

Univerzitet Singidunum



Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

DIPLOMSKI RAD

TEMA:

ANALIZA PRIMENE FRANŠIZINGA U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA

MENTOR:
PROF.DR. VESNA SPASIĆ

STUDENT:
JELENA KLJAJEVIĆ 16/2005

SADRŽAJ

UVOD

1. Proces omasovljenja turizma i globalizacije na turističkom tržištu kao osnov za poslovne integracije

- 1.1. Razvojni put turizma
- 1.2. Globalizacija na turističkom tržištu
- 1.3. Integracioni procesi turističkih preduzeća
 - 1.3.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu
 - 1.3.2. Organizacioni oblici integracije u oblasti turističke privrede
 - 1.3.3. Horizontalna integracija
 - 1.3.4. Vertikalna integracija

2. Franšizing kao oblik integracije

- 2.1. Razvoj franšizinga
- 2.2. Definisanje pojma franšizinga
- 2.3. Tipovi franšiznih sistema
- 2.4. Pravna regulativa ugovora o franšizingu
- 2.5. Obaveze davaoca i primaoca franšize
- 2.6. Prednosti i nedostaci franšiznog sistema
- 2.7. Specifičnosti primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija

3. Primeri uspešne primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija

- 3.1. Primer : UNIGLOBE TRAVEL franšizing
 - 3.1.1. Nastanak kompanije
 - 3.1.2. Organizacija franšizing sistema UNIGLOBE
 - 3.1.3. Uloga Regionalnih master franšizera
 - 3.1.4. Prednosti UNIGLOBE partnerstva
- 3.2. Primer : All about Honeymoons franšizing
 - 3.2.1. Istorijat franšize i planovi proširenja
 - 3.2.2. Glavne prednosti All about honeymoons franšiznog sistema
 - 3.2.3. All about honeymoons franšizne mogućnosti
 - 3.2.4. Početni troškovi i troškovi franšize
 - 3.2.4.1. Troškovi royalty-a
 - 3.2.4.1. Troškovi nacionalnog reklamiranja
 - 3.2.5. Obuka i podrška
 - 3.2.6. Najčešće postavljana pitanja

3.3. Primer: Cruise Holidays

3.3.1. Istorijat Cruise Holidays-a

3.3.2. Koraci za pristupanje u franšizni sistem Cruise Holidays

3.3.3. Koristi ulaska u franšizni sistem Cruise Holidays

3.3.4. Trening i podrška

3.3.4.1. Podrška prilikom otvaranja

3.3.4.2. Stalna podrška u poslovanju

3.3.5. Uslovi za pristupanje Cruise Holidays franšiznom sistemu

4. Franšizing u Srbiji

4.1. Primer: Jolly Travel franšizing sistem

4.1.1. Prednosti za franšizante Jolly Travel-a

4.1.2. Uslovi za franšizante Jolly Travel-a

4.1.3. Cene i uslovi plaćanja

ZAKLJUČAK

Prilog 1- Rečnik pojmova u franšiznom poslovanju

Prilog 2- Formular Cruise Holidays-a

LITERATURA

UVOD

Cilj rada: Prikazivanje franšizinga kao uspešnog načina rasta privrednih subjekata na turističkom tržištu

Hipoteza: Primenom franšizinga turističke agencije su postigle i ostvarile ekspanziju na tržištu

Metodologija: Korišćenje teorijskih izvora i istraživanje pozitivnih primera na internetu

Tema franšizinga je zadobila moje interesovanje još na prvoj godini studija, kroz istraživanje i literaturu sam naišla na brojne zanimljivosti i uspešne primere franšizinga u svetu. Podstaknuta rezultatima istraživanja u Srbiji 2009.god koja pokazuju da procenat mladih ljudi koji završe fakultet a zaposle se i rade za drugoga iznosi preko 95%, a da je u zemljama Evrope taj procenat ispod 40 %, zaključila sam da bi razvoj franšizinga u Srbiji, pogotovo u domenu usluga, omogućio razvoj malih preduzeća i dozvolio mladim ljudima da se samozapošljavaju. Sa gledišta novog preduzetnika, franšizno poslovanje pruža sigurniji početak poslovanja i znatno povećava šanse za ostanak na vrlo turbulentnom tržištu današnjice. To je vrlo bitno upravo zemljama u tranziciji kao što je Srbija. Franšizno poslovanje ima značajnu ulogu u svakoj zemlji, jer olakšava razvoj preduzetništva, ubrzava ga i čini ga sigurnijim.

Oblik poslovanja koji nudi franšiza je najbliži garanciji za uspeh na današnjem tržištu. Sva su istraživanja pokazala da pokretanje poslovanja u sistemu franšize veoma retko ne uspeva.

Potencijal franšiznog poslovanja u Srbiji još nije potpuno shvaćen i na žalost preduzetnici i oni koji žele to da postanu ne poznaju ga dovoljno kao kvalitetan način ulaska u preduzetništvo. U savremeno doba ima mnogo pojedinaca koji žele da imaju sopstveno preduzeće. Nekima je glavni problem nedostatak novčanih resursa, ali većini koja razmišlja o preduzetništvu, to i nije tako velika prepreka, ali nemaju dovoljno znanja, hrabrosti i samouverenosti, pa se s pravom boje da bi mogli da izgube sve. Ulazak u preduzetništvo putem franšize nudi znanje, iskustvo i veštine, i nekoga ko je uvek spreman da pomogne svojim savetom. To je ulazak u sopstveno poslovanje, ali ne i prepuštenost samom sebi.

S toga, u ovom seminarskom radu je obrađena tema franšizinga kao ugovornog aranžmana koji se u praksi često koristi za razvoj poslovanja.

U radu su objašnjeni osnovni pojmovi ugovora o franšizingu, nastanak franšizinga, pravne odrednice ugovora i predstavljeni su reprezentativni primeri franšizinga u praksi, odnosno jedni od najznačajnijih franšizing sistema u turističkoj industriji i turoperatorskom poslovanju.

Kroz uvodni deo ovog rada prikazan je razvoj turizma kroz istoriju, kao i osnovni razlozi koji su doprineli da turizam poprimi masovni karakter, a u smislu objašnjenja zašto je globalizacija ostavila veliki trag na turizmu i šta je doprinelo mnogobrojnim integracijama u turističkoj industriji, kao i potrebi za razvojem franšizinga u globalnim razmerama.

Na kraju ovog rada obrađen je status franšizinga u Srbiji, kroz teoriju i primere.

1.Proces omasovljenja turizma i globalizacije na turističkom tržištu kao osnov za poslovne integracije

1.1. Razvojni put turizma

Razvoj proizvodnih snaga objektivno je stvarao sve povoljnije uslove za turistička putovanja. Prva turistička putovanja organizovana su još u robovlasničkom sistemu, putovanja u Egiptu, Vavilonu, Palestini i Persiji, zatim putovanja organizovana u antičkoj Grčkoj i Rimskom carstvu.

Radikalne promene, kako u kvalitativnom smislu i po broju i strukturi učesnika u turističkim putovanjima, tako i sa stanovišta stvaranja materijalne osnove i tehničkih uslova za razvoj turizma kao privredne delatnosti, nastale su u buržoaskom društvu. U ovom periodu počinje da se koristi železnica za turistička putovanja i javljaju se novi organizacioni oblici putovanja. Sa pojavom prvih putovanja javljale su se i aktivnosti za olakšavanje kretanja ljudi koja predstavljaju preteče današnjih agencija. Prva turistička agencija osnovana je u Engleskoj 1841. godine, osnovao ju je Thomas Cook¹. Posle toga počinju da se osnivaju i druge turističke agencije u Americi i u Evropi.

U okviru epohe savremenog turizma najznačajnija je etapa od završetka II svetskog rata do današnjih dana, jer u ovom periodu glavni karakter turizma je izuzetna masovnost u smislu uključivanja širokih slojeva društva u turistička putovanja. Period 50-ih i 60-ih godina dvadesetog veka do danas je period dinamičnog razvoja turizma i jačanje nove uloge agencija kao organizatora putovanja. Turističke agencije su se na tržištu javile kao privredni subjekti koji u jedinstvenu celinu povezuju različite usluge koje su potrebne tokom putovanja i boravka na određenim destinacijama i ponudile vlastiti proizvod –turistički aranžman.

Najvažniji doprinos turoperatora odnosi se na omasovljenje turističkih tokova u periodu posle Drugog svetskog rata. Međunarodni turizam u je imao dinamičan razvoj što je omogućilo da turizam postane masovna pojava.

1.2. Globalizacija na turističkom tržištu

Početkom 21. veka postavljaju se brojna pitanja o problematici i odabiru modela razvoja nacionalne privrede u globalnim procesima. Svakim se danom sve više zemalja uključuje u integralne procese otvarajući se prema međunarodnom tržištu, uzrokujući na taj način porast količine i raznovrsnosti međunarodnih transakcija roba i usluga. Proces globalizacije postaje neophodnost u savremenom privrednom razvoju. Tako se oseća sve veći uticaj globalizacijskih procesa i na turističkom tržištu. Pozitivni učinci globalizacijskih procesa ukazuju se kao znatan podsticaj preduzećima iz oblasti turizma da se na različite načine uključuju u ovaj savremeni fenomen.

Možda neobično zvuči pojam globalizacije u turizmu jer je on prikladniji za oblast trgovine i industrije. *Međutim, s porastom turističkih kretanja koja sve više poprimaju globalna obeležja, pojavljuju se sve intenzivnije koncentracije subjekata koji deluju na turističkom tržištu kako bi se moglo odgovoriti naraslim zahtevima turističke tražnje.* Iako je već u proteklom periodu turističkoga razvoja nastao u međunarodnom turizmu veliki

¹ Thomas Cook je osnovao prvu turističku agenciju "Thomas Cook" i prvo putovanje je organizovao kao sekretar antialkoholičarskog saveza 5.jula 1841.god, što je bilo prvo unapred organizovano putovanje

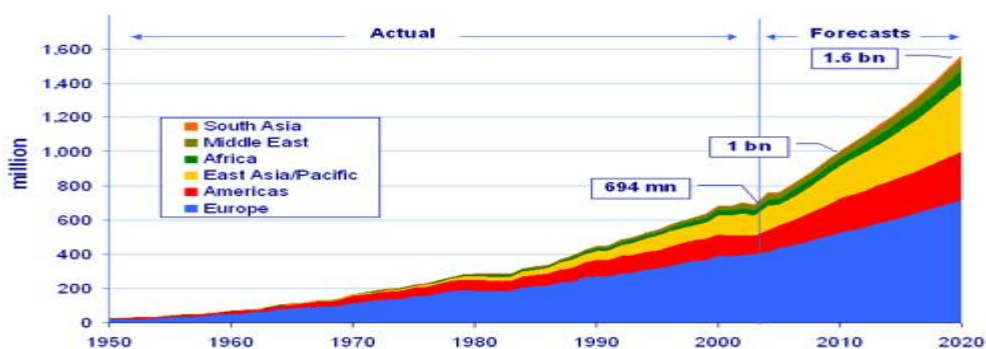
broj koncentriranih poduzeća², može se zaključiti da je globalizacija u turizmu pojava novijeg datuma, poznata kao megatrend savremenoga turističkog tržišta.

Globalizacijska funkcija turizma ne proizilazi samo iz činjenice da je on savremeni fenomen, često poistovećen s trenutno vodećom svetskom industrijom, nego joj je uzročnik sve veća brzina razmene ekonomskih i ostalih uticaja između turista i lokalnih zajednica.

Na strani turističke tražnje došlo je do promena u strukturi turističkih potreba, koje tako izlaze iz okvira industrijskoga turističkog modela i oblikuju turizam u skladu s novim životnim obrascem i s novim vrednostima nastalima pod uticajem globalizacije. S druge strane, hoteli, organizatori putovanja i turističke agencije posežu za različitim oblicima integracije, i to u istim ili različitim privrednim aktivnostima. Konkurencija na turističkom tržištu, u poslednje vreme, postaje sve oštrija - ne samo među zemljama jedne regije nego i među regijama na svetskom, globalnom nivou. Promene izazvane globalizacijskim procesima izravno zahvataju nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora. *Ako neki segment turističkog tržišta želi postati konkurentan, ne može zaobići pridruživanje svetskim grupacijama jer će, u protivnom, biti istisnut s tržišta.*

Međunarodni turizam u svetu je u stalnom usponu. Analiza njegovog kretanja u periodu od 1950. do 2008. godine pokazuje da se broj međunarodnih dolazaka povećao više od 32 puta, dok su prihodi od međunarodnog turizma porasli čak nešto više od 230 puta. Najveća stopa promene zabeležena je u vremenu od 1960. do 1965. godine. Tada se naglo omasovljuje turizam stvaranjem prihvatljivih uslova putovanja. Novonastali "povoljni" uslovi posebno privlače turiste nižih platežnih sposobnosti - onih koji dotad iz objektivnih razloga nisu mogli biti učesnici turističkih tokova. S druge strane, najmanja stopa porasta turističkih dolazaka je zabeležena od 1980. do 1985. To upućuje na usporenu dinamiku rasta turističke međunarodne tražnje, i to od osamdesetih do danas. Vizija turizma do 2020. godine Svetske Turističke Organizacije predstavlja dugoročnu prognozu i procenu razvoja turizma za prvih 20 godina novog milenijuma. Ova vizija pruža kvantitativne prognoze za period od 25 godina, uzimajući 1995.godinu kao baznu godinu.

Tabela predviđenog razvoja turizma do 2020.godine



Izvor: UNWTO, www.unwto.org/eng/facts/

Periodi brzog rasta predstavljaju 1995., 1996. i 2000. godina dok je u 2001. i 2002. godini rast međunarodnog turizma bio manji, ali rast u 2000. godini je bio veći od predviđenog. **Vizija predviđa 1,6 milijardi međunarodnih dolazaka u 2020. godini.** Ekspanzija

² U periodu između dva svetska rata uočava se proces polarizacije. Formirane su velike turističke agencije pod uticajem države, a železničke i brodske kompanije kao i osiguravajuća društva bili su akcinari.

turizma u prethodnim godinama postavlja turizam kao ekonomski i socijalni fenomen prošlog veka. Broj međunarodnih dolazaka u 1950.godini iznosio je 25 miliona, 1980.godine 277 miliona, 1990.godine 438 miliona, 2000.godine 684 miliona a u 2005.godini iznosio je 806 miliona dolazaka, što predstavlja prosečan godišnji rast od 6,5%. U 2008. godini broj međunarodnih dolazaka bio je 922 miliona, što je rast od 2% u odnosu na 2007.godinu, ali nasuprot tome zarada od turizma, iste godine, je bila manja za 1,7% (oko 640 milijardi eura). **Tokom prethodnih šest decenija turizam je doživeo kontinuiran i diversifikovan rast što ga je učinilo jednim od najvećih i najprosperitetnijih ekonomskih sektora.**

Tabela međunarodnog turizma u period 1990.godina do 2008.godine *



Tabela međunarodnog turizma tokom 2006., 2007. i 2008.godine *



Izvor: UNWTO, www.unwto.org/eng/facts/tourismhighlights09

Povećan broj turista uslovio je razvoj poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja i povećanja broja privrednih subjekata na turističkom tržištu. Procenjuje se da je broj turističkih agencija registrovanih u okviru IATA-e krajem dvadesetog veka bio oko 84000, a broj privrednih subjekata koji se bavio agencijskom delatnošću u svetu bio oko 200.000.³

Brojne promene koje se odnose na raznovrsno delovanje uticaja iz okruženja, čine razvoj turizma dinamičnim i turbulentnim. Značaj uticaja novih tendencija je u tome da se na osnovu njihovog anticipiranja pronade način kako da se uspešno ostvare ciljevi poslovanja na turističkom tržištu. Nove tendencije su osnovni pokretači promena u savremenom razvoju turizma i imaju dugoročni karakter. One odražavaju suštinu turizma ali istovremeno utiču i na njegove strukturne transformacije.

1.3. Integracioni procesi turističkih preduzeća

Složenost odnosa koji se uspostavljaju između različitih privrednih subjekata na turističkom tržištu upućivala ih je na različite oblike udruživanja. *Dinamičan razvoj turizma, često praćen turbulentnim promenama u okruženju, podsticao je učesnike u turističkom prometu na udruživanje da bi se unapredili uslovi poslovanja.* Takav interes prisutan je i kod turističkih agencija i organizatora putovanja kada se opredeljuju za različite oblike udruživanja.

³ Pergar J., preuzeto iz "Menadžmenta turističkih agencija i organizatora putovanja"-doc.dr.Vesna Spasić

Masovnost koja je okarakterisala savremeni turizam nužno dovodi do koncentracije privrednih subjekata na turističkom tržištu, koji se sve više nastoje prilagođivati novonastalim tržišnim zahtevima. To se pre svega odnosi na poslovne integracije kako bi se, na neki način, mogao zauzeti što bolji položaj u okruženju oštre konkurencije nosioca turističkih aktivnosti. Danas na svetskom turističkom tržištu u takvom obliku veoma uspešno funkcioniše veliki broj asocijativno formiranih ukupljenih privrednih subjekata. *Nosioci procesa globalizacije na turističkom tržištu su turističko ugostiteljska poduzeća koja svoje proizvode i usluge nude na svetskom turističkom tržištu, i to na jedinstvenoj i unifikovanoj potrošačkoj bazi. **Cilj ostvarivanja uspeha na svetskom globalnom tržištu može se postići ponajviše internacionalizacijom poslovnih aktivnosti pomoću raznovrsnih oblika poslovnog integrisanja.***

Promene izazvane globalizacijom izravno zahvataju nosioce poslovnih aktivnosti unutar turističkog sektora, i to u prvom redu *turoperatore i ugostiteljstvo*. Navedene se promene prvenstveno ogledaju u sve prisutnijoj težnji za ukupnjavanjem u turoperatorskom poslovanju i u hotelijerstvu, gde preduzeća deluju po načelima masovne proizvodnje, pa se horizontalno i vertikalno povezuju.

Svrha integracija je, uz navedeno, pre svega zadovoljavanje povećanih zahteva turističke tražnje i stvaranje celina u kojima se uspostavlja jednostavniji nadzor i koordinacija između subjekata u različitim regijama. Procesi horizontalnih i vertikalnih integracija široko su zahvatili i turoperatorsko poslovanje, tako da danas na svetskom turističkom tržištu prevladavaju velike grupacije horizontalno i vertikalno povezanih različitih segmenata ponude. *Svrha integracije je da se stvori celina u kojoj je preko potrebno uspostaviti koordinaciju među brojnim subjektima koji sudeluju u pružanju složene usluge turistima.*

Svakako je prvi i osnovni motiv različitih oblika povezivanja jačanje konkurentskih sposobnosti na tržištu stvaranjem boljih uslova za ostvarenje većeg tržišnog udela. Među njima najviše se ističu horizontalne poslovno povezane grupacije u najjačim svjetskim emitivnim regijama (Velikoj Britaniji i Nemačkoj). ***Na taj način svetsko turističko tržište postalo je nepovoljno mesto za one privredne subjekte koji su izvan velikih i sigurnih sistema.***

1.3.1. Faktori i efekti internacionalizacije (globalizacije) poslovanja u turizmu

Između ostalih trendova i pojava koji su obeležili dosadašnji razvoj turizma u svetu, a imaće i dalje veoma jak uticaj na taj razvoj u narednim godinama i decenijama, posebno treba izdvojiti izrazitu orijentaciju velikih preduzeća na međunarodno poslovanje i njihov rast i razvoj u tim razmerama. *Na razvoj i globalizaciju organizatora putovanja (turoperatora) i putničkih agencija značajno su uticali: **tehnologija prevoza, deregulacija u vazdušnom saobraćaju, promene u strukturi potrošnje stanovništva, ostali faktori (stimulativna putovanja).***

U poslovnoj orijentaciji organizatora putovanja uočavaju se dve karakteristike koje su, pre svega, posledica njihovog strategijskog opredeljenja, t. njihova specijalizacija i diferenciranje na turoperatore specijaliste i turoperatore za masovna putovanja. Masovna produkcija turističkih aranžmana doprinela je ekspanziji međunarodnih turističkih tokova u različitim regionima sveta (posebno u Evropi i Severnoj Americi, koje su dominirale). Uz tehnološke inovacije, ***značajne podsticajne faktore predstavile su društvene promene u privredno razvijenim zemljama.*** Porast standarda

stanovništva uz povećanje diskrecionog dohotka, i plaćeni godišnji odmori, uticali su na enorman rast emitivnog tržišta u ovim delovima sveta. U tim uslovima proces internacionalizacije predstavlja najznačajnije obeležje poslovne orijentacije velikih preduzeća u turizmu. Povratno, velike kompanije se javljaju kao glavni nosioci procesa razvoja turizma i omasovljenja turističkih tokova, ostvarujući dominantan uticaj na razvoj ostalih privrednih subjekata u turističkom prometu (uglavnom kroz procese transfera tehnologije u kojima predstavljaju nosioce). Na primer, na području Severne Amerike takva vodeća uloga može se pripisati hotelskim lancima i aviokompanijama. Osnovna obeležja strategije hotelskih lanaca bilo je korišćenje marke i standardizacije hotelskih usluga, uz intenzivnu teritorijalnu ekspanziju ka drugim delovima sveta. Postoji izvesna analogija, u takvoj ulozi hotelskih lanaca, sa uticajem koji su na evropskom kontinentu imali vodeći turoperator. Masovna produkcija turističkih aranžmana, od strane najvećih evropskih organizatora putovanja, zasnivala se na obezbeđenju visokog stepena kontrole nad ponudom u oblasti prevoza i smeštaja. S druge strane, to je potenciralo njihov direktan i indirektan uticaj na razvoj transportnih kapaciteta, prilagođenih zahtevima masovnog turizma, kao i izgradnju hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta u mediteranskim zemljama, a u skladu sa potrebama turista iz emitivnih zemalja.⁴

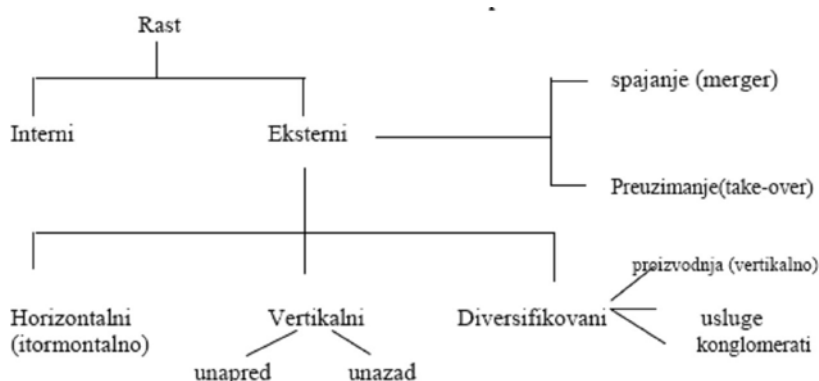
Međutim, jedna od značajnih karakteristika turističkog tržišta je paralelna egzistencija privrednih subjekata među kojima postoje velike razlike u veličini, načinu rasta i razvoja i druge i to ne samo u različitim delovima sveta, već i u okviru jedne zemlje. *U većini zemalja i pored vrlo dinamičnih tržišnih promena poslednjih decenija, može se govoriti i o postojanju malih, nezavisnih tzv. "porodičnih" preduzeća.* U izboru metoda strategije rasta i razvoja preduzeća u turizmu postoji nekoliko opcija, ali najčešće su korišćeni direktno investiranje (joint venture, akvizicije i slično) i ugovorni i drugi aranžmani (franšizing, ugovor o menadžmentu i sl.).

1.3.2. Organizacioni oblici integracije u oblasti turističke privrede

Organizatori putovanja odigrali su značajnu ulogu u procesima globalizacije na turističkom tržištu. Dinamičan razvoj turoperatorskog poslovanja u drugoj polovini dvadesetog veka bio je obeležen i intenzivnim procesima integracije na razvijenim emitivnim tržištima Evrope. Ispoljavaju se tendencije ka snažnoj koncentraciji poslovanja i formiranju velikih kompanija. ***Dva su osnovna oblika integracije: horizontalna i vertikalna integracija.***

⁴ Fayos-Sola, E., Tourism poisy: a midsummer night's dream, Tourism Management, 1996. str. 405-412.

Slika: Oblici integracija



Izvor: Dr Slobodan Čerović, Dipl. ecc. Marina Čerović, Časopis "Ekonomске teme", Univerzitet u Nišu, Ekonomski Fakultet

1.3.3. Horizontalna integracija

Horizontalna koncentracija svodi se na kooperaciju aktivnosti unutar određene privredne grane. Horizontalna integracija između turoperatora najčešće se zasniva na akvizicijama putem merđžovanja ili preuzimanja drugih kompanija uz nastojanje da se da se ostvare određeni ekonomski ciljevi, kao što su: povećanje tržišnog učešća, penetracija na nova tržišta, pozitivni efekti zasnovani na velikim brojevima, poboljšanje tržišne pozicije i sl.

Najizrazitiji primeri horizontalnih povezivanja u turističkoj industriji se mogu naći na nemačkom tržištu, na primeru najpoznatijeg organizatora putovanja TUI.

1.3.4. Vertikalna integracija

Kod vertikalne integracije dolazi povezivanjem privrednih subjekata koji se bave različitim delatnostima ali među kojima istovremeno postoji komplementarnost sa stanovišta usluge u zadovoljenju turističkih potreba. Turoperatora ispoljavaju najveću sklonost ka procesima vertikalne integracije u odnosu na sve ostale učesnike na turističkom tržištu, što proizilazi iz težnje za kontrolom svih sastavnih elemenata turističkog aranžmana, kao i zbog želje da ostvare što veće tržišno učešće. Vertikalne integracije mogu biti korporativne i ugovorne (franšizni sistemi).

Tipičan primer vertikalne integracije je organizator putovanja Thompson Holiday.

2. Franšizing kao oblik integracije

U ukupnom broju turističkih agencija dominiraju mali nezavisni privredni subjekti. **Formiranje lanca turističkih agencija najčešće se odvija putem akvizicija, ali poslednjih decenija došlo je do velike ekspanzije franšizinga na turističkom tržištu.**

Pored osnovnog cilja pri formiranju lanca turističkih agencija, što šireg pokrivanja tržišta, postoje i druge prednosti: podizanje tehnološkog nivoa u poslovanju mreže retailera, povezivanje sa drugim privrednim subjektima preko GDSa, obrazovanje i trening kadrova, prenos know-how u maloprodaju, bolje tržišno pozicioniranje agencije u lancu zahvaljujući ukupnim marketing aktivnostima, intenzivnim promotivnim kampanjama, uz primenu marke u maloprodaji zasnovane na prepoznatljivom kvalitetu, bolja kreditna sposobnost povoljniji uslovi nabavke i plaćanja dobavljača.

Franšiza je vrlo brz način širenja poslovanja, koje prati smanjen tržišni i finansijski rizik, što je imperativ na tržištu turbulentnih promena. Stečeni ugled, poznati proizvod i razvijeni marketing firme olakšavaju razvoj privrednih subjekata na lokalnim tržištima uz manji početni kapital.⁵ Ulazak u preduzetništvo kupovinom franšize je sigurnije i lakše. Činjenica je da 80% novootvorenih kompanija (nefranšiznih) propadne već u prvoj godini poslovanja. Osnovni razlog tako visoke stope neuspeha je taj što vlasnici moraju prvo da nauče da vode određeni tip poslovanja i metodom pokušaja i grešaka stiču svoja iskustva. Nažalost, tržište nije baš tolerantno za neiskusnog početnika koji pokušava da nauči kako da vodi poslovanje. **Oblik poslovanja koji nudi franšiza je najbliži garanciji za uspeh na današnjem tržištu.** Sva su istraživanja pokazala da pokretanje poslovanja u sistemu franšize veoma retko ne uspeva, a kada se to i desi to je najčešće zbog toga što se primalac nije držao sistema rada i procedura. Davalac je već prošao proces učenja i stekao iskustvo metodom pokušaja i grešaka i naučio je tajnu uspeha za specifično poslovanje. U franšiznom obliku poslovanja svo iskustvo davaoca preneseno je na primaoca. To je osnovni razlog za kupovinu franšize, smanjivanje rizika i odabir najbolje moguće šanse za uspeh. Ovaj vid savremenog poslovanja, odnosno rasta i razvoja preduzeća je veoma rasprostranjen. Pravni pristup ima za okosnicu ugovor o franšizingu, a ekonomski čitav kompleks odnosa koji se vezuju za njegovo pojavljivanje i primenu u privrednoj praksi. Franšizing kao metod međunarodnog poslovanja, odnosno kao kompleksan model saradnje (u okviru koncepta međunarodnog kooperacionog marketinga) podrazumeva slobodu odlučivanja partnera u smislu vezivanja po osnovu zainteresovanosti da će takvo vezivanje zadovoljiti obostrane interese, pri čemu se i dalje zadržava određena samostalnost. Međutim za to je neophodno da se ispune **pet bitnih uslova:**

1. da postoje uslovi kooperacije,
2. franšizer prenosi franšizantu licencu (definisan pod jednim zajedničkim imenom, jedinstvenom oznakom, jedinstvenom markom ili žigom),
3. franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju svu ekspertsku podršku i sve stručne službe franšizera,
4. franšizant u svom poslovanju sledi opštu poslovnu politiku koju je definisao i proverio u praksi franšizer,
5. franšizer zadržava pravo kontrole sprovođenja "franšizing paketa".

⁵ Primenom franšizinga ostvaruje se čak polovina prodaje u SAD-u

2.1. Razvoj franšizinga

Franšiza ima svoje korene u feudalnim vremenima, a prva komercijalna prodajna franšiza bila je *Singer Sewing Center* koju je razvio Isak Singer tokom 1858. godine. Singer je prodao prava lokalnim poslovnim ljudima da prodaju njegove mašine i obučavaju korisnike. Prihod od licencnih prava pomogao mu je u finansiranju proizvodnje i zbog činjenice da se svaka franšiza sama finansirala, Singer je bio pošteđen troška upošljavanja menadžera centara. Singerov model je bio kopiran od strane nekoliko kompanija na prelazu u 20. vek. Jedan od njih je bila i *Koka-Kola* koja 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 Koka-Kole, franšizeri Koka-Kole dobili su ekskluzivna marketinška i distributerska prava na svojoj teritoriji. Pogled na prvih 100 godine komercijalne franšize otkriva neke zanimljivosti. Možda je najvažnije od svega da većina ranih davaoca franšize nije kontrolisala uslove pod kojima su radili korisnici franšize. Iako se rani korisnici franšiza mogu identifikovati pod zajedničkim trgovačkim imenom, bili su slobodni u kreiranju sopstvenog poslovnog stila. Benzinske pumpe nisu imale isti izgled, a isto važi i za motele, dilere automobila, maloprodaje. Čak su se i usluge koje su franšize nudile razlikovale od objekta do objekta.

Međutim, sve se to promenilo tokom 50-tih godina 20. veka, kada je je *Rej Krok*, prodavac aparata za pravljenje milk-šejka, reorganizovao potencijal kloniranja franšize kako bi ponovio uspešnu formulu i lansirao poslovni format franšize kakav mi danas poznajemo. Jedan od njegovih kupaca bila je firma koja je uspešno prodavala hamburgere u San Bernardinu, Kalifornija, po imenu Mek Donalds. Podstreknut uspehom tog restorana, gde su većina zaposlenih bili studenti, Krok je smatrao da može da ponovi njegovo poslovanje i kopira njegov uspeh širom SAD. Uspeh Mek Donaldsa je legendaran i Rej Krok se upoređuje s Henrijem Fordom za uvođenje proizvodne linije u industriju brze hrane. Ali Krok je napravio i više od toga: 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 Mek Donaldsa, postao je deo sistema koji osigurava da će iskustvo potrošača u svakom Mek Donalds restoranu biti uvek i svugde jednako. Krokova teorija se pokazala toliko uspešnom da se ubrzo proširila franšiznom industrijom. Tokom 60-tih benzinske pumpe počele su da prihvataju jedinstveno "trgovačko odelo" i standardizovale su načine usluživanja. Maloprodaje, moteli i cvećare su počele da standardizuju ne samo izgled trgovine nego i načine usluživanja. Svaki diler automobila, hotel ili lanac restorana, iskoristio je prednost poslovnog kloniranja. Tipični ugovor o franšizi iz sredine 1990-tih se značajno razlikuje od svog prethodnika iz 50-tih i 60-tih. Taj ugovor od tri strane narastao je na 50 i više strana i sada davalac franšize diktira svaki aspekt odnosa. Većina ugovora raspravlja o franšizi do najsitnijih detalja i njegova obnova, ukoliko se dopusti, uslovljena je potpisom od strane korisnika franšize pod bilo kojim uslovima koje kasnije davalac franšize može postaviti. U cilju uniformnosti, korisnici franšize obično prihvataju (i plaćaju za to) sve zahtevane systemske promene, uključujući i ponuđene proizvode, korišćenje trgovačkih imena i tražena "trgovačka odela".

Prvi pokušaji primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija javljaju se na tržištu Velike Britanije 60-ih godina, međutim bez očekivanih rezultata. Uvođenje franšize u tom periodu najčešće nije bilo praćeno adekvatnom obukom zaposlenih, što je

rezultiralo odsustvom standarda i razlikama u kvalitetu pruženih usluga. Međutim postojale su i prepreke koje su bile posledice pravne regulative, tako da tek osamdesetih godina nastaju objektivni uslovi za intenzivnije širenje franšizinga. Jedan od prvih franšiznih sistema koji je bio prihvaćen je Exchange Travel Group. U određenim domenima poslovanja koji se ne mogu smatrati tipičnim, turističke agencije su bile uključene u poslovne sisteme zasnovane na ugovorima o franšizingu, kao što je sistemi kreditnih kartica.

Primena franšizinga u poslovanju turoperatora, na tržištu Evrope, javila se znatno kasnije. TUI je prvi uveo franšizing u svoj sistem turističkih agencija 1990. godine, a NUR Turistic 1994. godine.

Karakterističan primer ovog sistema je *Uniglobe*, koji predstavlja razvijenu maloprodajnu franšiznu kompaniju u oblasti agencijskog poslovanja sa oko hiljadu prodajnih mesta u dvadeset država sveta i sa preko šest hiljada zaposlenih. Na tržištu SAD-a, posluje jedna od najvećih turističkih agencija u svetu „Carlson“, koja se smatra liderom u primeni franšizinga u agencijskom poslovanju. U poslovnom sistemu „Carlson“ nalazi se 2200 putničkih agencija od čega je samo 6 u vlasništvu kompanije. Povezivanje sa francuskom kompanijom „Wagon lits“ 1994. god. obezbedilo je korišćenje poslovnica na 4000 lokacija u 125 zemalja.⁶

Može se takodje govoriti i o izvesnoj analogiji u primeni franšiznog sistema u hotelskom i agencijskom poslovanju. Sistem franšize naišao je na vrlo široku primenu u hotelskom poslovanju na tržištu SAD-a, dok se u Evropi ovaj sistem razvio kasnije i to u daleko skromnijem obimu.

U Srbiji posluje nekoliko hotela u okviru franšiznog sistema, dok kad su turoperatoru u pitanju samo Jolly Travel ima razvijenu mrežu franšiznih poslovnica.

2.2. Definisanje pojma franšizinga

Franšizing predstavlja ugovorni odnos između davaoca i primoca franšize, kojim se daje pravo primaocu da posluje pod imenom franšizatora, koristeći sva raspoloživa znanja, procedure i način poslovanja, koji je pod tim imenom razvijen.

Franšizator (proizvođač, uvoznik, grosista) ustupa **franšizeru**, preko ugovora o franšizi, svoju robu na prodaju, a takodje mu ustupa i svoju tehnologiju rada, marketing, brend, korporativni i robni znak (žig), karakterističan identitet (prepoznatljivost) i sve drugo što će franšizeru pomoći da se identifikuje, snađe i da lakše i brže prodaje dobijenu robu. Franšizer obično obezbeđuje (nudi franšizatoru) poslovni prostor i radnu snagu.

Definicija franšizinga Međunarodnog udruženja za franšizing (IFA) glasi: *„Franšizing je kontinuirana saradnja u okviru koje franšizer daje pravo franšizantu za prodaju njegovog proizvoda, usluge i pomaže mu u organizaciji, obučavanju, marketingu i upravljanju, uz određenu naknadu od strane franšizanta”*⁷. Za razliku od klasične licence, u slučaju franšizinga, licenca se daje u okviru celokupnog paketa poslovanja i sadrži kako patentirano tako i nepatentirano znanje i iskustvo, know how, koje poseduje franšizer.⁸

⁶ Lutenberg, E.D. Krishna Namothi, M i Stavenga, M.H, Tourism Economic, str.121

⁷ Preuzeto iz M.Unkovic, Međunarodna ekonomija, Beograd, 2008, str.115

⁸ Preuzeto iz M.Unkovic, Međunarodna ekonomija, Beograd, 2008, str.115

Izraz *franšizing* je engleski naziv za ovaj ugovor, koji, međutim, potiče od francuske reči '**franchise**' koja izvorno znači razne vrste privilegija, povlastica, oslobođenja.⁹

Franšizno poslovanje je sistem trgovanja dobrima i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje 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 s konceptom franšize. Pravo omogućuje i obavezuje pojedinačnog korisnika franšize - primaoca franšize, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku kompenzaciju, da koristi zaštitno ime vlasnika franšize - davaoca franšize za proizvod ili uslugu, know-how, poslovne i tehnološke metode, proceduralni sastav 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.

Franšizing je složeni, sveobuhvatni poslovni odnos, a ne samo odnos kupac-prodavač.

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. Postoji visok nivo međuzavisnosti između davaoca i primaoca franšize. Franšiza podrazumeva i utvrđen oblik i sistem vođenja poslovanja i zajednički komercijalni identitet.

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". Ona se sastoji od poslovnog paketa koji sadrži: marku ili marke, sastav ili know-how, poslovno iskustvo, stalnu stručnu podršku, marketing i PR, obuku, priručnik, robu ili uslugu. Za ulazak u preduzetništvo kupovina franšize je sigurniji način započinjanja sopstvenog privatnog posla, jer je u interesu obe strane, davaoca franšize i primaoca, da posao uspe i da se razvija. Kupovinom franšize prodaje se roba i usluge koje se odmah prepoznaju na tržištu, jer već negde uspešno deluju. Bitno je to da se pri kupovini franšize dobije obuka i podrška koja će doprineti uspehu.

U našoj pravnoj teoriji se može naći i to da je franšizing dugoročni ugovor kojim se jedna strana (davalac franšize) obavezuje da vrši sukcesivne isporuke robe i da pruža određene usluge, prenosi svoja znanja i iskustva u poslovanju na drugu stranu (primaoca franšize), a druga strana se obavezuje da za to plati određenu naknadu (tantijema)¹⁰.

Za krajnje kupce ili tržište jedino što je bitno je marka (brand) koja mu je prepoznatljiva. Ona za kupca znači garanciju kvaliteta proizvoda (usluge), ponude uopšte, a upravo je to i najvažniji razlog zbog čega davalac franšize mora vrlo detaljno i dobro da prenese svoje iskustvo i znanje na primaoca. To je jedini uslov da se ne izneveri poverenje kupaca. Uz pomoć franšiznih mreža proizvodi i usluge brže dolaze do krajnjih kupaca u područjima van velikih gradova, a to je jedna velika prednost za kupce.

⁹ U američkoj literaturi se koristi izraz 'franchise contract', a u Francuskoj 'contract de franchise'. Treba koristiti termin 'franšizing' za ugovor, a termin 'franšiza' za predmet ugovora.

¹⁰ Tantijema je iznos koji je obično izračunat u procentima od bruto prometa i plaća se periodično davaocu franšize. Tantijema služi davaocu franšize da podmiri koje ima za tehničku pomoć, pomoć u rukovođenju, konsaltingu, savetovanju...

S obzirom da je franšizing poslovni odnos u kojem davalac franšize dodeljuje primaocu franšize pravo da radi sa i prodaje proizvode i/ili usluge koje je proizveo davalac franšize, u skladu sa njegovim uslovima poslovanja i pod zaštićenim komercijalnim imenom, uspeh je gotovo sasvim zagarantovan. Franšizing predstavlja oblik poslovnog povezivanja radi minimiziranja poslovnog rizika. Ovakvo ustupanje poslovanja davalac naplaćuje kroz ulaznu pristupnicu. Uložena sredstva obično se vraćaju za godinu i po, a ugovori se potpisuju na period od najmanje pet godina.

2.3. Tipovi franšiznih sistema

Do sada je uglavnom preovlađivao stav da se franšizing javlja u dva osnovna vida i to kao *proizvodni franšizing* i *prometni franšizing*. **Proizvodni franšizing** se sastoji u tom da proizvođač - davalac franšizinga ustupa primaocu franšizinga pravo prodaje svog proizvoda ili grupe proizvoda na tržištu, a u određenim slučajevima i pravo njihove potpune ili delimične proizvodnje na bazi licence, znanja i iskustva davaoca franšize. Po pravilu se ustupa isključivo pravo prodaje na tačno određenoj teritoriji ili tržištu (zemlji). Primalac franšizinga je u obavezi da nabavlja proizvode koji su predmet franšizinga samo od proizvođača ili od isporučioća koga on odredi, a on ujedno ima pravo kontrole nad poslovanjem primaoca franšizinga. **Prometni (poslovni) franšizing** se sastoji u pružanju niza usluga (tzv. paketa usluga) koje davalac franšizinga pruža primaocu franšizinga. Davalac franšizinga "poslovnu formulu" tj. način poslovanja ("imidž"), metode plasmana, stečeno znanje i iskustvo (know-how), robne i uslužne znakove i slično. Praktično daje franšizantu kompletni provereni "paket" usluga sa ciljem uspešnog plasmana proizvoda. Na taj način se ostvaruje unifikacija poslovanja svih primalaca franšizinga koji su poslovnom odnosu (lancu) sa jednim davaocem franšizinga. Ovde se u određenoj meri može govoriti i o *franšizingu sistema distribucije* koji znači primenu vertikalnog odnosa kooperacije na osnovu dugoročnog ugovora između pravno samostalnih partnera na bazi koga davalac sistema daje korisniku sistema pravo i nalaže dužnosti da distribuirati tačno određene proizvode ili usluge uz korišćenje njegovog naziva, njegove robne marke i opreme robe, kao i ostalih njegovih zaštićenih prava, i uz korišćenje njegovih marketnških organizacionih programa. Neke klasifikacije govore pored *franšizinga proizvoda* (franchising of products) o *franšizingu ukupnog poslovanja* koji se odnosi i na ostale poslovne funkcije kao što su rukovođenje, nabavka, računovodstvo itd. Ove podele treba posmatrati i u svetlu razvoja sistema franšizinga, pošto se tradicionalni franšizing koncept odnosi na ustupanje prava u vezi proizvoda i trgovinskog imena (product and trade name franchising) i javlja se kao odnos u plasmanu proizvoda između isporučioća i prodavca u kome ovaj drugi pribavlja deo identiteta samog proizvođača (karakteristično za automobilske delove i servis, pića).

Integralni franšizing ili *franšizing "druge generacije"* karakteriše otvorena, odnosno tekuća poslovna saradnja između davaoca i primaoca franšizinga koja se odnosi ne samo na proizvode, usluge i trade mark, već na celokupno poslovanje - marketing strategiju i plan, način rada i standarde, kontrolu kvaliteta i kontinuiranu komunikaciju u oba pravca (business format franchising) i karakterističan je za hotelski i turistički kompleks.

Postoji osam osnovnih tipova franšiza¹¹:

1. 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.

2. 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 spolnog 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, indirektno odgovornosti za rad master primaoca franšize i nemogućnosti akcije pri kršenju ugovora jer davalac nije direktni partner u ugovoru nego je to master primalac.

3. 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. Uđete li u takvu vrstu poslovanja, morate da obezbedite obuku za zaposlene.

4. "Co-branding" - spajanje brendova

To je formalno ili slobodno udruživanje više zaštitnih imena različitih vlasnika poslovnih koncepata. Takvo poslovanje može da se obavlja pod istim krovom ili da pokriva velike regije. Takve su, na primer, trgovine mešovitim robom na benzinskoj pumpi koje nude nekoliko franšiza na jednom mestu. U takvom poslovanju mora postojati sinergija zaštitnog imena i koncepta, jer će u suprotnom jedna franšiza oslabiti drugu. Pri tome treba preduzeti mere predostrožnosti kako bi udruživanje imena ojačalo Vaše poslovanje, a ne obrnuto.

5. 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. Primer su franšize za porezno i troškovno savetovanje, rešavanje isplata šteta od osiguranja i poslovanje sa nekretninama.

6. 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. Za razliku od ulagačke franšize, ovde vlasnici franšize imaju glavnu reč pri biranju kupaca. Primeri su visoka moda i prodavnice hi-fi opreme, organizacija sajмова i velikih skupova.

7. Prodajna/distribucijska franšiza

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

¹¹ Izvor: Privredna komora Srbije, Brošura FAQs, Beograd, 2009.

8. Pokretne usluge

Kupac franšize ulazi sa manjim finansijskim ulogom i kupuje pravo bavljenja pružanjem usluga koje uključuje samo jednog zaposlenika i prevozno sredstvo. Na primer, nudi kućne usluge – popravke, instalacije, čišćenje, održavanje ili automobilske usluge.

Ulazak u franšizu je kao sklapanje braka – ulazak u zakonsku vezu na duži vremenski period. Davalac franšize nudi svoj već oprobani sistem poslovanja, robnu marku, priručnike, opremu, obuku i usluge podrške. S druge strane, primalac plaća početnu naknadu i naknadu za korišćenje trgovačkog imena i načina poslovanja. Rizik kod pokretanja samostalnog posla je mnogo veći jer se gotovo uvek posluje naslepo. *Kod franšize, iza franšizanta stoji moćna mašinerija koja ima znanje i iskustvo.* Gotovo da i ne postoji ograničenje rasta u franšiznom poslovanju, jer kako se mreža širi, ime postaje prepoznatljivo i to povećava prodaju. Kako davalac franšize može da nabavlja robu za celi lanac (u velikim količinama i po znatno nižim cenama), na taj način franšiza počinje da istiskuje konkurenciju.

Nedostatak franšize je taj što preduzetnik nema slobodu delovanja i rada prema svom nahođenju i što ima finansijske obaveze prema davaocu.

2.4. Pravna regulativa ugovora o franšizingu

Ugovor o franšizingu predstavlja novi pravni institut, proizvod autonomnog trgovinskog prava, budući da je neimenovani ugovor nijedan nacionalni sistem prava, niti međunarodna regulativa, ne sadrže određenje ovog pravnog posla.¹² **Ugovor o franšizingu je mešoviti ugovor koji se sastoji od više imenovanih ugovora, koji najčešće sadrže elemente ugovora o prodaji, ugovora o delu, ugovora o zastupanju, ugovora o ustupanju prava na industrijsku svojinu i dr.** U ovom ugovoru treba navesti koji će trgovinski sud ili arbitražna biti nadležni za rešavanje sporova i koje će materijalno pravo biti primenjeno u tom sporu. Poslednjih godina se provlači pitanje po stručnim skupovima da li bi bilo bolje da se ovaj ugovor reguliše zakonom. **Ugovor o franšizingu je po pravilu neformalan, a u praksi se ovi ugovori zaključuju prema tipskim uslovima poslovanja (formularnim ugovorima) davalaca franšizinga koji zahvaljujući svojoj dominantnoj privrednoj poziciji i pregovaračkoj snazi diktiraju uslove, maksimalno štiteći svoje interese.** U tom pogledu je i značajna i uloga Međunarodnog udruženja za franšizing čiji je osnovni zadatak da izrađuje opšte uslove poslovanja i kodekse poslovne etike, kao što je "Code of Principles and Standards of Conduct" koji se preporučuju za čitanje svima onima koji imaju nameru da uđu u pregovore oko franšizinga sa nekim od potencijalnih davalaca. Inače, u praksi ugovor o franšizingu treba razlikovati od ugovora o licenci i ugovora o "know-how", jer se ugovorom o franšizingu uglavnom ne prenosi samo jedno znanje i iskustvo, bez obzira da li je zaštićeno patentom ili nije. U našem pravnom sistemu ovaj ugovor nije posebno tretiran. Sa aspekta zaključivanja ugovora o franšizingu sa nekim od stranih davalaca ili primalaca franšizinga relevantno je da ne postoji izričita obaveza prijavljivanja ovih ugovora nekom od državnih organa (Savezno ministarstvo za spoljnu trgovinu), ukoliko se ne radi o pribavljanju i ustupanju prava industrijske svojine i znanja i iskustva u smislu Zakona o spoljnotrgovinskom poslovanju. Ugovor o franšizingu nije regulisan u pravnom sistemu Republike Srbije kao poseban imenovani ugovor, već je tvorevina

¹² Franšizing je usmeni ili pismeni sporazum za određeno ili neodređeno vreme, kojim jedno lice ustupa drugom licencu da upotrebljava firmu, uslužni znak ili drugo obeležje, i u okviru koga postoji zajednički interes u plasiranju robe ili usluga na veliko, na malo..pod licencom. „Harold Brown, „Franchising: Realities & Remedie“, 1980.

autonomnog trgovačkog prava i zbog toga su njegovi izvori, pre svega, opšti uslovi franšizing kompanija, njihovi tipski i formularni ugovori, dispozitivne norme građanskog i trgovačkog prava, opšti trgovački običaji, kao i sudska i arbitražna praksa.

Ugovor o franšizi je izrađen pod pretpostavkom da neće biti podređen nekom konkretnom nacionalnom zakonu, nego odredbama samog ugovora i pravnim načelima koja su opšteprihvaćena u međunarodnoj trgovini. Svrha ovoga jeste da se obezbedi jedinstvena primenljivost, koja spaja davaoce i primaoce franšize u različitim zemljama, bez davanja prednosti jednoj ili na uštrb druge strane, do čega bi došlo promenom nacionalnog prava jedne od ugovorenih strana. Stoga ovo pruža širu pravnu sigurnost obema stranama ugovora o franšizi.

U većini zemalja sporazumi o franšizi nisu uređeni posebnim nacionalnim zakonima, a ako postoje pravni propisi vezani za franšizing, oni se uglavnom odnose na ugovorne odnose između primalaca i lokalnog davaoca. Stoga pravila zansovana na ovim propisima nisu nužno relevantna za uvoz i međunarodnu distribuciju proizvoda ili međunarodno pružanje usluga.

Obzirom da tipski ugovor predstavlja skup jednoobraznih ugovornih pravila, kao i da u najvećoj mogućoj meri izbegava primenu suprotne domaće pravne regulative, podesno je da se eventualni sporovi rešavaju putem jednoobraznog sistema rešavanja organizovanog na nacionalnom nivou.

2.5. Obaveze davaoca i primaoca franšize

Osnovne obaveze za **davaoca** franšizinga u ugovoru o franšizingu su¹³:

1. da ustupi prodaju nekog proizvoda i korišćenje trgovačkog imena, znaka ili formule poslovanja (uključujući i "know-how") primaocu franšizinga;
2. da pruži pomoć oko pronalaženja odgovarajuće lokacije davaocu franšizinga ukoliko on sa istom ne raspolaže, kao i pomoć u njenom opremanju i uređenju (na koji način se postiže uniformnost sistema);
3. da obuča primaoca franšizinga i njegovo osoblje i pruži im bitne tržišne informacije;
4. da pruži pomoć upravljanju poslovnom jedinicom primaoca franšizinga;
5. da vrši propagandu koja je usmerena na poboljšanje plasmana primaoca franšizinga;
6. da se suzdrži od davanja bilo kakvog povlašćenog položaja drugim primaocima franšizinga.

Sa druge strane, obaveze **primaoca** franšizinga su:¹⁴

1. da svoju poslovnu jedinicu uredi u skladu sa uputstvima davaoca franšizinga;
2. da radi na unapređenju plasmana robe i usluga davaoca franšizinga;
3. da nabavlja robu i usluge od davaoca franšizinga ili lica koje on odredi;
4. da plati franšizu tj. naknadu davaocu franšizinga;
5. da dozvoli kontrolu svog poslovanja davaocu franšizinga;
6. da zaključi uobičajene ugovore o osiguranju od poslovnih rizika,
7. da ne zaključuje slične ugovore sa konkurencijom.

¹³ Izvor: www.franchise.org

¹⁴ Izvor: www.franchise.org

2.6. Prednosti i nedostaci franšiznog sistema

Prednosti¹⁵:

- Pomaže kod početka poslovanja
- Brzo i efikasno postavljanje i širenje posla
- Uvođenje novih radnih mesta
- Specijalni treninzi i obuke (obezbeđena obuka / priručnik za poslovanje) i IT podrška
- Odlična saradnja sa okruženjem i centralom
- Velika podrška u kriznim periodima
- Kontinuirana razmena iskustava
- Pravovremen prenos dobrih poslovnih ideja u sistemu
- Predodređen finansijski uspeh
- Pozicioniranje u ekonomskoj strukturi društva i inicijacija pozitivnih promena
- Iniciranje i promene zakonskih regulativa
- Formiranje tržišne utakmice
- Omogućava upotrebu imena firme i licencnih prava (svetski poznati brendovi)
- Precizno definisana marketinška strategija i cilj
- Precizno definisani finansijski planovi i orijentiri profitabilnosti
- Kontinuiran nadzor i pomoć
- Sloboda prilagođavanja lokalitetu
- Precizno definisani finansijski planovi i orijentiri profitabilnosti
- Posebno atraktivna metoda saradnje kod usluga

Franšizno poslovanje je i mnogo više od samostalnosti. Franšiza, kao poslovni model, radi po sledećem principu: vlasnik sistema poslovanja usavrši proizvod ili uslugu i postigne uspeh na tržištu. Tada, za honorar, uspešni vlasnik postaje davalac franšize, pokazujući ostalima kako da se uspe na isti način. Rezultati su mnogostruki. Sopstveni posao franšizodavca raste daleko brže nego što bi to inače bilo moguće, jer **3 osnovne komponente za rast, novac, vreme i motivisani zaposleni, daje primalac franšize**. Novi primaoci dobijaju priliku koja im ne bi inače bila dostupna, a javnost obično profitira od poboljšanog proizvoda ili usluge.

Još važnije od novca je nov način razmišljanja i nove mogućnosti. Individualna finansijska nezavisnost koja se dobija kupovinom franšize, pruža zaista dobar osećaj sigurnosti. „Vi ste uprava, Vi ste šef koji će zapošljavati i otpuštati i nikada nećete morati da brinete o gubitku posla radi politike kompanije za koju radite, lošeg poslovanja, novih vlasnika, godina...”¹⁶ To je poslovni sistem u kojem ljudi s ograničenim novčanim sredstvima mogu postati nezavisni, uz priliku da svoja dobra povećaju proporcionalno svom trudu, sposobnostima i radu.

*Franšiza omogućuje postizanje natprosečne zarade za prosečne građane, prihode koje po svoj prilici ne bi mogli ostvariti ni na koji drugi način. **Velikom uspehu doprinosi i metod obuke "korak po korak" i pažljivo nadgledanje u početnim fazama poslovanja.***

Međutim, najjača sila u uspehu franšize je želja za uspehom koji se stvara kada primaoci franšize ulože svoj novac u svoj sopstveni posao. Uz dokazane koristi za kupca, vrlo je

¹⁵ Izvor: www.pks.rs, Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom, centar za franšizing

¹⁶ Centar za razvoj franšizinga u Srbiji

koristan način proširivanja vlasništva i odgovornosti, a samim tim i jačanja privatnog preduzetništva.

Osnovne prednosti širenja poslovanja kroz franšizu:¹⁷

- ***Tuđa novčana sredstva***

Kada širite posao uvek je teško doći do novca. Ako ste u franšizi, tada vam kapital potreban za širenje posla daje primalac franšize.

- ***Kvalifikovan i motivisan rukovodeći kadar***

To je veoma bitan deo franšiznog poslovanja. Teško je pronaći i zadržati dobre, iskusne i kompetentne osobe, koji su neophodni za širenje poslovanja. Sa primaocima franšize imate ljude koji su dobro pripremljeni za poslovanje u sistemu franšize, jer ste ih sami pripremili, a uz to su i vrlo motivisani, jer je to njihov poslovni poduhvat.

- ***Vreme***

Vreme potrebno da se izgradi uspešan posao na novoj lokaciji daje primalac franšize koji to vreme ulaže, na prvom mestu u svoj poslovni projekat, a ujedno i u Vaš.

- ***Jednostavnost***

Davalac franšize može dobro da zaradi bez ulaženja u visoki rizik kapitala ili u svakodnevne probleme sa kojima se suočava menadžerstvo brojnih predstavništva.

Poslovnice u franšizi su po pravilu bolje vođene nego poslovnice u vlasništvu kompanije, iz jednostavnog razloga što je u njih uloženi kapital, vreme, znanje, a često i celokupna egzistencija primaoca franšize, pa su stoga vrlo motivisani za uspeh.

- ***Brzo širenje***

Pošto davalac franšize koristi tuđe resurse i svojim programima obuke osposobljava druge da nastave njegov poslovni sistem, njegova organizacija ima veliku sposobnost širenja na domaćem i ponekad međunarodnom nivou, koristeći minimalni rizik kapitala i menadžerskih izvora. Nema boljeg i bržeg načina proširivanja poslovanja od franšize.

- ***Optimalna veličina***

U franšiznom poslovanju vrlo je malo prepreka rastu. Franšiza Vam nudi mogućnost da imate 1000 jedinica širom sveta, što Vam ni jedan drugi model poslovanja ne može pružiti.

- ***Velika kupovna moć***

Veliki broj jedinica u franšizi omogućuje kompaniji da kupuje za čitav sistem uz veliku uštedu za sve u lancu.

- ***Osiguranje lokacija***

Kako franšiza raste, počinje da na tržištu stvara imidž veličine i uspešnosti. Franšizodavcu je lakše da osigura izvrsnu lokaciju, nego što je to za poslovanje koje nije u franšizi.

- ***Dominacija na tržištu i razvoj reklamnih materijala***

Franšiza, kao poslovni zahvat, po pravilu vrlo brzo raste, gde samom svojom veličinom i uspešnošću istiskuje konkurenciju na određenom području. Franšizni lanac radi zajedničkog ulaganja u marketing može da pruži značajniju reklamu na tom tržištu, jer se troškovi dele među mnogim jedinicama. Ova kombinacija brojnih i visoko profilnih lokacija, uz ogroman reklamni budžet, je konkurentna prednost koju je teško nadmašiti.

- ***Maksimalni prihod***

Franšize zarađuju na mnogo načina, kao na primer:

1. franšizni honorar-pristupnica ili entrance fee

¹⁷ Izvor: www.pks.rs, Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom, centar za franšizing

2. franšizni tantijemi
3. budžet za marketing
4. prodaja opreme
5. prodaja robe
6. prodaja usluga
7. najamnine
8. rabati

Franšizne kompanije su visoko profilne, brzo rastu i ništa im ne stoji na putu da postanu vrlo velike.

Razlog zašto je mudro kupiti franšizu je taj što se finansijsko poslovanje franšize može temeljno istražiti pre nego što se uđe u velike troškove. Franšizno poslovanje neumoljivo vodi ka brzom rastu, stoga što primaoci omogućavaju kapital za širenje dostupnim. Ograničenja rasta u franšiznom poslovanju gotovo da i nema. Kako se sistem franšize širi mnoge pozitivne stvari počinju da se događaju. Ime postaje prepoznatljivo, a većina ljudi veličinu povezuje s uspehom. Naravno, što je veća franšiza, to bolje. Veliki broj jedinica omogućuje ogromnu reklamu franšize što povećava prodaju. Počinje da se stvara sinergija u kojoj uspeh stvara uspeh. Franšiza počinje da istiskuje konkurenciju samom svojom veličinom.

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.

Nedostaci¹⁸:

- ***Prodaja*** - franšiza mora biti dobro pripremljena i stručno projektovana kako bi svi od nje mogli da imaju koristi. Sve kompanije u franšizi su na početku uslovljene prodajom, što znači da morate imati dobar program franšiznog marketinga uz odlične prodavce. U franšiznom poslovanju, ako se ne širite, propadate. Morate da imate prihod od franšiznog honorara kako biste ostali u poslu, dok nemate dovoljno prihoda od franšiznih tantijema da biste došli do mesečne pozitivne nule.
- ***Gubitak kontrole*** - naravno, kada ste vlasnik nečega tada imate i kontrolu nad time, ali u franšiznom poslovanju primalac ima kontrolu nad svojom jedinicom i do neke granice vodi je na svoj način. Ovde dolazi do izražaja dobro pripremljena franšiza. Ako imate uhodan operativni sistem koji garantuje uspeh i ukoliko ga se pridržavate, tada problem kontrole postaje manje bitan. Ako se primaoci drže sistema, tada je to kao da sami njime upravljaju. Tu je takođe jako važan dobro sročeni franšizni ugovor. Najbolje je imati franšizni ugovor koji primaocu ne dozvoljava odstupanja od vašeg sistema.

¹⁸Izvor: Privredna komora Srbije, Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom "ŠTA JE TO FRANŠIZING?" Beograd, 2007

- Upravljanje rastom – problem koji može biti fatalan. Franšiza je po svojoj prirodi vrlo brz način širenja poslovanja, jer ima jako malo ograničenja koja bi umanjilaj rast. Apsolutno je neophodno imati dovoljan broj zaposlenih kako biste uvek imali osoblje koje će pomoći primaocima franšize. To je stvarni ključ uspešnog franšiznog poslovanja. Neverovatan trud i sredstva moraju da budu usmerena ka tome da se primaocima pomogne da budu uspešni.
- Konflikti - nažalost su česti, pa skoro i neizbežni. Sve dok primaoci franšize zarađuju, sve je u redu, ali ako su na gubitku, tada će doći do sukoba. Način na koji se mogu izbeći konflikti jeste taj, da se učini sve u što je u moći kako bi se potpomoglo primaocima i učinilo ih uspešnima. Oni, jednostavno, moraju da zarađuju!

2.7. Specifičnosti primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija

Kao što je poznato, tražnja i ponuda u turizmu su prostorno odvojene. Takođe, na strani tražnje za putovanjima nalazi se veliki broj njenih nosilaca, a na strani ponude veliki broj raznih delatnosti učestvuje u zadovoljenju potreba stranih i domaćih turista. Turističke, odnosno putničke agencije, se javljaju kao najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude. U procesu pretvaranja turizma u masovni fenomen turističke agencije su smanjenjem cena turističkih usluga, a istovremenim povećanjem kvaliteta usluga koje pružaju, odigrale prvorazrednu ulogu, što je doprinelo da turističke agencije omoguće značajnom broju potencijanih turista da se uključe u šira turistička kretanja. Mnoga putovanja bi za veliki broj potencijanih putnika bila nedostižna da nije putničkih agencija. Sa povećanjem broja turista uključenih u međunarodna kretanja povećan je i broj privrednih subjekata na turističkom tržištu. Pored mnogobrojnih malih turističkih agencija javljaju se i koncentrisani oblici turističkih agencija, kroz razne vidove integracija na turističkom tržištu.

Danas na turističkom tržištu posluje veliki broj horizontalno, vertikalno i ugovorno povezanih segmenata ponude. Kako je turističko tržište turbulentno i tražnja usitnjena privredni subjekti kroz integracije teže sigurnijem poslovanju, povećanju konkurentnosti na tržištu, boljim uslovima za stvaranje većeg profita kroz ekonomiju obima, širenju poslovanja i većoj mogućnosti koordinacije među subjektima koji su deo turistističke usluge.

Franšizing kao oblik integracije turističkih agencija je u ekspanziji od 90-ih godina prošlog veka. Primenu franšizinga u poslovanje prvi su uveli Nemački i Britanski organizatori putovanja, a potom se raširio posebno na tržištima SAD-a i Kanade. Danas veliki broj turističkih agencija i organizatora putovanja primenjuje ovaj oblik širenja poslovanja, kao dokazan sistem uspešne ekspanzije na savremenom turističkom tržištu. Ocenjuje se da će zaoštavanje konkurentskih odnosa u kojima posluju maloprodavci i nagoveštaj mogućih porasta provizija učiniti franšizing atraktivnijim u poslovanju turističkih agencija u narednom periodu. *Agencijama ugovor o franšizingu daje mogućnost korišćenja zaštitnih obeležja (imena, zaštitnog znaka), marketinške podrške, jedinstvene tehnološke osnove, mogućnost permanentne obuke i profesionalnog osposobljavanja zaposlenih, a prisutna je i stalna inovativnost u primeni tehnoloških rešenja. Reč je o software-skim programima koji omogućavaju franšizantima veći stepen*

efikasnosti u upravljanju agencijom. Jedno od novijih tehnoloških rešenja predstavljala i korišćenje interneta, kao i mogućnost direktne rezervacije i dobijanje informacija.

Bitan je sadržaj franšize, odnosno da franšiza podrazumeva samo oblast prodaje, a ne i deo kreiranja paket aranžmana, što je najznačajniji deo poslovanja turopperatora. Davanje franšize se odnosi na segment prodaje i marketinga, što logično i sledi iz tržišnih uloga.

Franšizeri (turopoperatori) koriste turističke agencije-franšizante kao kanal prodaje za sopstvene proizvode. Da bi uspešno obavljali funkciju maloprodavca (franšizanta) na turističkom tržištu, franšizanti moraju kvalitetno obavljati informativno-savetodavne aktivnosti (mogućnosti da se koriste pojedini vidovi saobraćaja, kvalitet i cene različitih vrsta smeštaja, karakteristike pojedinih destinacija, uključujući i carinsku i pasošku regulativu, klimu, prirodne, kulturno-istorijske i druge atraktivnosti, organizovanje poseta muzejima, prirodnim atraktivnostima, tematskim parkovima kao i mnoge druge informacije). Ove aktivnosti nisu direktno komercijalne, zato što su informacije koje se daju potencijalnim turistima po pravilu besplatne, ali je, u procesu komuniciranja sa klijentom, značaj od davanja tačnih, preciznih i ažurnih informacija, izuzetno veliki.

Da bi uspešno obavljali svoju maloprodajnu delatnost, franšizanti moraju izuzetno dobro poznavati sve elemente vezane za turističku tražnju i ponudu i biti u stanju da sadašnje i potencijalne turiste informišu i motivišu za preduzimanje kvalitetnih putovanja i boravka u turističkim mestima – turističkim destinacijama. Ali franšizanti dobijaju od franšizera poslovnu formulu, imidž, iskustvo, know-how, razvijeni marketing, stečeni ugled, praktično ceo paket usluga sa ciljem što boljeg plasmana usluga na tržištu. Da bi franšizanti mogli u najboljem svetlu predstaviti dokazanu marku pod kojom posluju i da bi ostvarili što veći obim prodaje i uspeli da prošire svoje poslovanje na lokalnom nivou, pod uslovima koje im postavi franšizer neophodno je da prođu kroz sve nivoe obuke, da prisustvuju svim treninzima i seminarima koje organizuje franšizer. Kako su franšizanti zaduženi za deo prodaje usluga franšizera (izuzev master franšize) neophodno je da raspolažu svim informacijama i specifičnostima usluge koju prezentuju potencijalnim turistima sa osnovnim ciljem-prodajom! Dostupnost i ažuriranje informacija se postiže preko globalnih rezervacionih sistema, interneta, intraneta, menadžera zaduženih za razvoj i podršku u radu franšizantima, telefonske linije obezbeđene samo za franšizante, pisane priručnike, i dr.

Iako, se u osnovi franšizing u poslovanju turističkih agencija svodi na prodaju određenih pojedinačnih usluga ili paket aranžmana turopperatora (davalaca franšize), franšizing predstavlja atraktivno rešenje za započinjanje sopstvenog poslovanja u ulozi turističkog agenta. Franšizing za franšizanta predstavlja metod samozapošljavanja, pružajući uvid u predstojeće troškove, olakšava definisanje biznis plana i smanjuje početna i tekuća ulaganja u poslovanju. Franšizant dobija priliku da uđe u veliki poslovni sistem sa razvijenim sistemima prodaje i komunikacije, u okviru firme i sa potencijalnim turistima, dobija reklamu i marku koje treba da iskoristi da ostvari svoju dobit i proširi poslovanje, a pri tome ostaje samostalni pravni subjekat.

Pošto je reč o uslugama, nema logistike, skladištenja, već je neophodno samo **standardizovati uslugu** kroz procese inicijacije i obuke. Za franšizera to ne predstavlja veliki problem jer ima razvijene procese obuke i zna da na taj način dobro pripremio primaoca franšize za poslovanje, a sa druge strane pretpostavlja se da je franšizant kao zaposleni radnik u više motivisan jer je to njegov poslovni poduhvat. Poslovnice turističkih agencija franšizanti su postizale veće profite i ekspanziju od poslovnica u vlasništvu.

Franšizing se u poslovanju turističkih agencija vrlo brzo proširio jer je predstavljao lak način započinjanja poslovanja za prmaoca i lak način širenja poslovanja za davaoca poslovanja. Kao što je rečeno, usluge su predstavljale posebno zanimljivu oblast za razvoj franšizinga, jer nisu bile geografski ograničene za širenje poslovanja. Granicu predstavljaju mogućnosti ulaganja i odabir franšizera!

3. Primeri uspešne primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija

Iz same definicije franšizinga i poređenjem prednosti i nedostataka poslovanja kroz sistem franšizinga lako se može uočiti da su prednosti, koje franšizing pruža i davaocu i primaocu franšize, neuporedivo veće od njegovih nedostataka. Nedostaci se odnose na lošu prodaju, gubitak kontrole u poslovanju, ograničenu kontrolu nad rastom preduzeća i konflikte u komunikaciji, ali ti problemi bi postojali i u poslovanju preduzeća koje je van sistema samo bi bili multiplikovani.

U nastavku su predstavljeni reprezentativni primeri primene franšizinga u poslovanju turističkih agencija, kako onih koje su orijentisane na masovne paket aranžmane, tako i specijalizovanih za određene segmente turističkih putovanja kao što su krstarenja i specijalno organizovana putovanja na medeni mesec.

3.1. Primer : UNIGLOBE TRAVEL franšizing

UNIGLOBE travel je najveći svetski samostalni franšizing sistem u turizmu, sa preko 750 lokacija u 40 zemalja. Radeći pod dobro poznatim brend imenom, UNIGLOBE travel agencije su se specijalizovale za rad sa malim i srednjim preduzećima kao klijentima (corporate accounts), kao i sa turistima, direktno. Franšizing sistem godišnje proda aranžmane u iznosu od 2.6 biliona \$.

Misija: Misija UNIGLOBE travel je da budu vodeća i najpouzdanija kompanija u turističkom menadžmentu koja postavlja standarde u profesionalizmu i pouzdanosti za korisnike.

Kredo: Mi pokušavamo da budemo najbolji što možemo, održavajući integritet, inicijativu i pouzdanost. To ju put UNIGLOBE-a.¹⁹

3.1.2. Nastanak kompanije

UNIGLOBE travel je osnovan 1979. godine, osnovao ga je Gary Charlwood, koji je bio vlasnik i Century 21 Canada, kompanije koja je i danas vodeća kompanija za nekretnine u Kanadi, a razvila je svoje poslovanje kroz master franšize. Charlwood je uvideo sličnost u segmentima tržišta i mogućnosti da se kooperativni marketing orijentisan ka potrošačima primeni kroz franšizing u turističkoj industriji, kao što je primenjeno u Century 21 Canada.

Koristeći sličnu formu master franšizinga, UNIGLOBE je krenuo sa razvojem svog sistema iz Vankuvera, raširio se kroz Kanadu i Ameriku osamdesetih godina, kroz Evropu devedesetih, Aziju, Srednji Istok, Južnu Afriku posle dve hiljadite godine. Danas

¹⁹ Preuzeto sa www.uniglobetravel.com

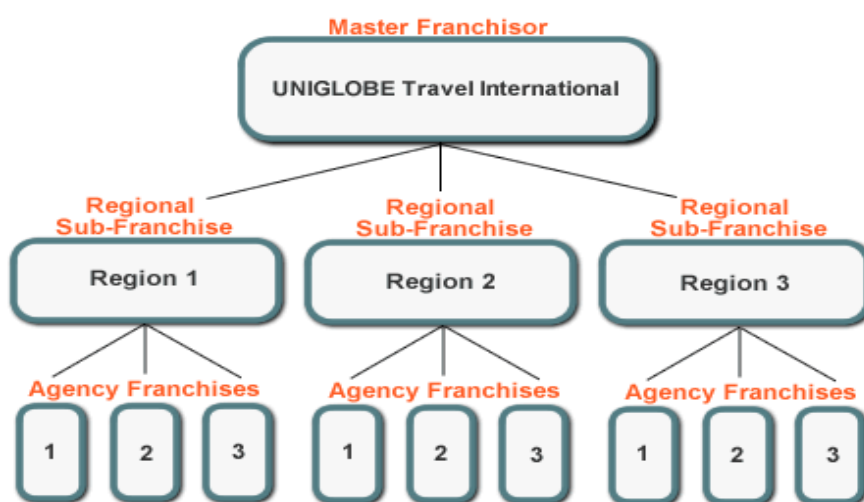
UNIGLOBE Travel ima preko 750 agencija u 40 zemalja, fokusirajući se na targetirane segmente.

U poslednjih 25 godina UNIGLOBE se razvio u internacionalnu kompaniju sa prepoznatljivim brendom koji nudi vrednost više za proizvode i usluge svojim potrošačima i franšizantima i omogućava efikasan sistem distribucije aviokompanijama, hotelima, rent-a-car kompanijama, kruzerima, turoperaterima i osiguranjima. UNIGLOBE nastavlja potragu za razvojnim strategijama širom sveta u svojoj nameri da bude izbor svog ciljnog segmenta.

3.1.3. Organizacija franšizing sistema UNIGLOBE

UNIGLOBE franšizing sistem radi pod Master Sub-Franchising Plan-om, u kome je UNIGLOBE Travel International vlasnik svih prava, marki i sistema. Kao glavni franšizer UNIGLOBE International određuje i podržava UNIGLOBE regionalne sub-franšizante širom sveta. Posao regionalnih franšizanata je da odobrava franšize novim nezavisnim turističkim agencijama, a potom da kreira profitne centre dajući im vrednu podršku i usluge koje će im omogućiti da ispune i iskoriste prednosti turbulentnih promena turističkog biznisa, a koristeći prednosti UNIGLOBE sistema moći da ostvare rastući nivo satisfakcije kod potrošača.

Slika 1-Sistem UNIGLOBE franšizinga²⁰



Izvor: www.uniglobetravel.com

UNIGLOBE sistem je posvećen stvaranju pozitivnog potrošačkog iskustva kroz nekompromisnu posvećenost potrošačima i ponudom proizvoda koji imaju dodatnu vrednost. Svaka franšizna agencija je vlasnički nezavisna i upravljanje je prepušteno vlasnicima, da bi se na taj način više približile i indentifikovale sa potrošačima. Kao master franšizer UNIGLOBE ima odgovornost da razvija i nagrađuje UNIGLOBE regione širom sveta. Sistem je dizajniran tako da male nezavisne agencije učini profitabilnim. Franšizanti imaju koristi kroz poznat imidž, profesionalni razvoj, trening i stalnu

²⁰Preuzeto sa www.uniglobetravel.com

podršku. Regionalni master franšizeri su odgovorni za nagrađivanje individualnih franšizanata na svojoj teritoriji i za stalnu podršku i usluge .

Danas postoji 12 UNIGLOBE regiona koji opslužuje Belgiju i Luksemburg, Britaniju, Kanadu, Kinu, Nemačku, Austriju, Švajcarsku, Češku, Sloveniju, Moldaviju i Rumuniju, Italiju, Meksiko i Centralnu Ameriku, Holandiju, Južnu Aziju, Afrku i USA.

Postajući regionalni master franšizant znači da prihvatate UNIGLOBE brend i da ulazite u razvijen poslovni sistem, kao i da dobijate koristi od dugogodišnjeg iskustva stečenog kroz građenje profitabilnih turističkih menadžment kompanija, specijalizovanih za mala i srednja korporativna tržišta.

3.1.4 Uloga Regionalnih master franšizera

Postoje **tri osnovne oblasti** pod nadležnošću regionalnih master franšizera:

Marketing i prodaja franšiza postojećim agencijama, ili osobama koje žele da uđu u turističku industriju.

Podrška i usluge-agencijama u sistemu, pomoć u nalaženju pravog razvojnog puta za svaku individualnu agenciju, a potom vođenje računa da li koriste maksimalne kapacitete za razvoj i uspeh poslovanja.

Administracija i finansije-kao podrška za obavljanje posla sa lakoćom i naravno za trud da postanu profitabilan region.

Vlasnici RMF su formirali tim za prodaju i otvaranje UNIGLOBE travel kancelarija koristeći dokazanu formulu Severne Amerike ali prilagođenu lokalnim karakteristikama tržišta. Stalne obaveze podrazumevaju trening, proveru kvaliteta, implementaciju sistema i pregovore sa dobavljačima.

3.1.5 Prednosti UNIGLOBE partnerstva

Pod kišobranom UNIGLOBE-a, radeći u partnerstvu sa RMF, agencije članice pružaju svoja znanja o lokalnom tržištu, jeziku i kulturi zarad što bolje saradnje. Inovativna, potrošački orijentisana rešenja su kombinovana sa personalizovanom uslugom. Rezultat je – specijalne potrebe korisnika su određene, lokalizovane i personalizovane i na taj način se u mnogo čemu razlikuju od čvrsto upakovanih usluga mega turoperatora.

Prednosti partnerima:

- korišćenje UNIGLOBE imena, internacionalnog brenda, kao dodatak postojećem
- saradnja preko mreže agencija, širom sveta, kao mogućnost poboljšanja biznis mogućnosti, razmene znanja, saradnja sa klijentima na više lokacija, razmena tehnologije
- global solutions - rešenje koje omogućava lakšu razmenu informacija sa tržišta i lakše napredovanje i pozicioniranje podržano marketing miksom
- pristup UNIGLOBE prodajnim i marketing alatima i sistemima
- trening program
- UNIGLOBE Total Hotel program - bukiranje po najpovoljnijim cenama i garancija potvrđivanja soba u 7700 hotela u 130 zemalja
- učešće na UNIGLOBE Svetskom Kongresu, gde se razmenjuju iskustva i znanja agencija u okviru Brenda
- korišćenje pogodnosti koje se ostvaruju na osnovu ekonomije obima

- odnosi sa dobavljačima prilagođeni lokalnim tržištima

Tehnologija:

UNIGLOBE konstantno unapređuje tehnološka rešenja, ima pristup raznim tehnološkim sistemima, poseduju softvere ProfitMaker, PriceMaker i FeeMaker koje mogu prihvatiti partneri koji imaju sofisticirane tehnologije u svojim agencijama.

Ostale prednosti:

- pristup proizvodima i uslugama sa dodatim vrednostima, kao i efektnoj i troškovno-efikasnoj distribuciji
- dobit ostvarena na osnovu inicijalnih naknada za prodane franšize kao i od rojalitija (royalty)
- partnerstvo sa internacionalno poznatim industrijama i potrošačkim brendovima
- pristup sistemu podrške, programima i treninzima koji uspešno spajaju mogućnosti i izazove današnje turističke industrije
- stalna podrška UNIGLOBE-a u oblastima kao što su trening i poslovi razvoja, razvoj softvera, odnosi sa dobavljačima, itd.

Osnovni cilj UNIGLOBE programa je da poveća profitabilnost agencija kroz povećanje produktivnosti i ponudu vrhunske usluge potrošačima.

Koje agencije su pogodne za ulazak u sistem?

Program je otvoren za high-profile i agencije koje uspešno posluju u zemljama koje nisu pokrivene regionalnim master franšizama. Obim prodaje koji se očekuje je različito definisan za različita tržišta, ali satisfakcija potrošača, veličina i lokacija agencije će determinisati uspeh agencije.

3.2.. Primer : All about Honeymoons franšizing

Odmor podrazumeva zadovoljenje sve većeg broja motiva, što rezultira traženjem raznih vrsta turističkih putovanja kao što su: gradski, seoski, eko turizam, posete događajima, krstarenja, tematski turizam kao i novi specijalni oblici turizma kao što su na primer bračna putovanja. Klasični odmori koji podrazumevaju sunce, pesak i more ostaju vodeće opredeljenje ali se turisti sve više u potrazi za doživljajima okreću ka novim oblicima ponude koje su kontrast statičnom odmoru. Turizam novog doba beleži velike promene u svim segmentima poslovanja. Prilagođavanje novom sastavu tržišnih vrednosti i promenama afiniteta turista ispoljavaju rušenje tradicionalne ponude. Strategija razvoja će doživeti korenitu rekonceptciju u budućnosti u borbi za potencijalne turiste u turbulentnom okruženju s naglaskom na nove elemente ponude.²¹ Prilagođavanje novim potrebama turista odnosi se prvenstveno na turističke destinacije i programe putovanja turoperatora. Upravo iz tog razloga je dat primer razvoja franšizing sistema turoperatora specijalizovanog za organizovanje bračnih putovanja (honeymoons).

All about honeymoons je turistička agencija specijalizovana za bračna putovanja. All about honeymoons je mnogo više od poslovne mogućnosti. To je način života. Resorti (odmarališta) za bračna putovanja i (putovanje iz zadovoljstva je najprofitabilniji sektor turističke industrije. Poslovanje pruža vlasnicima maksimalnu fleksibilnost i povraćaj investicija. Sve što je neophodno su računar i telefon i već ste na putu. All about honeymoons pruža sve što treba da se istaknete kao profesionalac u oblasti turizma. All about honeymoons brine čak i o vašem marketingu i klijentima, tako da vi možete da se fokusirate samo na rezervisanje putovanja. Ako uživate dok putujete i imate jaku posvećenost klijentima All about honeymoons bi mogla da bude vaša savršena karijera. U All about honeymoons, poštuju činjenicu da imate mnogo izbora kada uzimate u razmatranje kupovinu franšize, posebno kada se uzme u obzir koliko franšiznih mogućnosti postoji danas. Možda ste došli do odluke da bi ste hteli da radite od kuće. Ovo je dobar izbor za mnoge ljude budući da kućno orijentisan posao ne zahteva mnogo vremena, inventara, rada ili dodatnih troškova koje maloprodaja, ishrana ili slični koncepti zahtevaju. Kućno orijentisan posao odgovara ljudima koji su motivisani u uživanju u slobodi kontrolisanja svog radnog vremena i koji stvarno žele da budu sami svoje gazde. Prvo pitanje koje većina ljudi postavlja je šta All about honeymoons čini drugačijim ili boljim od konkurencije?

Jednostavno, All about honeymoons se nalazi u predivnom utočištu, nastavlja da bude otporan na promenu u ekonomiji. All about honeymoons nije još jedna u nizu turističkih agencija. Dok drugi nude neke tipove bračnih putovanja All about honeymoons su se specijalizovali za bračna putovanja, venčanja na destinacijama i romantična putovanja. Budući da prodaju franšizu od aprila 2004., All about honeymoons je prepoznatljiv u industriji kao lider u organizovanju romantičnih putovanja. Kada se pogleda njihov koncept rada i način na koji su pozicionirani na tržištu može se reći da vraćaju romantiku u modu.

Budete li deo franšize imaćete ogromnu prednost u odnosu na tradicionalne turističke agencije. Ne samo da su u skrivenom tržištu – All about honeymoons jesu tržište gde mladenci troše 70 milijardi godišnje na bračna putovanja. 96 % od 2,4 miliona novo

²¹ Videti opširnije: Radmila Živković, Ponašanje i zaštita potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008. Str 48-71

venčanih će odigrati ulogu u bračnim putovanjima ove godine. Nagoveštavamo – preko 2,3 miliona bračnih putovanja će biti isplanirano ove godine. Sa prosečnim budžetom za venčanja koji se procenjuje na 28.000 dolara, prosečan par će odvojiti 14% od svog budžeta za venčanje na bračno putovanje.

Na kraju krajeva, venčanja na destinacijama su na umu mnogih parova – Las Vegas obavlja preko 115.000 venčanja godišnje i Hawaii organizuju preko 20.000 venčanja godišnje. Venčanja na destinaciji postaju sve popularnija i imaju porast od 30 % za samo par kratkih godina. Kao franšizant All about honeymoons, vaš potencijal je neograničen u ovom tržištu.

3.2.1. Istorijat franšize i planovi proširenja

All about honeymoons agencija je otvorena 1994. godine, posle dugogodišnjeg rada i stečenog iskustva počeli su da razvijaju franšiznu mrežu 2003. godine.

Tabela : razvoj franšizne mreže Uniglobe sistema ²²

Year	U.S.A.	Canada	International	Corporate
2005	37	1	0	4
2004	11	0	0	0
2003	0	0	0	0
2002	0	0	0	0
2001	N/A	N/A	N/A	0

N/A-podatak nije dostupan

Izvor: www.allabouthoneymoons.com

Na osnovu podataka iz tabele može se videti da je najveći broj franšiznih agencija otvoren u SAD-u, što i odgovara karakteristikama američkog tržišta na kome i posluje najveći broj franšiznih sistema. Van tržišta SAD-a i Kanade All About Honeymoons nema proširen franšizni na drugim kontinentima, za sada, ali se širenje sistema u Evropi očekuje u narednim godinama, jer se očekuje povećanje učešća ovog vida turizma u ukupnim turističkim kretanjima.

Planovi za proširenje

Tabela opcija za finansiranje²³

Troškovi	In house	Za treća lica
Naknada za franšizu	Ne	Ne
Troškovi za otvaranje	Ne	Ne
Oprema	Da	Ne
Inventar	Ne	Ne
Potraživanja	Ne	Ne
Platni spisak	Ne	Ne

Izvor: www.uniglobetravel.com

Prilikom priključivanja franšiznom sistemu All about honeymoons franšizanti snose troškove za otvaranje agencije, naknade za franšizu, opreme (izuzev već postojećih

²² Oficijalni sajt All about honeymoons www.honeymoons.com

²³ Oficijalni sajt All about honeymoons

franšizanata koji otvaraju novu poslovnicu), inventara i sami plaćaju zarade svojim zaposlenima. Kao samostalno pravno lice franšizant je odgovoran za naplatu sopstvenih potraživanja i podmirenja svih troškova kako prema franšizeru tako i prema državi, kroz plaćanje poreza isvih zakonom regulisanih troškova, tako i prema zaposlenima. Prilikom stupanja u franšizni sistem franšizant plaća početnu naknadu za dobijanje franšize i ona pokriva početni material, obuku, seminare i druge stvari regulisane pravima i obavezama obe strane, ali je dužan da mesečno ili godišnje plaća franšizeru određen iznos na ime tantijeme.

3.2.2. Glavne prednosti All about honeymoons franšiznog sistema

- Home based posao
- Dokazan sistem
- Malo dodatnih troškova
- Velike provizije u okviru industrije
- Sveobuhvatni trening program
- Konstantna podrška u radu
- Asistencija u marketing
- Rasprostranjenost na velikom tržištu
- Dostupnost tri nivoa uključenja u system
- Pogodnosti turističke industrije

3.2.3. All about honeymoons franšizne mogućnosti

All about honeymoons nudi tri nivoa franšizne mogućnosti što olakšava da posedujete vaše sopstveno poslovanje. Obrazovanje, finansijske mogućnosti, celokupna strategija ulaganja i dugoročni interesi i ciljevi će pomoći da se odrede mogućnosti koje su najpogodnije za franšizanta.

Tri nivoa uključivanja u franšizu:

Associate nivo- koji zahteva minimum ulaganja u iznosu od 9500 dolara i odnosi se na teritoriju koja pokriva 100 000 stanovnika.

Intermediate nivo- koji zahteva minimum ulaganja u iznosu od 19500 dolara i pokriva teritoriju od 250 000 stanovnika.

Executive nivo- koji zahteva minimum ulaganja u iznosu od 29500 dolara i pokriva teritoriju od 500 000 stanovnika.

All about honeymoons franšizne naknade uključuju trening, podršku, početni štampani reklamni material i korišćenje marke All about honeymoons.

3.2.4. Početni troškovi i troškovi franšize

Koliko košta da se otvori All about honeymoons franšiza:

- Ukupno ulaganje: \$9,100-\$28,100
- Početna naknada za franšizu: \$9,000-\$27,000
- Royalty: 1-3%
- Naknada za marketing: 1%
- Rok ugovora: 10 years
- Naknada za obnovu: \$500

3.2.4.1. Troškovi royalty-a²⁴

Tabela: Iznos bruto provizija, po nivoima uključivanja u franšizni sistem, izraženim u procentima

% Bruto provizija	
Associate nivo	40%
Intermediate nivo	30%
Executive nivo	20%

Izvor: www.allabouthoneymoons.com

Za razliku od tipičnih franšiznih sistema, royalty-i All about honeymoons su bazirani na procentu trenutnog ovlašćenja franšizanta, a ne na konačnoj bruto prodaji. Ovo garantuje da franšizant neće plaćati royalty na servise koji ne prave značajne dohotke, ali može doći do povećanja prometa, kao npr. od avio prevoza.

Royalty su automatski povučeni iz svake transakcije dok se ona prerađuje u računovodstvenom sistemu. Ovi izvori se koriste za tekuću podršku koja uključuje regionalne sastanke i nacionalne konvencije, pomoćne kanale, pomoćno osoblje e-mail obaveštenja ažuriranje direktiva i poboljšanja, kao i razvoj novog servisa.

3.2.4.2. Troškovi nacionalnog reklamiranja²⁵

Tabela: Mesečne naknade za marketing

Mesečne naknade za marketing	
Associate nivo	\$100
Intermediate nivo	\$150
Executive nivo	\$200

Izvor: www.allabouthoneymoons.com

Izdaci nacionalnog reklamiranja se koriste na različite načine. Svi koji su podržali All about honeymoons franšizne partnere nastavljaju da rastu i uspevaju. Od All about honeymoons Online Agency Locator koji franšizantima nudi potencijalne mušterije, preko nacionalnih medija i profesionalno pripremljenog marketinga i promotivnog materijala; reklame i marketing konsaltinga, kao i preko All about honeymoons email adrese.

3.2.5. Obuka i podrška

Kvalitetan trening postavlja temelje za razvoj novog biznisa. Sveobuhvatan trodnevni – početni trening program u All about honeymoons štabu u Englewood-u, Colorado, uvešće franšizante u Romance travel industriju. All about honeymoons trening ne prestaje tu, već se i održavaju regionalni sastanci i seminari po celoj zemlji i

²⁴ Oficijalni sajt All about honeymoons

²⁵ Oficijalni sajt All about honeymoons

obezbeđuju mnoštvo edukativnih sesija na godišnjem kongresu. Kao dodatak, bezbroj informacija se može naći na VIRTUAL OFFICE-u, All about honeymoons autorski zaštićenom website.

All about honeymoons tekuća podrška uključuje pristup timu specijalista koji su obučeni da franšizantu pruže podršku u svakom aspektu poslovanja. All about honeymoons su sa franšizantima na svakom njihovom koraku. Mnogi od All about honeymoons partnera su ljudi koji započinju svoj biznis prvi put. Tokom trninga novi partneri će naučiti osnove računovodstva, marketinga i menadžmenta što će im omogućiti lakši ulazak u sopstveni biznis.

Novi franšizanti mogu da očekuju visok nivo usluge i odgovornosti tokom cele saradnje sa All about honeymoons. All about honeymoons zaista cene obostranu saradnju. Zajednička kancelarija je sjajna i predusretljiva.

Bez obzira što je svaki vlasnik franšize zasebna jedinka, osećaj pripadnosti timu i neverovatna podrška od glavnog štaba su sa franšizantima u svakom trenutku. Svi alati koji mogu da pomognu franšizantima u toku razvoja njihovog poslovanja su obezbeđeni na veoma sistematičan i efektivan način. All about honeymoons razumeju da je donošenje odluke o ulazku u sopstveni biznis veoma teška, privatni biznis nije za svakoga, za one koji se odluče za taj korak i ulože neophodan napor, veoma je moguće da će im se veoma isplatiti. "Značajan deo vašeg vremena, energije i novca biće uloženi u ostvarivanje poslovnog uspeha, zbog čega je bitno da procenite i odaberete posao koji najviše odgovara vašim potrebama, ciljevima i načinu života."²⁶

Proces odabira partnera je razvijen da pomogne i franšizantima i All about honeymoons u donošenju prave i isplative odluke kako bi ostvarili partnerski odnos na duže staze. Franšizing donosi najbolje rezultate kada se kombinuju jedinstvene (nezavisne) veštine i mogućnosti franšizera i franšizanta sa strašću, energijom i zajedničkom vizijom uspeha. All about honeymoons zadatak je da pomognu franšizantima da razumeju svoje ciljeve i vizije i osiguraju da budu u skladu sa njihovim.

Odabir franšizanta obično traje 4-6 nedelja a počinje sa ispunjavanjem All about honeymoons Confidential Online Application-a. Razvili su *proceduru* koja će franšizante voditi korak po korak ka vođenju sopstvenog biznisa:²⁷

²⁶ www.allabouthoneymoons.com

²⁷ www.allabouthoneymoons.com

Slika: Koraci kroz All about honeymoons franšizu



Izvor: www.allabouthoneymoons.com

KORAK 1 – poziv upoznavanja (predstavljanja)

- ovaj korak će upoznati franšizante sa istorijom, kulturom i vrednostima All about honeymoons. Takođe, upoznaćemo sa već postojećom industrijom i načinom na koji su postali lider u Romance Travel industriji kao i njihovom ulogom kao franšizanta.

KORAK 2 - teritorijalni pregled

- ovim pozivom se utvrđuju i dogovaraju o prostoru koji ćete pokrivati u zavisnosti od nivoa franšize i dostupnosti tržišta.

KORAK 3 - FDD korak - ovaj dokument detaljno opisuje franšizni odnos. Zastupnik franšizanta će pregledati Federal Disclosure Document (FDD) i odgovoriti na sva eventualna pitanja.

KORAK 4 - potvrda o primanju franšize
All about honeymoons razume želju da franšizanti razgovaraju sa njihovim partnerima, ovaj korak je dizajniran da franšizanti ostvare što više kontakata sa ostalim franšizantima. Ovaj proces će im omogućiti da bolje razumeju mogućnosti i da izvuku maksimum iz svakog poziva.

KORAK 5 - obuka, podrška i usluge

Ovaj korak pokriva sve od kupovine franšize do pokretanja sopstvenog biznisa, All about honeymoons tekuće treninge i usluge. All about honeymoons pokriva sve, od marketinga do tehnologije i stoji franšizantima na usluzi u svakom trenutku.

KORAK 6 – dan posete

Ovo je poslednji korak u zajedničkom (razvojnom) procesu, pre nego što franšizantu bude dodeljena franšiza i počne Initial Training Program. Dan posete će omogućiti franšizantu da upozna All about honeymoons šefove i odsek menadžera sa kojima će usko sarađivati kao novi franšizant. Odmah po sklapanju zajedničkog ugovora počinje obuka.

3.2.6. Najčešće postavljana pitanja

Kakve kvalifikacije su potrebne da bi postali franšizanti All about honeymoons-a?

“All about honeymoons je kućno orijentisan posao, i kao takav tražimo komunikativne (otvorene) ljude koji bi odlično predstavljali brend javnosti (kupcima). Na finansijskom nivou potencijal All about honeymoons franšizanta mora da ima vrednost najmanje 100.000\$ i gde ima minimum 20.000 \$ tekućih sredstava.”²⁸

Mogu li raditi puno radno vreme, a da mi franšize budu drugi posao?

All about honeymoons garantuje franšize samo individualcima koji planiraju da budu uključeni puno radno vreme u uspeh njihovog posla. Na početku je kritično zato što je All about honeymoons poslovanje zasnovano na odnosima/uslugama i zavisi od franšizanta koliko će se uključiti u industrijsku mrežu i marketing romantičnih putovanja.

Koliko mogu da zaradim kao franšizant All about honeymoons?

Finansijski uspeh koji će franšizant ostvariti zavisi od više faktora, ali nije ograničeno, i sve zavisi od franšizanta koliko će se zalagati i koliko će poštovati franšizni sistem i koliko će agresivno reklamirati franšizu. Započinjanje novog biznisa uvek povlači određeni nivo rizika, tako da All about honeymoons ohrabruju kontakt novog franšizanta sa ostalim franšizantima kako bi naučio iz njihovog poslovnog iskustva i satisfakcije, što uključuje i finansijske poduhvate njihovog poslovanja. Na taj način franšizant će biti u mogućnosti da razume potencijal poslovanja i šta je potrebno za uspeh.

²⁸ www.allabouthoneymoons.com

3.3. Primer: Cruise Holidays



Krstarenja predstavljaju rastući segment u turističkoj industriji sa preko 13 miliona putnika u 2008. godini, od kojih oko 10 miliona je poreklom iz Amerike. Očekuje se da će 35 novih brodova biti lansirano na tržište do 2012. godine, što je rast od 29% . 90% svih krstarenja se rezerviše preko turističkih agenata specijalizovanih za krstarenja.

6.1 Istorijat Cruise Holidays-a

Osnovana 1984. godine, Cruise Holidays je jedna od najvećih američkih franšiznih turističkih agencija specijalizovanih za krstarenja, sa 116 lokacija u Americi i Kanadi i sa 6 milijardi dolara godišnjeg prihoda od realizovanih aranžmana.

U junu 2001. godine Cruise Holidays je preuzet od strane The travel franchise Group, prethodno poznate kao Carlson Group, jedne od najvećih i najpoštovanijih franšiznih turističkih agencija u svetu. Sa sedištem u Mineapolisu ova grupa uključuje brendove kao što su Carlson Wagonlit Travel asocijacija, Cruise Holidays, Results Travel, SeaMaster Cruises, Connexion Loyalty Travel Services, ProQuest Travel Group i Custom Destination Marketing Solutions. Zbog veličine Cruise Holidays mreže, dokazane ekspertize i povezanosti u turističkoj industriji, smatra se jednim od najboljih distribucionih sistema.

Kao rezultat, Cruise Holidays nudi klijentima široku ponudu krstarenja po veoma konkurentnim cenama, lista destinacija u ponudi je impresivna jer je moguće rezervisati krstarenje na bilo kom brodu u svetu. Cruise Holidays nudi svojim klijentima i usluge koje prate period pre i posle krstarenja, kao što su rezervacije hotela, posete rezortima, ekskurzije... U okviru Cruise Holidays ponude nalaze se najveće kruzing kompanije na svetu, kao što su : Royal Carribbean Int, Princess Cruise, Disney Cruise Line, Celebrity Cruises, Azamara Cruises, itd.

Cruise Holidays je počeo da razvija franšiznu mrežu 1984. godine, danas ima agencije u preko 140 zemalja. Cruise Holidays brend obuhvata preko 250 franšizanata, sa preko 6 milijardi dolara godišnjeg prihoda. Svojim franšizantima pružaju pomoć prilikom otvaranja agencija kroz module u poslovanju, softverske sisteme , biznis i marketing planiranja, tokom poslovanja kroz dostupnost resursa, podršku i menadžment, česte treninge, komunikacije, marketing, planiranje osiguranja, programe popusta.

Tabela razvoja franšizing sistema Cruise Holidays-a

Godina	U.S.A.	Kanada	Internacionalno	Korporacije
2004	97	30	0	0
2003	96	32	0	0
2002	113	33	0	0
2001	123	45	0	0
2000	150	47	0	0

Izvor: www.cruiseholidays.com

Iz tabele se može videti da je broj otvorenih franšiznih agencija u SAD-u i Kanadi impresivan, kao i da je od 2000. do 2004. godine svake godine povećavan broj franšizanata. Kako tržnja za krstarenjima rast pretpostavlja se da će se i broj franšizanata povećavati i u narednom periodu, pored SAD-a i Kanade, posebno u Evropi. To sledi i iz činjenice da se u okviru Cruise Holidaysa prodaju krstarenja najvećih svetskih kruzing kompanija Royal Caribbean-a i Carnival-a, koje obuhvataju kruzing kompanije u Italiji, Grčkoj i Španiji.

3.3.2. Koraci za pristupanje u franšizni sistem Cruise Holidays

1. **Prvi korak** – Prvi kontakt i razmena informacija
2. **Drugi korak** – Popunjavanje i slanje aplikacionog formulara
3. **Treći korak** – Pregled dokumentacije i preliminarne ugovora
4. **Četvrti korak** – Poseta centrali Cruise Holidaysa radi intervjua pred komisijom za prijavljivanje
5. **Korak peti** – Potpisivanje ugovora o licenci, edukacija i traženje maloprodajne lokacije

Prilikom ulaska u sistem franšizanti se opredeljuju za opciju franšizinga koja im najviše odgovara.

Cruise Holidays nudi **opcije**:

- Program regionalnog razvoja (koji podrazumeva dobijanje master franšize, veće početna ulaganja, veliku teritoriju rasprostranjenosti i uvođenje u sistem novih franšizanata)
- Opciju maloprodajnog franšizinga (Franšizant ugovorom dobija pravo korišćenja imena i distribuciju usluga Cruise Holidaysa)
- Home-based franšizing (Franšizant razvija poslovanje uz minimum početnih ulaganja)
- Cruise konsultant

U zavisnosti od izbora programa, potencijalni konsultant se prijavljuje za dobijanje franšize i ulazi u proces pristupanja sistemu. Za svaki od navedenih programa uslovi pristupanja i oboku su diferencirani.²⁹

3.3.3. Koristi ulaska u franšizni sistem Cruise Holidays

Prednosti uključivanja u franšizni sistem su pre svega poslovanje pod dobro poznatim imenom, kao i izgrađene reputacije. Za 25 godine Cruise Holidays su izgradili jedan od najpoznatijih franšiznih lanaca za krstarenja u severnoj Americi, uz pomoć ekspertize, iskustva i inovativnog pristupa poslovanju. Kao franšizant ove kompanije dobijate mogućnost da razvijate poslovanje pod brend imenom kao i da preuzmete lojalne potrošače, kao i dobru poslovnu praksu. Nude jedan od najboljih programa obuke, sofisticiran proizvod visokog kvaliteta i moć marketinga. Celokupna organizacija ima samo jedan cilj, a to je da novo otvorene agencije posluju uspešno

Prilikom kupovine franšize ime Cruise Holidays postaje i ime franšizanta, kao i dugogodišnja reputacija. Cruise Holidays je počeo da se specijalizuje za krstarenje još od 1984.godine, i do danas je izgradio reputaciju najvećeg turoperatora specijalizovanog za

²⁹ Opširnije informacije mogu se dobiti tek posle slanja početnog upitnika na www.cruiseholidays.com

krstarenja u svetu koji se širi putem franšizinga. Dokazana ekspertiza, stečeno iskustvo, kao i inovativni pristup poslovanju dokazali su Cruise Holidays u Severnoj Americi.

Franšizant Cruise Holidays-a nalazi se u strateškoj poziciji da može iskoristiti sve pogodnosti Cruise Holidays-a, kao što su dokazano brend ime, praćenje lojalnih potrošača i dokazanu poslovnu praksu. Plus Cruise Holidays:

- **brendiranje**
- **dokazani sistem**
- **saradnju i podršku.**

Cruise Holidays nudi franšizantima jednu od najobilnijih programa obuke koja pruža koristi neuporedivo kvalitetnije, sofisticiranije koje se iskazuju u snazi na tržištu.

Franšizantima je na raspolaganju znanje i veštine koje su stečene tokom dvadesetpetogodišnjeg rada na razvijanju franšiznog sistema. Cruise Holidays franšizerima nudi uspeh i budućnost zasnovanu na visokim standardima u poslovanju, podršci i obukama, ali sa druge strane shvataju da franšizanti predstavljaju, sami za sebe, najveći faktor uspeha, stoga moraju biti spremni da pruzmu inicijativu i naprave ustupke ka svom poslovanju da bi uspeali u poslu.

3.3.4. Trening i podrška

Trening počinje **tronedeljnim programom obuke** na Cruise univerzitetu u Mineapolisu. Program obuhvata POS (*point of sale*) sistem koji je vezan za Internet, prodaju, kancelarijske poslove, marketing i finansijski menadžment. **Stalni trening** obuhvata konsultacije, instrukcije, trening zasnovan na internetu, regionalne sastanke i učenje na „moru“. Svi franšizanti moraju prisutvovati na višefaznim treninzima i moraju položiti sve programe. Trening je uključen u inicijalnu naknadu za franšizu. Franšizanti su u obavezi da plate troškove transporta, smeštaja i ishrane tokom treninga.

Nekretnine: Cruise Holidays pomaže u odabiru lokacije agencije.

Svaki franšizant dobija Cruise Holidays franšizing *operativni manual* koji im pomaže u svakodnevnom poslovnim aktivnostima, podršku na terenu od strane menadžera zaduženih za razvijanje poslovanja, tehničku podršku, pristup timu od 800 ljudi za podršku u poslovanju preko intranet sistema podrške, upute i resurse za promocije, operativne aktivnosti i sve druge potrebe u toku poslovanja.

3.3.4.1. Podrška prilikom otvaranja

Odobrenje lokacije – zasnovano na dokazanim parametrima i demografiji

Vodič kroz otvaranje agencije – vodič za zaposlene i sveobuhvatni alati koji obezbeđuju pravilan raspored

Otvaranje – pomoć u formiranju budžeta, marketing planiranju i menadžmentu

Podrška u radu – menadžeri za razvoj poslovanja rade sa franšizantima kako bi obezbedili da svi neophodni reursi budu obezbeđeni na vreme, do otvaranja agencije. Franšizantima se obezbeđuje priručnik za poslovanje, koji ih vodi kroz dnevno poslovanje, tehničku podršku kao i vodič i resurse za promotivne, operativne i druge poslove neophodne za uspešno poslovanje.

Cruise Holidays obezbeđuje podršku u poslovanju čak i pošto franšizant osvoji deo tržišta i postane renomirana agencija.

3.3.4.2. Stalna podrška u poslovanju

Dostupnost resursa – podrška specijalista je dostupna putem ekskluzivnog internet sistema i putem besplatnih telefonskih linija. Za kritične tačke planiranja u poslovanju, marketingu kao i za analizu tržišta franšizantima su na raspolaganju menadžeri za razvoj.

Trening – Cruise Holidays franšizanti dobijaju konstantne treninge i materijal za poslovanje

Komunikacija – Cruise Holidays organizuje godišnje sastanke sa franšizantima u svim zemljama, organizuje sastanke sa članovima saveza franšiznih agencija, konvencije. Kvartalno pišu kolumnu o franšizingu, jednom nedeljno se organizuju sastanci sa direktorom Cruise Holidays.

Elektronska komunikacija – sa franšizantima se obavlja putem specijalizovanog intraneta, putem kojeg se dostavljaju informacije o korporaciji i industriji, operativne informacije, promocije, informacije o dobavljačima, marketing i PR informacije kao i komunikacija između svih franšizanata.

Marketing – Cruise Holidays ulaže u direktan marketing putem maila i web sajta, dizajnira i pruža franšizantima alate prilagođene materijalima potrebnim za lokalne marketing kampanje na njihovom tržištu.

Plan osiguranja – franšizantima je omogućeno da kontaktiraju dobavljače za individualne i grupne planove osiguranja.

3.3.5. Uslovi za pristupanje Cruise Holidays franšiznom sistemu

Da bi se ušlo u Cruise Holidays franšizni sistem neophodno je popuniti formular³⁰(Initial Questionnaire), u kom potencijalni franšizant popunjava svoje podatke i posle ostvarenog kontakta dobija sve neophodne informacije i ulazi u proces potpisivanja ugovora o franšizingu. Investicije koje franšizant treba da uloži kreću se od 155 325 \$ do 233 625 \$.

Investicije čine:

- *Početna naknada za franšizu* – u iznosu od 30 000 \$
- *Investicije za opremu i nameštaj* – u iznosu od 8 250 \$ do 14 250 \$
- *Za ugovor* – iznos od 4 500 \$ do 8 500 \$
- *Rekonstrukcija lokala* – u iznosu od 2 500 \$ do 22 900 \$
- *Marketing pre otvaranja poslovnice* – u iznosu od 3 000 \$ do 7 500 \$
- *Operativni kapital* - u iznosu od 102 000 \$ do 135 000 \$

Ugovori se potpisuju na tri godine, pri čemu posle prve godine franšizant ili frašizator imaju pravo na raskid ugovora, u slučaju problema u komunikaciji. Posle se ugovori potpisuju na 7 godina, ugovor može biti obnovljen na 5 godina. Obnavljanje ugovora zavisi od trenutnih uslova na tržištu i prilikom obnove ugovora važiće aktuelni uslovi franšiznog ugovora. Učlanjenje se plaća od 0 do 5000 \$, a odrađen iznos predstavlja diskreciono pravo franšizatora.

Mesečni troškovi franšize za licencu iznose oko 525 \$ po lokaciji ili 1% od prvih 1 500 000 bruto prihoda od prodaje, odnosno 0,5% bruto prodaje preko 1 500 000 \$ svake godine.

³⁰ Prilog

Franšizant mora da :

- Ima puno vlasništvo nad svojom poslovnicom i da bude zaposlen u poslovnici
- Minimum četiri zaposlena u poslovnici
- Ne mora imati iskustva u putovanjima
- Mora imati želju za putovanjima i krstarenjem
- Odlične poslovne veštine
- Želju da pomogne ljudima da organizuju svoje putovanje
- Da uživa u radu sa ljudima, posetama događajima i pretraživanju internetom
- Da ima interesovanja i inicijativu da nauči prodajne i marketing strategije u industriji krstarenja
- San da stvori veliki segment tržišta sa dobrim referencama i lojalnim potrošačima
- Motivaciju da upravlja lifestyle poslom

4. Franšizing u Srbiji

Tokom 2000. godine većina analitičara je procenila da kroz franšizu zarađuje više od 40% maloprodaje u SAD. Industrijski analitičari smatraju da franšize zapošljavaju više od 8 miliona ljudi, a svakih 8 minuta se otvori nova franšizna lokacija u SAD, i otprilike jedna od 12 maloprodajnih lokacija je franšizna. U Evropi je tokom 2003. godine poslovalo je oko 3.700 davalaca franšize na preko 145.000 lokacija. Ostvareni godišnji promet iznosio je oko 75 milijardi eura, a u franšiznom poslovanju zaposleno je oko 1,3 miliona ljudi. Što se tiče zemalja u tranziciji, na vrhu je Mađarska koja ima 400 franšiznih lanaca, od kojih je 50 posto domaćih. Nakon Mađarske su Poljska i Slovenija sa oko 120 franšiza, i to 55,7 % domaćih. U Hrvatskoj trenutno postoji oko 120 davalaca franšize od kojih je 30 domaćih. Iza Hrvatske sledi Češka koja ima oko 55 franšiza. U Srbiji, pored inostranih, posluje oko 20 domaćih franšiza (Roma Company, ComTrade Group, Jolly Travel, AMC - Afrodite Mode Collection, PC Centar Jugodata i dr.).

Franšizing je u Srbiji, odnosno bivšoj SFRJ počeo da se širi krajem 80-tih godina prošlog veka ulaskom stranih franšiznih mreža – Carte Blanch, American Express, Diners, Coca-Cola, Intercontinental, McDonald's (zajedničko ulaganje McDonald's-a i domaćeg preduzeća Genex), Delifrance, Dunat. Neke od navedenih franšiznih mreža privremeno su obustavile rad u Srbiji početkom 90-tih godina zbog sankcija i političke krize, ali su ubrzo obnovili svoje poslovne aktivnosti u Srbiji (prvo je to učinio Diners Club International 1996. god).

Domaća preduzeća postepeno shvataju prednosti širenja svoje mreže putem franšizinga, tako da se javljaju prve domaće franšizne mreže – Pekabeta, DTP Morava, Yumco. Ovo su bili skromni počeci domaćeg franšizinga 90-tih godina prošlog veka, da bi ovaj model tržišne ekspanzije domaća preduzeća počela više da primenjuju u novom milenijumu. Danas imamo nekoliko domaćih franšiznih mreža, među kojima su najpoznatiji i najuspešniji Delta Maxi i Pekabeta, ComTrade Shop, Afrodite Mode Collection, Jugodata, DIS Trgovina i druge.

Pre dvadesetak godina franšizing se počeo primenjivati i u našoj zemlji, dolaskom restorana Mc Donald's u Beograd, ili turističke agencije Montenegro iz Budve, a 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. Ova početna praksa, dakle, nije bila podržana odgovarajućom zakonskom regulativom. 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.

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, mesto franšizinga utvrdi 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.

Franšizni principi rada preduzetnika obezbeđuju im veću sigurnost i efikasnost poslovanja i garancija su većeg poslovnog uspeha svakog preduzetnika ponaosob, kao i celog franšiznog 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. 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. Pored svoje podsticajnosti, on je i dugoročni poslovni sistem, jer se jednom izgrađen franšizing primenjuje u tesnoj i kontinuiranoj dugogodišnjoj poslovnoj saradnji. Preuzimanjem franšizinga, preduzeća dobijaju novi poslovni koncept, pod imenom poznate firme, kao pravno i finansijski odvojeni i nezavisni privredni subjekti. Franšizer svojim franšizantima daje pravo, ali im nameće i obavezu da posao vode u skladu sa utvrđenim konceptom poslovanja. Novopečeni preduzetnik dobija stalnu pomoć u marketingu, razvoju, finansijama i ostalim know-how uslugama. Za sve te usluge franšizer dobija naknadu, najpre inicijalnu za ulazak u sistem, a kasnije stalnu naknadu zavisno od sopstvenog prometa i bruto prihoda. U procesu izgradnje franšizing sistema veoma važno pitanje predstavlja pravi izbor preduzetnika za partnera, jer od njegovih sposobnosti i menadžerskih vizija zavisi uspešnost primene ukupnog franšiznog sistema. Nakon sprovedenog postupka izbora franšizata kao poslovnog partnera, pristupa se zaključivanju i potpisivanju ugovora o franšizingu. Uz ugovor primaoci franšizinga dobijaju priručnik o franšizing poslu, sa detaljnim uputstvima o izgledu i primeni franšiznog poslovanja. U ugovoru i priručniku su detaljno izložena sva prava korišćenja industrijske i intelektualne svojine, sa svim standardima franšizne kompanije davaoca sistema. On tako licencira svoje osnovne attribute proizvoda i usluga, koji su dobro poznati potrošačima, kao i ostala znanja i iskustva sistema. Franšizer je, takođe, ovlašćen da u svakom delu sistema i u svako vreme može vršiti kontrolu kvaliteta, poštovanja i pridržavanja robnih žigova i standarda od strane primaoca. Za naše uslove franšizing može biti primenjiv u brojnim delatnostima i prihvatanjem od strane velikog broja nezaposlenih radnika, otvaranjem franšiznog preduzeća ili prodavnice. U 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.

U svetu je vrlo razvijeno franšizing poslovanje, a kod nas, iako postoji skoro 30 godina, ekspanzija se tek očekuje. Privredna komora Srbije je, u cilju unapređenja slobodnog preduzetništva u Srbiji kroz uvećavanje znanja i profesionalnih standarda svih članova franšizne zajednice i u cilju naglašavanje ključne uloge franšize u otvorenom poslovnom sistemu privrednih društava, pokrenula aktivnosti na promovisanju i popularizaciji franšiznog poslovanja. Centar za franšizing Privredne komore Srbije pokrenuo je drugu seriju seminara od pet radionica u kojima se detaljno objašnjava šta je franšizing poslovanje, kako se do njega dolazi, zatim, kako se razvija i realizuje. Smer delovanja centra za franšizing jeste naglašavanje ključne uloge franšize u otvorenom poslovnom sistemu privrednih društava, zaštita franšiznog poslovanja kroz predstavljanje Evropskog Etičkog Kodeksa, edukacija i udruživanje i uspostavljanje regulative i sertifikacije franšiznog poslovanja u Srbiji. 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, ekspertske 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 i dr.

U sklopu druge serije seminara o franšizingu, radionice su prvo obuhvatile gradove u Srbiji, a potom se, početkom 2009. godine nastavile u Beogradu. Sve informacije mogu se dobiti u Centru za franšizing. Centar za franšizing predstavlja *one stop shop*, tj. centralno mesto na kome svi zainteresovani mogu dobiti kompletne informacije o franšiznom poslovanju. S jedne strane, vode računa o primaocima franšize u pogledu započinjanja posla, a sa druge strane, to su potencijalni davaoci franšize u Srbiji, koji žele da prošire već postojeću delatnost u cilju ostvarivanja većeg profita. U tom smislu, Centar za franšizing je organizovao preko 40 besplatnih edukacija u Beogradu i širom Srbije sa 950 polaznika, a takođe i realizovao 3 konferencije o franšiznom poslovanju u saradnji sa drugim institucijama, koje su imale veliki broj posetilaca, kao i veoma značajne goste iz inostranstva.

4.1. Primer: Jolly Travel franšizing sistem

Poslovanje putem franšize podrazumeva da velike i uspešne kompanije, u kakve spada i Jolly Travel u turističkoj delatnosti, ustupaju manim i mlađim partnerima, koji se bave istom delatnošću, pravo 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 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. Cene i drugi uslovi franšize utvrđuju se u neposrednim kontaktima sa poslovnim partnerima. Jolly Travel je turistička kompanija, osnovana je 1989. godine pod imenom Jolly Tours i pod tim imenom poslovala 10 godina. U tom periodu kompanija beleži stalni rast u svim oblastima i aspektima poslovanja, proširuje sadržaje i unapređuje kvalitet svoje ponude. To je i uslovilo da se kompanija 1999. godine preregistruje i promeni ime u Jolly Travel. Nije reč samo o formalnoj promeni imena, već o činjenici da novi naziv, bolje i celovitije odražava čitav spektar novih aktivnosti, kao što su: hotelijerstvo, Rent-a-car, menjački poslovi itd. Jolly Travel je organizaciono i poslovno postavljen kao otvoreni, fleksibilni i razvojni poslovni sistem u oblastima turizma, sa širokom mrežom franšiznih poslovnica širom Srbije, poslovnih putovanja i drugih srodnih, kompatibilnih delatnosti. Osnova poslovno – razvojne strategije zasniva se na iskustvima modernog evropskog i svetskog turizma, koji prati potrebe savremenog čoveka da očuva i obnavlja svoju radnu sposobnost da upoznaje svet oko sebe, druge zemlje, narode i ljude, njihove običaje, vrednosti, način života. Posebna pažnja poklanja se specifičnim kategorijama, kao što su poslovni ljudi, kojima priroda, sadržaj i dinamika rada uslovljavaju potrebu kombinovanja poslovnih i turističkih i rekreativnih putovanja. Jolly Travel kreira u vidu organizatora programe turističkih putovanja a putem franšiznog sistema ustupa arnžmane i njihovu distribuciju na osnovu ugovora agencijama franšizerima u Gornjem Milanovcu, Paraćinu, Nišu, Kragujevcu, Vršcu, Kraljevu, Čačku, Šapcu, Leskovcu, Skoplju, na Banovom Brdu i Novom Beogradu, kao i preko 200 subagenata širom Srbije i u velikom broju drugih zemalja. Jolly travel je član svih značajnih domaćih i međunarodnih turističkih organizacija. Ima preko trideset stalno zaposlenih i čitavu mrežu spoljnih saradnika, kojima stoji na raspolaganju veoma razvijen, moderan tehničko-komunikacioni sistem.

4.1.1 Prednosti za franšizante Jolly Travel-a

Poslovni partneri dobijaju kroz franšizu čitav **niz povoljnosti** koje mogu veoma pozitivno da utiču na njihov poslovni uspeh:³¹

- pravo da posluju pod imenom velike i ugledne turističke agencije, a to znači da se

³¹ Izvor: www.jolly.rs

oslanjaju na godinama stečeni ugled Jolly Travel-a, što je jedna od najvažnijih i najvrenijih komponenti za uspešnu borbu na izuzetno osetljivom i promenljivom turističkom tržištu

- manja dugoročna investiciona ulaganja u celokupnom periodu od osnivanja agencije, njenog razvoja, sticanja poslovnog ugleda i osposobljavanja za samostalno poslovanje
- smanjivanje direktnih troškova poslovanja, vezanih za izbor i pouzdanost opreme za rad, kancelarijski materijal i opremu, telefonske račune, bankarske transakcije, garancije i ostala finansijska obezbeđenja, marketing i propagandu, štampanje brošura, kataloga, učešća na sajmovima i prezentacijama
- smanjen obim inicijalnih finansijskih, materijalnih i ljudskih resursa, uštede u poslovanju, što dovodi do povećanja dobiti preduzeća
- veće mogućnosti za profesionalni i stručni razvoj
- realne mogućnosti da uspešno učestvuju u oštroj konkurentskoj borbi na turističkom tržištu.

Stručna i tehnička pomoć koju pruža Jolly Travel je u zajedničkom interesu razvoja, uspešnog poslovanja i unapređivanja poslovnog ugleda. Jolly travel svim agencijama koje prihvataju franšizu, pruža brojne oblike pomoći i podrške, a pre svega:

-transfer znanja i iskustva - odnosi se na prenošenje najnovijih saznanja u domaćoj i međunarodnoj teoriji i praksi turističke privrede, kao i dugogodišnjih iskustava stručnjaka i saradnika Jolly Travela. Ova znanja obuhvataju pre svega sledeće:

- Definisanje tržišta kome su turističke i druge usluge namanjene
- Definisanje i prepoznavanje ciljnih grupa kojima su turističke i druge usluge namanjene
- Kreiranje turističke ponude na određenim destinacijama kroz praktične primere
- Vrste turističkih usluga koje korisnici franšize mogu samostalno prodavati, a koje nisu u okviru ponude Jolly Travela, kao i način formiranja takve ponude
- Inspekcijski nadzor na turističkim destinacijama
- Izgrađivanje odnosa prema klijentima
- Druga potrebna znanja.

-obuku kadrova u skladu sa organizacionom podelom unutar agencije - minimum organizacione strukture svakog turoperatora čini: menadžment (globalna poslovna politika, koordinacija, standardi, ugovori...) , komercijala (receptivni i inicijativni poslovi), prodaja aranžmana (prijem stranaka, informisanje, obrada aranžmana, ...), avio služba (prodaja avio karata domaćih i stranih avio kompanija), marketing (javni nastupi, oglasi, propaganda, PR,...), računovodstvo (obrada podataka, statistika, obračuni, bilansi stanja i uspeha). Obuku kadrova vrše zaposleni u Jolly Travelu sa najmanje četiri godine radnog iskustva, što podrazumeva i upoznavanje sa neophodnim osnovnim informacijama za rad u struci. Obuka obuhvata:

- obuka za rad na softveru, traje dva dana (uslov je poznavanje windows office programa)
- prodaja aranžmana za inostrane destinacije, obuka traje jedan dan
- procedure pripreme destinacije i vizni režim za naše državljanje, obuka traje pola dana
- prodaja domaćih aranžmana, obuka traje pola dana

- prodaja avio karata domaćih i stranih avio kompanija, obuka traje pola dana
- incoming programi, obuka traje pola dana
- pristup i razrada poslovanja sa corporate klijentima i poslovnim ljudima, obuka traje dva sata
- način obraćanja klijentima, potencijalnim putnicima, partnerima, obuka traje dva sata
- primena marketinga u turizmu, kao i značaj istog (radio, dnevna, nedeljna i mesečna štampa, direktni i indirektni institucionalni marketing), obuka traje dva sata
- neophodni detalji u vezi sa finansijskim transakcijama, knjigovodstvom i računovodstvom, obuka traje pola dana.

-grafički i vizuelni standardi, turistička agencija Jolly Travel svojim poslovnim partnerima nudi u okviru obaveznog dela franšiznog paketa kompletno razrađene grafičke i vizuelne standarde sa kompletnom izradom po sistemu ključ u ruke:

- znak i logotip
- primena znaka i logotipa (memorandum, vizit karte, vaučeri, programi, folderi, koverta, fascikle i slično). Primene znaka biće definisane "knjigom grafičkih standarda".
- reklamne table i natpisi (ulična reklama, zidni natpis, šalterski natpisi, ...)
- novinski crno-beli i kolor oglasi
- propagandni materijal (reklamni flajeri, brošure, katalozi, specijalni programi, ...)
- TV i radio spotovi
- internet prezentacije
- posebni propagandni materijali (CD romovi, DVD romovi, video prezentacije i slično .

Poslovanje kroz franšizu temelji se na zajedničkom poslovnom interesu Jolly Travela i agencije koja ulazi u franšizni sistem. Taj zajednički interes je poslovni uspeh i dalji razvoj na veoma osetljivom i probirljivom turističkom tržištu. Iz toga proističe da da agencije koje ulaze u franšizu moraju ispuniti neophodne finansijske, materijalne, tehničke i kadrovske uslove, koji garantuju ispunjenje obaveza iz ugovora i predstavljaju osnovu u pružanju kvaliteta turističkih usluga na nivou po kome je Jolly Travel već godinama prepoznatljiv.

4.1.2 Uslovi za franšizante Jolly Travel-a

Jolly Travel očekuje od svih agencija koje prihvataju franšizu da ispune :

minimum materijalnih, finansijskih, kadrovskih i tehničkih uslova, koji garantuju da će biti u stanju da pružaju turističke usluge bar približno u onom kvalitetu u kojima ih pruža Jolly Travel. To se, pre svega odnosi na sledeće zahteve:

- Minimum tehničke opremljenosti:

- Računar Pentium, ne slabiji od 733 MHZ i ne manje od 64 MB ram sa video adapterom
- Softver za praćenje poslovanja prijave putnika, vaučeri, priznanice, avio karte, fakture, ...

- Printer u koloru sa minimumom rezolucije 300X300
- Internet konekciju (u dogledno vreme i poprečna veza)
- Kopir aparat
- Najmanje dve telefonske linije, fax/ internet ulaz/ izlaz
- Videorekorder i monitor
- POS terminal

- Standardni izgled Jolly Travel poslovnice - da bi sva Jolly Travel prodajna mesta izgledala isto neophodno je prilagoditi unutrašnji izgled svake poslovnice pojedinačno. Postojeći primer na tržištu je Mc Donald's. S tim u vezi, Jolly Travel je već odredio izgled i rešenje enterijera u svojim poslovnicama koje je dostupno u formi idejnog rešenja.

-Uniforme su obavezni i sastavni deo vizuelnog identiteta agencije i njih će nositi svi zaposleni kako bi se postigao igled profesionalnosti i da bi delovali kao tim. Boje i dezeni su već određeni.

7.1.3 Cene i uslovi plaćanja

Ekskluzivni ugovor za matični grad (isključujući Beograd) i okolnu regiju u kome je franšizer registrovan :

- *Jednokratno*
7.500 EUR-a za franšizu
1.000 EUR-a za softversku aplikaciju
- *Godišnje (izuzev prve godine)*
950 EUR-a za franšizu
50 EUR-a za održavanje softverske aplikacije po jednom računaru

Ugovor koji ne podrazumeva ekskluzivnost u matičnom gradu, ili ako u tom gradu već postoji franšiza:

- *Jednokratno*
5.000 EUR-a za franšizu
1.000 EUR-a za softversku aplikaciju
- *Godišnje (izuzev prve godine)*
950 EUR-a za franšizu
50 EUR-a za održavanje softverske aplikacije po jednom računaru

Plaćanje se vrši u dinarskoj protivvrednosti, po kursu NBS, uz mogućnost plaćanja u mesečnim ratama.

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 i/ili uslugama i/ili tehnologijom, koje 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 s konceptom franšize. Ugovor o franšizingu omogućuje i obavezuje pojedinačnog korisnika franšize - primaoca franšize, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku kompenzaciju, 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 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.

Davalac franšize mora korisniku da obezbedi početnu obuku i kontinuirano komercijalnu i/ili tehničku asistenciju za sve vreme trajanja ugovora. Bazni know-how franšizne mreže mora biti pismeno dat u operativnom priručniku ili tzv. "*bibliji*", koja se uručuje korisniku franšize. Asistencija davaoca franšize se ne sme svesti samo na početnu fazu lansiranja. Treba unapred proveriti da je davaoc franšize zaista osposobljen za dugoročnu „pratnju” korisnika: da ima potrebne resurse, razvijene metode asistencije i animacije franšizne mreže.

Najjača sila u uspehu franšize je želja za uspehom koji se stvara kada primaoci franšize ulože svoj novac u svoj sopstveni posao. Uz dokazane koristi za kupca, vrlo je koristan način proširivanja vlasništva i odgovornosti, a samim tim i jačanja privatnog preduzetništva.

Svako uspešno poslovanje koje ima nameru rasta i širenja trebalo bi da uzme u obzir franšizing kao mogućnost za svoje širenje. Prednosti koje taj sistem pruža su mnogobrojne, a jedna od ključnih je i korišćenje resursa dokazanog brenda za otvaranje svojih novih poslovnica, što znači da se poslovanje može brže širiti uz visoko motivisane ljude (investitore, buduće primaoca 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.

Početna ulaganja u posao se kroz sistem franšizinga bitno smanjuju, posebno kad su u pitanju uslužne kompanije. Neki od poznatih turoperatora zahtevaju minimum ulaganja u iznosima od 6000 do 10000 € u zavisnosti od tržišta na kojima se otvara nova poslovnica u sistemu.

Iako, u turizmu najveći obim prodaje ostvaruju velike integrisane kompanije, na tržištu dominiraju malu 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 određen nivo slobode da se prilagođava svakom specifičnom lokalnom tržištu. Svaka poslovnica je u istom trenutku i mali privrednik i deo franšiznog lanca, a ta kombinacija 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.

Tržište Srbije deluje kao veoma atraktivno i pogodno tržište za razvoj franšizinga u hotelijerstvu i pogotovo u poslovanju turističkih agencija. Posebno zbog toga što bi Srbija bila u tom slučaju potpuno novo tržište za internacionalne franšizne sisteme u turoperatorskom poslovanju. Kad se radi o turističkim agencijama postoji praksa nekoliko agencija, ali naravno ostaje veliki prostor za nove ugovorne aranžmane.

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 periodu otvarati novi privredni subjekti koji će na tržište plasirati nove oblike turističkih proizvoda, pa samim tim to može predstavljati odličnu pokretačku snagu za razvoj franšizinga u poslovanju turističkih agencija u Srbiji, koje će se uključivati ne samo u domaće franšizne sisteme nego i u inostrane, čiji se prodor na tržište Srbije tek očekuje.

Iako se kroz analizu primene franšizinga, kroz teriju i pozitivne primere, došlo do pozitivnih zaključaka o uspešnosti poslovanja i ekspanziji turističkih agencija kroz sistem franšizinga pri pristupanju u ovaj sistem treba pre svega imati zdrav razum i energiju, jer franšiza znači upravljanje jednim pravim preduzećem. Kupac franšize je zapravo direktor preduzeća u punom smislu te reči, sa velikom odgovornošću i koji rizikuje svoj sopstveni novac. Zato je neophodno da dobro poznaje sebe i svoje namere, da predvidi potrebno vreme za sazrevanje projekta, da se konsultuje sa svojom okolinom i dobije njeno odobravanje ili, još bolje, njenu podršku. Tek tada treba pristupiti potpisivanju ugovora.

PRILOG 1

Rečnik pojmova u franšiznom poslovanju

⇒ Franšizing

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

⇒ Davalac franšize (Franchisor)

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

⇒ Primalac franšize (Franchisee)

- 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 (franchise corner)

- 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 priručnik

- 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.

⇒ Paket franšize

- sklop svih elemenata koji čine jednu franšizu prenosivom i primenjivom za presađivanje. To su: marka ili brend, know-how, priručnici, vizuelna identifikacija, obuka, ugovor, usluge/mašine/aparati, koji su sastavni deo poslovanja.

⇒ Tantijemi (royalties)

- iznos koji je obično izračunat u procentima od bruto prometa i plaća se periodično davaocu franšize. Tantijemi služe davaocu franšize da podmiri sve troškove koje ima za tehničku pomoć, pomoć u rukovođenju, stalan konsalting, periodične seminare i savetovanja i sl.

⇒ Ulazna pristupnica (initial fee ili entrance fee)

- iznos koji davalac franšize traži od primaoca pri potpisivanju ugovora. On sadrži: licencu za upotrebu marke i eventualnih patenata, prodaju franšiznog paketa, priručnik,

obuku, tehničku pomoć u fazi otvaranja i lansiranja, ekskluzivnost na određenoj teritoriji...

⇒ **Korporativni identitet (Corporate identity)**

- homogenost svih unutrašnjih elemenata (boje, nameštaj, zidne obloge, uniforme...) i spoljašnjih (izlozi, natpisi, reklame...) jednog prodajnog mjesta. Doprinosi kreiranju imidža marke (brenda) jednog sistema franšize.

⇒ **Direktne prodajne tačke**

- prodajne tačke koje su u vlasništvu i kojima direktno upravlja davalac franšize. One se u nekim situacijama mogu smatrati pilot centrima.

⇒ **Budžet za reklamu**

- iznos koji se predvidi za određeni vremenski period (obično godinu dana), a odnosi se na zajedničku reklamu cele mreže u kojoj učestvuju sve karike u franšiznom lancu.

⇒ **Doprinos za reklamu**

- je procenat koji će svaki primalac franšize izdvajati u zajedničku blagajnu radi reklamiranja cele mreže na nacionalnom nivou.

⇒ **Know-how**

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

⇒ **Lansiranje**

- veliko otvaranje franšizne mreže ili samo pojedinačnog prodajnog mjesta u franšizi.

⇒ **Lay-out**

- arhitektonski oblik jednog prodajnog mesta u nacrtu sa unutrašnjim uređenjem koje se zahteva.

⇒ **Logotip**

- simbol, grafički prikaz, znak, figura ili kombinacija boja koje identifikuju marku (brend).

⇒ **Marka ili brend**

- zaštitni znak pod kojim posluje franšiza. Obično se sastoji od crteža koji simbolizuje delatnost ili ideju i naziva. Svrha mu je da identifikuje usluge ili proizvode jedne kompanije.

PRILOG 2

Formular Cruise Holidays

***Lični podaci?**

Salutation:

Ime:

Prezime:

***Molimo Vas da unesete
Vaš email:**

Region? (Grad & Država)

Predložena lokacija 1:

Predložena lokacija 2:

Vremenski period neophodan da donesete odluku o uključivanju u sistem

Meseci:

***Kapital na raspolaganju za ulaganje:**

Oznančite ako ste:

1. Krstarili ranije? ☐ Koliko puta?

2. Iskustvo u prodaji i marketingu? ☐

3. Imali svoju firmu? ☐

Kontakt

***Kućni telefon:** (xxx-xxx-xxxx)

Telefon na poslu: (xxx-xxx-xxxx)

Mobilni telefon: (xxx-xxx-xxxx)

***Na koji način Vas je najbolje kontaktirati?**

U koje vreme Vas je najbolje kontaktirati?

Napomene:

***Obavezno popuniti**

LITERATURA

1. Mirko Vasiljević ,“Poslovno pravo” ,Čigoja, Beograd 2004.
2. Doc.dr Vesna Spasić ,“Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja” , Univerzitet Singidunum, Bograd 2007.
3. Prof.dr Stevan Vasiljev, “Marketing”,Univerzitet Singidunum, Beograd 2006.
4. Dr Slobodan Unković i Dr Bojan Zečević ,“Ekonomika turizma”,Ekonomski fakultet, Beograd 2005.
5. Milorad Unković “Međunarodna ekonomija”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.
6. Dr Budimir Stakić “Finansijski i devizni menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
7. Paul S. Biederman, “ Travel and Tourism”,
8. Radmila Živković, “Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu“,Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
9. Dr. Krunoslav Čačić, “ Poslovanje hotelskih preduzeća”,Čigoja štampa, Beograd, 1995.

Internet:

www.wikipedia.org
www.franchise.org.au
www.jolly.co.yu
www.ifranchise.net
www.british-franchise.org
www.jugodata.co.yu
www.unwto.org
www.pks.komora.net
www.emagazin.co.yu
www.preduzetnik.co.yu
www.hotelfranchise.wyndhamhotel.com
www.uniglobetravel.com
www.cendant.com
www.cruiseholidays.com
www.allabouthoneymoons.com
www.myanswers.com
www.franchisedirect.com
www.franchiseexpo.com
www.franchiseeurope.com
www.entrepreneur.com/franchises
www.bestfranchiseopportunity.us
www.franchise.org
www.franchising.com