca i primaoca franšize toliko komplikovan i ličan, da je davalac franšize zapravo poverenik u poziciji staratelja. Primalac franšize ima pravo na skrupulozno poštenje poverenika. Kada takav odnos postoji, teret odgovornosti za preduzeće aktivnosti pada na poverenika. U svakom slučaju i za davaoca i za promaoca franšize, franšizing predstavlja kompleksan ekonomski i psihološki odnos.

Treći deo – Ugovor o franšizingu

3.1 Pojam ugovora o franšizingu

„Vrlo je teško pojedinačni ugovor o franšizingu odvojiti od sistema franšizinga, jer se i smisao pojedinačnog ugovora, njegov racio, nalazi u postojanju tog sistema.“[21]

Ugovor o franšizingu spada u neimenovane ugovore sui generis, odnosno ugovore koje zakon nije posebno regulisao, jer čine novu vrstu ugovora, gde nema razrađenih kriterijuma, pošto se radi o novoj tvorevini. Dakle, kako zakonske odredbe o imenovanim ugovorima nisu primenljive, bar ne neposredno, tumačenje ugovora o franšizingu mora se vršiti prema opštim pravnim načelima ugovornog prava, pa stoga pri zaključenju svakog ugovora o franšizingu treba detaljno predvideti sva prava i obaveze stranaka i pažljivo ih i jasno ragulisati.[22]

Prilikom izrade ugovora o franšizingu, treba uzeti u obzir čitav niz činjenica:

1. Iako predstavlja ugovorni odnos između davaoca franšize i primaoca franšize, ugovor o franšizingu uključuje još dve stranke koje nisu uvedene u ugovor. To su svi ostali primaoci franšize u sistemu franšizinga, zatim, potrošači proizvoda (usluga) koji se nude u sistemu. Svaki primalac franšize u sistemu franšizinga oseća u svom poslovanju efekte dobrog ili lošeg poslovanja ostalih u sistemu. Da li je objekat koji nosi određeno trgovačko ime pod franšizom ili ne, nije od interesa za potrošača. Potrošača, pre svega, privlači imidž koji određeno ime nosi, odnosno standardi proizvoda i/ili usluga na koje je navikao.
2. Ugovor o franšizingu u svojoj biti je „dozvola“ primaocu franšize da vodi posao, ali samo prema pravilima koje sadrži franšiza. Poput ugovora o zakupu u kojima inovator zadržava svoja prava svojine, tako se i vlasništvo nad franšizom ne menja iznajmljivanjem poslovnog identiteta. Iznajmljivanje ne daje korisniku pravo da upotrebljava svojinu nakon isteka roka zakupa.
3. Ugovor o franšizingu treba da obezbedi da se radi obezbeđivanja četvorougaone obligacije održe standardi, što je napor koji mora biti trasiran i instrumenti obezbeđeni.
4. Vreme za koje ugovor važi treba da bude razmotreno poštujući interese svih stranaka na koje se ugovor odnosi. U svakom slučaju, mora postojati opcija za primaoca franšize da ugovor obnovi po isteku. Nekada je bolje ići na dugotrajnije ugovore da bi se dobila određena stabilnost primalaca franšize. Međutim, na taj način se otežava unošenje promena u ugovornim odredbama koje su nužne usled razvoja sistema davaoca franšize.
5. Tokom godina javlja se potreba za osvežavanjem imidža, dizajna, likovne opreme sistema franšizinga, radi održavanja konkurentske pozicije u okruženju u kome se menjaju stilovi, moda, način percepcije, stavovi i sl. Da bi se to postizalo, ugovor treba da sadrži odredbe koje obavezuju davaoca franšize da brine o navedenim kategorijama, a primaoca franšize da realizuje sledstvene promene.
6. Način na koji davalac franšize obezbeđuje prihode od primalaca franšize koji su dogovoreni, mora takođe figurisati u ugovoru. Odnosno, davalac franšize ugovorom reguliše i načine na koje će pratiti finansijsko poslovanje primalaca franšize radi utvrđivanja istinitosti osnovice za naplatu procenata na ime korišćenja sistema poslovanja, naplate rente, procenta za oglašavanje i sl.
7. Prestanak ugovora mora biti pažljivo ugovoren, da ne bi došlo do povređivanja interesa bilo primaoca franšize, bilo davaoca franšize.

[21] Drakšić, M, Ugovor o franšizingu, Institut društvenih nauka, Beograd, 1983, str. 154
[22] Isto, str. 155

8. Pitanje smrti primaoca franšize otvara takođe osetljivu temu. Pošto je u pitanju uglavnom porodični biznis, da li član porodice ima pravo da nastavi sa poslovanjem kao primalac franšize, odnosno, ako želi, ili prema ugovoru, mora da „proda“ posao, postavlja se još složenije pitanje. Iznajmljivanjem se ne prenosi vlasništvo, pogotovo ne goodwill, pa prekidom ugovora makar i na ovaj način, naslednicima ne ostaje ništa, izuzev opreme i obrtnih sredstava. Sa druge strane, i pokojni primalac franšize je stvorio jedan, makar mali, deo tog goodwill- a.
9. Ugovor, makar bio i opširan, mora sve precizirati. Kada je u pitanju neimenovani ugovor, ništa ne sme biti prepušteno pretpostavkama. Pogotovo se to odnosi na poziciju primaoca franšize – „slabije jednake“ stranke u ugovoru.
10. Ako je sa davanjem franšize povezano i iznajmljivanje objekta, što se inače najčešće radi zbog osiguravanja dobrih lokacija za sistem franšizinga, sa prestankom ugovora o franšizingu treba vezati (u samom ugovoru) i prestanak zakupa objekta sa pratećim zemljištem.

Ne postoje ni u jednom nacionalnom pravu izvori prava koji regulišu pravne odnose zasnovane ugovorom o franšizingu. Usled toga, ugovor mora da obuhvati i one karakteristike koje bi inače zadržavali zakoni, što, s obzirom da se radi o velikom broju ugovora, znatno uvećava ukupne društvene troškove.

Nužnost pismene forme ugovora o franšizingu je opšte usvojena u pravnoj literaturi, mada o tome ne postoje nikakvi zakonski propisi. Zaključak o obaveznoj pismenoj formi ovog ugovora se izvodi analogijom sa odredbama koje regulišu druge ugovore o privrednoj saradnji, kao što su ugovori o dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji, ugovori o poslovno-tehničkoj saradnji, ugovori o licenci i sl. U praksi davaoci franšize zaključuju sa svojim partnerima iz jednog sistema franšizinga ugovore koji imaju istu sadržinu (standardni ugovori). Najčešće se tu radi o štampanim formularima ugovora, koji obezbeđuju isti pravni položaj svih primalaca franšize međusobno i u svom odnosu sa davaocem franšize. Jednoobrazno zaključeni ugovori sprečavaju tako sporove među učesnicima povodom jednostranih privilegija nekog primaoca franšize.

Postoje tri principa koja treba da rukovode davaoca franšize u sastavljanju ugovora:

- prvi princip je da ugovor treba da bude iskren, odnosno da je obezbeđeno potpuno otkrivanje predloženog odnosa davaoca i primaoca franšize,
- drugo, provizije ugovora treba da budu fer-nijedna strana ne bi smela da dominira;
- treće, ugovor treba da bude sprovodiv.

Ugovori o franšizingu po 75 i više strana, kakvi se najčešće sreću u praksi, davaoci franšize pišu da bi zaštitili svoje interese. Mnogi primaoci franšize smatraju da nedovoljno razumevanje uslova i odgovornosti koje proizilaze iz ugovora o franšizingu predstavljaju osnovni razlog loših odnosa unutar sistema. Ugovori često sadrže klauzule koje štite davaoce franšize od odgovornosti za bilo kakvo krivo tumačenje ugovora.

Među klauzulama ugovora koje mogu biti štetne po primaoca franšize je, recimo i ona o tzv. dualnoj distribuciji, čime je omogućeno davaocu franšize da distribuira svoje proizvode kroz supermarkete i druge kanale koji direktno konkurišu primaocu franšize.

Elementi ugovora koji se smatraju prednošću za davaoca franšize su restrikcije lokacije, zahtevi za nabavkom roba i usluga od davaoca franšize, uslovi prestanka ugovora i restrikcije u konkurisanju davaocu franšize po prestanku ugovora. Međutim, ugovor o franšizingu sadrži i niz ograničenja za davaoca franšize. Tako, ako davalac franšize dođe do saznanja da promenjene

preferencije potrošača, nova tehnologija i sl. zahtevaju promene u dizajnu, asortimanu, imidžu, koje zahtevaju i ulaganja od strane primalaca franšize, ugovor ne obezbeđuje automatizam u promenama, već je odluka u domenu primalaca franšize. U postupku ulaska u ugovorni odnos, davalac franšize obično propušta potencijalnog primaoca franšize kroz sveobuhvatan program intervjuisanja i procene, tražeći od njega da pruži lične, finansijske i druge relevantne informacije od značaja za donošenje odluke o prijemu. Primalac franšize uglavnom nije u poziciji da traži isto od davaoca franšize, naročito ako se radi o veoma traženoj franšizi na tržištu. Obaveza odgovarajućeg otkrivanja od strane davaoca franšize trebalo bi da ispravi ovu neravnotežu i obezbedi potencijalnom primaocu franšize dovoljno informacija da mu omogući zasnovanu odluku o tome da li da ulazi u ugovor o franšizingu ili ne.

Nekoliko je razloga što se davaoci franšize drže jednog, tipskog ugovora o franšizingu:

1. sam proces pregovaranja oko svakog pojedinačnog ugovora je veoma skup,
2. što je više elemenata ugovora, to je teže pratiti promene i donositi odluke za sistem kao celinu,
3. kada jedan primalac franšize dobije različite uslove u ugovoru, ostali primaoci franšize mogu pomisliti da je ugovor koji oni imaju inferioran,
4. promene pojedinih obredbi mogu zakonski biti tumačene kao materijalne promene, te tamo gde postoji zakonska regulative franšizinga javljaju se dodatni troškovi vezani za otkrivanje, registraciju i sl.

Alternativno objašnjenje držanja jednog (tipskog) ugovora jeste da proporcija objekata u vlasništvu i objekata pod franšizom varira u različitim fazama razvoja konkretnog sistema franšizinga, te davaoci franšize da bi izbegli visoke troškove razvoja i sprovođenja različitih ugovora, nude samo jedan tip ugovora o franšizingu za sve primaoce franšize, a prilagođavanje nastalih razlika među objektima pod franšizom rešavaju promenom navedene proporcije.

Ugovor o franšizingu nije regulisan u pravnom sistemu Republike Srbije kao poseban imenovani ugovor, već je tvorevina autonomnog trgovačkog prava i zbog toga su njegovi izvori, pre svega, opšti uslovi franšizing kompanija, njihovi tipski i formulisani ugovori, dispozitivne norme građanskog i trgovačkog prava, opšti trgovački običaji, kao i sudska i arbitražna praksa. Upravo iz ovog razloga, ugovor o franšizingu je veoma kompleksan i složen.

3.2 Koraci ka potpisivanju ugovora

Ako se odlučite da kupite franšizu, moraćete da potpišeti nekoliko vrlo važnih dokumenata, koji su u nekim zemljama propisani i zakonom:

Tajni upitnik - razlikuje se od kompanije do kompanije i deo je procedure. Uglavnom su to podaci o pojedincu, poslovima koje je do tad obavljao, podrški koju ima od porodice, finansijskoj situaciji… Budite iskreni u odgovorima, jer vlasnik franšize ima iskustva u poslovanju sa ljudima i proceniće bolje od Vas da li Vam odgovara taj posao ili ne.

Pismo namere i predugovor - kad predugovori dođu u ozbiljniju fazu, potpisuje se ugovor o ozbiljnoj nameri kupovine. Njime se kupac obavezuje na tajnost podataka koji će mu biti predočeni bez obzira hoće li doći do kupovine ili ne. U evropskom zakonodavstvu postoje dve liste tačaka koje svaki ugovor mora da sadrži.

Neki davaoci franšize traže potpisivanje predugovora i plaćanje pristupne nadoknade, ne želeći da gube vreme sa kupcima koji su neozbiljni. U eksperimentalnom razdoblju kupac se upoznaje sa poslovanjem, a ako se ne odluči za kupovinu, vlasnik je dužan da mu vrati novac umanjen za vlastite troškove. Ipak, kako to obično biva, u praksi se to retko događa, pa mnoga franšizna udruženja u svetu ne odobravaju takvu praksu, a i upozoravaju kako je to riskantna praksa i nije dobra za početak poslovnih odnosa.

Franšizni ugovor - pravni dokument u kojem je opisana cela transakcija. On mora da bude tačna slika datih obećanja i mora da ispuni neke opšte zahteve:

1. U pravnom smislu, ispravno postupati sa raznim vlasničkim pravima franšizodavca,
2. Dati dovoljnu zaštitu i naglasiti obaveze franšizoprimaoca,
3. Održavati operacionu strukturi poslovanja, kao i kontrolu,
4. Pružiti primaocu sigurnost u njegovim poslovnim operacijama i omogućiti mu da razvija poslovanje.

3.3 Plaćanje naknada

Pri potpisivanju ugovora sa davaocem, primalac se najčešće obavezuje da plaća i sledeće naknade:

- **Početna naknada i ostali troškovi** - iznos koji se plaća vlasniku franšize za "know-how" ili sistem poslovanja. Najčešće je nepovratan. Povremeno se plaća i cena tantijema, izražena u procentima u određenom razdoblju u odnosu na bruto zaradu. Ovde računajte i na troškove najma, izgradnje i opremanja poslovnog prostora i inventar. Tu su i troškovi dozvole za rad i osiguranje. Neki davaoci traže i naknadu za "svečano otvaranje" kako bi sa primaocem promovisali novo prodajno mesto, dok drugi to daju u paketu franšize.
- **Troškovi reklame** - plaćaju se kvartalno ili godišnje u zajedničku blagajnu. To celom lancu daje snagu i sigurnost jer poseduje više novca nego svaka karika pojedinačno. Troškovi se uplaćuju u određenom procentu od ukupnog poslovanja. Tu je prednost franšiznog poslovanja jer omogućuje i malim primaocima isti obim reklama kao i celom lancu..
- **Tantijeme, odnosno licencna naknada (royalities)** - troškovi za korišćenje imena, marke i vizuelnog identiteta davaoca. Međutim, dosta vlasnika franšiza ih ne traži. U pitanju su uglavnom franšize u kojima davalac prodaje i određene proizvode.

3.4 Osnovni delovi ugovora o franšizingu

Kada potpisujete Ugovor o franšizingu, savetujemo širom otvorite oči, da bi ste izbegli kupovinu "mačke u džaku".[23]

Članovi i odredbe koje treba da ima jedan validan Ugovor o franšizingu (njihov broj može varirati od davaoca do davaoca franšize), ali ovo su najosnovniji:

- Odeljak 1: Opšte odredbe

Čl. 1. Definicije (delatnost, poverljive informacije, datum stupanja na snagu, viša sila, odobrene isporuke davaoca franšizinga, bruto prodaja, početna naknada, priručnik, minimalni izdaci za oglašavanje, mininalna franšizing naknada, prostorije, proizvodi, svojinska prava (paket prava ind. i int. svojine), usluge, sistem, period trajanja, teritorija, robni žigovi
Čl. 2. Ustupanje franšize
Čl. 3. Prava ustupljena primaocu franšize
Čl. 4. Pravni položaj primaocu franšize
Čl. 5. Teritorijalna ekskluzivnost
Čl. 6. Ograničenja primaocu franšize – ugovorna i postugovorna zabrana konkurencije davaocu franšize (ugovorna kazna za prekršaj)
Čl. 7. Trajanje i obnova ugovora
Čl. 8. Poštenje i savesnost (good faith)

- Odeljak 2: Know-how

Čl. 9. Obaveze davaoca franšizinga
Čl. 10. Obaveze primaoca franšizinga

- Odeljak 3: Poboljšanja

Čl. 11. Poboljšanja franšize od strane davaoca franšize
Čl. 12. Poboljšanja od strane primaoca franšize

- Odeljak 4: Trgovinski nazivi, robin žigovi i patenti

Čl. 13. Garantije (uveravanja) davaoca franšizinga i njegove obaveze
Čl. 14. Garantije (uveravanja) primaoca franšizinga i njegove obaveze

- Odeljak 5: Pomoć

Čl. 15. Obaveze davaoca franšizinga
Čl. 16. Obaveze primaoca franšizinga

[23] Zlatković, Ž, Franšizing, Ekonomika, Niš, 1999, str. 38

- Odeljak 6: Snabdevanje proizvodima

Čl. 17. Pravo prodaje odobrenih proizvoda od strane davaoca franšizinga
Čl. 18. Obaveze davaoca franšizinga
Čl. 19. Obaveze primaoca franšizinga

- Odeljak 7: Naknade za franšizu / finansijski izveštaji

Čl. 20. Početna naknada (initial fee)
Čl. 21. Franšizing naknade

- Odeljak 8: Poverljivost

Čl. 22. Obaveza poverljivosti (čuvanja poslovnih tajni)

- Odeljak 9: Osiguranje

Čl. 23. Obaveza održavanja polise osiguranja

- Odeljak 10: Prenos sporazuma

Čl. 24. Prenos i ustupanje ugovora od strane davaoca franšizinga
Čl. 25. Prenos i ustupanje sporazuma os strane primaoca franšizinga

- Odeljak 11: Viša sila
- Odeljak 12: Prestanak ugovora

Čl. 27. Osnov za privremeni prestanak
Čl. 28. Posledice / obaveze posle prestanka

- Odeljak 13: Razno

Čl. 29. Odvojenost odredaba sporazuma
Čl. 30. Celokupan sporazum
Čl. 31. Neodustajanje
Čl. 32. Merodavno pravo
Čl. 33. Nadležnost (način rešavanja sporova)

Četvrti deo – Franšizing u turizmu Srbije

4.1 Srpska federacija za franšizing

Proces privatizacije društvenih preduzeća u našoj zemlji je institucionalizovao kapitalistički model preduzetništva. Nova klasa preduzetnika kupuje preduzeća obećavajući med i mleko. Konkurentnost kao merilo uspešnosti menadžmenta i na tržištu još uvek je obojena tradicionalizmom prethodnog perioda. Sutrašnjica opominje da nas posle privatizacione euforije očekuje nova menadžment paradigma preduzetništva u postranzicionom periodu Srbije.

U Srbiji, je grupa profesora i saradnika sa Ekonomskog fakulteta u Nišu u saradnji sa odabranim preduzetnicima (tada prepoznatljivim kao mali privrednici), 1991. godine osnovala „Srpsku federaciju za franšizing „(SFF), prvu na Istoku.[24]

Suočeni sa činjenicom da se giganti urušavaju, a da je sektor male privrede u pionirskim poduhvatima (politički neprihvatljiv, ekonomski nepodržan) osnivači Srpske federacije počinju tragati za novom formulom poslovne saradnje. Oslonac traže u savremenoj teoriji i progresivnoj praksi tržišno razvijenih zemalja. Pozitivne signale za promovisanje franšizinga na prostoru tadašnje SFRJ, kasnije SRJ, prepoznaju u programu Premijera Ante Markovića, a kasnije Milana Panića, koji pokreće inicijativu za stvaranje „Balkanske unije privatnih preduzetnika“ preteče današnje CEFTA.

Zalažu se za novo pravilo privrednog razvoja, ističući da je „bolje imati 100 pogona od 100m2, nego jednu halu od 10.000m2“. U odbrani teze, pozivaju se na iskustvo tržišno razvijenih zemalja, a iz okruženja na iskustvo Slovenije.

Kao novi model prestrukturiranja srpske privrede predlažu franšizing. Promovišu projekat „Mala privreda i preduzetništvo po modelu franšizinga – uslov za izlazak iz krize postsocijalističke privrede“. Održana su dva međunarodna naučna skupa, a kao prateći deo ove manifestacije je i „Izložba male privrede“. Od društvenih preduzeća „Zastava“ je ponudila privatnim preduzetnicima 1.500 pozicija.

Srpska federacija za franšizing okupljala je tada 90 malih privrednika, koji su bili članovi Odbora (strukovnih uduruženja) za promociju franšizinga u oblastima: turizma, hotelijerstva, proizvodnje i prometa brze hrane, prometa lekova i sanitetskog materijala, proizvodnje farmerskog tipa (sakupljanje, otkup i prerada lekovitog bilja), prometa stoke i proizvoda od mesa, flaširanja i prometa bezalkoholnih pića, proizvodnje i prometa automobila itd. Kao franšizante početkom devedesetih godina XX veka prepoznaju društvena preduzeća: „Zastavu“, „Knjaz Miloš“, „Zdravlje“, „Meso kombinat“, „Voćar“, „Apatinsku pivaru“, „Porečje“, „Evropu“, „Montenegro“ itd. U svojstvu franšizata (primaoca franšize) prepoznaju zanatske zadruge (asocijacije udruženih preduzetnika): „Univerzal“ Čačak, „Zanatprom“ Kruševac, „Uzor“ Kragujevac, „Univerzal“ Niš, zanatske zadruge iz (Inđije, Rume, Stare Pazove i Novog Sada) za koje se s pravom može reći da su u to vreme bile rasadnik preduzetništva u SRJ.

[24] Grupa autora, Kooperacija, Zbornik radova, Vrnjačka banja, 1990, str. 32

4.2 Franšize u Srbiji

U našoj zemlji je franšizing počeo da se razvija još osamdesetih godina 20. veka, kupovinom licence za Coca-Colu. Prema ocenama Privredne Komore Srbije, prisustvo franšiznog koncepta poslovanja u Srbiji se od 2000. povećava, ali svest o prednostima tog poslovanja u srpskim poslovnim krugovima i dalje nije na visokom nivou.

Pre dvadesetak godina kada se franšizing počeo primenjivati i u našoj zemlji (dolaskom restorana Mc Donald's u Beograd, ili turističke agencije Montenegro iz Budve), vršene su i brojne pripreme za uvođenje franšizinga po licenci drugih inostranih kompanija. Tada se franšizing uvodio po principu stranih ulaganja, joint venture, što nije bio pravi franšizni sistem, jer nisu postojali potrebni sistemski uslovi.

Danas samo u Srbiji posluje oko 270.000 preduzetnika, uključujući 90.000 malih i srednjih preduzeća, a strategijom razvoja planira se porast njihovog broja na 400.000 preduzetnika u narednih 5 godina, uz mogućnost zapošljavanja oko milion radnika. To je ogroman potencijal i prostor za internacionalizaciju poslovanja naših preduzeća primenom franšizing sistema. Takvo umreženje preduzeća i poslovno povezivanje velikih preduzeća sa mnogo manjih predstavlja savremeni trend privrednog poslovanja, a i osnovu franšizing sistema. Za adekvatnu primenu franšizinga u našoj zemlji neophodno je sprovesti doslednu privatizaciju društvenih preduzeća, izvršiti denacionalizaciju i zakonom garantovati privatnu svojinu. Pored toga, međutim, da bi se franšizing agresivnije primenio i postao osnovna metoda rada većine preduzetnika, treba obezbediti adekvatan tržišni ambijent, sa odgovarajućom zakonskom regulativom i neophodnim institucijama za njegovu primenu. Za ulazak međunarodnih franšiznih sistema je od velikog značaja i politička stabilnost i ukupna društvena klima u zemlji[25]. Tim pre što primena inostranog franšiznog sistema predstavlja svojevrsnu formu stranog ulaganja.

Sadašnje stanje, privredne tendencije i visok spoljnotrgovinski deficit – i pored makroekonomske i valutne stabilnosti – ukazuju na nužnost bržeg prihvatanja i primene franšizinga u našoj privredi, uporedo sa primenom drugih poslovnih odnosa, kao što je lizing, faktoring, barter i drugi. Bez franšizinga naša zemlja ne može zakoračiti dublje u proces tranzicije i sprovođenja ekonomskih i drugih reformi, jer on može podstaći privredni razvoj po isprobanim receptima u svetskim razmerama. Za naše uslove franšizing može biti primenjiv u brojnim delatnostima i prihvatanjem od strane velikog broja nezaposlenih radnika, otvaranjem franšiznog preduzeća ili prodavnice. Kod nas postoje brojne pretpostavke i potencijali za primenu franšizinga, a pošto franšizing nudi i brojne prednosti, mogućna je i izgradnja domaćih franšiznih sistema, pored uvođenja inostranih. Danas se procenjuje da je prijavljeno milion nezaposlenih radnika i da postoje ogromni neiskorišćeni proizvodni i poslovni prostori koje, uz određena finansijska ulaganja, treba aktivirati primenom franšizinga. Utoliko pre što privatizacijom veliki broj radnika ostaje bez posla, uz određenu finansijsku otpremninu koja se može uložiti u osnivanje preduzeća ili radnje i tako se aktivno uključiti u novi posao. Taj novi posao može biti najbolji ako je franšiziran, što značajno olakšava izgradnju i formiranje novog preduzetnika, kao vlasnika, kooperanta ili saradnika franšizeru. Međunarodni franšizing je ozbiljno otežan zakonima i pravilima koji se razlikuju od zemlje do zemlje.

[25] Unković, M, Stakić, B, Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 316

Prema mišljenju domaćih stručnjaka za franšizing, za razvoj ovog načina poslovanja na našim prostorima je prvenstveno potrebno da se, pored definisanja u Zakonu o obligacionim odnosima, mesta franšizinga utvrde i u Zakonu o trgovini, kao i u Zakonu o ekonomskim odnosima sa inostranstvom. Ovo bi dovelo do preciznije vizije franšiznog poslovanja inostranih firmi kod nas. Zbog ovih nedostataka u domaćim zakonima, strana preduzeća koja u inostranstvu posluju po principima franšizinga, kod nas to trenutno ne mogu. Tako, npr. McDonald's kod nas ne posluje kao franšizni sistem, već na osnovu ugovora o stranom ulaganju, odnosno joint venture aranžmana. Kada su naši potencijali u pitanju, stručnjaci ističu da su za franšizno poslovanje trenutno najpogodniji lanci nekretnina, dečiji vrtići, bioskopi, krojački i frizerski saloni, sportske usluge i učenje stranih jezika. Vrlo je interesantna i poljoprivreda, oblast seoskog turizma, prerada ili priprema poljoprivrednih proizvoda za industrijsku preradu. Zatim su tu i apoteke koje mogu putem franšize da se snabdevaju od proizvođača ili veletrgovca.

Centar za franšizing PKS u kontinuitetu organizuje brojne edukacije o franšiznom poslovanju. Seminari su opšteg tipa i specijalistički, sa velikim brojem primera iz prakse. Specijalistički seminari se posebno odnose na aspekte primaoca, davaoca franšize i aspekt ugovora o franšizingu. Tokom edukacija, ekspertski predavači polaznicima prezentuju sve aspekte franšize, u cilju prepoznavanja franšize kao jednog od glavnih ključeva za uspeh u preduzetništvu, edukuju na koji način ostvariti franšizu u Srbiji, kako kupiti franšizu, izlažu putokaze za proširenje poslovne delatnosti kod već velikih privrednih sistema kroz franšizu.

ComTrade - Kompanija *ComTrade Group*, jedan od najvećih uvoznika kompjuterske opreme i mobilnih telefona u Jugoistočnoj Evropi, zbog otvaranja većeg broja maloprodajnih objekata potražuje partnere koji poseduju odgovarajući maloprodajni prostor na atraktivnim lokacijama u svim većim gradovima Srbije, radi poslovanja na bazi franšizinga. Svaki ComTrade Shop dobija sertifikat da je deo lanca prodavnica kompjuterske opreme ComTrade. Takođe svaki ComTrade Shop mora da nosi i prepoznatljivu svetleću reklamu.

Iz *PTT* Srbija najavljeno je da će u Srbiji proraditi prve "ugovorne pošte", koje će poslovati po principu franšize. Ovi ugovori sklapaće se sa privatnicima koji će mini-pošte otvarati npr. u prodavnicama, samoposlugama, mesnim zajednicama... Cilj sklapanja ugovora je maksimalno širenje mreže, da bi se povećala dostupnost korisnicima i obezbedio bolji servis, ali bez dodatnih troškova. Za uvođenje franšizinga u domaćoj pošti uzet je kanadski model. Kanadska pošta je počela sa razvojem ovog programa još 1985. godine, sa ciljem da poboljša pružanje usluga korisnicima, ali i da se manje profitabilne pošte zamene profitabilnijim prodajnim mestima u privatnom vlasništvu i da se iskoriste privatni dileri sa iskustvom u maloprodaji. Za deset godina od otvaranja prve franšize promenjeno je oko 1.100 pošta u ruralnim područjima i više od 1.600 prodajnih mesta u gradovima.













4.3 Franšizing u turizmu Srbije

Franšizing je u sektoru usluga najzastupljeniji kako u svetu, tako i kod nas, tu se prvenstveno misli na restorane brze hrane, poslovne usluge, održavanje, turizam, hotelijerstvo, promet nekretnina itd.

Većina građana u Srbiji nije ni svesna koliko turističkih preduzeća posluje u sastavu neke franšizne mreže. Iako je ulazak u preduzetništvo kupovinom franšize sigurniji i lakši put, jer se rizik svodi na najmanju meru, a izgledi za uspeh povećavaju, franšizing je u našoj zemlji slabo zastupljen u turizmu, za razliku od Amerike, Francuske, Australije, Velike Britanije.

Najveći korporativno hotelski lanci i danas široko koriste sistem franšizinga u nacionalnim i međunarodnim razmerama. Međunarodni hotelski lanci posebno *InterContinental* i *Holiday Inn*, koristili su svoje sisteme franšizinga za širenje na prostorima bivše SFRJ.

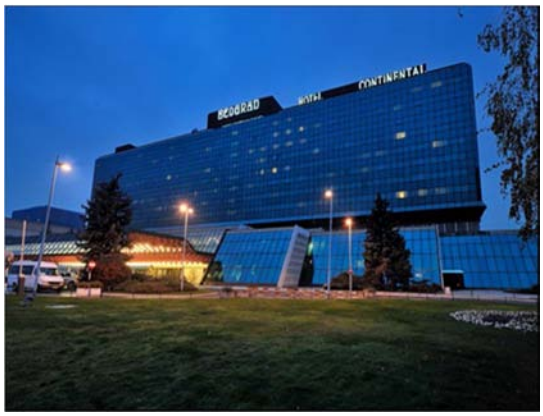
Prvi *Holiday Inn* izgrađen je 1952. godine. Zahvaljujući inovatorskom duhu osnivača Kemmons Wilson-a već 1955. rođena je *Holiday Inn Franchize*. Čime je *Holiday Inn* postao prvi hotelski lanac koji je uveo ovaj način poslovanja. Godine 1959. *Holiday Inn Franchize* prerasla je u Međunarodnu asocijaciju *Holiday Inn* i pod tim imenom posluje i danas.[26]

Holiday Inn Beograd je hotel sa četiri zvezdice prema internacionalnim standardima, sa uslugom vruhunskog kvaliteta namenjenom prvenstveno poslovnim ljudima, ali i sa sadržajima koji zadovoljavaju probirljive turiste, sugrađane koji imaju razlog za slavlja i žele da ih dožive u divnom ambijentu uglednog hotela, ili one koji jednostavno žele da predahnu u okruženju koje je posvećeno njihovom zadovoljstvu.



Srpska firma *Delta* je 2008. godine, sa hotelskom grupacijom *InterContinental* potpisala ugovor o upravljanju na 25 godina, koji predviđa franšizu na brend *Kraun plaza* i upravljanje, odnosno podelu profita među partnerima, ali ne i zajednička ulaganja u obnovu, pa će tako sav trošak snositi *Delta*. Ovaj hotel danas posluje pod nazivom *Continental*.

InterContinental Hotels Group PLC iz Ujedinjenog Kraljevstva je, po broju soba, u svetu najveći lanac hotela. *InterContinental Hotels Group* vodi, upravlja i ima ugovor o franšizingu sa više od 3.600 hotela, sa preko 540.000 soba u blizu 100 zemalja širom sveta.[27]



Poznata multinacionalna rent-a-car korporacija *Hertz* takođe posluje na tržištu Srbije putem franšizing ugovora. *Hertz* ima poslovnice u Beogradu, Novom Sadu, Nišu.

[26] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 101
[27] Isto, str. 101

Turistička agencija *Jolly Travel*, je jedna od vodećih agencija u Srbiji, koja posluje po sistemu franšizinga.[28] Turistička agencija *Jolly Travel* od svih agencija koje prihvate franšizu očekuje da ispune minimum materijalnih, finansijskih, kadrovskih i tehničkih uslova, koji garantuju da će biti u stanju da pruže turističke usluge bar približnog kvaliteta onima koje pruža *Jolly Travel*. To se, pre svega, odnosi na minimum tehničke opremljenosti i standardni izgled *Jolly Travel* poslovnice.



[28] Stakić, B, Finansijski i devizni menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 265

ZAKLJUČAK

Kroz rad se jasno vidi da pojam franšiznog poslovanja ima mnoge definicije i može se reći da skoro svaka zemlja na svetu ima svoju definiciju o tome šta je to franšizing, ali možemo reći da je franšizno poslovanje sistem trgovanja dobrima ili uslugama ili tehnologijom, koja se bazira na bliskoj i stalnoj saradnji legalno i finansijski samostalnih kompanija vlasnika franšize i njegovih pojedinačnih korisnika franšize, gde vlasnik garantuje svojim korisnicima pravo i uzima na sebe obavezu da će voditi posao u skladu sa konceptom franšize. Ugovor o franšizingu omogućuje i obavezuje pojedinačnog korisnika franšize – primaoca franšize, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku kompezaciju, da koristi zaštitno ime vlasnika franšize – davaoca franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehnološke metode, proceduralni sistem i druga prava na proizvodno ili intelektualno vlasništvo, uz stalno pružanje komercijalne i tehnološke pomoći, unutar vremenski određenih okvira u pismenom franšiznom ugovoru, koji se zaključuje između stranaka u ovu svrhu. Najveća prednost ovog poslovanja jeste što osim brenda i standard, omogućava smanjeni rizik u poslovanju. Suština ovakvog načina poslovanja je da se firme u razvoju ili privatnici sa ograničenim kapitalom priključe većim sistemima i steknu sigurnost u svom poslovanju.

Sistem franšizinga jasno pokazuje daleko više prednosti nego nedostataka, u toj meri da nedostatke možemo i zanemariti. Primeri privatnih franšiza su mnogobrojni. U skorije vreme najveći rast franšiznih usluga zabeležen je u uslužnom sektoru. Rasprostranjene su svuda, od kafića i kozmetičkih usluga do prodavnice računara i umetničkih galerija. Franšizing u oblasti turizma je jako privlačan i dobrim delom uz malo truda i sreće garantuje poslovni uspeh. Franšizing sistem jako pozitivno utiče na zemlje u tranziciji jer podstiče privredni razvoj i rešava nezaposlenost kreiranjem novih radnih mesta, a turizam je svakako jedna od najperspektivnijih grana privrede današnjice, jer su turističke potrebe postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Logičan zaključak je onda, da treba maksimalno podržavati i podsticati njegov razvoj u ovom sektoru.

U turizmu najveći obim prodaje ostvaruju velike integrisane kompanije, na tržištu dominiraju mali privredni subjekti, a franšizing negde kombinuje ta dva paradoksa jer zahvaljujući pripadnosti velikom brendu lakše osvaja tržišno učešće i dobija garanciju kvaliteta, a sa druge strane pošto je u vlasništvu svaka poslovnica nezavisna to joj daje određeni nivo slobode da se prilagođava svakom specifičnom lokalnom tržištu. Svaka poslovnica je u istom trenutku i mali privrednik i deo franšiznog lanca, a ta kompanija pruža brojne prednosti onima koji su spremni da ispoštuju zakone lokalnog tržišta i pravila poslovanja franšizera i naravno da se prilagode turbulentnim promenama u turističkoj industriji uz pomoć novih tehnologija, visoke stručnosti, visokog pruženog kvaliteta i inovacija.

Najveće mogućnosti za primenu franšizinga u Srbiji nalaze se u hotelskom poslovanju, restoraterstvu kao i seoskom turizmu. Srbija ima potencijale za primenu ovog načina poslovanja, podjednako na uvođenje inostranih i izgradnje domaćih franšiznih sistema. Da bi do razvoja franšizinga u Srbiji došlo treba prvo regulisati zakonske osnove, u kojima se trenutno ne nalazi odrednica ovog ugovora. Pored zakonske regulative potrebno je pokrenuti preduzetnički duh mladih kroz seminare, preko medija, stimulacijom kroz povoljne kredite i pomoći vlasti na

lokalnim nivoima. Da bi se razvilo poslovanje kroz sistem franšizinga neophodno je edukovati stanovništvo i predstaviti im ovaj vid poslovanja kao dostižnim za ulaganje. Kako turizam predstavlja rastući segment naše privrede, pretpostavlja se da će se u narednom period ostvariti novi privredni subjekti koji će na tržište plasirati nove oblike turističkih proizvoda, pa samim tim to može predstavljati odličnu pokretačku snagu za razvoj franšizinga.

Rečnik pojmova u franšizing poslovanju

Franšizing – marketinška metoda reklamiranja proizvoda i usluga kroz isprobanu poslovnu formula licenciranu i spremnu za ustupanje, uz finansijsku kompenzaciju, drugim zainteresovanim stranama koje žele da je kopiraju.

Davalac franšize – kompanija koja je standardizovala i isprobala svoj poslovni concept, ponovljiv i prenosiv i ustupa ga drugim kompanijama zajedno sa markom ili brendom i sa svim detaljima koji čine taj specifični poslovni concept. Taj transfer znanja, iskustva, vizuelnog indetiteta i marke povlači za sobom plaćanje od strane primaoca franšize.

Primalac franšize – pravno ili fizičko lice, koje potpisom posebnog ugovora prihvata jedan sistem rada koji od sad čini njegov sistem poslovanja. Tako ulazi u lanac distribucije koji ima prepoznatljivo ime. Primalac franšize je pravno nezavisna osoba, ali ulaskom u lanac prihvata sistem rada koji nameće davalac franšize.

Franšizni ćošak – metoda ustupanja franšiznog paketa trgovcu koji će u sopstvenom prodajnom prostoru napraviti jedan prostor posvećen toj franšizi, a u drugom delu će i dalje obavljati svoju prvobitnu delatnost.

Franšizni ugovor – dokument koji usklađuje obaveze i prava obe strane (davaoca i primaoca franšize) i uslove ustupanja celog paketa između njih.

Franšizni pripučnik – detaljni dokument ili "biblija" koji opisuje svaki detalj sistema poslovanja i procedura poslovanja. Usko je povezan sa radom pilot centra i obukom i trebalo bi da bude oslonac u poslovanju primaoca franšize kako bi on tu mogao da nađe sve informacije, uključujući i probleme koji mogu nastati u toku poslovanja. To je tajni dokument koji se nakon potpisa ugovora prenosi na primaoca franšize i osnova je prenosa znanja i iskustva u toku obuke.

Master franšiza – franšizna prava koja uglavnom podrazumevaju ekskluzivnost na jednoj većoj teritoriji, a često i na cele države i regione, a predstavlja obavezu prodaje podfranšiza na tom prostoru. Daje primaocu u odredjenoj regiji, da on može sam da se širi ili dalje prodaje tu franšizu podfranšizantima.[29]

Paket franšize – sklop svih elemenata koji čine jednu franšizu prenosivom i primenjivom za presađivanje. To su: marka ili brend, know-how, priručnici, vizuelna indetifikacija, obuka, ugovor, usluge koji su sastavni deo poslovanja.

Know-how – suma tajnog poslovnog koncepta davaoca franšize koji se još naziva i intelektualna svojina.

Marka ili brend – zaštitni znak pod kojim posluje franšiza. Obično se sastoji od crteža koji simbolizuje delatnost ili ideju i naziv. Svrha mu je da indetifikuje usluge ili proizvode jedne kompanije.

[29] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 100

LITERATURA

1. Veljković, S, Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

2. Glušica, Z, Franšizing, Beograd, 1999.

3. Grupa autora, Kooperacija, Zbornik radova, Vrnjačka banja, 1990.

4. Drakšić, M, Ugovor o franšizingu, Institut društvenih nauka, Beograd, 1983.

5. Zlatković, Ž, Franšizing, Ekonomika, Niš, 1999.

6. Kandić, V, Franšizing kao marketing strategija preduzeća, Beograd, 2008.

7. Kozomara, J, Spoljnotrgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

8. Stakić, B, Finansijski i devizni menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

9. Ćuzović, S, Franšizing u praksi, ograničenja i primena u automomobilskoj industriji, Beograd, 1991.

10. Unković, M, Stakić, B, Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

11. Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Elektronski izvori:

www.pks.rs

www.franchise-4U.com

www.wikipedia.org

www.sertifikacija.com

www.fransizing.com

www.profitmagazin.com

www.poslovnapolitika.com

www.franchise.net

www.poslovnojutro.com

www.market-srbija.com