



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МИЛИЦА С. СТАНКОВИЋ

ФРАНШИЗИНГ КАО СТРАТЕГИЈА
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЋА

- докторска дисертација -

Ниш, 2016. година



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МИЛИЦА С. СТАНКОВИЋ

ФРАНШИЗИНГ КАО СТРАТЕГИЈА
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЋА

- докторска дисертација -

Текст ове докторске дисертације

ставља се на увид јавности,

у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014).

НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).

Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за упознавање са садржајем пре одбране.

Ниш, 2016. година



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МИЛИЦА С. СТАНКОВИЋ

ФРАНШИЗИНГ КАО СТРАТЕГИЈА
ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЋА

- докторска дисертација -

Ниш, 2016. година



UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF ECONOMICS

MILICA S. STANKOVIĆ

**FRANCHISING AS A STRATEGY OF
INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES**

- Doctoral dissertation -

Niš, 2016.

Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације

Ментор:

Др Сузана Стефановић, редовни професор

Универзитет у Нишу, Економски факултет

Чланови комисије:

Датум одбране докторске дисертације: _____

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан-на да кандидат Милица Станковић може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом „Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа“, ради организације њене оцене и одбране.

Ниш, 12/12/2016. године




Ментор: Проф. др Сузана Стефановић

**THE STATEMENT OF THE MENTOR'S CONSENT FOR THE SUBMISSION OF THE
COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate Milica Stanković, can submit the completed doctoral dissertation entitled "Franchising as a strategy of internationalization of small and medium enterprises" to the officer for doctoral studies at the Faculty, for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 12/12/2016



Mentor: Prof. Suzana Stefanović, PhD

ИЗЈАВА

Под пуном материјалном и моралном одговорношћу изјављујем да је приложена докторска дисертација резултат сопственог научног истраживања и да је коришћена литература на адекватан начин цитирана, без преузимања идеја, резултата и текста других аутора на начин којим се прикрива оригиналност извора. У потпуности преузимам одговорност за спроведено истраживање, анализу, интерпретацију података и закључке.

У Нишу,

12/12/2016

Својеручни потпис:

Milica Stanković

STATEMENT

With due material and moral responsibility, hereby I declare that the doctoral dissertation is the result of personal scientific research and that the references used are cited adequately without use of ideas, result and texts of other authors in the way that hides the source's originality. I take the full responsibility for conducted research, analysis, data interpretation and conclusions.

Niš,

12/12/2016

Signature:

Milica Stanković

Научни допринос докторске дисертације

У докторској дисертацији „Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа“ извршена је детаљна анализа тренутног стања примене франшизинга као стратегије интернационализације, како у Републици Србији, тако и на глобалном нивоу. У условима савременог пословања, франшизинг као стратегија интернационализације, посебно за мала и средња предузећа (МСП), добија на све већем значају. Ипак, иако расте интересовање за франшизни начин пословања, још увек не постоји студија која је у целини посвећена франшизингу као стратегији интернационализације МСП у Републици Србији и шире. Стога је евидентна потреба за детаљнијом анализом франшизинга као стратегије интернационализације за МСП, те се научни допринос ове докторске дисертације огледа у постављању, на бази систематизације сазнања из релевантних извора домаће и стране литературе, концептуалног оквира за свестрано сагледавање и проучавање ове проблематике.

На основу изучавања актуелних тенденција у савременој менаџмент теорији и пракси, у докторској дисертацији се указује на значај франшизинга као стратегије интернационализације, са посебним освртом на стање у Републици Србији. Резултати спроведеног емпиријског истраживања представљају посебан научни допринос докторске дисертације, јер указују на неопходност шире примене франшизинга као стратегије интернационализације за МСП. Сумирањем резултата емпиријског истраживања указује се да је у случају анализираних МСП, франшизинг као стратегија интернационализације, мање заступљен у односу на друге стратегије интернационализације. Такође, утврђено је да постоје разлике у величини и карактеру утицаја појединих интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације. Узевши у обзир дефинисане препоруке, резултати истраживања могу бити у функцији обезбеђивања веће друштвене и институционалне подршке франшизном пословању. Ова докторска дисертација може допринети употпуњењу истраживачке грађе у овој научној области, те стога може бити значајна за научну и стручну јавност.

Scientific Contribution of the Doctoral Dissertation

The detailed analysis of the current state of the implementation of franchising as a strategy of internationalization, both in the Republic of Serbia, as well as at the global level, is conducted in the doctoral dissertation "Franchising as a strategy of internationalization of small and medium enterprises". In the conditions of modern business, franchising as a strategy of internationalization gains increasing importance, especially for small and medium enterprises (SMEs). However, although the interest for the franchise business is growing, there is still no relevant study which is dedicated to franchising as a strategy of internationalization of SMEs in the Republic of Serbia and globally. Therefore, there is an evident need for more detailed analysis of franchising as a strategy of the internationalization of SMEs. The scientific contribution of the doctoral dissertation is reflected in establishing a conceptual framework for the comprehensive analysis and studying this issue, based on the systematization of information from relevant sources of domestic and foreign literature.

Based on studies of modern trends in contemporary management theory and practice, we point out the importance of franchising as a strategy of internationalization, with a special focus on the situation in the Republic of Serbia. The results of an empirical research represent a special scientific contribution of the doctoral dissertation, because they indicate the necessity of wider implementation of franchising as a strategy of internationalization of SMEs. The results of empirical research indicate that, in the case of the analyzed SMEs, franchising as a strategy of internationalization is less frequent than other internationalization strategies. In addition, it is found that there are differences in the size and character of the impact of certain internal and external factors among franchise SMEs which implement franchising as a strategy of internationalization and franchise SMEs which implement other strategies of internationalization. Considering the defined recommendations, the results of research may initiate greater social and institutional support for franchising. This doctoral dissertation can contribute to the completion of research material in this scientific field, and hence may be very important for the scientific and professional communities.

Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Др Сузана Стефановић, редовни професор
Универзитет у Нишу
Економски факултет

Наслов: Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа

Интернационализација је важна стратегија за мала и средња предузећа (МСП) која желе да прошире своје пословање експанзијом на страном тржишту, при чему треба да воде рачуна о избору адекватне стратегије интернационализације. Франшизинг као стратегија интернационализације МСП је још увек недовољно истражена област, посебно у Републици Србији. Стога је основни циљ истраживања докторске дисертације идентификовање стања и могућности за интернационализацију МСП и примену франшизинга као једне од стратегија интернационализације.

Након дефинисаног теоријског оквира, спроведено је емпиријско истраживање са циљем доприноса разумевању и подстицају франшизинга као стратегије интернационализације МСП у РС. Емпиријска верификација дефинисаних хипотеза извршена је статистичком обрадом и анализом примарних података прикупљених путем он-лајн упитника, са периодом реализације од маја до јула 2016. године. Истраживање је било усмерено на франшизна МСП из Републике Србије. Реализовани узорак чине 32 франшизна МСП. Тестирање хипотеза је спроведено коришћењем сета статистичких метода.

Резултати спроведеног истраживања говоре у прилог томе да франшизна МСП из Републике Србије у мањој мери примењују франшизинг у односу на друге стратегије интернационализације. Поред тога, резултати истраживања показују да интерни и екстерни фактори, али и фактори из домена савремене ИКТ и Интернета могу утицати на примену франшизинга као стратегије интернационализације. У коначном, резултати указују на постојању разлике у величини и карактеру утицаја појединих интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг и франшизних МСП која примењују

друге стратегије интернационализације.

Након анализе добијених резултата, дају се релевантне препоруке у смислу подизања свести власника МСП о предностима франшизинга као стратегије интернационализације, уз промоцију франшизинга као пословног концепта. Практичне импликације спроведене студије се односе и на препоруке за пружање веће институционалне подршке постојећим франшизним МСП и предузећима која планирају у будућем периоду да развију свој франшизни систем.

Научна област:

Економија

Научна
дисциплина:

Стратегије производње умрежених предузећа

Кључне речи:

франшизинг, мала и средња предузећа, стратегије
интернационализације

УДК:

339.187.44:334.012.63/.64(043.3)

CERIF
класификација:

S 190

Тип лиценце
Креативне
заједнице:

CC BY-NC-ND

Data on Doctoral Dissertation

Doctoral
Supervisor:

Prof. Suzana Stefanović, Ph.D.
University of Niš
Faculty of Economics

Title:

Franchising as a strategy of internationalization of small and medium enterprises

Abstract:

The internationalization is an important strategy for small and medium enterprises (SMEs) that want to expand their business in foreign markets. Franchising, as a strategy of internationalization of SMEs, is still insufficiently researched topic, especially in the Republic of Serbia. Therefore, the main aim of the research is identification of the situation and opportunities for SMEs' internationalization and the implementation of franchising as one of the internationalization strategies.

After defining the theoretical framework, the empirical research was conducted, with the aim of contributing to the understanding and encouragement of franchising as the strategy of internationalization of SMEs in the Republic of Serbia. The empirical verification of defined hypothesis was performed by statistical analysis of primary data collected through on-line questionnaires. The implementation period of the field research was from May to July 2016. The research was focused on franchise SMEs in the Republic of Serbia. The realization of sample was 32 franchise SMEs. Hypothesis testing was conducted using a set of statistical methods.

The research results indicate that franchise SMEs in the Republic of Serbia implement franchising less frequent than other internationalization strategies. In addition, the results show that internal and external factors, and factors from the domain of modern ICT and the Internet can have an impact on the implementation of franchising as a strategy of internationalization. In the final, the results indicate the existence of differences in the size and character of the impact of certain internal and external factors between the franchise SMEs which implement franchising and franchise SMEs which implement other strategies of internationalization.

After analyzing the obtained results, the relevant recommendations

are given in terms of raising awareness of SME owners about the benefits of franchising as a strategy of internationalization and promoting the franchising as a business concept. The practical implications of the research are related to the recommendations for greater institutional support for existing franchise SMEs and SMEs that are planning to develop its franchise system in the future.

Scientific
Field:

Economics

Scientific
Discipline:

Production strategies of networked enterprises

Key Words:

franchising, small and medium enterprises, strategies of internationalization

UDC:

339.187.44:334.012.63/.64(043.3)

CERIF
Classification:

S 190

Creative
Commons
License Type:

CC BY-NC-ND

Својој породици

Скраћенице

Скраћеница	Значење
МСП	Мала и средња предузећа
МСПП	Мала и средња предузећа и предузетници
РС	Република Србија
ЕУ	Европска унија
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i> – Организација за економску сарадњу и развој
САД	Сједињене Америчке Државе
АПР	Агенција за привредне регистре
SME	<i>Small and medium-sized enterprises</i> – Мала и средња предузећа
ИКТ	Информационо-комуникациона технологија
JVs	<i>Joint ventures</i> - Заједничка улагања
БДП	Бруто домаћи производ
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i> – Статистички пакет за друштвене науке
НАРР	Национална агенција за регионални развој
ROI	<i>Return on investment</i> - Повраћај на инвестиције
ROE	<i>Return on equity</i> – Повраћај на капитал
БДВ	Бруто друштвена вредност
GDP	<i>Gross Domestic Product</i> – Бруто домаћи производ
GDP per capita	<i>Gross Domestic Product</i> - Бруто домаћи производ по глави становника
СДИ	Стране директне инвестиције
EFF	<i>European Franchise Federation</i> –

	Европска франшизна федерација
IFA	<i>International Franchise Association</i> – Међународна франшизна асоцијација
OM	<i>Operation Manual</i> – Оперативни приручник
СУРФ	Српско удружење за развој франшизинга
UNIDROIT	<i>International Institute for the Unification of Private Law</i> – Међународни институт за унификацију приватног права
FRI	<i>Franchise Relationships Institute</i> – Институт франшизних односа
RBV	<i>Resource-based view</i> – Ресурсно заснован модел
TCA	<i>Transaction Cost Analysis</i> – Модел анализе трансакционих трошкова
INV	<i>International New Ventures</i> – Интернационални нови подухват
BG	<i>Born Global-</i> Глобална предузећа „од рођења“
VPN	<i>Virtual Private Networks</i> – Виртуелне приватне мреже
PR	<i>Public Relations</i> – Односи са јавношћу

Списак табела

Поглавље I

- 1.1. Bolton-ове дефиниције малих предузећа
- 1.2. Критеријуми за одређивање величине МСП у ЕУ
- 1.3. Критеријуми за одређивање величине МСП у Републици Србији
- 1.4. Генерални индикатори за праћење остваривања стратешких циљева
- 1.5. Предности и недостаци интерних стратегија раста
- 1.6. Предности и недостаци екстерних стратегија раста

Поглавље II

2. 1. Одговорности даваоца и корисника франшизе по елементима франшизног односа
2. 2. Избор корисника франшизе и развој њихових потенцијала
2. 3. Дефиниције предузетништва и могућност њихове примене на франшизне концепте
2. 4. Кључне претпоставке и кључне прогнозе о франшизингу на основу агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса

Поглавље III

3. 1. Еклектична парадигма/ OLI приступ
3. 2. Кључни мотиви за интернационализацију МСП
3. 3. Интерни и екстерни фактори интернационализације МСП
3. 4. Класификација баријера интернационализације
3. 5. Упоредне карактеристике различитих приступа при избору одговарајућег облика пословања на иностраном тржишту
3. 6. Класификација стратегија интернационализације
3. 7. Предности и недостаци стратегија интернационализације МСП

Поглавље IV

4. 1. Мотиви за интернационализацију МСП кроз франшизинг
4. 2. *PEST* анализа окружења у коме послује интернационално франшизно МСП
4. 3. *SWOT* анализа интернационалног франшизног МСП
4. 4. Матрица селекције страног тржишта
4. 5. Финална матрица селекција тржишта и стратегије интернационализације

Поглавље V

- 5.1. Структура франшизних МСП у РС по величини
- 5.2. Структура франшизних МСП у РС по сектору
- 5.3. Структура франшизних МСП у РС по седишту
- 5.4. Животни циклус франшизног система
- 5.5. Интернационално пословање франшизних МСП у РС
- 5.6. Интернационално пословање франшизних МСП из РС по седишту
- 5.7. Интернационално пословање франшизних МСП из РС по величини
- 5.8. Интернационално пословање франшизних МСП у РС по делатности
- 5.9. Дескриптивна статистика величине франшизних МСП у РС
- 5.10. Удео интернационалних франшизних јединица у укупном броју франшизних јединица
- 5.11. Отпочињање франшизног пословања МСП у РС
- 5.12. Паралелна анализа броја година пословања МСП и броја година франшизног пословања МСП
- 5.13. Интернационалне франшизне активности франшизних МСП из РС по земљама
- 5.14. Дескриптивна анализа модела интернационалног франшизинга
- 5.15. Дескриптивна анализа баријера због којих франшизна МСП не користе франшизинг као стратегију интернационализације
- 5.16. Дескриптивна анализа мотива који су утицали на одлуку о интернационализацији пословања путем франшизинга
- 5.17. Дескриптивна анализа екстерних баријера са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

5.18. Дескриптивна анализа интерних баријера са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

Прилог 1

П-1.1. Франшизне асоцијације- године оснивања и број година постојања

Прилог 2

П-2.1. Франшизни сајмови, место и време одржавања

Прилог 3

П-3.1. Број франшизних брендова и удео домаћих франшизних брендова

Прилог 4

П-4.1. Програми за превазилажење финансијских баријера за интернационализацију МСП

П-4.2. Програми за превазилажење баријера менаџерског капацитета за интернационализацију МСП

Прилог 5

П-5.1. Поређење средње вредности рангова за франшизна МСП из различитих сектора

П-5.2. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај делатности којом се баве франшизна МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-5.3. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај величине франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-5.4. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај старости франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-5.5. Резултати вишеструке линеарне регресије – утицај делатности, величине и старости франшизног МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Прилог 6

П-6.1. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај привредне развијености на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-6.2. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај географске дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-6.3. Резултати једноструке линеарне регресије – утицај културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

П-6.4. Резултати вишеструке линеарне регресије – утицај привредне развијености, географске и културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Прилог 7

П-7.1. Значај савремене технологије и Интернета за функционисање франшизног

П-7.2. Компаративна анализа значаја савремене технологије и Интернета за функционисање франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

П-7.3. Резултати линеарне регресије – утицај употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Прилог 8

П-8.1. Статистичка значајност разлике у делатности између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

- П-8.2. Статистичка значајност разлике у делатности између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.3. Статистичка значајност разлике у величини франшизног МСП између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.4. Статистичка значајност разлике у величини франшизног МСП између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.5. Статистичка значајност разлике у старости франшизног МСП између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.6. Статистичка значајност разлике у старости франшизног МСП између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.7. Статистичка значајност разлике у нивоу привредне развијености између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе
- П-8.8. Статистичка значајност разлике у географској дистанци између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе
- П-8.9. Статистичка значајност разлике у културној дистанци између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе
- П-8.10. Статистичка значајност разлике у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

- П-8.11. Статистичка значајност разлике у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације
- П-8.12. Баријере због којих франшизна МСП не користе франшизинг као стратегију интернационализације
- П-8.13. Мотиви који су утицали на одлуку о интернационализацији пословања путем франшизинга
- П-8.14. Екстерне баријере са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга
- П-8.15. Интерне баријере са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

Списак слика

Поглавље I

- 1.1. Предузетнички оквир
- 1.2. Мотиви за почетак пословања кроз мала и средња предузећа
- 1.3. Фактори који утичу на стварање и опстанак МСП
- 1.4. Процентуални удео предузећа по величини у укупном броју предузећа, 2012. или последња година за коју за дату земљу постоје подаци
- 1.5. Преглед удела предузетника и привредних друштава по величини
- 1.6. Преглед удела предузетника и привредних друштава по делатностима
- 1.7. Процентуални удео запослених по величини предузећа, 2012. или последња година за коју постоје подаци
- 1.8. Кретање запослености у периоду 2004-2012. Године
- 1.9. Модел животног циклуса предузетничке фирме
- 1.10. Стратегије раста предузећа

Поглавље II

2. 1. Е-фактор модел односа у франшизном систему
2. 2. Модел максимизације предузетничког понашања међу корисницима франшизе
2. 3. Кретање удела франшизних локација

Поглавље III

3. 1. Uppsala модел интернационализације
3. 2. Мрежни модел интернационализације
3. 3. Модел интернационализације МСП заснован на знању
3. 4. Стратегијски модел компаративне анализе и избора одговарајућег облика пословања на иностраном тржишту
3. 5. Алтернативне стратегије уласка

Поглавље IV

4. 1. Основни елементи процеса стратегијског менаџмента
4. 2. Анализа екстерног окружења
4. 3. Приступи формулисању стратегије у франшизним пословним системима
4. 4. Програми франшизне обуке
4. 5. Интернационални директни франшизинг
4. 6. Интернационални подручни франшизинг
4. 7. Интернационални мастер франшизинг
4. 8. Интернационални joint venture франшизни аранжман
4. 9. Јединица у сопственом власништву
4. 10. Типови интернационалних давалаца франшизе
4. 11. Развојне путање даваоца франшизе у интернационалном франшизингу
4. 12. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта
4. 13. Ниво укључености даваоца франшизе у процес имплементације франшизинга као стратегије интернационализације
4. 14. Оквир за евалуацију стратегије МСП
4. 15. SAFe модел евалуације стратегије

Поглавље V

5. 1. Структура франшизних предузећа у Републици Србији
5. 2. Стратегије интернационализације које примењују франшизна МСП из РС
5. 3. БДП по глави становника у \$ (2015. година)
5. 4. Географска дистанца између даваоца и корисника франшизе
5. 5. Димензије културе по анализираним земљама

САДРЖАЈ

УВОД	1
------------	---

ПОГЛАВЉЕ I

КАРАКТЕРИСТИКЕ, УЛОГА И ЗНАЧАЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У САВРЕМЕНОЈ ЕКОНОМИЈИ

1. Анализа улоге и значаја малих и средњих предузећа у глобалној економији и Републици Србији	7
1.1. Мала и средња предузећа као појавни облик предузетничке активности	7
1.1.1. Облици предузетничке активности	8
1.1.2. Отпочињање пословања кроз оснивање малих и средњих предузећа као облика предузетништва	12
1.2. Разлози и мотиви за почетак пословања кроз мала и средња предузећа	17
1.3. Компаративна анализа стања и развоја малих и средњих предузећа у Републици Србији и свету	21
2. Стратегије раста малих и средњих предузећа	28
2.1. Управљање растом малих и средњих предузећа	29
2.1.1. Управљање растом и изазови раста МСП	29
2.1.2. Фазни модели раста и критике фазних модела раста МСП	32
2.2. Концепцијски оквир за утврђивање стратегија раста МСП	37
2.2.1. Интерне стратегије раста МСП	38
2.2.2. Екстерне стратегије раста МСП	40
2.2.3. Комбиноване стратегије раста	42
2.3. Интернационализација као стратегија раста малих и средњих предузећа - дефинисање концепта	44

ПОГЛАВЉЕ II

ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ФРАНШИЗИНГУ

1. Концепт франшизинга - развој, улога и значај франшизних система.....	47
1.1. Настанак и развој франшизинга као пословног концепта.....	48
1.1.1. Појмовно одеђење и историјски развој франшизинга.....	48
1.1.2. Типологија франшизинга	54
1.1.3. Франшизинг у савременим условима пословања	56
1.2. Улога и значај франшизног уговора за реализацију пословног концепта франшизинга.....	61
1.3. Еволуција односа у франшизном систему.....	65
1.3.1. Франшизни однос и избор партнера као детерминанте успеха франшизног система.....	66
1.3.2. Е-фактор модел еволуције односа у франшизном систему	69
2. Предузетнички концепт франшизинга	72
2.1. Теоријски модел предузетничког понашања у франшизном систему	73
2.1.1. Анализа односа између предузетништва и франшизинга	73
2.1.2. Модел максимизације предузетничког понашања у франшизном систему	75
2.2. Предузетничка оријентација и предузетничко партнерство у франшизинг систему	79
3. Доношење одлуке о уласку у франшизни систем - теоријски приступи	83
3.1. Агенцијска теорија и утицај на одлуку малих и средњих предузећа да уђу у франшизу.....	83
3.2. Теорија оскудних ресурса и утицај на одлуку малих и средњих предузећа да уђу у франшизу.....	88
3.3. Компаративна анализа агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса у контексту франшизинга.....	90

ПОГЛАВЉЕ III

СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

1. Теоријски модели интернационализације малих и средњих предузећа.....	94
1.1. Ресурсно заснован модел интернационализације	95
1.2. Модел анализе трансакционих трошкова	96
1.3. Еклектична парадигма	97
1.4. Uppsala модел (U-модел)	99
1.5. Иновативни модел интернационализације (I-модел).....	101
1.6. Модел међународног предузетништва.....	102
1.7. Мрежни модел	104
1.8. Модел заснован на знању	106
2. Мотиви и фактори интернационализације малих и средњих предузећа.....	109
2.1. Мотиви интернационализације малих и средњих предузећа	109
2.2. Фактори интернационализације малих и средњих предузећа	112
2.2.1. Интерни фактори интернационализације малих и средњих предузећа.....	113
2.2.2. Екстерни фактори интернационализације малих и средњих предузећа.....	115
2.2.3. Улога, значај и домени употребе ИКТ и Интернета као фактор интернационализације малих и средњих предузећа	117
2.3. Баријере за интернационализацију малих и средњих предузећа.....	121
2.3.1. Интерне и екстерне баријере за интернационализацију малих и средњих предузећа	121
2.3.2. Програми за превазилазење баријера за интернационализацију малих и средњих предузећа	124
3. Типологија стратегија интернационализације малих и средњих предузећа	127
3.1. Врсте стратегија интернационализације малих и средњих предузећа.....	127
3.1.1. Приступи избору начина изласка на страна тржишта и категоризација стратегија интернационализације.....	128

3.1.2. Извоз као стратегија интернационализације МСП	130
3.1.2.1. Директан извоз као стратегија интернационализације МСП	131
3.1.2.2. Индиректан извоз као стратегија интернационализације МСП.....	132
3.1.3. Интермедијарне стратегије интернационализације МСП	133
3.1.3.1. Лицензирање као стратегија интернационализације МСП	133
3.1.3.2. Франшизинг као стратегија интернационализације МСП.....	134
3.1.3.3. Заједничка улагања као стратегија интернационализације МСП	135
3.1.3.4. Стратегијске алијансе као стратегија интернационализације МСП	137
3.1.4. Хијерархијске стратегије интернационализације МСП.....	138
3.2. Компаративна анализа стратегија интернационализације малих и средњих предузећа.....	140

ПОГЛАВЉЕ IV

ФОРМУЛИСАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА ПРИМЕНОМ ФРАНШИЗИНГА

1. Формулисање стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима.....	146
1.1. Мотиви и кључни фактори интернационализације малих и средњих предузећа кроз франшизинг	147
1.1.1. Мотиви за интернационализацију малих и средњих предузећа кроз франшизинг	148
1.1.2. Фактори за интернационализацију малих и средњих предузећа кроз франшизинг	150
1.1.2.1. Величина, старост и делатност предузећа даваоца франшизе као фактори интернационализације.....	151
1.1.2.2. ИКТ и Интернет као фактори за интернационализацију франшизних МСП.....	153
1.2. Интернационални маркетинг микс у франшизним малим и средњим предузећима	156
1.2.1. Производ као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП	156
1.2.2. Цена као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП ..	158

1.2.3. Промоција као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП	159
1.2.4. Дистрибуција као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП	164
1.3. Приступи формулисању стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима	165
1.3.1. Визија, мисија и циљеви интернационалних франшизних МСП	165
1.3.2. Анализа екстерног и интерног окружења	168
1.3.3. Приступи развоја стратегије интернационализације у франшизним МСП	174
1.3.4. Анализа стратегијских опција за интернационализацију франшизних МСП ...	180
1.3.4.1. Интернационални директни франшизинг	181
1.3.4.2. Интернационални мастер франшизинг	181
1.3.4.3. Интернационални joint venture франшизни аранжман	185
1.3.4.4. Плурална форма: франшизне јединице и јединице у сопственом власништву	186
1.4. Типологија интернационалних давалаца франшизе	187
2. Селекција и фактори селекције иностраног тржишта	193
2.1. Приступи и модели селекције иностраних тржишта	193
2.2. Фактори селекције иностраног тржишта	199
2.2.1. Привредна развијеност земаља као фактор уласка на инострано тржиште ..	200
2.2.2. Географска дистанца између даваоца и корисника франшизе као фактор уласка на инострано тржиште	200
2.2.3. Културна дистанца између даваоца и корисника франшизе као фактор уласка на инострано тржиште	201
3. Имплементација и евалуација стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима	203
3.1. Примена стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима	204

3.2. Оквир за евалуацију франшизинга као стратегије интернационализације у малим и средњим предузећима.....	211
---	-----

ПОГЛАВЉЕ V

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ФРАНШИЗИНГА КАО СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

1. Хипотезе и методологија истраживања.....	217
1.1. Истраживачка питања и хипотезе.....	217
1.2. Мерила, начини прикупљања података и узорак.....	221
1.2.1. Узорак и субјекти истраживања.....	222
1.2.2. Дефинисање варијабли.....	226
1.2.3. Инструмент и техника прикупљања података.....	235
1.3. Методе истраживања.....	238
2. Резултати истраживања и валидација хипотеза.....	242
2.1. Резултати емпиријског истраживања.....	242
2.1.1. Примена франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП у РС.....	242
2.1.2. Утицај интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације.....	246
2.1.3. Утицај екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације.....	255
2.1.4. Утицај употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације.....	265
2.1.5. Компарација величине и карактера утицаја интерних и екстерних фактора на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације.....	268
2.2. Дискусија резултата истраживања.....	281

2.2.1. Верификација претпоставке о слабије израженој употреби франшизинга као стратегије интернационализације у франшизним МСП у односу на друге стратегије интернационализације.....	282
2.2.2. Верификација претпоставке о утицају интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације	283
2.2.3. Верификација претпоставке о утицају екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације	286
2.2.4. Верификација претпоставке о утицају употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације	289
2.2.5. Верификација претпоставке о постојању разлике у величини и карактеру утицаја интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације	291
2.3. Ограничења и препоруке.....	296
ЗАКЉУЧАК	299
ЛИТЕРАТУРА.....	311
ПРИЛОЗИ	
ПРИЛОГ 1: Франшизне асоцијације.....	П-1
ПРИЛОГ 2: Франшизни сајмови	П-2
ПРИЛОГ 3: Домаћи франшизни брендови.....	П-3
ПРИЛОГ 4: Програми за превазилажење баријера за интернационализацију МСП.....	П-4
ПРИЛОГ 5: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х2.....	П-6
ПРИЛОГ 6: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х3.....	П-11
ПРИЛОГ 7: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х4.....	П-15
ПРИЛОГ 8: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х5.....	П-23
БИОГРАФИЈА	

УВОД

Мала и средња предузећа (МСП) све више добијају на значају, имајући у виду њихову пословну флексибилност, динамичност и иновативност у условима променљивог окружења. Интернационализација је важна стратегија за МСП која желе да прошире пословање ван граница своје земље. При томе, МСП морају водити рачуна о стратегији интернационализације коју ће применити за наступ на изабраном тржишту, а све са циљем остварења пословног успеха. Франшизинг као стратегија интернационализације МСП је област која је још увек недовољно истражена. Подизање свести о улози сектора МСП у привреди једне земље и значају интернационализације њихових активности, чини ову тему актуелном како за академске кругове, тако и за предузећа. Последњих година се повећава број научних радова и књига које се баве међународним стратегијским менаџментом и анализом стратегија интернационализације малих и средњих предузећа. Ипак, важно је поменути да, према сазнањима до којих смо дошли свеобухватном анализом расположиве литературе, још увек не постоји студија која је посвећена у целини франшизингу као стратегији интернационализације МСП у Републици Србији. Поред академске јавности, заинтересованост за ову област истраживања показују и релевантне националне и међународне институције и организације, као што су OECD, Европска комисија, Удружење малих предузећа извозника, Центар за франшизинг у Привредној комори Србије, Међународно удружење за франшизинг итд.

Предмет истраживања докторске дисертације је франшизинг као стратегија интернационализације МСП. Основни циљ истраживања докторске дисертације је идентификовање стања и могућности за интернационализацију МСП и примену франшизинга као једне од стратегија интернационализације. Ради реализације постављеног циља, предмет докторске дисертације је садржајно структуриран у пет комплементарних делова. Прве четири главе дисертације су теоријско-концептуалне природе, док се у петој глави дефинише оквир емпиријског истраживања и приказују и анализирају резултати добијени реализацијом истог, након чега се дају релевантни закључци.

У првој глави докторске дисертације *Карактеристике, улога и значај малих и средњих предузећа у савременој економији* биће анализирани улога и значај малих и средњих предузећа у глобалној економији и привреди Републике Србије. Имајући у виду широку распрострањеност и допринос МСП уобичајеним мерилима економског благостања (као што су запосленост и доходак), истаћи ће се значај малих и средњих предузећа као појавног облика предузетничке активности. Такође, указаће се на предности и недостатке, али и на разлоге и мотиве за покретање пословања кроз оснивање малих и средњих предузећа. Након тога ће бити извршена компаративна анализа развоја малих и средњих предузећа у Републици Србији и на глобалном нивоу. Имајући у виду то да је раст предузећа један од предуслова за опстанак и успех у пословању, у овом поглављу ће се пажња посветити и расту и управљању растом МСП. Након анализе *Greiner*-овог, *Churchill*-овог и *Lewis*-овог модел раста, као и *Storey*-еве критике датих модела, фокус ће бити стављен на стратегије раста МСП. Интерни раст предузећа теже да остваре уколико не постоји велика разлика између тренутне производње и очекиване тражње и он се заснива на сопственим инвестицијама. С друге стране, екстерни раст предузећа се остварује преузимањем, спајањем или улагањем у друга предузећа. Предузећа се одлучују за екстерне стратегије раста када постоји велики диспарат између тренутне производње и пројектоване тражње. Интерне, екстерне и комбиноване стратегије раста МСП ће бити предмет анализе у овом поглављу, при чему ће се компаративном анализом сагледати предности и недостаци сваке од наведених стратегија. Мала и средња предузећа схватају да су домаћа тржишта врло често превише мала да би се остварио велики успех. Због тога власници МСП неретко размишљају глобално и теже да шире своје пословање ван граница своје земље. С обзиром на то да МСП могу остварити низ предности наступом на страном тржишту, почев од повећања продаје и профита, па до ниских трошкова и унапређења конкурентске позиције, интернационализација као стратегија раста ће бити детаљније анализирана у овом делу дисертације.

Друга глава дисертације под називом *Основне карактеристике и теоријски приступ франшизингу* поред развоја франшизинга и улоге и значаја франшизних система, обухватиће и анализу предузетничког концепта франшизинга и теоријске приступе доношења одлуке о уласку у франшизни систем. Имајући увиду велики значај

франшизног пословања за привредни развој на глобалном нивоу, неопходно је усмерити даља истраживања у правцу франшизног концепта, како у оквиру националних граница, тако и на међународном нивоу. У овом делу рада ће се анализирати различите врсте франшиза и нагласити предности и недостаци франшизинга као пословног концепта. У свету се франшизинг увелико примењује и постоји низ студија на тему франшизног пословања, посебно у развијеним земљама. У Републици Србији је франшизинг још увек у повоју, те не чуди што франшизинг, посебно као стратегија интернационализације за МСП, још увек ниједовољно истражена тема. У овом делу дисертације ће бити речи и о франшизном уговору којим се регулишу права и обавезе даваоца и корисника франшизе. Ипак, треба имати у виду да однос између даваоца и корисника франшизе превазилази границе уговорног односа, те је неопходно сагледати детаљније пословни однос између учесника у франшизном систему. Ово, првенствено, због тога што је аспект франшизног односа у франшизингу неправедно запостављена тема. Стога ће један део овог поглавља бити посвећен управо избору одговарајућег франшизног партнера и еволуцији односа у франшизном систему. Често се поставља питање да ли се давалац и корисник франшизе могу сматрати предузетницима и да ли франшизно партнерство заправо представља предузетничко партнерство. Одговор на наведена питања се даје у другом делу овог поглавља. Након анализе предузетничког концепта франшизинга, фокус се ставља на теоријске приступе који доприносе објашњењу зашто власници предузећа одлучују да уђу у франшизни систем: агенцијску теорију и теорију оскудних ресурса. У контексту франшизинга, биће извршена и компаративна анализа наведених теорија.

Трећа глава докторске дисертације која носи назив *Стратегије интернационализације малих и средњих предузећа* пружиће увид у неке од теоријских модела интернационализације малих и средњих предузећа. При томе, треба имати на уму да не постоји јединствени модел који у потпуности објашњава успех интернационализације МСП, те предузећа могу комбиновати елементе различитих теорија, а све у циљу успешног међународног пословања. Интернационално пословање ретко покреће само један мотив. Дакле, може се рећи да низ мотива утиче на интернационализацију МСП, како проактивних, тако и реактивних, те ће они бити предмет анализе у овом делу дисертације. Предузећа која се интернационализују зато што

то желе, односно зато што желе да искористе идентификоване тржишне могућности, покрећу проактивни мотиви. С друге стране, предузећа која излазе на страно тржиште зато што морају, односно као одговор на притиске из организације или окружења, су подстакнута реактивним мотивима. Поред мотива, нагласиће се значај интерних и екстерних фактора који утичу на интернационализацију МСП, са посебним освртом на утицај употребе савремене ИКТ и Интернета у франшизним системима као једног од фактора који има све већи утицај, посебно на глобалном нивоу. Разматрање савремене технологије, као засебног фактора који утиче на интернационализацију МСП, је оправдано због све већег значаја и низа предности које ова технологија нуди даваоцима и корисницима франшизе, посебно уколико послују на тржиштима различитих земаља. Мала и средња предузећа се због својих карактеристика и недостатка ресурса врло често суочавају са низом изазова при изласку на страно тржиште. Стога ће у овом делу рада бити анализирани интерне и екстерне баријере за интернационализацију МСП, са акцентом на програме подршке за превазилажење наведених баријера. При ширењу својих пословних активности на страна тржишта, МСП се могу одлучити за примену различитих стратегија интернационализације. Веома је важно пажљиво одабрати стратегију интернационализације, јер овај прави избор може бити од виталног значаја за каснији успех међународног пословања предузећа. Због тога се у овом делу рада анализирају приступи избору начина изласка на страно тржиште. Фокус се ставља на различите врсте стратегија интернационализације МСП и компаративну анализу истих, са циљем сагледавања предности и недостатака сваке од њих. С обзиром на то да не постоји једна најбоља стратегија интернационализације МСП и да избор у великој мери зависи од тржишта на коме предузеће обавља своје пословне активности, избор праве стратегије интернационализације захтева детаљну и свеобухватну анализу свих расположивих алтернатива.

Четврта глава докторске дисертације је *Формулисање и имплементација стратегије интернационализације малих и средњих предузећа применом франшизинга*. Интернационални франшизинг привлачи све већу пажњу јавности имајући у виду да омогућава пословну експанзију из максимизирање профита и минимизирање ризика и трошкова. У овој глави ће се најпре указати на мотиве и циљеве интернационализације

МСП кроз франшизинг имајући у виду низ предности које франшизинг као стратегија интернационализације МСП обезбеђује како за даваоца, тако и за кориснике франшизе. Након тога ће се сагледати интерни и екстерни фактори који утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Франшизна предузећа имају за циљ балансирање између унифицираности и флексибилности, а све са циљем обезбеђења конзистености система уз прилагођавање потребама потрошача. У овом делу рада ће се анализирати интернационални маркетинг микс прилагођен франшизним МСП. Управљање елементима маркетинг микса је врло комплексно када су у питању интернационални франшизни системи, имајући у виду да је потребно стандардизовати маркетинг микс за све франшизне јединице, али уз адаптирање потребама потрошача у различитим земљама. Једна од виталних активности за успешно међународно пословање предузећа је формулисање стратегије интернационализације које подразумева дефинисање визије, мисије и циљева предузећа. Стога ће се у овом делу рада пажња посветити формулисању стратегије интернационализације за франшизна МСП, уз указивање на неопходност усклађивања екстерног окружења са компетенцијама предузећа. Потом ће се навести приступи формулисању стратегије интернационализације у франшизним МСП и анализирати врсте интернационалних даваоца франшизе. Франшизна МСП која планирају наступ на страном тржишту применом франшизинга имају на располагању неколико стратегијских опција које ће детаљно бити анализирани у овом поглављу. Добро формулисану стратегију треба имплементирати на адекватно изабраном тржишту. Савремено пословно окружење је променљиво, те захтева константно истраживање страних тржишта и пажљив избор критеријума за селекцију земаља у којима би предузеће могло успешно обављати своје пословне активности. Стога је други део овог поглавља посвећен приступима селекцији тржишта и факторима који могу утицати на избор тржишта од стране франшизних МСП која примњују франшизинг као стратегију интернационализације. На крају овог поглавља, фокус ће бити на имплементацији и евалуацији франшизинга као стратегије интернационализације МСП. Веома је важно одговорити на питања о томе ко ће имплементирати стратегију, шта треба учинити да би се стратегија имплементирала и како прикупити потребне ресурсе за имплементацију стратегије. Франшизна МСП послују у савременом окружењу где се услови пословања

мењају из дана у дан, те је веома важно континуирано пратити имплементацију и вршити евалуацију стратегије интернационализације.

У петом делу докторске дисертације ће, поред методолошких оквира истраживања, бити презентовани и резултати истраживања, као и смернице за даља истраживања имајући у виду комплексност и актуелност теме. Најпре ће се поставити истраживачка питања и хипотезе, након чега ће се пажња посветити методологији истраживања и утврђивању узорка. Поред тога, дефинисаће се зависне и независне променљиве и анализирати анкета која је коришћена као метод за прикупљање података од испитаника. Досадашње студије о франшизингу као пословном концепту и стратегији интернационализације за МСП ће бити детаљно анализирани, након чега ће бити презентовани резултати емпиријског истраживања. Примарни подаци су прикупљени анкетирањем франшизних МСП, а затим је анализа резултата извршена применом одговарајућих статистичких метода. У овом делу докторске дисертације ће се сублимирати и дискутовати добијени резултати, уз компарацију са резултатима сличних студија. Такође, указаће се на ограничења спроведеног истраживања и препоруке за будућа истраживања. На крају, на основу детаљног увида у постојећу литературу и сагледавања резултата добијених емпиријским истраживањем, изложиће се релевантни закључци.

ПОГЛАВЉЕ I

КАРАКТЕРИСТИКЕ, УЛОГА И ЗНАЧАЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У САВРЕМЕНОЈ ЕКОНОМИЈИ

Мала и средња предузећа (МСП) несумњиво имају велики значај у савременој економији. Стога ће се у овом поглављу анализирати улога и значај малих и средњих предузећа у Републици Србији (РС) и на глобалном нивоу. Након указивања на облике предузетничке активности и оснивање малих и средњих предузећа као једног од њих и компаративне анализе развоја МСП у РС и у свету, посебна пажња ће се посветити управљању растом и стратегијама раста МСП, с акцентом на интернационализацију као стратегију раста МСП.

1. Анализа улоге и значаја малих и средњих предузећа у глобалној економији и Републици Србији

С обзиром на то да се наглашава значај предузетништва и малих и средњих предузећа у савременој економији, предмет анализе овог дела дисертације ће бити развој предузетништва и предузетничког оквира, са посебним акцентом на мала и средња предузећа (МСП) као појавном облику предузетничке активности. Нагласиће се предности и недостаци, те разлози и мотиви за отпочињање пословања оснивањем малих и средњих предузећа. Компаративном анализом указаће се на допринос малих и средњих предузећа економским показатељима као што су запосленост, доходак и привредни раст, како у Републици Србији, тако и у земљама Европске уније и земљама OECD-а.

1.1. Мала и средња предузећа као појавни облик предузетничке активности

Сектор предузетништва ће бити све важнији фактор у будућем економском расту с обзиром на њихову способност прилагођавања променљивим условима и континуираном креирању радних места (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 6). У САД-у је највећи број

великих фирми, глобално познатих, почело као мали предузетнички подухват. Због тога се предузетништво често назива покретачем привреде (Mariotti & Glackin, 2010, стр. 6). Опште је признато да су предузетници агенти промена, који пружају креативне, иновативне идеје за пословање предузећа и помажу предузећима да расту и постану профитабилна (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 33). Оно што је очигледно је да живимо у добу предузетника којима се предвиђа светла будућност (Hisrich, Peters & Shepherd, 2005, стр. 23). Мала и средња предузећа су, као појавни облик предузетничке активности, кључни извор динамичности, иновација и флексибилности, како у напредним индустријализованим земљама, тако и у земљама у развоју (OECD, 2005).

1.1.1. Облици предузетничке активности

Широм света расте интерес за предузетништво, посебно имајући у виду да велики број људи види улазак у свет предузетништва као свој каријерни избор. Може се рећи да је предузетништво старо колико и људска цивилизација, те су током историје бројни аутори предлагали различите дефиниције предузетништва. Ипак, сматра се да не постоји јединствена дефиниција овог појма која би била довољно сажета и прецизна. Појам *entrepreneur* (предузетник) потиче од француске речи *entre* што значи између и *prendre* што значи предузети, узети (Barringer & Ireland, 2010, стр. 30). Тешко је дефинисати предузетништво имајући у виду да је у питању мултидимензионални концепт (Wennekers & Thurik, 1999). Суштина предузетничког понашања је идентификовање могућности и претварање корисних идеја у праксу (Ireland & Webb, 2007). Стога, може се рећи да је предузетништво процес стварање нечег новог, вредног, кроз улагање неопходног времена и напора, уз преузимање припадајућег ризика и прихватање резултирајућих награда (Hisrich et al., 2005, стр. 8).

Најранији период предузетништва се везује још за доба у коме је живео Марко Поло који је покушавао да успостави трговачке руте до Далеког Истока (Hisrich et al., 2005, стр. 6). У средњем веку појам предузетник се везивао за особу која управља великим производним пројектом, при чему не преузима никакав ризик већ само користи ресурсе који су му дати обично од стране владе земље (ibid.). Ризик почиње да се повезује са предузетнишвом у 17. веку када предузетник постаје особа која улази у уговорни

аранжман са властима како би обезбедила потребне производе или услуге. С обзиром на то да је уговорена цена била фиксна било какав резултирајући профит или губитак је присвајао/сносио предузетник (*ibid.*). *Cantillon* је међу првима указао на улогу предузетника у економском развоју (*Landstrom, 2005, стр. 28*). Од три друштвене класе на које је он поделио друштво, предузетници су се сматрали најважнијим привредним актерима.¹ (*Deakins & Freel, 2012, стр. 3*). У 18. веку особа која поседује капитал (капиталиста) почиње да се разликује од особе којој је капитал потребан (предузетник). Један од разлога зашто се ово дешавало је била индустријализација која се дешавала широм света (*Hirsch et al., 2005, стр. 7*). У касном 19. и раном 20. веку предузетници се често нису разликовали од менаџера и најчешће се истицало да предузетник организује и управља предузећем зарад сопствених циљева. Средином 20. века је успостављено поимање предузетника као иноватора (*ibid.*).

Предузетници су катализатори промена на тржишту и хероји савременог тржишта који креирају будућност (*Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 4*). За *Kirzner*-а је предузетник неко ко је спреман да уочи и брзо одреагује на шансе из окружења. При томе, није неопходно да предузетник поседује ресурсе, с обзиром на то да профит који остварује настаје као резултат његове посредничке улоге између купца и добављача (*Deakins & Freel, 2012, стр. 4*). Прилике за профитабилну размену постоје због несавршености знања друге стране, што омогућава предузетнику да искористи шансе да оствари профит. *Kirzner* сматра да било ко може потенцијално поседовати додатно знање, услед чега може и брзо одреаговати на шансе за размену (*ibid.*). С друге стране, за *Schumpeter*-а је предузетник иноватор и покретач промена који иницира увођење нових технолошких процеса или производа (*ibid.*). Дакле, *Schumpeter*-ова дефиниција изједначава предузетништво са иновацијом у пословном смислу, при чему предузетник идентификује тржишне шансе и користи иновативни приступ да их искористи (*Ahmad & Seymour, 2008, стр. 6*). Европска комисија (2004) истиче да подстицање предузетничке културе и промовисање предузетничког раста подразумева подстицање позитивног односа према предузетништву, мотивисање већег броја људи да постану предузетници и подршку у предузетничком образовању. Заједнички елементи свих дефиниција предузетништва су следећи:

¹ Остале две класе су чинили земљопоседници и радници (*Deakins & Freel, 2012, стр. 3*).

креативност и иновација, прикупљање ресурса и оснивање привредних субјеката, прилика за стицање профита и раста у условима ризика и несигурности (Pokrajac & Tomić, 2008, стр. 50).

Предузетнички оквир приказан на Слици 1.1. покушава да опише кључне компоненте које чине предузетништво, а то су: предузетник/тим предузетника, предузетнички процес, креирање нове вредности и окружење. *Bruyat* и *Julien* (2000) наглашавају значај препознавања појединца (предузетника) који је одговоран за процес креирања нове вредности. Предузетнички процес могу покренути како појединци тако и групе, односно предузетнички тим. Предузетнички оквир види улогу предузетника или предузетничког тима кроз серију активности предузетих са циљем стварања вредности (Maes, Sels & De Winne, n.d.). Предузетнички процес укључује неколико корака (Gartner, 1985; Shane & Venkataraman, 2000; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2001; Maes et al., n.d.). Процес почиње откривањем и препознавањем пословних могућности и тражењем информација од стране предузетника. Могућности се односе на потенцијал креирања новог предузећа или значајно унапређење постојећег (Van der Veen & Wakkee, 2002). Следећи корак је искоришћавање откривених могућности уз прикупљање и акумулирање ресурса (Gartner, 1985; Shane & Venkataraman, 2000; Ucbasaran et al., 2001). Коначно, избором начина коришћења ресурса (Shane & Venkataraman, 2000) и развојем пословне стратегије (Ucbasaran et al., 2001) завршава се процес креирања нове вредности (Maes et al., n.d.). У предузетнички оквир је неопходно укључити и аутпуте предузетничког процеса јер они представљају инпуте за даље предузетничко понашање (Van der Veen & Wakkee, 2002). Заправо, Desman (2002) истиче да предузетништво ствара предузетништво и да је предузетничка активност најбољи подстицај за даљу предузетничку активност. Дакле, предузетништво је процес који се понавља и не завршава се са стварањем специфичне врсте нове вредности. Уместо тога, када се створи вредност, могуће је отпочети циклус стварања нове вредности (Gartner, 1985). Окружење у коме предузеће послује је с једне стране извор могућности, с обзиром на то да предузетницима даје шансу да задовоље потребе на тржишту које до сада нису задовољене. С друге стране, предузетничка активност у великој мети обликује окружење (Van der Veen & Wakkee, 2002).



Слика 1.1. Предузетнички оквир (према: Maes et al., n.d.)

Предузетничка култура се током последњих тридесетак година веома интензивно развија, те данас представља глобални феномен (Рауновић, 2012, стр. 51). Ради избора адекватне дефиниције предузетништва, неопходно је анализирати појавне облике предузетничке активности. У литератури се као појавни облици предузетничке активности наводе самозапошљавање и оснивање и власништво предузећа (Spencer & Gomez, 2004). Будући предузетници врло често имају дилему за који правни облик пословања да се одлуче. Заправо, они се у Агенцији за привредне регистре (АПР-у) могу регистровати као предузетници или као привредна друштва. Кључна разлика између предузетника и привредног друштва је у томе што је привредно друштво правно лице и власник привредног друштва одговара само имовином предузећа, док је предузетник пословно способно физичко лице које обавља своје пословање са циљем остваривања профита и одговара целокупном сопственом имовином (Preduzetnički servis, n.d.). У складу са темом докторске дисертације, наредни део рада ће се бавити анализом предузетничке активности кроз оснивање привредних друштава и то малих и средњих предузећа.

1.1.2. Отпочињање пословања кроз оснивање малих и средњих предузећа као облика предузетништва

Појам малих и средњих предузећа још увек није јасно одређен. Приликом дефинисања МСП, аутори полазе најчешће од законом утврђених одредби, те постоје различите дефиниције које нуди америчко законодавство, законодавство европских земаља понаособ или на нивоу Европске уније (ЕУ) и слично (Dostić, 2002, стр. 21). Одбор за испитивање стања малих предузећа у Великој Британији (енгл. *Committee of Inquiry on Small Firms*) на челу са *Bolton*-ом (*Bolton*-ов одбор) истакао је „статистичке“ и „економске“ дефиниције малих предузећа (Табела 1.1.). Када је реч о статистичкој дефиницији, утврђено је да величина предузећа зависи од сектора, при чему је у неким секторима прикладније дефинисати величину према броју запослених, а у другим према промету или активи. Према економским, квалитативним мерама, мала предузећа су она која имају релативно мали удео на тржишту, којима власници управљају лично и која су независна јер нису део неког већег предузећа (Deakins & Freel, 2012, стр. 30). Међутим, без обзира на популарност, „економске дефиниције“ *Bolton*-овог одбора нису прошле без критика. *Storey* (1994, стр. 10) запажа да се *Bolton*-ов критеријум по коме малим предузећима управљају власници директно, а не посредством управљачке структуре, не поклапа са статистичком дефиницијом малих предузећа која могу да имају до 200 запослених. Ово, стога, што је мала вероватноћа да предузећа која имају преко 100 запослених нису развила одређени ниво формалног управљања. Упркос оправданим критикама, вредност дефиниције је у томе што се фокусира на сложене проблеме који се јављају при покушају да се прецизно дефинишу мала предузећа (Deakins & Freel, 2012, стр. 30).

Табела 1.1. *Bolton*-ове дефиниције малих предузећа

„Статистичке дефиниције“	
Производња	200 или мање запослених
Грађевинарство, вађење руда и камена	25 или мање запослених
Малопродаја и разне услуге	Промет од 50.000£ или мање
Моторна возила	Промет од 100.000£ или мање
Велепродаја	Промет од 200.000£ или мање
Друмски транспорт	5 возила или мање
Кетеринг	Сва предузећа осим оних која имају више представништава или којима управљају пиваре
„Економске дефиниције“	
Мала предузећа су она:	
1.	Која имају релативно мали удео на тржишту
2.	Којима власници или суласници управљају лично
3.	Која су независне јер нису део неког већег предузећа

Прилагођено према: Deakins & Freel, 2012, стр. 30

Најзаступљенија дефиниција МСП је дефиниција коју даје Европска комисија која је и увела израз „мала и средња предузећа“ (енгл. *Small and medium-sized enterprises-SME*). Сектор МСП чине три подскупа: микро предузећа (између 0 и 9 запослених), мала (11 до 50 запослених) и средња предузећа (51 до 250 запослених) (Deakins & Freel, 2012, стр. 31). Критеријуми за одређивање величине МСП на нивоу ЕУ су приказани у Табели 1.2., при чему предузећа, да би се сврстала у МСП, морају да испуне критеријум који се односи на број запослених и бар један од финансијских критеријума. Европска комисија дефинише МСП као предузећа која имају мање од 250 запослених, при чему годишњи приход треба да буде мањи или једнак 50 милиона евра или да имовина у милионима евра не буде већа од 43 милиона (European Commission, 2011).

Табела 1.2. Критеријуми за одређивање величине МСП у ЕУ

	Број запослених	Финансијски критеријуми	
		Годишњи приход у милионима евра	Имовина у милионима евра
Средње предузеће	< 250	≤ 50	≤ 43
Мало предузеће	< 50	≤ 10	≤ 10
Микро предузеће	< 10	≤ 2	≤ 2

Извор: European Commission, 2011

У Републици Србији се правна лица, у зависности од просечног броја запослених, пословног прихода и просечне вредности пословне имовине, разврставају на: микро, мала, средња и велика. Микро предузећа су правна лица која не прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 10, пословни приход 700.000 евра и просечна вредност пословне имовине 350.000 евра. Мала предузећа су правна лица која не прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 50, пословни приход 8.800.000 евра и просечна вредност пословне имовине 4.400.000 евра, док су средња предузећа правна лица која не прелазе два од следећих критеријума: просечан број запослених 250, пословни приход 35.000.000 евра и просечна вредност пословне имовине 17.500.000 евра (Табела 1.3.) (Народна скупштина Републике Србије, 2013).

Табела 1.3. Критеријуми за одређивање величине МСП у Републици Србији

	Број запослених	Приход у милионима евра	Имовина у милионима евра
Средње предузеће	≤ 250	≤ 35	≤ 17,5
Мало предузеће	≤ 50	≤ 8,8	≤ 4,4
Микро предузеће	≤ 10	≤ 0,7	≤ 0,35

Према: Народна скупштина Републике Србије, 2013

Како би се стекао бољи увид у пословање малих и средњих предузећа, неопходно је указати на предности и недостатке отпочињања посла кроз овај облик предузетничке активности. Мања предузећа постижу успех у гранама у којима велики значај имају

флексибилност и прилагодљивост, док су мање успешна у гранама где су ресурси и управљање ресурсима од пресудног значаја (Deakins & Freel, 2012, стр. 144).

Власници МСП уживају многе користи, укључујући следеће (Scarborough, 2012, стр. 28-29):

- Независност. Власништво над МСП пружа власницима независност, али и висок степен одговорности за успешност пословања (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 318). Бројне студије су показале да је кључни мотив при оснивању МСП „бити сам свој газда“ (Scarborough, 2012, стр. 28).
- Самоактуелизација. Многи власници МСП су заправо своје хобије претворили у свој посао. Код власника МСП је снажно развијена потреба за самоактуелизацијом, при чему су свесни да могу остварити велики успех, али су свесни и ризика који тај успех прати (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 318).
- Стварање профита. Један од важнијих разлога оснивања МСП је могућност остварења знатно веће зараде у самосталном послу од оне која се може остварити обављањем посла у некој великој компанији (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 318).
- Тржишна прилагодљивост. МСП се брже прилагођавају новонасталим приликама и потребама потрошача у односу на велика предузећа. Потрошачи некада имају специфичне потребе или повремене потребе за које није потребна серијска производња. Такве потребе најчешће задовољавају МСП због повољног односа трошкова и прихода, близине купаца и могућности брзог реаговања (Scarborough, 2012, стр. 28).
- Ефикасније коришћење расположивих ресурса. МСП теже да максимално упосле све расположиве ресурсе или да их дају у закуп уколико их не користе. Поред тога, МСП се труде да ефикасно користе и расположиву радну снагу, имајући у виду да један запослени по потреби обавља више послова (Dostić, 2002, стр. 34).
- Иновативност. Иновативност је карактеристика предузетничког процеса (Ireland, Kuratko & Morris, 2006). МСП много брже уводе иновације и примењују нова знања и пословне моделе у свакодневном пословању (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 317).

Иако власништво над МСП пружа бројне могућности, треба обратити пажњу и на потенцијалне недостатке (Scarborough, 2012, стр. 29-31).

- Недостатак знања и стручности. МСП због својих ограничених финансијских могућности обично немају довољно квалитетан и искусан кадар и имају ограничене ресурсе за додатно образовање и тренинг својих запослених (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 319). Недостатак менаџерских способности врло брзо постаје лимитирајући фактор целог предузећа (Dostić, 2002, стр. 35).
- Ризик од гашења предузећа. Стопа гашења МСП је релативно висока, те потенцијални власник МСП пре оснивања предузећа треба да размисли да ли може да се носи са последицама могућег неуспеха пословања. Површне процене о шансама за успех доприносе високом проценту гашења тек основаних МСП (Dostić, 2002, стр. 35).
- Дуго радно време и напоран рад. Просечан власник МСП ради 54 сати током недеље. У многим *start-up*² предузећима норма радног времена је 10 до 12 сати дневно и шест или седам дана недељно без плаћеног одмора. Дуго радно време и напоран рад могу да утичу на њихов приватни живот, те власници МСП углавном запостављају своје породичне и пријатељске улоге зарад посла. Део проблема је то што власници МСП најчешће отпочињу свој бизнис између 25 и 34 године, када треба и да формирају своје породице (Scarborough, 2012, стр. 29-31).
- Неизвесност прихода. Отварање и отпочињање сопственог посла не подразумева нужно да ће власник МСП зарадити довољно новца да опстане, те не може очекивати велику зараду и стабилне приходе (ibid.).
- Висок ниво стреса. Оснивање и вођење предузећа може бити веома корисно, али и стресно искуство. Највећи број власника МСП улаже готово све што поседује у оснивање предузећа, те би неуспех значио велики финансијски губитак и висок ниво стреса и анксиозности (ibid.).
- Потпуна одговорност. Власници МСП сnose потпуну одговорност за своје пословање и често морају доносити одлуке о питањима о којима не поседују велико знање и

² Start-up предузеће је новоосновано предузеће чији оснивачи имају оригиналну идеју или производ/услугу. Steve Blank, професор са универзитета Stanford, дефинише start-up предузеће као „привремену организацију која тражи репетитиван и скалабилан пословни модел“. Оснивач start-up предузећа најчешће не жели само да буде газда сам себи, већ тежи да својим новим идејама креира ново тржиште или начини велику промену на постојећем тржишту и преузме купце од конкурената (Blank, 2010).

искуство. Имајући то у виду, власници МСП врло брзо схватају да су они заправо предузеће (ibid.).

1.2. Разлози и мотиви за почетак пословања кроз мала и средња предузећа

Након Првог светског рата, значај МСП је умањен, док су велике корпорације виђене као најмоћнији покретач привредног и технолошког напретка. С једне стране се удео МСП у већини западних економија константно смањивао, а велика предузећа су, са друге стране, имала конкурентску предност због економије обима. Од 1970-их година се ситуација променила и почело је оживљавање сектора МСП (Acs & Audretsch, 1993; Thurik, 1999). МСП нису само извори локалног раста, већ и раста националне привреде, при чему треба имати у виду да међународно тржиште пружа МСП велике шансе за успешно интернационално пословање (Todorović, 2008, стр. 62). Порасту интересовања за почетак пословања кроз оснивање МСП доприносе следећи фактори (Stokes & Wilson, 2010, стр. 16-17):

- Раст услужног сектора. Евидентан је раст услужног сектора, како у развијеним, тако и у земљама у развоју. Свеprisутни тренд је и да клијенти све више захтевају персонализоване услуге, попут маркетиншких, саветодавних услуга, услуга рачуноводства и слично. Флексибилна МСП могу задовољити захтеве ових клијената.
- Информациона технологија. Велики број новооснованих МСП је у релативно младим индустријама, посебно у сектору ИКТ (информационо-комуникационе технологије). Како одређени сектор сазрева, тако у том сектору почињу да доминирају велика предузећа. Међутим, са појавом нових технологија пружа се могућност МСП да брже одговоре на потребе потрошача и конкуришу великим предузећима.
- Флексибилна специјализација и мреже. Фундаменталне промене у економији су се десиле када је масовна производња великих предузећа постала непримерена новим обрасцима тражње. У савременим условима, потрошачи очекују да им се испуне специфичне жеље и пружи прилагођена понуда. Примена нове технологије је смањила фиксне трошкове неких производних процеса, тако да се може остварити профитабилна производња и у мањим предузећима. Битно је нагласити да сарадња између мрежа специјализованих МСП може учинити МСП конкурентнијим. Неретко

се дешава да мала и средња предузећа која послују у истој географској области и истом индустријском сектору сарађују кроз обављање различитих фаза производног процеса и заједно нуде конкурентне производе и услуге. Овакве локалне економске мреже МСП могу да пруже много већу флексибилност у односу на велике организације које се сматрају носиоцима старог индустријског модела који је зависио од економије обима у производњи стандардизованих производа.

- Подуговарање. У циљу смањења фиксних трошкова и развоја флексибилности како би се избориле са флукуацијама у тражњи, неке велике организације су почеле да препуштају део својих активности МСП.
- Реорганизација јавног сектора. Јавни сектор у развијеним земљама све више простора пружа за укључивање МСП у јавне службе, посебно кроз ангажовање приватних консултаната, тренера и слично. Све су учесталија јавно-приватна партнерства³ која се могу сматрати начином за унапређење ефикасности јавног сектора.
- Предузетничка култура. Тржишна економска идеологија треба да подржи предузетничке ставове и охрабри предузетништво.
- Еколошки и алтернативни покрети. Раст броја МСП се поклапа са повећаном свешћу о еколошким питањима. У жељи да се реше највећи еколошки проблеми, владе охрабрују развој МСП која воде рачуна о заштити животне средине.

Разлози за почетак пословања кроз МСП могу бити анализирани као: *push/pull*⁴ мотиви (Слика 1.2.). Уколико појединце при оснивању МСП мотивишу специфичне идеје за које сматрају да могу заживети, реч је о *pull* мотивима. Као *pull* мотиви се наводе: жеља за независношћу, жеља да се искористи идентификована тржишна шанса, претварање хобија или претходног радног искуства у бизнис и финансијски подстицаји (Stokes & Wilson, 2010, стр. 37):

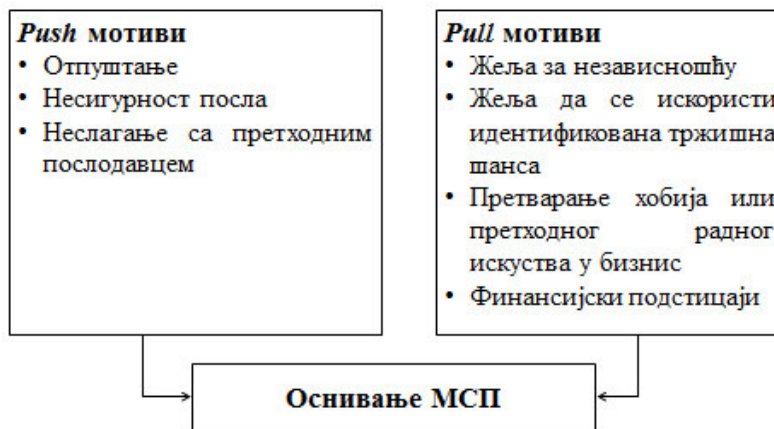
³ Јавно-приватно партнерство подразумева дугорочну сарадњу између јавног и приватног ентитета, а све са циљем финансирања, изградње, реконструкције, управљања или одржавања објеката од јавног значаја или пружања услуга од јавног значаја. Влада Републике Србије је образовала Комисију за јавно-приватно партнерство како би се пружила стручна помоћ при реализацији оваквих пројеката (Комисија за јавно приватно партнерство, n.d.).

⁴ *Push* мотиви су мотиви који „гурају“, док су *pull* мотиви мотиви који „вуку“ појединце да оснују МСП.

- Жеља за независношћу. У неколико студија се овај разлог наводи као кључни мотиватор за отпочињање пословања кроз МСП, с обзиром на то да власници желе самостално да доносе одлуке и прате реализацију истих (Todorović, 2008, стр. 78).
- Жеља да се искористи идентификована тржишна шанса. Подстицај за оснивање МСП могу бити уочене незадовољене потребе МСП, при чему треба бирати тржишта у настајању и развоју, а не постојећа и засићена тржишта (Todorović, 2008, стр. 79).
- Претварање хобија или претходног пословног искуства у бизнис. Многи власници МСП су отпочели своје пословање кроз веће ангажовање у оквиру свог хобија или коришћењем претходног радног искуства (Stokes & Wilson, 2010, p. 37).
- Финансијски подстицај. Власници МСП теже дугорочној финансијској независности. Финансијска накнада коју остварују МСП је заснована на њиховим напорима и успеху или неуспеху предузећа (Todorović, 2008, стр. 79).

Велики број појединаца се одлучује за оснивање новог предузећа из нужде, односно услед дејства *push* мотива као што су: отпуштање, несигурност посла, неслагање са претходним послодавцем (Stokes, Wilson, 2010, p. 38):

- Отпуштање. Отпуштање са радног места у неком предузећу је врло често мотив за људе да се упусте у предузетништво, посебно ако живе у окружењу где је могућност за проналажење другог посла ниска.
- Несигурност посла (или претња од губитка посла). Несигурност посла варира по регионима и зависи у великој мери од економске климе. Услед све неизвесније будућности на постојећем радном месту, појединци се одлучују за оснивање МСП.
- Неслагање са претходним послодавцем. Непријатељски односи на у постојећем радном окружењу врло често „гурају“ људе у самозапошљавање и оснивање МСП.



Слика 1.2. Мотиви за почетак пословања кроз мала и средња предузећа (прилагођено на основу: Stokes & Wilson, 2010, стр. 37)

Фактори који утичу на почетак пословања кроз МСП се могу посматрати као: екстерни и интерни фактори (Слика 1.3.). Интерне факторе је лакше контролисати и односе се на мотиве, вештине, компетенције и понашање појединаца који отпочињу предузетнички бизнис. С друге стране, екстерни фактори, које је теже контролисати, могу се поделити у две категорије: микро и макро окружење. Макро окружење се односи на факторе који имају утицај на сва предузећа на националном и интернационалном нивоу. Реч је о следећим факторима: политички и регулаторни фактори (пореске стопе, здравствена и безбедносна политика итд.), економски фактори (стопа инфлације, стопа незапослености итд.), социјални фактори (културни и религиозни ставови, улога жена у друштву и бизнису, старосни профил популације итд.) и технолошки фактори (утицај ИКТ на пословање, утицај електронске трговине на пословање итд.). Микро окружење се односи на факторе који утичу на пословање фирме на одређеном тржишу и у одређеном сектору. Ови фактори укључују: локалне социо-економске услове, развојни потенцијал одређеног тржишта, конкурентско окружење, потребе потрошача и структура тражње за одређеним производима и услугама (Stokes & Wilson, 2010, стр. 70).



Слика 1.3. Фактори који утичу на стварање и опстанак МСП (на основу: Stokes & Wilson, 2010, стр. 70)

1.3. Компаративна анализа стања и развоја малих и средњих предузећа у Републици Србији и свету

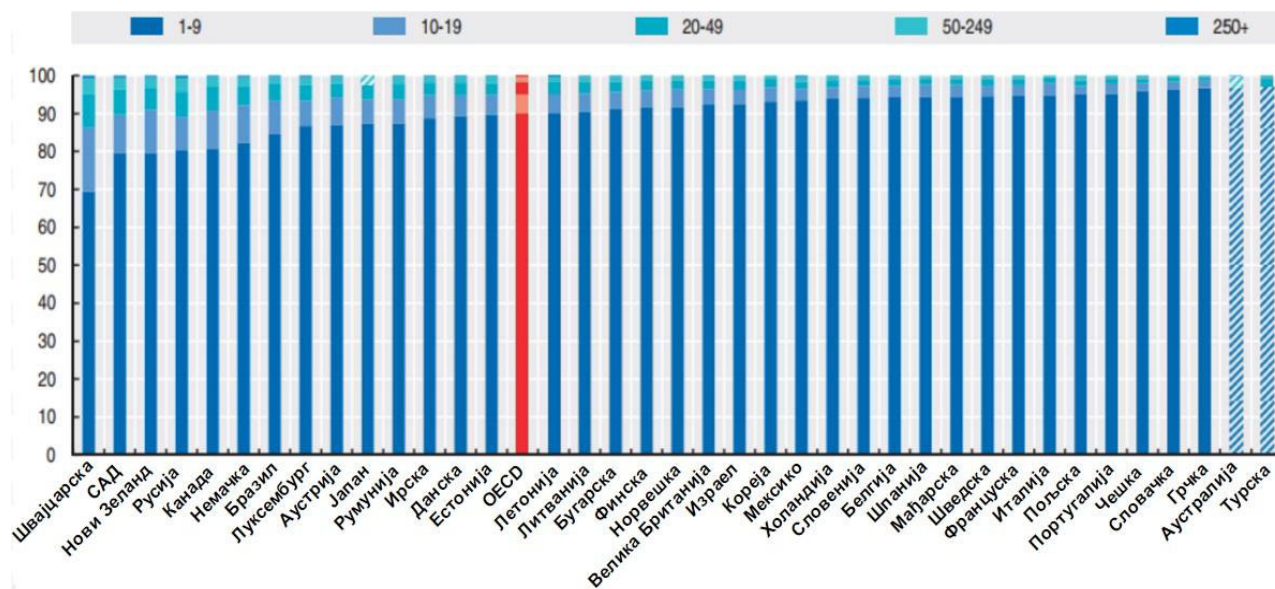
На значај МСП за привреду једне земље се може најједноставније указати кроз њихову распрострањеност и допринос уобичајеним мерама економског благостања као што су запосленост или доходак. Поред доприноса које МСП има за запосленост и доходак, опште је прихваћено да постоји позитивна веза између развоја МСП и привредног раста (Deakins & Freel, 2012, стр. 32). У Европској унији, кључни документ којим се промовише предузетнички дух је Акт о малом бизнису (енгл. *Small Business Act*). Поред тога, подршку МСП и предузетништву пружа и Европска комисија кроз Акциони план о предузетништву (енгл. *Entrepreneurship Action Plan*) (European Commission, 2016a). У Републици Србији је Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године оквир политике

развоја малих и средњих предузећа. Она је усклађена са европским Актом о малом бизнису и стратегијом Европа 2020, као и Регионалном стратегијом за раст и развој Југоисточне Европе 2020 и Стратегијом Европске уније за дунавски регион (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014; Министарство привреде, 2015). Дата Стратегија обухвата шест стубова: унапређење пословног окружења, унапређење приступа изворима финансирања, континуирани развој људских ресурса, јачање одрживости и конкурентности малих и средњих предузећа и предузетника (МСПП), унапређење приступа новим тржиштима и развој и промоција предузетничког духа и подстицање предузетништва жена, младих и социјалног предузетништва (Министарство привреде, 2015).

Интересовање за мала и средња предузећа расте имајући у виду да она чине већину укупног броја предузећа. У готово свим земљама OECD-а, предузетнички сектор чине више од 95% производних предузећа, док је тај проценат око 99% у услужном сектору (Deakins & Freel, 2012, стр. 32). У Европској унији, МСП представљају 99% свих предузећа и у последњих пет година је у њима отворено око 85% нових радних места. Један од приоритета Европске комисије је да се МСП обезбеди пријатељско пословно окружење и прекограничне активности, како у оквиру јединственог тржишта тако и ван ЕУ (European Commission, 2016a). Предузетнички сектор Републике Србије, према подацима из 2013. године, обухвата 317.162 привредних друштава и предузетника, односно 99,8% од укупног броја предузећа (Privredna komora Srbije, n.d.).

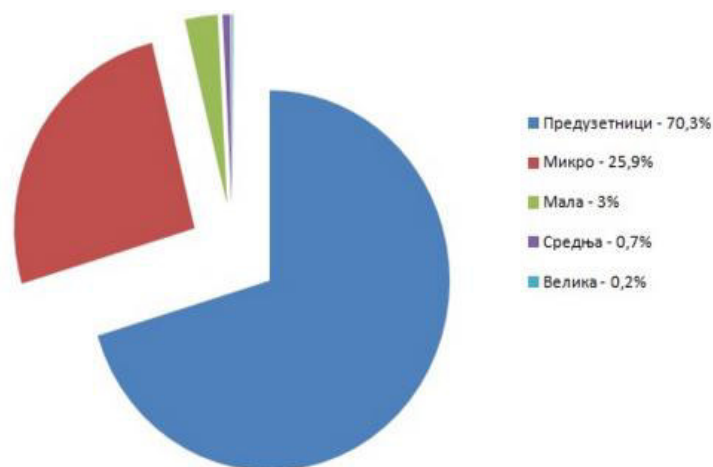
Један од интернационалних трендова последњих година је да мала предузећа постају још мања. Иако укупан број предузећа има тенденцију да се стабилизује у већини развијених земаља, све више расте број предузећа који спадају у категорију микро предузећа, са мање од 10 запослених (Stokes & Wilson, 2010, стр. 14). Према Извештају OECD-а, а на основу процентуалног удела предузећа по величини у укупном броју предузећа у свим анализираним земљама, између 70% и 95% су микро предузећа. Удео микро предузећа у укупном броју предузећа је највећи у Грчкој, Словачкој, Чешкој, Пољској, Шпанији, али и у Француској, Италији и Шведској (Слика 1.4.). Највећи проценат микро предузећа је у услужном сектору. Број производних предузећа свих величина је опао између 2008. и 2012. године у већини земаља. У земљама у којима расте

број МСП, приметно је да је тај раст праћен смањењем броја великих предузећа, што указује на чињеницу да је повећање броја МСП делом резултат смањења ранијих великих предузећа (OECD, 2015).

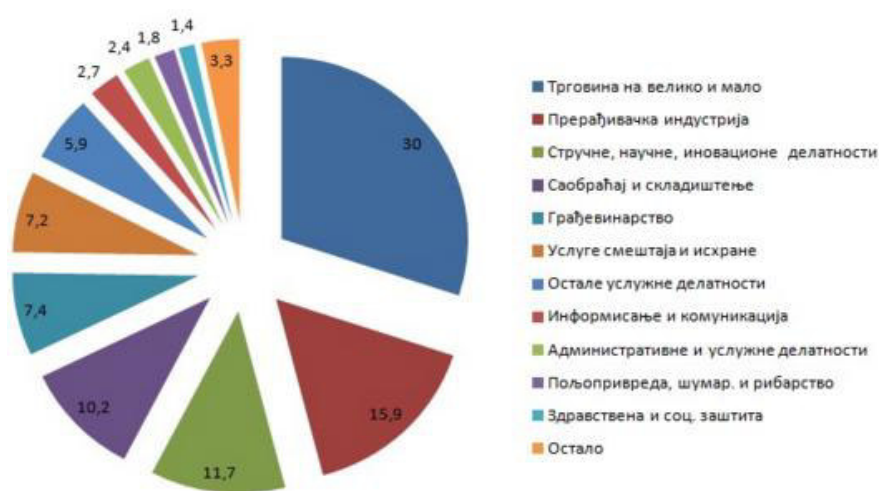


Слика 1.4. Процентуални удео предузећа по величини у укупном броју предузећа, 2012. или последња година за коју за дату земљу постоје подаци (OECD, 2015)

Сектор МСПП у Републици Србији обухвата микро, мала и средња предузећа (МСП) и предузетнике, при чему су предузетници укључени у категорију микропредузећа (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014). Од укупног броја привредних друштава у Републици Србији, чак 70,3% чине предузетници, 25,9% микро предузећа, 3% мала предузећа и 0,7% средња, односно 0,2% велика предузећа (Слика 1.5.). Када је у питању секторска структура, на Слици 1.6. се види да се скоро свако треће МСПП бави трговином на велико и мало (30%). Поред трговине, делатности које су заступљене међу МСПП су и прерађивачка индустрија (15,9%), стручне, научне, иновационе делатности (11,7%) и саобраћај и складиштење (10,2%). Најмањи је удео МСПП у сектору здравствене и социјалне заштите (1,4%) и пољопривреде, шумарства и рибарства (1,8%) (Privredna komora Srbije, n.d.).



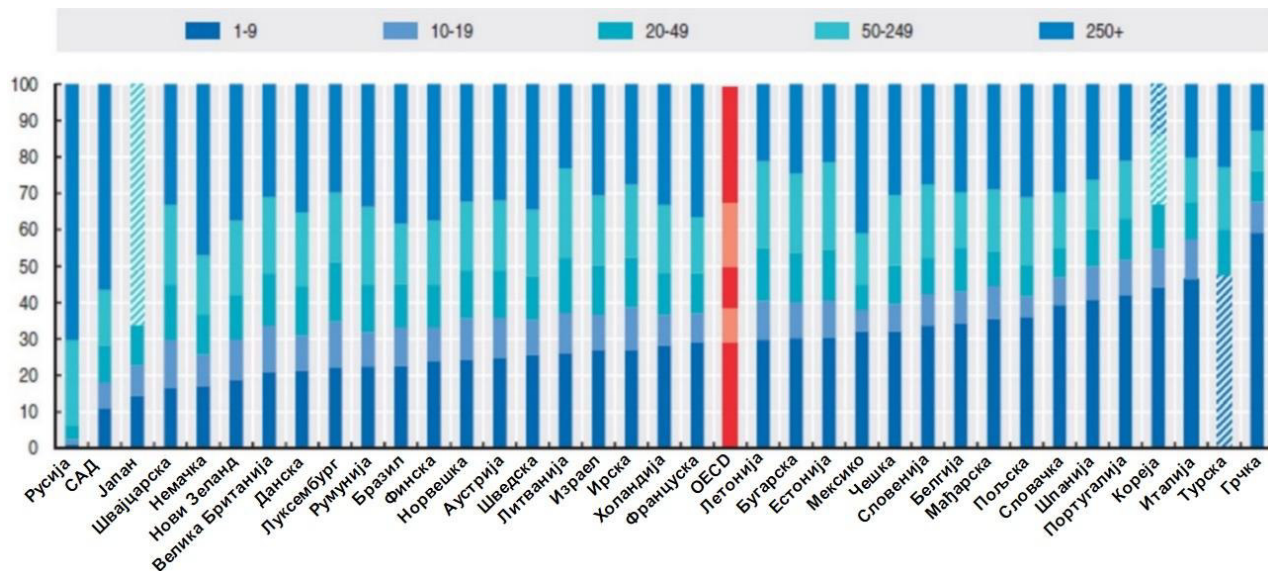
Слика 1.5. Преглед удела предузетника и привредних друштава по величини (Privredna komora Srbije, n.d.)



Слика 1.6. Преглед удела предузетника и привредних друштава по делатностима (Privredna komora Srbije, n.d.)

У Европској унији МСП представљају најважнији извор запошљавања, с обзиром на то да креирају више од четири милиона нових радних места сваке године (European Commission, 2013). Прихваћеност МСП као примарног извора нових радних места је подстакло владе већине индустријализованих земаља да осмисле програме за подстицај развоја малих и средњих предузећа (Deakins & Freel, 2012, стр. 42). Велики удео малих и средњих предузећа у укупним предузећима је резултат два паралелна процеса: смањење

величине постојећих предузећа и значајан прилив нових МСП (Acs & Audretsch, 1993). Велика предузећа су у просеку продуктивнија од малих, посебно у производном сектору. Разлике у продуктивности између предузећа различите величине су мање у услужном сектору. У неким земљама, услужна средња предузећа по продуктивности надмашују велика предузећа. Ово може делимично објашњено интензивном употребом приступачне информационо-комуникационе технологије (ИКТ) (OECD, 2015). Постоје значајне варијације између земаља када је у питању дистрибуција запослености међу предузећима различите величине. У Шпанији, Португалији и Италији више од 40% запослених ради у микро предузећима. Тај проценат у Грчкој износи скоро 60%, док је у Јапану око 13% (Слика 1.7.) (ibid.).



Слика 1.7. Процентуални удео запослених по величини предузећа, 2012. или последња година за коју постоје подаци (OECD, 2015)

Сектор МСПП у Републици Србији је у 2013. години запошљавао 65% укупног радно способног становништва (Privredna komora Srbije, n.d.). Највеће учешће у запослености имају микро предузећа са 46,4% (356.384 радника), средња предузећа са 29,0% (222.994 радника), а затим мала предузећа са 24,6% (189.172 радника). У периоду од 2004. до 2008. године бележен је стални раст запослености у МСПП. Треба нагласити да је годишњи раст запослености у 2006., 2007. и 2008. години био већи од пада запослености у

великим предузећима. Међутим, од почетка светске економске кризе запосленост у сектору МСПП се смањује, с тим да је највећи годишњи пад био 2009. године. Овај тренд се наставља, али знатно споријим темпом. У оквиру МСПП највеће учешће у запослености имају микропредузећа (46,4%), док је учешће малих и средњих предузећа у запослености знатно мање, и износи 24,6%, односно 29%, респективно. Број запослених у МСПП у Републици Србији у 2013. години у односу на 2009. годину је смањен за 11,9%. Када су у питању велика предузећа, у њима се 2011. и 2012. године повећавала запосленост, али то није било довољно да се смањи укупан раст незапослености. У 2013. години се бележи пад запослености и у великим и у малим и средњим предузећима (Слика 1.8.) (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014).



Слика 1.8. Кретање запослености у периоду 2004-2012. године (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014)

Светска економска криза је неповољно утицала на тренд убрзаног развоја МСП. У прилог томе говори чињеница да је од 2008. године успорен напредак сектора МСП, што се може видети по показатељима као што су БДП, запосленост и продуктивност који у 2013. години нису достигли ниво из 2007. године. Број новооснованих МСП је смањен и у већини земаља Евро-зоне остаје испод броја пре кризе (ОЕСД, 2015). До 2009. године раст запослености у МСПП у Републици Србији је у великој мери неутралисао раст незапослености који је уследио као последица реструктурирања великих предузећа. Ипак,

МСПП у континуитету имају исподпросечну бруто зараду (у 2007. години 88,4% и у 2013. години 89,9% просека привреде), док су зараде великих предузећа веће од просека привреде (за 22,1% у 2007. и за 18,6% у 2013.). Успорена динамика рецесионог опоравка укупне привреде је израженија код малих и средњих, него код великих предузећа (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014). Упркос наведеном, сектор МСПП је задржао релативно високо учешће у основним показатељима пословања, с обзиром на то да генерише око 2/3 запослености и промета, 54,1% бруто друштвене вредности (БДВ-а) и учествује са 43,2% у извозу нефинансијског сектора (Министарство привреде, 2015).

Када је реч о спољнотрговинском пословању, у већини ОЕСД земаља 50% или више извозних предузећа тргује само са једном земљом, али ова предузећа имају мали удео у укупној вредности извоза. У укупној вредности извоза обично доминирају предузећа која извозе у више од 10 земаља (на пример, у Финској, Француској, Немачкој и Великој Британији њихов удео је око 90% у укупној вредности извоза). Упркос томе што је број МСП увозника и извозника знатно већи од великих предузећа која учествују у спољнотрговинској размени, она и даље имају већи удео у вредности извоза односно увоза и тај проценат се креће између 50% и 80% у земљама ОЕСД-а (ОЕСД, 2015). Важан је и податак да само 25% МСП из ЕУ извози, а тај проценат је још и мањи када се ради о извозу ван Европске уније. Европска комисија има за циљ да помогне европским предузећима да се суоче са конкуренцијом, приступе страним тржиштима и пронађу партнере у иностранству (European Commission, 2016б). У Републици Србији, МСПП учествују са 98% у укупном броју извозника, али извозе тек 43% вредности извоза (57% вредности извоза се односи на велика предузећа) (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014). Средња предузећа доминирају како у извозу (47,6% извоза сектора МСПП), тако и у увозу сектора МСПП (40,0% извоза сектора МСПП) (Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој, 2014).

У Стратегији за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015. до 2020. године се наводе индикатори за праћење и остваривање стратешких циљева. У Табели 1.4. се као генерални индикатори за 2020. годину наводе укупан број МСПП од 350.000, укупан број запослених у сектору МСПП од

950.000 (што би представљало и више него значајно повећање у односу на 768.550 запослених према подацима из 2013. године). Још један од индикатора је реална просечна годишња стопа раста БДВ-а сектора МСПП која за 2020. годину износи $3.0\% \pm 1$ (Министарство привреде, 2015)

Табела 1.4. Генерални индикатори за праћење остваривања стратешких циљева

Индикатори	Последњи расположиви подаци	2020.
Укупан број МСПП	315.412 (2013)	350.000
Укупан број запослених у МСПП	768.550 (2013)	950.000
Реална просечна годишња стопа раста БДВ-а сектора МСПП-а	-3,5% (2008-2013)	$3,0\% \pm 1$ (2015-2020)

Извор: Министарство привреде, 2015

2. Стратегије раста малих и средњих предузећа

Раст предузећа је услов његовог опстанка на тржишту (Ђурићин, Јаношевић & Калићанин, 2012, стр. 392). Реч је о непредвидивом и мултидимензионалном феномену, с обзиром на то да свако предузеће има низ потпуно јединствених аспеката (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003). Стога ће се у овом делу дисертације анализирати раст и управљање растом малих и средњих предузећа, као и изазови раста МСП и могући начини превазилажења наведених проблема. Такође, биће приказани *Greiner*-ов и *Churchill*-ов и *Lewis*-ов модел раста, као и *Storey*-ева критика датих модела. Предузеће се одлучује за раст уколико процени да је тражња већа од потенцијала производње. С тим у вези, ако постоји инкрементални јаз између тренутне производње и пројектоване тражње, МСП се одлучују за интерни раст проширењем капацитета. С друге стране, уколико је овај јаз радикалног карактера, предузеће ће се одлучити за стратегије екстерног раста (Ђурићин et al., 2012, стр. 439). Интерне, екстерне и комбиноване стратегије раста МСП и предности и недостаци ових стратегија ће бити предмет анализе у наставку дисертације.

2.1. Управљање растом малих и средњих предузећа

Постоји обимна литература о расту предузећа (Delmar et al., 2003), али истраживачи истичу да ова област заслужује већу пажњу (Moreno & Casillas, 2007). Раст се најчешће посматра кроз раст у продаји или раст броја запослених (Kolvereid & Bullvag, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003). Брзорастућа предузећа представљају мали, али значајан део МСП (Kinsella, Clarke, Mulvenna & Coyne, 1994). Реч је о предузећима која су спремна да преузму ризик, да буду иновативна и да иницирају агресивне конкурентске активности (Ireland & Hitt, 1997; Upton, Teal & Felan, 2001). Уопштено, ова предузећа настоје да постигну баланс између финансијских резултата, дугорочних перформанси и добрих односа са купцима (Tonge, Larsen & Ito, 1998). У литератури, брзорастућа предузећа се пореде са тигровима (Achi, Doman, Sibony, Sinha & Witt, 1995) и газелама (Feindt, Jeffcoate, & Chappell, 2002; Moreno & Casillas, 2007) због њихове способности да одрже раст на дужи временски период (Lesonsky, 2007).

2.1.1. Управљање растом и изазови раста МСП

Иако је одрживи раст готово увек резултат циљане намере и пажљивог планирања, мала и средња предузећа не могу увек изабрати динамику раста (Barringer & Ireland, 2010, стр. 456). Управљање растом може бити најкритичнија тачка за будући успех пословања предузећа (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 610). При томе, веома је важно за предузеће да уважава природу пословног раста, да се посвети базичној стратегији раста и да пажљиво планира раст предузећа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 451).

- 1) Уважавање природе пословног раста. Успешан раст предузећа захтева припрему, добар менаџмент и уважавање питања која су од значаја за пословни раст предузећа. Првенствено, немају сва предузећа потенцијал да буду брзорастуће фирме. Са друге стране, нека предузећа расту пребрзо, при чему се суочавају са финансијским издацима и великим бројем обавеза које не могу испунити. Овај сценарио може трансформисати предузеће са задовољним купцима и запосленима у хаотично место за рад где запослени имају један једини циљ, да произведу и испоруче производе што је брже могуће. Начин да се ово предупреди је да се пажљиво управља растом и да се препозна када треба направити паузу у расту предузећа, имајући у виду да предузеће

може да расте онолико брзо колико му инфраструктура дозвољава. Ипак, раст и успех не морају увек ићи заједно. Заправо, пословни стручњаци често кажу да је раст „мач са две оштрице“. На пример, предузећа која пружају индивидуализоване услуге или продају специјализоване производе често не расту брзо и дају приоритет квалитету у односу на цену. Оваква предузећа могу да расту, али само у одређеној мери, с обзиром на то да уколико расту пребрзо могу изгубити на својој ексклузивности (ibid.).

- 2) Посвећеност базичној стратегији раста. Базична стратегија раста предузећа је у великој мери дефинисана његовим кључним компетенцијама. Стога, ако предузеће почне да користи сваку могућност за раст која му се укаже врло лако може залутати у област где не може остварити конкурентску предност. Дакле, веома је важно пратити базичну стратегију како би предузеће остварило раст и задржало конкурентску предност (ibid., стр. 453).
- 3) Планирање раста. Планирање раста укључује антиципирање обима раста који предузеће жели да постигне. Писање бизнис плана у великој мери помаже у развоју плана раста. Бизнис план укључује детаљну прогнозу за првих 3-5 година пословања предузећа са оперативним планом који описује ресурсе неопходне да се остваре пројектовани приходи. С обзиром на промене које настају у предузећу, многа предузећа периодично ревидирају свој бизнис план и план раста (ibid., стр. 455).

У фокусу пажње великог броја истраживања треба да буде смањење препрека за раст са којима се мале фирме суочавају (Freel, 1998). Уопштено посматрано, запажа се да на успех и неуспех МСП највише утиче екстерно окружење као и непредвидљивост промена у том окружењу (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003). С обзиром на то да често заузимају уске тржишне нише и ослањају се на ограничене ресурсе, мала и средња предузећа су изложенија утицају промене у окружењу и мање су способна да предвиде или да се прилагоде тој промени (Deakins & Freel, 2012, стр. 192). Постоји конзистентан сет изазова који се јављају у свим фазама раста фирме. Изазови постају све већи како предузеће расте, али и власници и менаџери предузећа постају искуснији са растом предузећа. Изазови показују да заправо ниједна фирма не расте у конкурентском вакууму, већ се суочава са интензивном конкуренцијом. Кључни изазови за МСП током њиховог

раста су: менаџерски капацитет и свакодневни изазови растућег предузећа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 462).

- Менаџерски капацитет. Већина власника МСП почиње свој посао самостално или са неколико чланова породице или блиских пријатеља (Gumpert & Boyd, 1984). Како предузеће расте, јавља се изазов да неки власници МСП одбијају да делегирају део својих одговорности запосленима упркос задржавању ауторитета доношења одлука. Овакав став власника МСП да све могу сами је ограничавајући за раст предузећа, јер су и могућности власника ограничене. Стога, власници малих и средњих предузећа морају да схвате значај делегирања одговорности (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 628). Једно од решења је формирање менаџмент тима који ће бити упознат са ресурсима предузећа и тржиштем, што ће довести до ширења могућности фирме у смислу увођења нових производа, географске експанзије, већег извоза итд. Оваква тежња ка новим могућностима узрокује раст предузећа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 463). Важно је поменути и значај унапређења менаџерског капацитета и знања кроз семинаре, конференције, курсеве и слично (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 629). Предузеће које расте почиње да се суочава са дуалним изазовом негативне селекције и моралног хазарда. Негативна селекција подразумева да, како расте потреба за запосленима у предузећу, све је теже наћи праве људе и поставити их на адекватне позиције уз адекватан надзор (Reuer & Ragozzino, 2008). Морални хазард се односи на то да новозапослени обично немају исте подстицаје као оснивачи, тако да неће бити довољно мотивисани да се труде или ће чак избегавати теже задатке. Како би се обезбедило да новозапослени савесно обављају свој посао, предузеће обично ангажује менаџере задужене за надзор запослених. Међутим, ова пракса ствара хијерархију која може бити веома скупа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 463).
- Свакодневни изазови за раст предузећа. Постоје бројни свакодневни изазови за раст предузећа, међу којима су најзначајнији (Barringer & Ireland, 2010, стр. 464-466): управљање новчаним токовима, управљање временом, стабилност цена, контрола квалитета и ограничење капитала. Управљање новчаним токовима је важно због очувања ликвидности предузећа. Једна од кључних карактеристика МСП су потешкоће у обезбеђењу финансијских средстава потребних за обављање пословања и развој

(Raunović & Novković, 2013). Нека предузећа се одлучују да реше проблем недостатка средстава кроз задуживање, док се друга пре одлучују да ограниче динамику свог раста како би избегла овај изазов (Barringer & Ireland, 2010, стр. 464). Власници МСП треба да науче да управљају временом као ресурсом (Hobbs, 1990). Заправо, неопходно је да се пословне активности категоризују и рангирају по значају и да се избегава пролонгирање обавеза. Важно је нагласити и значај делегирања као кључне вештине коју власник МСП треба да развије, како би свакодневне активности које се понављају могао поверити запосленима уз одговарајуће инструкције (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 628). Уколико предузеће расте на рачун тржишног удела конкурената, може се јавити ценовна конкуренција. Малим и средњим предузећима није у интересу да се такмиче са великим предузећима путем цене. Како би се ово избегло, МСП би требало да продају диференциране производе на јасно дефинисаном циљном тржишту (Barringer & Ireland, 2010, стр. 465). Један од највећих изазова са којим се предузеће суочава је одржавање високог нивоа квалитета производа и услуга. Како предузеће расте и послује са све већим бројем купаца, добављача и других стејкхолдера, дешава се неретко да не може довољно брзо да изгради своју инфраструктуру да се избори са повећаним прометом. У том случају, најчешће испашта квалитет производа и услуга које предузећа пружају потрошачима. Најбољи начин за решавање овог проблема је добро планирање свих пословних активности (ibid.). Износ потребног капитала за раст малих и средњих предузећа варира у зависности од сектора пословања и карактеристика самих предузећа. Способност предузећа да обезбеди неопходан капитал, било кроз интерно генерисане фондове, преко банке или од инвеститора, ће у великој мери одредити да ли ће се раст предузећа наставити (ibid., стр. 466).

2.1.2. Фазни модели раста и критике фазних модела раста МСП

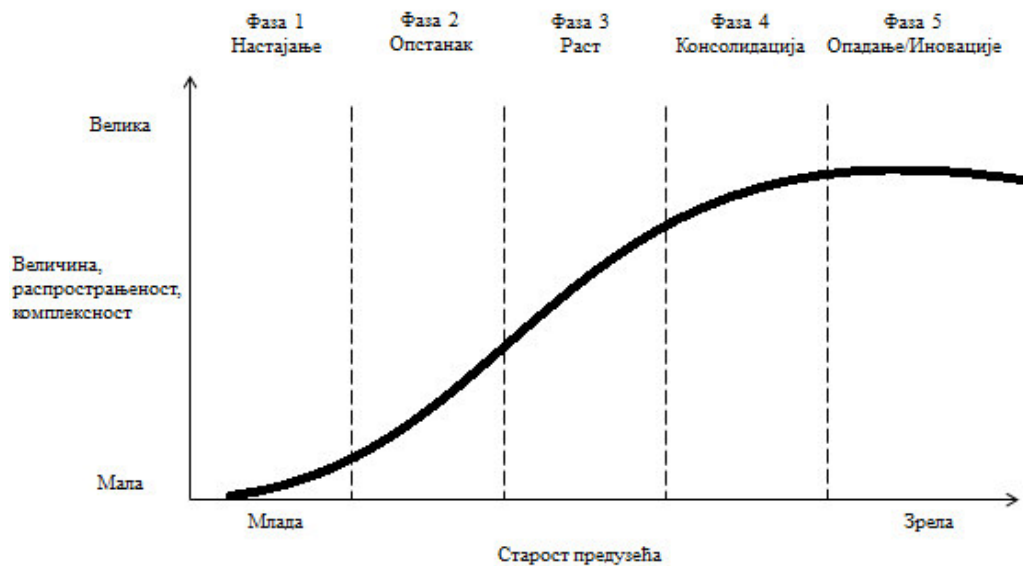
Модел животног циклуса предузећа или фазни модел раста обухвата пет фаза и предвиђа постепено кретање дуж путање раста, односно „криве у облику слова S”. У свакој фази предузеће доживљава промене у праксама и стилу менаџмента, организационој структури, степену формалности интерних система и стратегији (Deakins & Freel, 2012, стр. 180). Важно је да је власник МСП упознат са могућностима и изазовима

сваке од фаза како би могао успешно да управља њима (Слика1.9.) (Barringer & Ireland, 2010, стр. 459).

- Фаза настајања и увођења. Ова иницијална фаза се односи на покретање предузетничког процеса и детерминисање филозофије, мисије, визије и циља пословања предузећа (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 611). Предузеће утврђује своје кључне снаге и слабости и почиње да продаје свој производ или услугу с циљем да се добро позиционира на тржишту. Власник МСП је укључен у сваки сегмент пословања предузећа, при чему је пословање врло небирократизовано, са мало или нимало писаних правила или процедура. Кључни изазов за предузеће у овој фази је да се обезбеде прави иницијални производи или услуге и постави темељ за раст предузећа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 460).
- Фаза опстанка и раног раста. У овој фази предузеће је обично још увек фокусирано на иницијалне производе или услуге али покушава да повећа своје тржишно учешће. Власник све више добија менаџерску и надзорну улогу (Barringer & Ireland, 2010, стр. 460). Такође, ову фазу карактерише повећање формализације, односно развој политика и процедура предузећа које ће усмеравати запослене како да раде када власници МСП или менаџери нису присутни (ibid., стр. 461).
- Фаза раста. У фази раста предузеће најчешће почиње да развија нове производе и услуге, да се шири на нова тржишта и да интензивније сарађује са другим предузећима. Кључна брига у овој фази су потребни ресурси за пословање и способност власника и менаџера да одведу предузеће у наредну фазу. Како се динамика раста предузећа убрзава, расте и потреба да се развије формална организациона структура и да се јасно одреде одговорности сваког појединца у предузећу. Добро развијене политике и процедуре чине процес раста предузећа много успешнијим (ibid.).
- Фаза консолидације и зрелости. Предузеће улази у фазу зрелости када се његов раст успорава. У овој фази, МСП се фокусира на ефикасно управљање постојећим производима и услугама, пре него да се шири на нове области. Формалне политике и процедуре, иако значајне, могу постати препрека ако су превише ригидне и стриктне (Nair & Boulton, 2008). Важно је да предузеће настави да се прилагођава и да оснивач,

менаџери и запослени остану доследни производима и услугама које продају. Ако то није случај, предузеће лако може dospети у ситуацију да има застој у расту (Barringer & Ireland, 2010, стр. 462). Ова фаза је често „прекретница” за предузеће (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 611).

- Фаза опадања или иновације. Многа искусна предузећа која дуго послују на тржишту се континуирано прилагођавају променама у окружењу кроз продају производа који су у складу са потребама потрошача. Међутим, у једном тренутку дате производе и услуге ће заменити нови производи и услуге (Barringer & Ireland, 2010, стр. 462). Одговор предузећа на овакву ситуацију треба да буду иновације, јер предузећа која не иновирају, пропадају (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 611). Такође, предузеће може доћи у фазу опадања ако изгуби свој фокус или се шири тако да више нема конкурентску предност ни на једном од тржишта. Стога, власник МСП треба да буде свестан ових препрека и да покуша да их превазиђе (Barringer & Ireland, 2010, стр. 462).



Слика 1.9. Модел животног циклуса предузетничке фирме (према: Deakins & Freel, 2012, стр. 180)

Предност фазних модела је што наглашавају став да се потребне менаџерске вештине не могу дефинисати једном заувек. С друге стране, критике ових модела се односе првенствено на чињеницу да већина предузећа уопште не расте или доживи веома мали раст, те је мала вероватноћа да ће икада достићи трећу, четврту или пету фазу. Такође, фазни модели не предвиђају могућност прескакања фаза или враћања на ранију фазу, као ни могућност да предузећа испоље карактеристике више фаза (да постану хибридна). Поред тога, имајући у виду неизвесно окружење и промене на тржишту, тешко је очекивати да ће се кризе јављати према унапред утврђеном обрасцу (Deakins & Freel, 2012, стр. 184). Storey у својој критици фазних модела истиче да они само описују, а не предвиђају раст предузећа (Storey 1994, стр. 122). Он претпоставља да на раст МСП утичу три скупа елемената: карактеристике власника предузећа, карактеристике предузећа и карактеристике стратегије (Deakins & Freel, 2012, стр. 185). Успех предузећа у великој мери зависи од карактеристика власника МСП, међу којима су посебно важне: мотивација, образовање, искуство, власништво и старост. Други фактори као што су претходна самозапосленост, пол, породична ситуација и друштвени статус се сматрају мање битним (Stokes & Wilson, 2010, стр, 236). Када је реч о мотивацији, истиче се да особе које постају власници МСП са циљем да искористе уочену тржишну шансу имају веће шансе за успех и раст предузећа него они који се самозапошљавају услед незапослености (Deakins & Freel, 2012, стр. 186). Постоје супротстављени ставови по питању образовања власника МСП. С једне стране, истиче се да је образовање неопходно за успешно управљање предузећем, с обзиром на то да се кроз образовање могу стећи нове вештине и знање (ibid.). Са друге стране, сматра се да образоване појединце могу брзо заморити бројни рутински задаци који су дужност власника предузећа (Penrose, 1995, стр. 129). Очекивано, претходно менаџерско искуство власника МСП позитивно утиче на раст предузећа (Deakins & Freel, 2012, стр. 187). Иако се наглашава да МСП која имају више од једног власника имају и већи потенцијал за раст (Storey, 1994, стр 130), постоје емпиријски докази студија спроведених у високотехнолошким предузећима која показују да је брз раст повезан са предузећима са једним оснивачем (Oakey, 1995, стр. 16). Када је у питању старост власника предузећа, истраживања показују да се појединци из старосне групе

између 35 и 44 година, као и појединци старији од 65 година најчешће одлучују за самозапошљавање (Deakins & Freel, 2012, стр. 187).

Карактеристике предузећа које имају утицај на раст су: старост, величина, правна форма, локација и привредни сектор у коме МСП послује (Stokes & Wilson, 2010, стр. 236). Питања величине и старости фирме често се обрађују истовремено, с обзиром на то да се сматра да су ове две карактеристике повезане. С тим у вези, постоји став да мала предузећа расту брже него велика и да млађа предузећа расту брже него старија (Deakins & Freel, 2012, стр. 188). Разлика између нових и старих предузећа је у начину на који расту. Скорија истраживања показују да мања и млађа предузећа примењују органски раст, док се старија и већа предузећа најчешће одлучују за раст кроз аквизиције (Delmar et al., 2003). Када је у питању правна форма, истиче се да друштва са ограниченом одговорношћу брже расту него предузетници (Stokes & Wilson, 2010, стр. 236). С обзиром на то да већина МСП послује на локалним тржиштима, локација ће готово сигурно утицати на перформансе предузећа (Stokes & Wilson, 2010, стр. 236). Ипак, не постоји консензус о утицају локације на раст предузећа, те су неопходна додатна истраживања. Постоји мишљење да МСП из сектора високе технологије имају највећи потенцијал за раст. Насупрот томе, закључак ОЕCD-а гласи да већина предузећа са високом стопом раста нису иновативна у технолошком смислу, већ најчешће уводе маркетиншке иновације (Deakins & Freel, 2012, стр. 188). Карактеристике стратегије на које треба обратити пажњу су: екстерни капитал, позиционирање на тржишту, увођење нових производа и регрутовање менаџера (Deakins & Freel, 2012, стр. 189). Сматра се да предузећа која су продала удео у власништву имају боље резултате од оних која нису била спремна да то учине. При томе, треба имати у виду да многа МСП не могу да привуку екстерни капитал (ibid.). Истиче се да је такмичење засновано на ценама мање привлачно од стратегије диференцирања, посебно када је реч о малим и средњим предузећима. Ово стога што МСП најчешће не могу остварити економију обима, те се не могу надметати са великим предузећима на бази цене. Због тога је за пословни развој кључно стицање конкурентске предности засноване на неценовним факторима, као што су на пример иновације (O’Gorman, 2001). Нови производи често омогућавају предузећима да боље одговоре на потребе постојећих потрошача и да привуку нове потрошаче. Иновативна

предузећа најчешће имају боље пословне резултате од оних које нису иноватори, али треба имати у виду да постоји и степен ризика, те да неуспешна иновација може довести до пословног краха (Deakins & Freel, 2012, стр. 191). Како предузеће расте, власник не може да обавља све пословне задатке, те треба да регрутује и мотивише менаџере и запослене да раде у најбољем интересу предузећа (ibid.).

2.2. Концепцијски оквир за утврђивање стратегија раста МСП

Раст предузећа постаје потреба у данашњим условима пословања. Раст предузећа можемо посматрати као квантитативни, у смислу раста у приходима од продаје, броју запослених, укупном капиталу, инвестицијама и слично, али и као квалитативни раст у смислу квалитета пословања (Durmaz & Ilhan, 2015). Квалитативни раст је тешко објаснити квантитативним показатељима. Међутим, с обзиром на то да предузећа која одликује квалитативни раст најчешће имају и добре квантитативне показатеље, може се закључити да је квантитативни раст резултат квалитативног раста (ibid.). И за МСП, генерално, важе исте стратегије раста, као и за велика предузећа. Стратегије раста МСП се, са становишта метода раста, могу поделити на: интерне (органске), екстерне (неорганске) и комбиноване стратегије раста (Слика 1.10.) (Barringer & Ireland, 2010, стр. 480). Интерни раст је раст на бази сопствених инвестиција, док је екстерни раст заправо раст на бази преузимања других предузећа или инвестиција у акције других предузећа (Ђурићин et al., 2012, стр. 439). У интерне стратегије раста убрајамо: развој нових производа и остале стратегије везане за производ, базиране на сопственим улагањима и напорима. Екстерне стратегије раста се базирају на спајању (фузији), припајању и куповини других предузећа (мерџери и аквизиције). Комбиноване стратегије представљају комбинацију интерног и екстерног метода раста и базирају се на кооперативним аранжманима, који могу бити невласнички (споразумни, уговорни) и власнички, са уделом у власништву сваког од партнера. Као најпознатије модалитете комбиноване стратегије раста можемо навести: уговор о лиценцирању, уговор о франшизингу, стратегијске алијансе и заједничка улагања – *joint ventures* (Слика 1.10.).



Слика 1.10. Стратегије раста предузећа (прилагођено према: Stefanović, Ivanović-Đukić, 2015, стр. 150; Barringer & Ireland, 2010, стр. 481)

2.2.1. Интерне стратегије раста МСП

Интерне стратегије раста укључују напоре учињене унутар самог предузећа, при чему се предузеће ослања на своје сопствене компетенције, стручност, пословну праксу и запослене. Током раних фаза свог животног циклуса, готово сва предузећа расту „органски“ (Barringer & Ireland, 2010, стр. 481). Интерни раст је спор, захтева мање промене, те се њиме може релативно лако управљати (Durmaz & Ilhan, 2015). Ипак, предузећима је теже да се ослањају само на интерни раст у каснијим фазама животног

циклуса (Barringer & Ireland, 2010, стр. 481). Стратегије интерног раста су: стратегије развоја производа и друге стратегије везане за производ.

Развој нових производа укључује дизајнирање, производњу и продају нових производа или услуга са циљем повећања прихода и профитабилности предузећа. У многим брзорастућим индустријама развој нових производа је неопходан. На пример, просечан животни циклус производа у компјутерској софтверској индустрији је 14 до 16 месеци. Стога, софтверска предузећа морају увек имати нове производе у свом асортиману како би остала конкурентна на тржишту. Иако развој нових производа може резултирати значајним предностима, ово је високо ризична стратегија. Кључ успешне стратегије је развити иновативни производ који није копија постојећих производа (Barringer & Ireland, 2010, стр. 482). Предузећа се најчешће одлучују за развој нових производа када увиде незадовољену потребу на тржишту. При томе, треба тежити развоју производа који додају вредност за потрошаче и обезбедити прави баланс између квалитета и цене производа како би исти опстао на тржишту. Пре пласирања новог производа, неопходно је спровести студију изводљивости, али истраживања и анализе оправданости датог производа у асортиману треба континуирано спроводити и након иницијалног увођења производа (*ibid.*, стр. 483).

Поред развоја новог производа, предузећа могу да расту и кроз унапређење постојећих производа или услуга, повећање тржишне пенетрације постојећих производа и услуга или спровођење стратегије екстензије производа.

- Побољшање постојећих производа или услуга. Често предузеће може да повећа свој приход кроз побољшање постојећих производа или услуга, односно кроз унапређење квалитета, дизајна, паковања и слично. На овај начин се увећава вредност производа и његова цена из перспективе купца расте. Међутим, треба имати у виду да некада за предузеће може бити скупље да побољшава постојеће, него да развије потпуно нове производе или услуге (Barringer & Ireland, 2010, стр. 484).
- Повећање тржишне пенетрације постојећих производа или услуга. Стратегија тржишне пенетрације се односи на повећање тржишног учешћа постојећих производа на постојећем тржишту (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2015, стр. 139). Повећање тржишног

удела се обично постиже кроз повећање трошкова промоције или смањење цена (Barringer & Ireland, 2010, стр. 485).

- Проширење производне линије. Стратегија проширења производне линије подразумева да предузеће креира нове верзије производа које укључује у производни асортиман без значајнијих додатних трошкова развоја (ibid., стр. 486).

Са циљем да се што боље сагледају интерне стратегије раста МСП, у Табели 1.5. су приказане њихове кључне предности и недостаци.

Табела 1.4. Предности и недостаци интерних стратегија раста

Предности	Недостаци
Инкрементални раст. Предузеће које расте постепено може се континуирано прилагодити променљивим условима окружења кроз примену интерних стратегија раста.	Спор начин раста. У неким индустријама, инкрементални приступ расту не дозвољава предузећу да оствари економију обима и конкурентску предност довољно брзо.
Максимална контрола. Интерне стратегије раста омогућавају предузећу да има контролу над квалитетом својих производа и услуга током процеса раста. С друге стране, предузећа која расту применом екстерних стратегија, деле надзорну функцију са својим пословним партнерима.	Потреба да се развијају нови ресурси. Неке интерне стратегије, као што је развој новог производа, захтевају од предузећа да буду иновативна. Иако интерне иновације имају многе позитивне карактеристике, оне су обично споре, скупе и ризичне.
Подстицање интерног предузетништва. Предузећа која расту кроз примену интерних стратегија раста траже нове идеје унутар предузећа пре него од екстерних стејхолдера. Овакав приступ подстиче интерно предузетништво и иновације.	Ризик од неуспеха. Интерне стратегије раста, као што је на пример развој новог производа, подразумевају ризик да се нови производ или услуга неће продати, при чему је тешко повратити инвестицију која је уложена у развој.

Прилагођено према: Barringer & Ireland, 2010, стр. 482

2.2.2. Екстерне стратегије раста МСП

Као што предузеће може да расте уз употребу сопствених интерних ресурса, раст предузећа се може остварити и кроз коришћење ресурса других предузећа са којима се остварује пословна сарадња. Предузећа неретко преферирају екстерни раст из неколико разлога: повећање профита, снижавање трошкова, стварање додатне вредности, остварење

економије обима и трансфер технологије (Durmaz & Ilhan, 2015). У екстерне стратегије раста убрајају се: мерџери и аквизиције.

Многа предузећа расту кроз мерџере и аквизиције. Мерџер подразумева да предузеће које је мета трансакције губи правни субјективитет ($A+B=A$), док се аквизиција односи на стицање контролног удела (више од 50% управљачког пакета) предузећа мете од стране предузећа иницијатора, с тим да оба предузећа настављају да функционишу као одвојена правна лица ($A+B=$ Матично предузеће А+ Зависно предузеће Б) (Ђурићин et al., 2012, стр. 443). Појмови аквизиција и мерџер се, упркос очигледним разликама, неретко користе као синоними (Hisrich et al., 2005, стр. 498). Преузимањем другог предузећа се могу задовољити потребе попут ширења производне линије, добијања приступа каналима дистрибуције, постизања економије обима или географске експанзије предузећа. Иако може донети низ предности, одлуку да предузеће расте кроз мерџер или аквизицију треба опрезно донети (Nijkamp & Ommeren, 2006). Ово, стога, што су многа предузећа утврдила да процес асимилације другог предузећа у њихове тренутне операције није једноставан (Barringer & Ireland, 2010, стр. 491), имајући у виду да подразумева велике промене у оквиру организације и низ изазова са којима се предузеће суочава. Изазови се првенствено односе на проблеме задржавања запослених, смањење броја запослених и мотивисаност запослених у предузећу (Petsa-Papanicolaou, 2007).

Ради бољег разумевања екстерних стратегија раста, у Табели 1.6. су приказане кључне предности и недостаци.

Табела 1.6. Предности и недостаци екстерних стратегија раста

Предности	Недостаци
Смањење конкуренције. Конкуренција се смањује када предузеће преузима конкуренте или их претвара у партнере кроз алијансе или франшизинг. На овај начин предузеће може обезбедити ценовну стабилност кроз елиминисање могућности да дође до рата ценама са конкуренцијом.	Некомпатибилност менаџмента. Менаџери предузећа укључених у аквизицију, алијансу, лиценцирање или франшизинг, могу се сукобити и на тај начин отежати имплементацију стратегије.
Добијање приступа патентираним производима или услугама. Аквизиција или алијансе су често мотивисане жељом предузећа да добије легитимни приступ патентираном власништву другог предузећа.	Сукоб организационих култура. Екстерни начини раста захтевају заједничке напоре два или више предузећа, при чему се организационе културе често сукобљавају што може резултирати успореним растом.
Приступ техничкој експертизи (стручности) и новим производима и тржиштима	Оперативни проблеми. Односе се првенствено на изостанак потпуне компатибилности опреме и пословних процес два или више предузећа.
Приступ техничкој експертизи (стручности)	Већа пословна комплексност. Иако највећи број аквизиција и алијанси укључује предузећа у истим или сличним индустријама, нека предузећа преузимају или сарађују са предузећима из других сектора. Овакав приступ значајно повећава комплексност пословања.
Економија обима и диверзификација пословног ризика	Антимонополске импликације. Неке земље имају стриктне антимонополске законе који забрањују одређене пословне односе између предузећа.

Прилагођено према: Barringer & Ireland, 2010, стр. 490

2.2.3. Комбиноване стратегије раста

У складу са наведеним предностима и недостацима интерних и екстерних стратегија раста, предузећа се одлучују за сопствену производњу производа, делова и репроматеријала или за раст кроз стратегије преузимања, куповине, спајања и припајања предузећа како би се обезбедили потребни ресурси и компетенције. Поред интерних и екстерних стратегија раста, предузећа могу остварити раст и кроз комбиноване методе раста (Stefanović, 2010, стр.46). Као што смо већ горе навели, у комбиноване стратегије

раста убрајају се: лиценцирање, франшизинг, стратегијске алијансе и заједничка улагања. Свака од наведених стратегија ће у наставку овог дела рада бити детаљније анализирана, док ће франшизингу бити посвећено друго поглавље дисертације.

Лиценцирање је давање одобрења од стране једне предузећа другом предузећу да користи специфичну форму његовог интелектуалног власништва под јасно дефинисаним условима. Готово целокупна интелектуална својина коју компанија поседује и која је заштићена патентом, трговинском марком или ауторским правима може бити лиценцирана трећој страни (Barringer & Ireland, 2010, стр. 493). Услови лиценце су прецизирани кроз лицензни споразум који је формални уговор између компаније која поседује интелектуалну својину и компаније која купује права да је користи. Лиценца може бити ексклузивна, неексклузивна, за одређену сврху и за специфичну географску област (Welsh, Alon & Falbe, 2006). Не постоји утврђена формула за одређивање износа иницијалног плаћања или тантијема, већ су то питања која су део процеса преговарања у уговору о лиценцирању (Shane, 2006).

Популарности стратегијских алијанси и заједничких улагања је порасла захваљујући подизању свести да предузеће не може успешно пословати и ширити своје пословање самостално (Wiklund & Shepherd, 2009). Стратегијске алијансе су партнерство између два или више предузећа које је развијено да би се остварио заједнички циљ. Алијансе су углавном неформалне и не укључују креирање новог ентитета (као што је случај код заједничког улагања) (Tiwana & Keil, 2008). Предузећа се одлучују за стратегијске алијансе као стратегије раста из више разлога: како би се повећали производни капацитети, како би се смањила неизвесност пословања, како би се стекла конкурентска предност и остварио већи профит и како би се искористиле пословне могућности које би им омогућиле да постану тржишни лидери (Webster, 1999, стр. 14). У литератури је често цитирана и подела стратегијских алијанси на три врсте: некапиталне стратегијске алијансе, капиталне стратегијске алијансе и заједничка улагања. Некапиталне стратегијске алијансе су оне код којих се сарадња међу предузећима остварује у домену развоја, производње или продаје, али без повезивања путем капитала. Код капиталних стратегијских алијанси су два предузећа међусобно повезана између осталог и капиталом (Ђурићин et al., 2012, стр. 443).

Заједничко улагање подразумева формирање једног предузећа које је настало заједничким улагањем два или више независних предузећа (Boljević, 2005). Избор правог партнера је веома важан код заједничких улагања, те би то требало да буде важна стратегијска одлука пре самог формирања *joint venture*-а (Cullen, Johnson & Sakano, 1995), како би се минимизирала шанса за неуспех заједничког улагања (Vaidya, 2009). Циљ формирања заједничког предузећа је обично обезбеђење приступа страном тржишту (Javorcik, 2008). Поред тога, заједничка улагања се могу формирати са циљем остварења економије обима или умрежавања (Barringer & Ireland, 2010, стр. 499). Kogut (1988) наводи три групе разлога за заједничка улагања, и у складу са тим дефинише три приступа формирању *joint ventures*:

- Приступ трансакционих трошкова. Према овом, приступу *joint ventures* се формирају првенствено како би се минимизирали трошкови производње.
- Приступ стратегијског понашања. Овај приступ полази од тога да се *joint ventures* покрећу као одговор на екстерне притиске из окружења. Заправо, предузећа теже да максимизирају свој профит кроз стицање конкурентске предности и улазе у *joint ventures* како би смањила ризик стратегијске неизвесности.
- Приступ организационог учења. Према овом приступу, кроз заједничко улагање, предузећа стичу знање и *know-how* другог предузећа

2.3. Интернационализација као стратегија раста малих и средњих предузећа - дефинисање концепта

„Глобално размишљање“ је важно јер потрошачи данас могу да бирају између производа и услуга који потичу из свих делова света. Власници МСП који шире своје пословање на страна тржишта треба да буду глобални мислиоци како би формулисали и усвојили стратегије за различите државе (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 632). Изостанак глобалног размишљања је једна од баријера које најчешће ограничавају способност власника МСП да наступи и ван домаћег тржишта (Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 563). МСП су схватила да су тржишта данашњице мала у поређењу са потенцијалним тржиштем сутрашњице (ibid., стр. 560). Као резултат тога, они су под све већим притиском да се шире на интернационално тржиште и обезбеде пословање „без граница“

(Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 562). Поред интернационализације пословних активности, МСП могу учествовати на светском тржишту као део ланца снабдевања великих предузећа чија су крајња тржишта глобална (Deakins & Freel, 2012, стр. 200; Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 11). За МСП широм света глобално пословање је ствар опстанка, а не ствар избора (Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 562). Предности које МСП могу остварити од укључивања у глобалне пословне токове су: повећање продаје и профита, продужење животног циклуса производа, нижи трошкови производње, унапређење конкурентске позиције и репутације, подизање нивоа квалитета, повећање оријентисаности на потрошаче (ibid.).

Један од најважнијих изазова глобализације је управо неопходност МСП да интернационализују своје активности (Hollenstein, 2005; Knight & Kim, 2009), јер је конкуренција на домаћем тржишту велика и животног циклуса производа се постепено скраћује (Raymond & St-Pierre, 2010; Armario, Ruiz & Armario, 2008; Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006; Wheeler, Ibeh & Dimitratos, 2008; Knight & Kim, 2009). Пре неколико деценија, МСП су била забринута за конкуренцију која им је била на само неколико километара, док се данас МСП суочавају са конкуренцијом која може бити удаљена неколико временских зона (Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 562). Према различитим ауторима (Narula, 2004; Xiong, Tor, Bhatnagar, Khoo & Venkat, 2006; Chorda, Gunasekaran & Aramburo, 2002), кључни фактори који ограничавају МСП да се изборе са изазовима глобалне конкуренције су: високи трошкови развоја производа, недовољно ресурса, технологије и компетенција везаних за технологију, информациони јаз између функција производње и маркетинга и недостатак финансијских средстава за набавку скупих софтвера. С обзиром на то да МСП немају довољно, како финансијских, тако и људских ресурса, да се носе са изазовима на међународном тржишту, она треба да ставе фокус на ефикасно управљање ресурсима и избор одговарајуће стратегије за интернационалну експанзију. Развој савремене ИКТ је значајно смањио трошкове и ризике укључене у процес интернационализације малих и средњих предузећа, чиме се повећава њихово присуство на страним тржиштима. Успех на глобалном тржишту захтева да МСП буду константно иновативна, да држе корак са конкуренцијом, одржавају висок ниво квалитета и стално га унапређују, да буду осетљива на јединствене захтеве страних купаца и да запошљавају мотивисане запослене

(Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 563). Ипак, због низа још увек присутних ограничења, МСП имају неискоришћен потенцијал за раст кроз интернационализацију (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 11).

Интернационализација МСП постаје актуелна тема, јер светска привреда постаје све интегрисанија услед смањења баријера и унапређења технологије (Knight, 2001). Феноменом интернационализације се баве истраживачи у области стратегијског менаџмента, међународног пословања и предузетништва (Lu & Beamish, 2001). Интернационализација представља једну од стратегија раста и развоја предузећа ван националних граница, која се заснива на правилима међународног конкурентског понашања и развоју глобалног тржишта (Rakita, 1998, стр. 27). Заправо, интернационализација се може дефинисати као степен у коме је предузеће укључено у интернационално пословање (Welch & Luostarinen, 1988; Chellah, Sulaiman & Yusoff, 2010). *Lu* и *Beamish* (2001) су мишљења да је процес интернационализације МСП предузетничка активност. Упркос томе, *Morgan* и *Katsikeas* (1997), *Kirby* и *Kaiser* (2003) и *Freeman* и *Reid* (2006) истичу да је интернационализација веома ризична за МСП, јер немају адекватне ресурсе да се суоче са негативном страном глобалне експанзије. Истраживачи су утврдили да, поред ресурса, и величина предузећа утиче на интернационализацију МСП (Moen, 1999). Треба нагласити да мала предузећа нису мање верзије великих предузећа (Shuman & Seeger, 1986, стр. 8), већ се значајно разлику у односу на велика предузећа по структури власништва, организационој структури и процесима, као и системима управљања (Smith et al., 1988; Carrier, 1994). С друге стране, *Calof* и *Beamish* (1995) и *Wolf* и *Pett* (2000) указују да не постоји значајна разлика између интензитета извоза малих и великих предузећа, те закључују да величина не представља баријеру за интернационализацију предузећа. Један од начина за превазилажење проблема величине и недостајућих ресурса за интернационализацију малих и средњих предузећа јесте умрежавање које кроз дељење ресурса и трансфер знања унутар мреже може обезбедити конкурентску предност (Lettice & Jan, 2004) и боље тржишне могућности (Bhatti & Kumar, 2012). С обзиром на изузетан значај интернационализације као стратегије раста малих и средњих предузећа, и имајући у виду повезаност са темом дисертације, о интернационализацији ће детаљније бити речи у трећем поглављу.

ПОГЛАВЉЕ II

ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ФРАНШИЗИНГУ

Друго поглавље докторске дисертације се односи на свеобухватну анализу франшизног концепта пословања, од разматрања самог настанка, развоја и типологије франшизинга, до анализе уговора о франшизингу и франшизног пословања у савременој економији. Имајући у виду значај успостављања доброг пословног односа између даваоца и корисника франшизе, посебан део овог поглавља је посвећен избору партнера и еволуцији односа у франшизном систему. Предузетнички концепт франшизинга је објашњен у другом делу овог поглавља, док се трећи део поглавља односи на теоријске приступе у доношењу одлуке о уласку у франшизни систем.

1. Концепт франшизинга - развој, улога и значај франшизних система

Франшизинг, као пословни концепт, има велики пословни потенцијал. Захваљујући франшизном систему пословања многа предузећа су остварила успех, што има позитивне импликације на све привредне делатности и економију у целини (Fulop & Forward, 1997). Стога се у овом делу рада пажња посвећује самом појму, настанку и развоју франшизинга као пословног концепта и предностима и недостацима франшизног пословања. Наводе се класификације франшизинга као успешног пословног концепта, а затим указује на значај франшизинга у савременим условима пословања, са посебним освртом на развој и значај франшизинга у Републици Србији. Имајући у виду значај уговора о франшизингу, анализира се и правно регулисање односа између франшизних учесника. С обзиром на то да франшизни однос еволуира током времена, биће приказан и Е-модел односа у франшизном систему. Такође, ставља се фокус на значај избора квалитетних франшизних партнера као детерминанте пословног успеха.

1.1. Настанак и развој франшизинга као пословног концепта

С обзиром на велики значај франшизинга за привредни развој на глобалном нивоу, истраживање овог пословног концепта је од кључног значаја за његово даље унапређење. Упркос постојању низа студија на тему франшизинга, ова област је још увек недовољно истражена, посебно у Републици Србији. У свету постоји константна тенденција развоја постојећих и нових франшизних система, с обзиром на то да ови системи доприносе порасту запослености, друштвеном производу и привредном расту. Франшизни концепт се истражује са аспекта различитих научних дисциплина: маркетинга, економије, права, организационе теорије. Интересовање за ову област се објашњава комплексношћу феномена франшизинга (Fulop & Forward, 1997). Заправо, франшизинг истраживања имају прилично кратку историју, имајући у виду да најстарије познате и најчешће цитиране студије датирају из касних 1960-их година. Током протеклих неколико деценија, франшизинг је доживео експанзију и континуирани раст подстакнут у великој мери појавом нових облика франшизинга у новим областима, почев од хотела, ресторана, па до образовања деце, козметичких салона, бриге о старима итд. (Grunhagen & Mittelstaedt, 2005).

1.1.1. Појмовно одеђење и историјски развој франшизинга

Појам „франшизинг“ (енгл. *franchising*) потиче из англо-америчког говорног подручја где настаје у савременом облику каквим га данас познајемо. Ипак, термин „франшизинг“ своје извориште налази у француској речи *la franchise* која се користи да би се описала слобода, искреност, отвореност (Draškić, 1983, стр. 11). Још у средњем веку се јављају одређени видови пословања који се могу сматрати претечом франшизног пословања. Баронски систем је имао доста елемената који се данас могу наћи у франшизингу. Заправо, барони који су представљали краља у својим областима сакупљали су и плаћали тантијеме и испуњавали друге захтеве монарха након додељивања територија (Abell, 2011, стр. 34). У Јапану је познат систем пословања „*Norenkai*“, а који такође има одређене елементе франшизинга. Овај систем омогућава радницима који поседују одређено искуство да на одређеној локацији користећи исто име и исти мени отворе свој ресторан (ibid.). Почетак франшизног пословања се везује за аранжман

аустралијског гувернера Маквариоа са произвођачима и продавцима рума и аранжман Сингера са путујућим продавцима шиваћих машина (Ђурић, 2007, стр 154). Динамичнији развој франшизинга се повезује са интернационализацијом пословања и растом значаја бренда и робних марки (ibid.). Прва комерцијална продајна франшиза је била *Singer Sewing Center* која је развијена током 1858. године. *Singer* је одлучио да даје право изабраним трговцима (корисницима) да коњским запрегама продају шиваће машине на тачно одређеним територијама, чиме је компанија стекла конкурентску предност коју има и данас (Кандић, 1995). Овакав концепт пословања је касније почео да се реплицира и у другим индустријама. *Coca Cola* је једна од компанија која је међу првима развила франшизни систем, чиме је успела да се прошири пребацивши терет производње, складиштења и дистрибуције свог производа на локалне пословне људе који су добили права пуњења (Dant, Grunhagen & Windsperger, 2011). Поред компаније *Coca Cola* која постоји још од далеке 1899. године, неке од најпознатијих франшиза и године њиховог настајања су следеће: *Kentucky Fried Chicken* (1930), *Dunkin Donuts* (1950), *Burger King* (1954) и *McDonald's* (1955) (ibid.). *Ray Kroc*, оснивач компаније *McDonald's* је зачетник модерног франшизинга какав данас познајемо. Он је био успешан продавац апарата за прављење милкшејка. Један од његових купаца је био успешан продавац брзе хране *Mac Donalds*. Крос је, увидевши велики успех који остварује ресторан *McDonald's*-а, желео да реплицира и копира његово успешно пословање широм САД-а. Ресторани брзе хране *McDonald's* су данас најпознатији пример франшизног пословања (McDonald's, n.d.).

Постоји велики број дефиниција којима се описује и дефинише франшизно пословање. *Vaughn* (1979, стр. 1), као први универзитетски професор у области франшизинга, дефинише франшизинг као облик маркетинга или дистрибуције у коме матично предузеће даје појединцу или малом предузећу право да послује на прописан начин у одређеном периоду на одређеној локацији месту. *Hunt* (1972) истиче три фундаменталне карактеристике франшизног односа: франшизинг подразумева постојање уговора који одређује права и обавезе уговорних страна, франшизинг укључује чврсту и континуирану сарадњу између уговорних страна и корисници франшизе послују под трговинским именом даваоца франшизе. *Curran* и *Stanworth* (1983) дефинишу франшизинг као пословни концепт који чине компанија која има проверени пословни концепт (давалац

франшизе) и независна мала фирма која ће пословати под трговинским именом даваоца и производити производе и/или услуге у складу са спецификацијама датим од стране даваоца (корисник франшизе). Једну од најбољих дефиниција франшизе је дала Европска франшизна федерација (енгл. *European Franchise Federation-EFF*). У Етичком кодексу Европске франшизне федерације наводи се да је франшиза „систем пласирања на тржиште робе и/или услуга и/или технологије који се заснива на уској и континуираној сарадњи између правно и финансијских одвојених и независних предузећа, давалаца франшизе и његових појединачних прималаца франшизе, при чему давалац франшизе даје својим појединачним примаоцима франшизе право и намеће обавезу вођења посла у складу са концептом даваоца франшизе. Право омогућује и обавезује појединачне кориснике, у замену за директну или индиректну финансијску накнаду, да користи заштићено име даваоца франшизе за производ или услугу, *know-how*, пословне и техничке методе, систем процедура и друга права на производно и/или интелектуално власништво, уз стално пружање комерцијалне и техничке помоћи у року одређеном уговором о франшизи који стране састављају у ту сврху.“ (European Franchise Federation, 2016).

Франшизну мрежу чине давалац франшизе и сви његови корисници франшизе. Захваљујући заједничком бренду, франшизне мреже релативно брзо граде репутацију код купаца и теже да је одрже кроз стабилне односе сарадње између франшизних учесника. Да би неки посао могао постати франшиза, треба да буде (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 249):

- Јединствен. Нови концепт који има потенцијала за ширење на националном и глобалном нивоу.
- Профитабилан. Франшизни концепт треба да доноси добит даваоцу, корисницима, али и франшизној мрежи као целини.
- Систематизован. Целокупан пословни систем треба да буде разрађен до детаља, а процедуре систематизоване у виду приручника.
- Лако преносив. Требало би да се знање и искуство могу лако пренети са даваоца на кориснике франшизе.
- Доступан. Сматра се да се идеално улагање у франшизу креће од 5.000 до 40.000 евра, иако постоје и франшизе чије су вредности и до милион евра и више. Важно је да је

франшиза приступачна, како би заинтересовани корисници могли да приуште себи улазак у франшизни систем.

Давалац франшизе је предузеће које (про)даје *know-how*, односно интелектуалну својину корисницима франшизе. *Know-how* који је предмет франшизе треба да карактерише тајност, темељност и одређеност. Тајност се односи на чињеницу да *know-how* није лако доступан и опште познат, темељност значи да садржи важне информације о продаји производа крајњим потрошачима, док се одређеност односи на довољно разумљив опис *know-how*-а тако да је могуће проверити да ли су критеријуми тајности и важности испуњени (Рокрајас & Томић, 2008, стр. 246). Давалац франшизе обично пружа широк спектар услуга, од обуке, преко снабдевања производима и маркетинг плановима, док за узврат добија иницијалну накнаду и тантијеме (Stanković, 2014). Како би неко предузеће постало давалац франшизе, требало би да прође кроз следеће фазе (Stokes & Wilson, 2010, стр. 264):

- 1) Успостављање базичне пословне идеје. Ова фаза подразумева тестирање тржишта, производа/услуге и оперативних стратегија и треба да траје минимум две године са могућим прилагођавањима и модификацијама оригиналног концепта.
- 2) Отварање пилот јединице. Наредних 12 месеци до две године траје друга фаза у којој је пожељно тестирати реплику пословног концепта на другој локацији са различитим менаџментом како би се верификовало да је пословни концепт трансферибилан. Генерално, највећи број франшизних система почиње отварањем пилот јединице у сопственом власништву. Након периода успешног пословања, у циљу бржег ширења, давалац почиње да користи франшизинг како би повећао тржишно учешће (Huang, 2003).
- 3) Операционализација франшизе. Ова фаза укључује сачињавање три кључна документа: оперативног приручника (који садржи детаљна упутства како водити посао), франшизног уговора (правни документ који садржи права и обавезе обе уговорне стране) и франшизних проспеката (маркетиншки материјал за привлачење корисника франшизе).
- 4) Регрутација и тренирање корисника франшизе. Када је франшизни концепт постављен, проверен кроз пилот јединицу и када су кључни документи

припремљени, давалац франшизе тежи да прошири своје пословање. Уколико давалац жели да франшиза расте, неопходна је континуирана промоција датог франшизног концепта, као и присуство на сајмовима на националном, али и међународном нивоу.

Корисник франшизе је предузетник или власник МСП који жели да има сигурнију пословну будућност кроз улазак у франшизни систем. Идеалан корисник за даваоца франшизе је локални предузетник/власник МСП, који добро познаје локално тржиште и увидео је потребу за одређеним производом и/или услугом на датом тржишту. Купујући франшизу, корисник франшизе прескаче неколико почетних корака и не мора да понови грешке кроз које је давалац франшизе већ прошао. Заједнички циљ даваоца и корисника франшизе је успех пословања корисника франшизе, имајући у виду да је приход који корисник франшизе остварује истовремено извор зараде и за једног и за другог учесника у франшизном систему (Privredna komora Srbije, 2008). Постоје три врсте односа између даваоца и примаоца франшизе (ibid.):

- Партнерство. Давалац и корисник франшизе су партнери, с обзиром на то да давалац осигурава познат и проверен систем пословања, док корисници обезбеђују капитал и радну снагу.
- Родитељство. Даваоци франшизе се понашају најчешће као родитељи према корисницима јер им обезбеђују програме обуке и саветодавне услуге на почетку пословања и током трајања уговорног односа.
- Диктатура. Како би одржао стабилност унутар франшизног система, давалац франшизе често мора да донесе одлуке о глобалном пословању које корисници треба да прате и послују у складу са смерницама даваоца франшизе.

Велики је број предности и недостатака које франшизинг доноси, како даваоцима, тако и корисницима франшизе. Очекује се да ће због низа предности које обезбеђује, како за даваоца тако и за кориснике система, франшизинг као пословни формат достићи своју кулминацију у наредној деценији и постати један од преовлађујућих облика пословања (Stefanović & Stanković, 2013). Предности за даваоце франшизе се првенствено односе на: бржу експанзију, боље управљачке способности, користи од локалног знања које поседују корисници франшизе, већу мотивацију запослених, једноставније пословање, бржу

покривеност тржишта, бољу позицију у преговорима и већу могућност да се осигурају најбоље локације за пословне просторе, бржи раст уз мање ризика, већи заједнички буџет за маркетинг, ниже трошкове развоја, бржи повраћај инвестиција, већу мрежу филијала, јачу моћ преговарања. Отварањем нових тржишта помоћу отварања нових локала, уз мање улагање и нижи ризик, промовише се пословни концепт давалаца франшизе (Privredna komora Srbije, 2008). Као највећи недостаци за даваоце франшизе често се наводе смањена могућност контроле у односу на сопствену организацију и могући проблеми у односима са примаоцима франшизе (првенствено у смислу непридржавања процедура пословања), као и недостатак поверења. С обзиром на то да у успеху сваке франшизе највећу улогу играју људи, недостатак је за даваоца што не може да утиче на политику запошљавања прималаца франшизе (ibid.). Предности за корисника франшизе се огледају у: коришћењу успешног и познатог пословног имена и репутације, потребном мањем иницијалном капиталу, мањем ризику од неуспеха, нуђењу стандардног производа и квалитета кроз проверени систем пословања, обезбеђењу групних олакшица за набавку, постојању обуке на почетку пословања и пословне и друге помоћи од стране даваоца франшизе у току трајања франшизног уговора (ibid.). Франшизинг подразумева да сте у послу за себе, али не препуштени сами себи. Недостаци за корисника франшизе су: потенцијално превелика зависност од даваоца, нееластичност франшизног система, очекивање нереално високог прихода, остали корисници франшизе који, ако територијална ексклузивност корисника франшизе није добро дефинисана, могу да представљају међусобну конкуренцију, финансијске обавезе према даваоцу франшизе. Корисници франшизе, иако правно независни, подвргнути су веома строгој контроли од стране власника франшизе (ibid.). Треба имати у виду да се адекватном регулацијом франшизних односа уговором о франшизингу могу значајно ублажити или чак елиминисати набројани недостаци, те се може закључити да франшизинг ипак пружа више предности него недостатака (Alon, 2005).

1.1.2. Типологија франшизинга

Франшизинг подразумева уступање постојећег успешног концепта пословања другој фирми уз надокнаду. Корисник даје новчану надокнаду за франшизу и поштује уговорене стандарде пословања, а давалац франшизе му заузврат уступа своје име и пословни концепт. Сваки давалац франшизе нуди различите услове, али у највећем броју случајева обавезе се састоје од иницијалне куповине франшизе и редовних месечних надокнада. Можемо разликовати следеће типове франшиза с обзиром на број локација и права које прималац франшизе добија од даваоца франшизе (Weinberg, 2006):

- Јединична франшиза (енгл. *Single unit franchise*). Овај облик франшизе је најзаступљенији и најјефтинији с обзиром на то да подразумева франшизни уговор за једну пословну јединицу. Давалац франшизе даје кориснику франшизе право да послује само са појединачном франшизом на уговором дефинисаном географском подручју током трајања уговорног односа. Данас је све више у употреби и формат „франшизни ћошак“ (енгл. *franchise corner*) који се односи на уступање франшизног пакета трговцу који ће у сопственом продајном простору направити простор посвећен франшизи, а у другом делу ће и даље обављати своју делатност. Односи се на традиционални формат „један корисник франшизе- једна јединица“ (Lovrić, 2003, стр. 64).
- Вишејединична франшиза (енгл. *Multi unit franchise*). Вишејединична франшиза подразумева да давалац франшизе даје право кориснику франшизе да отвори већи број франшизних јединица за одређени временски период, те је стога овај облик франшизинга скупљи у односу на јединичну франшизу. Корисници вишејединичне франшизе поседују неколико франшизних јединица које чине мини ланац у оквиру франшизног система (Kaufmann & Dant, 1996). Већина франшизних ланаца на свету користе вишејединичне франшизе и више од половине укупног броја франшизних јединица је у власништву *multi unit* корисника франшизе (Gomez, Gonzalez & Vasquez, 2010). Вишејединични франшизинг се даље дели на: развојни франшизинг (франшизинг развоја подручја или подручни франшизинг) и мастер франшизинг (Parivodić, 2003, стр. 67).

- Развојна франшиза (енгл. *Area Development Franchise*). Развојна франшиза подразумева да давалац франшизе даје право кориснику да послује на одређеном подручју при чему током трајања уговора треба да отвори одређени број локација у сопственом власништву. Дакле, корисник франшизе у овом случају има право да послује са више франшиза на одређеном тржишту, да развија одређено тржиште (Weinberg, 2006).
- Мастер франшиза (енгл. *Master Franchise*). Мастер франшизинг или субфраншизинг подразумева да давалац франшизе даје право кориснику да продаје франшизу трећим лицима у подзакуп на ексклузивној територији (Erceg & Čičić, 2013). Корисник мастер франшизе има могућност да успостави сопствене мини ланце у оквиру франшизног ланца. У неким случајевима, уговор о субфраншизи потписују све три стране: давалац франшизе, корисник мастер франшизе и корисник субфраншизе. Међутим, у већини мрежа, уговор о субфраншизирању склапа се између корисника мастер франшизе и корисника субфраншизе, при чему давалац франшизе нема директни уговорни однос са корисником субфраншизе. Ипак, треба имати у виду да корисник мастер франшизе има право да даје субфраншизе, али најчешће и обавезу да прода одређени број субфраншиза за одређени период. Разлика између развојне франшизе и мастер франшизе је првенствено у томе што у случају мастер франшизе, корисник мастер франшизе поред оснивања јединица у сопственом власништву може и продати франшизу индивидуалним корисницима франшизе (Kaufmann & Dant, 1995, стр. 52).

С обзиром на врсту *know-how*-а који се преноси корисницима франшизе, постоје два типа франшизинга и, поред њих, један додатни тип (Popović, Jaško & Protić, 2010):

- Франшизинг дистрибуције производа (енгл. *Product Distribution Franchises*). Традиционални франшизинг концепт се односи на уступање права у вези производа и трговинског имена (енгл. *Product and Trade Name Franchising*). Код овог типа франшизинга, давалац франшизе уступа кориснику право продаје својих производа, а у неким случајевима и право потпуне или делимичне производње. Наглашава се значај производа и његове дистрибуције и продаје коначним купцима. Франшизинг дистрибуције производа се најчешће везује за индустрију аутомобила, камиона,

продају освежавајућих напитака и сл. Производи који се продају у франшизама дистрибуције производа обично захтевају неке припремне радње од стране примаоца франшизе пре продаје, као што је случај са *Coca Cola*-ом, или неке додатне услуге након продаје, као што је случај са *Ford Motor Company* (ibid.).

- Франшизинг пословног формата (енгл. *Business Format Franchises*). Франшизинг пословног формата карактерише пословна сарадња између даваоца и корисника франшизинга која се не односи само на производе, услуге и трговинско име, већ и на целокупно пословање. Дакле, у овом случају давалац франшизе ставља примаоцу на располагање своју „пословну формулу“. Неки од примера ове врсте франшизинга се могу наћи у угоститељству, хотелијерству, супермаркетима, пословним услугама, агенцијама за рентирање возила и камиона и услугама за кориснике. Примери франшизе пословног формата су: *Subway*, *McDonalds*, *Burger King*, *Fornetti*, *Costa caffe*, *Dunkin' Donuts* итд. (ibid.).
- Конверзиони франшизинг (енгл. *Conversion Franchise*). Конверзиони франшизинг подразумева да независни пословни ентитети треба да се договоре о удруживању да би добили снагу заједничког брэнда. Овај тип франшизе се може сматрати подваријантом пословног концепта. Реч је о томе да корисник франшизе већ има успостављено пословање слично пословању које му нуди давалац франшизе (Mendelsohn, 2004, стр. 67). Компанија *Century 21* је најпознатији пример, с обзиром на то да је настала конверзијом до тада независних агентура за продају некретнина у светски познати франшизни систем. Последњих година конверзионе франшизе се све више користе од стране производних предузећа (Boroian & Callaway, 2008, стр. 36).

1.1.3. Франшизинг у савременим условима пословања

У последњих неколико деценија број франшиза у свету је знатно порастао, с обзиром на то да франшизинг пружа боље финансијске резултате и веће шансе за опстанак него алтернативни организациони облици (Nijmeijer, Fabbriotti & Huijsman, 2014). Према подацима Међународне франшизне асоцијације, франшизинг се користи у преко 80 различитих индустрија (Combs, Ketchen, Shook & Short, 2011). Треба нагласити да корисници франшизе у 96% случајева успешно послују и након пет година пословања.

Ово указује на бољи резултат него у случају покретања самосталног пословног подухвата (око 40% пословних подухвата пропада након три године пословања). Основни разлог је то што власници морају прво научити како да воде одређени тип пословања и методом покушаја и погрешака стицати своја искуства (Alpeza & Erceg, 2012). У случају франшизинга ризик је мањи него код покретања самосталног пословања. Не постоји потреба за истраживањем тржишта, јер је давалац франшизе то већ учинио. Давалац франшизе осигурава кориснику франшизе подршку, али углавном има и одређену контролу над начином пословања корисника франшизе. Заузврат, корисник франшизе плаћа даваоцу франшизе почетну цену и договорену суму за пословање (ibid.). Покретање франшизног пословања веома ретко не успе, а када се то и деси, то је најчешће зато што се корисник франшизе није држао процедура. Уласком у свет франшизинга се добија готов концепт пословања који треба примењивати. Истраживања показују да успех франшизних система зависи од снаге франшизних односа. Да би се постигао баланс у њиховим улогама, давалац и корисник франшизе треба да раде заједно као тим при остварењу заједничких циљева који се постављају изнад индивидуалних интереса. Дакле, фактори као што су поверење, сарадња, посвећеност и лојалност су од круцијалног значаја за франшизне односе (Privredna komora Srbije, 2008). Франшизинг се може посматрати као могућност за све оне који желе да се самозапосле и као могуће средство раста малог бизниса, с обзиром на то да се сваки франшизни систем састоји од мреже полуаутономних, обично малих пословних јединица. Важно је нагласити да франшизинг нуди комбиновање економије обима даваоца франшизе уз флексибилност примаоца франшизе да искористи локалне тржишне могућности (Watson & Kirby, 2004).

Првобитни развој франшизинга се везује за тржиште САД-а (САД се сматрају „колевком“ франшизинга), након чега овај концепт доживљава експанзију у Европи и свету. САД има најстарије и највеће франшизно тржиште и састоји се од најразличитијих франшизних активности (Price, 1997). Значај који франшизно пословање има на наднационалном нивоу огледа се и у оснивању Међународног франшизног удружења⁵ које представља најстарију и највећу франшизну организацију и Европске франшизне

⁵ Међународно франшизно удружење је основано 1960. године, док је Европска франшизна федерација основана 1972. године

федерације као организације која је најважнија у области франшизинга у Европи. Све до почетка 1980-их година готово 90% франшиза било је везано за северноамеричко тржиште. До 2012. године је ситуација промењена, те половина франшизних мрежа има своја седишта у земљама ван САД-а. У почетној фази међународног ширења америчких франшизних система, напор је био концентрисан на приступачнија тржишта (Frazer, Weaven, Giddings & Grace, 2012). Канада је постала главна мета америчких давалаца франшизе, првенствено због близине, али и због тржишног потенцијала. Тржиште САД-а је постепено постало значајно за канадске, јапанске и европске даваоце франшиза (ibid.). Аустралија је, такође, била једна од главних мета америчких франшизних ланаца у почетној фази интернационализације франшизинга. Аустралија данас има један од најцењенијих франшизних сектора на свету. Сектор је нагло порастао од 1980. године и 2010. године је обухватао око 1.025 пословних формата франшизних система. Упркос високом проценту заступљености франшиза, само половина франшизних система има 20 или мање франшизних јединица што доводи у питање одрживост тих мрежа (ibid). Од 2002. до 2004. године, стопа раста броја франшизних јединица у Аустралији је била 14% (Merrilees & Frazer, 2006).

Према *Alpezi* и *Ercegu* (2012), данас у Северној Америци и Европи постоји више од 12.000 франшизних система који запошљавају око 8% свих запослених и креирају скоро 50% укупне продаје. Око 45% целокупне светске малопродаје у свету се остварује преко франшизних локација. У свету се на сваких шест и по минута отвори нова франшиза (ibid.). Франшизинг је у великој мери заступљен и у Европи. Узимајући у обзир „Јединствени европски акт“, којим се елиминишу унутрашње границе међу земљама ЕУ, даваоци франшиза имају могућност да послују на већем тржишном сегменту. Јасно је, да ће упркос тренду уклањања физичких, техничких и фискалних баријера, и даље постојати неке виталне разлике унутар ЕУ попут разлика у језику, култури и начину живота које ће и даље захтевати прилагођавање франшизних система локалним условима (ibid.). Упркос економским притисцима на привреду у целини, број франшизинг система у Великој Британији и даље има тенденцију раста. Током 2012. године је развијено 29 нових франшиза, те је укупан број франшиза порастао на 929. Укупан број франшизних јединица је повећан за 4% у односу на 2011. годину, па у 2012. години износи 40.100 пословних

јединица. Укупан економски допринос франшизне индустрије у Великој Британији у 2012. години износи 13,4 милијарди фунти, односно 8% више у односу на 2011. годину. Просечан промет по пословној јединици је 349.000 фунти, док се истовремено бележи и већи проценат франшизних јединица са прометом од преко 500.000 фунти. Велики пораст броја франшизних система у Великој Британији се може утврдити на основу података од пре 20 година, када је промет у области франшизинга био нешто више од 5 милијарди фунти, постојало је 379 франшизних система и 18.300 пословних јединица (British Franchise Association, n.d.).

Светски савет за франшизинг је 2014. године објавио резултате истраживања у коме је учествовало 37 националних франшизних удружења. Резултати показују да је најстарије франшизно удружење основано у САД-у 1960. године, након чега су основана националне франшизне асоцијације у Јапану и Канади (1963. и 1967. године). Прво франшизно удружење у Европи је основано у Француској 1971. године, а пример Француске су следиле Италија, Холандија, Шведска, Швајцарска, Британија и Немачка. У наредним годинама велики број земаља је формирао своја национална франшизна удружења, те је просек година функционисања франшизних удружења учесника 26,5 година (Табела П-1.1.) (Gehrke, 2014, стр. 8). Такође, резултати истраживања указују и на број франшизних брендова по земљама као и проценат домаћих франшиза у свакој од земаља. Највећи број франшизних брендова потиче из САД-а (чак 2500), док је на другом месту Бразил са 2426 франшизних брендова. Последња два места заузимају Хрватска и Словенија са 170, односно 109 франшизних брендова. Највећи удео домаћих брендова у укупним је у САД-у (чак 95%), а одмах затим следе Бразил и Аустралија са 93% домаћих брендова и Француска, Јапан, Кина, Холандија са 90%. Најмањи удео домаћих франшиза је у Хрватској, тек 12% (Табела П-1.3.) (ibid, стр. 9).

У Републици Србији је франшизни начин пословања у развоју. Франшизинг је у Републику Србију, односно у бившу СФРЈ стигао веома рано, већ на самом почетку своје европске експанзије, средином 70-их година прошлог века. У том периоду почиње увоз америчких франшиза. Прве америчке франшизне мреже у Србији су биле *Coca-Cola*, *Avis*, *Diners Club International*, *Intercontinental*, *Hyatt*, *American Express*, *McDonald's* итд. У другој фази развоја франшизинга, домаћа предузећа схватају предности ширења својих

система путем овог концепта. Током 1980-их година, а посебно почетком 1990-их година, долази до изградње домаћих франшизних мрежа. *Montenegro Express, Тугар, Пекабета, С Маркет, Уитсо* и други су у овом периоду почели, са мање или више успеха, креирање и продају својих франшизних пакета (Privredna komora Srbije, 2008). Почетком 1990-тих година, франшизинг постаје мода у тадашњој Југославији. У том периоду су основана и професионална удружења франшизинга, од којих је прво основано 1991. године - Српска федерација за франшизинг, са седиштем у Нишу. Након тога, у Новом Саду се оснива Југословенска франшизинг асоцијација као још једно национално удружење франшизинга, чија је улога била првенствено промоција франшизинг концепта и стварање базе података о постојећим франшизинг системима који послују у земљи (ibid.). Након тог иницијалног развоја франшизних организација, нови замах у њиховом развоју је настао крајем прошле деценије. Тако је крајем 2007. године основан Центар за франшизинг при Привредној комори Србије као централно место где сви заинтересовани могу добити компетентне информације о франшизном пословању у Републици Србији. Поред тога, 2009. године је основано Српско удружење за развој франшизинга (СУРФ), као невладино, нестраначко и непрофитно удружење грађана које промовише франшизно пословање у Републици Србији (ibid.). Информисаност грађана о значају франшизних система је много мања у Републици Србији него у западним земљама и земљама у окружењу. У нашој земљи већина људи није информисана о пословању франшизних система или зна тек понешто о њима, не схватајући у довољној мери могућности франшизног пословања и њихов допринос развоју српске привреде. Неопходно је интензивније радити на популаризацији концепта франшизинга у Републици Србији, с обзиром на низ предности који се остварују употребом овог система (Stefanović & Stanković, 2013). У поређењу са другим земљама у транзицији, Република Србија има мањи број иностраних и домаћих франшизних мрежа, јер је франшизинг као пословни концепт још увек у развоју. Међутим, оно што је могуће запазити је да се број франшиза из године у годину постепено повећава (Popović et al., 2010).

1.2. Улога и значај франшизног уговора за реализацију пословног концепта франшизинга

Франшизни уговор је уговор којим се регулишу права и обавезе правно независних, али економски зависних ентитета, даваоца и корисника франшизе, који пред трећом страном наступају као јединствени ентитет (Milenković Kerković, 2010), при чему корисник франшизе плаћа накнаду за право да продаје производе или да користи пословни формат даваоца франшизе на одређеној територији за тачно дефинисан временски период (Blair & Lafontaine, 2005, стр. 3). Уговор о франшизингу је неименован уговор у законодавствима већине земаља, док су једини експлицитни извор права етичке норме које садрже Кодекси националних и међународних удружења (Milenković Kerković, 2009). Субјекти у франшизном уговорном односу су давалац и корисник франшизе. Иако давалац франшизе има контролу над франшизним системом, неопходно је да постоји и одређени степен флексибилности како би се систем ускладио са тржишним променама у циљу задовољења специфичних локалних потреба (Sherman, 2004, стр. 105.). Франшизни уговор углавном саставља адвокат ангажован од стране даваоца франшизе, као економски јаче уговорне стране, те се давалац обично налази у доминантном положају у односу на кориснике франшизе (Justis & Judd, 2003, стр. 184). Иако се то може перципирати као велики недостатак, на овај начин се заправо штити конзистентност франшизног система (Пражетина, 2005). Уговорне обавезе даваоца франшизе су: уступање искључивих права продаје робе и/или услуга примаоцу франшизе на уговорном подручју, обавеза да неће другима давати иста или слична права или сам обављати делатности на уговорном подручју. Корисник франшизе обавезује се да ће у своје име и за свој рачун продавати искључиво робу даваоца франшизе или обављати услуге у пословној јединици утврђеној у уговору и за то плаћати уговорене накнаде (Portal ideja za preduzetne, 2012в). Накнаде се најчешће састоје од улазне накнаде и тантијема, која се најчешће плаћа у проценту од бруто промета корисника франшизе (Spasić, 1996, стр. 46).

Уговор о франшизингу се првобитно развио у САД-у, а касније је почела и његова примена у Европи. Два најзначајнија акта новог аутономног трговинског права израдили су стручњаци у оквиру Међународног института за унификацију приватног права (енгл. *International Institute for the Unification of Private Law-UNIDROIT*). Реч је о Водичу за

међународне мастер франшизинг аранжмане и Моделу закона о обавези предуговорног обавештавања код уговора о франшизингу. Водич UNIDROIT за франшизинг (UNIDROIT, 2007) је усвојен са циљем регулисања мастер франшизинга и пружања помоћи уговорним странама при закључивању међународних франшизинг уговора (Spasić, 2000, стр. 342). У Европској унији су 1988. године усвојена Правила о примени члана 85/3 Римског уговора на категорије споразума о франшизингу. Правила о франшизингу која су усвојена се првенствено односе на забрану нарушавања слободне конкуренције (Šogorov & Radoman, 2007, стр. 192-194). Уговори о франшизингу су до 1990-их година 20. века знатно измењени. Ранији уговори од три стране су повећани на 50 и више страна и даваоци франшизе данас диктирају готово сваки аспект односа. Купци франшиза сматрају, да ако они не прихвате понуђене франшизе, неки други купац ће узети франшизу. Франшизно тржиште ће нудити франшизне уговоре који штите само интересе даваоца франшизе све док купци стоје у реду са оловком и новцем у рукама (Centar za franšizu, n.d.). Франшизинг је правно регулисан у 30 земаља у свету, при чему Европа заостаје за Америком и Аустралијом. У Европској унији је регулатива у области франшизинга још увек неунифицирана. Заправо, само шест земаља чланица Европске уније је правно регулисало франшизинг (Portal ideja za preduzetne, 2014). У неким земљама постоји обавеза предуговорног обавештавања које подразумева да даваоци франшизе пружају корисницима информације о франшизи, франшизном пословању и франшизном односу (Barringer & Ireland, 2010, стр. 534). На овај начин се штите корисници франшизе као слабија уговорна страна, с обзиром на то да се смањују асиметрија информација и агенцијски трошкови (Lapiedra, Palau & Reig, 2012). Обавеза предуговорног обавештавања постоји у више од 2/3 земаља које регулишу франшизинг (Milenković Kerković, 2010).

Уговор о франшизи упоређује се због сличности садржаја са уговором о купопродаји, ортаклуку, посредовању, лиценци, консалтингу, кооперацији, дистрибуцији итд. (Пражетина, 2005). Иако постоје сличности са наведеним уговорима, уговор о франшизи је уговор *sui generis*, уговор аутономног трговачког права (Gorenc, 2011). Франшизинг се често презентира као својеврсни систем дистрибуције производа и услуга, заснован на вертикално изграђеним односима кооперације (Subash, 1996, стр. 445; Vezjak, 1989, стр. 187). Ипак, франшизне уговоре треба разликовати од уговора о дистрибуцији.

Разлика је у следећем: прво, иако многи франшизни уговори као предмет имају дистрибуцију производа, то није увек случај и друго, франшизне мреже се карактеришу већим степеном униформности у односу на дистрибутивне мреже (Hesselink, Rutgers, Bueno Díaz, Scotton & Veldman, 2006, стр. 210). Поред тога, уговор о дистрибуцији је уговор којим произвођач или добављач робе одређеном дистрибутеру уступа право на даљу продају или снабдевање таквом робом. Дистрибутер је власнички и финансијски потпуно независан и може бити: општи и ексклузивни дистрибутер. Општи дистрибутер може да преузме/дистрибуира низ производа од великог броја добављача. С друге стране, ексклузивни уговор о дистрибуцији даје дистрибутеру ексклузивно право да продаје одређене производе у одређеној области, при чему се добављач обавезује да неће снабдевати друге дистрибутере у тој области. Ипак, то често не значи и да дистрибутер не сме да преузима производе других произвођача/добављача. За разлику од дистрибуције, код франшизинга је ексклузивитет правило. Прималац франшизе гарантује да ће ексклузивно продавати производе и услуге искључиво одређеног произвођача/добављача, под његовим брендом (Портај идеја за предузетне, 2013).

Заједничко за лиценцу и франшизинг је то да се заснивају на одређеним облицима преноса права коришћења савременог технолошко-пословног решења, уз одговарајући степен самосталности партнера (Rakita, 1998, стр. 244). Уговором о лиценци се давалац лиценце обавезује да кориснику лиценце уступи право искоришћавања проналаска, техничког знања и искуства, жига, узорка или модела, док корисник лиценце преузима обавезу да за то плати уговорену накнаду (Karog & Carić, 2000, стр. 467). Франшизна права могу бити окарактерисана као „активна права“ супротно „пасивним правима“ која се односе на лиценцирање. Интерес даваоца лиценце је обично ограничен на надзирање одговарајуће употребе лиценце и прикупљања тантијема. С друге стране, давалац франшизе има значајну активну контролу над пословањем корисника франшизе. Код лиценцирања, давалац лиценце жели да ограничи способност корисника франшизе да модификује трговинску марку или да смањи њену вредност. Даваоци франшизе слично томе делимично ограничавају кориснике франшизе, али теже да се корисници слажу са већином ограничења и захтева за вођење франшизног посла. Стога, за разлику од лиценцирања где се само даје право на употребу трговинске марке, давалац франшизе не

само да жели да заштити углед који је већ повезан са трговинском марком, већ жели да повећа углед кроз франшизинг. Дакле, за разлику од лиценце, код франшизинга се ради о много обухватнијим и сложенијим односима сарадње између пословних партнера. (Sherman, 2004, стр. 348).

У правном систему Републике Србије, уговор о франшизингу није регулисан као посебан уговор, већ је творевина аутономног трговинског права. Нови Грађански законик Републике Србије намерава да унесе Уговор о франшизингу у законско регулисање о чему говори и Преднацрт новог Грађанског законика. Франшизни уговор спада у категорију тзв. неименованих уговора, што значи да га сам закон не познаје као таквог, али да представља сагласност воља две стране која није супротна принудним прописима, јавном поретку или добрим обичајима (Portal ideja za preduzetne, 2012a). Нови преднацрт решења о Уговору о франшизингу представља неку врсту хибридне регулативе. У постојећем Закону о жиговима постоји обавеза да се уговор региструје у Заводу за интелектуалну својину у Одељењу за жигове, али је мали број франшизних система регистрован. Нови предлог предвиђа да уговор треба да се региструје код надлежног органа, али не би био ништав уколико се не региструје.⁶ Регистрација уговора је битна како би се коначно добила права евиденција франшизних система који послују на територији Републике Србије, с обзиром на то да не постоји званична јединствена база података. Предлаже се увођење регулативе о предуговорном обавештавању која ће подразумевати да давалац франшизе 20 дана пре потписивања уговора мора да кориснику франшизе ваћне информације о франшизном концепту и франшизном уговору (Portal ideja za preduzetne, 2014).

Поред франшизног уговора, за дугорочни успех франшизе од великог је значаја и оперативни приручник (енгл. *Operation Manual-ОМ*). Он треба да испуни два основна задатка: треба да садржи опис начина на који ће корисник франшизе обављати пословање у оквиру франшизе и да омогући даваоцу франшизе адекватну заштиту концепта и пословних тајни (Portal ideja za preduzetne, 2012b). Оперативни приручник је „срце“ и „душа“ франшизног система и треба да обухвати готово сваки аспект пословања, од тренутка пре отварања до текућих свакодневних процедура (Sherman, 2004, стр. 21).

⁶ Уговорне стране се могу позивати на Уговор о франшизингу само од момента његове регистрације

Припрему приручника је најбоље препустити менаџменту тима даваоца франшизе и искусној консалтинг фирми, који ће се водити следећим принципима (ibid., стр. 22):

- 1) Оперативни приручник је “живи” документ који “дише”. Његов садржај ће се развијати и мењати како се франшизни систем буде развијао и мењао.
- 2) Франшизни систем ће временом еволуирати, те треба припремити приручник у форми која је лака за ажурирање.
- 3) Текст приручника треба да буде написан тако да га могу разумети сви потенцијални корисници (и они са средњом школом и они без искуства у датој индустрији).
- 4) У приручнику треба разрадити све процедуре до детаља. Свеобухватност у припреми приручника пружа одређени степен правне заштите.
- 5) Приручник треба да буде разумљив за све кориснике франшизе на различитим тржиштима и под различитим пословним околностима.
- 6) Приручник треба да предвиди и одговори на питања која корисници франшизе најчешће постављају.
- 7) Приручник је поверљив и заштићен документ и треба га третирати као пословну тајну у складу са Законом о заштити интелектуалне својине.
- 8) Приручник треба да буде усклађен са предуговорним обавештењем.
- 9) Не треба дозволити да се оперативни приручник претвори у стратешки пословни план.

1.3. Еволуција односа у франшизном систему

Франшизни однос је један од најважнијих, али и аспект франшизинга о коме се најмање пише. Рана истраживања о односу између корисника и даваоца франшизе су се фокусирали на правне аспекте односа (Hunt & Nevin, 1974; Porter & Renforth, 1978), након чега поље интересовања истраживача у овој области постају и структура улазне накнаде и тантијема (Baucus, Baucus & Human, 1993; Baucus, Baucus & Human, 1996; Katz & Owen, 1992; Phan, Butler, & Lee, 1996; Rao & Srinivasan, 2001; Tikoo & Nair, 1999).

1.3.1. Франшизни однос и избор партнера као детерминанте успеха франшизног система

Успех франшизног система зависи у великој мери од квалитета односа између даваоца и корисника франшизе. Реч је о међузависном односу који захтева да обе стране сарађују уз улазак у уговорни однос са специфичним правима и обавезама (Harmon & Griffiths, 2008). Према *Kwong*-у (2001), однос између даваоца и корисника франшизе се разликује од односа послодавац-запослени јер постоји мања потреба да даваоци надгледају перформансе корисника с обзиром на то да корисници инвестирају у своју франшизну јединицу и сnose одговарајући ризик (Combs & Ketchen, 2003). Како би се постигла равнотежа у односу између корисника и даваоца франшизе они треба да раде као тим, постављајући заједничке циљеве изнад индивидуалних интереса. Стога су фактори као што је поверење, сарадња, посвећеност и лојалност круцијални за франшизни однос (Stefanović & Stanković, 2013). У надлежности даваоца франшизе су функције управљања, као што су стратегијско планирање и маркетинг, док се корисници франшизе концентришу на услуживање крајњих корисника (Stanković, 2014). Право које има корисник франшизе се често поистовећује са правом коришћења возачке дозволе, имајући у виду да возач има право да вози, али по правилима која важе на путу и уз плаћање путарина и других накнада. Франшизни однос се може поредити и са браком, с обзиром на то да се стране обавезују једна другој на дуги рок, морају се међусобно поштовати, бити лојални једни другом и свакодневно тражити начине да ојачају своју везу. Међутим, док се око половина бракова у САД-у завршава разводом, скоро 92% корисника франшизе је рекло да би се поново „венчало“ са својим даваоцем франшизе (Sherman, 2004, стр. 16). *Mendelsohn* (2005, стр. 152) сугерише да је однос давалац-корисник сличан односу родитељ-дете. Корисник франшизе се поистовећује са дететом које се ослања на даваоца (однос зависности између даваоца и корисника франшизе). Када дете одрасте и добије од родитеља применљиво знање и искуство, оно постаје мање зависно (однос независности између даваоца и корисника франшизе). Након тога родитељ и дете континуирано одржавају добар однос уз подршку и разумевање (однос међузависности између даваоца и корисника франшизе) (*ibid.*). Одговорности даваоца и корисника франшизе за сваки од елемената франшизног односа су дати у Табели 2.1.

Табела 2.1. Одговорности даваоца и корисника франшизе по елементима франшизног односа

Елемент	Давалац франшизе	Корисник франшизе
Избор локације	Надгледа избор локације и одобрава изабрану локацију	Бира локацију уз одобрење даваоца франшизе
Запослени	Даје генералне препоруке и сугестије за обуку	Запошљава, отпушта и контролише запослене
Производи и услуге	Одређује линије производа и услуга	Модификује производе и услуге уз одобрење даваоца франшизе
Набавка	Утврђује стандарде квалитета, даје листу одобрених добављача, може захтевати централизовану набавку преко даваоца франшизе	Треба да испуни стандарде квалитета, да се снабдева само од одобрених добављача или кроз централизовану набавку
Промоција	Развија и координише националну промотивну кампању	Плаћа за националну промотивну кампању и задужен је за развој локалне промотивне кампање уз одобрење даваоца франшизе
Контрола квалитета	Поставља стандарде квалитета и спроводи обуку и надзор корисника	Придржава се стандарда квалитета и обучава запослене за примену датих стандарда
Подршка	Пружа континуирану подршку корисницима франшизе	Обавља свакодневно пословање уз подршку даваоца франшизе

Извор: Scarborough, 2012, стр. 114

Способност даваоца да изабере и развија ефективне кориснике у великој мери утиче на успех франшизног система. За већину франшизних система идеалан корисник је неко ко има добре идеје и сугестије, али жели да ради по правилима франшизног система. Такође, корисници франшизе морају бити тимски играчи како би се уклопили у контекст успешног франшизног система. Квалитетан избор корисника је кључан за изградњу успешне и просперитетне франшизне мреже. Наводимо четири разлога зашто је пажљив избор корисника од виталног значаја за успех франшизног система (Nathan, n.d.):

- 1) Успех у великој мери одређују корисници. Успешан корисник је онај који води профитабилан бизнис, гради базу задовољних купаца, подржава франшизни систем и

бренд. С друге стране, корисник који зарађује пуно новца, али не поштује франшизни систем, није успешан корисник, јер неће дуго опстати у оквиру франшизне мреже.

- 2) Трошкови неуспеха далеко превазилазе иницијалне добитке. Уколико корисник франшизе неуспешно послује, давалац франшизе се такође суочава са значајним финансијским губитком.
- 3) Негативни став се преноси. Франшизе које пропадају ће покушати да оправдају своје проблеме кроз привлачење савезника или пребацивање одговорности на друге учеснике у систему. Реч је о природној потреби да се заслуге за успех преузимају, док се кривица за неуспех пребације на друге. Чињеница је да ће већина корисника који пропадају, намерно или ненамерно, имати негативан утицај на даваоца и друге кориснике франшизе.
- 4) Неадекватне процедуре избора. Истраживања показују да даваоци често бирају неодговарајуће кориснике услед недостатка адекватних изборних процедура и критеријума, чиме се кандидатима који су неспремни за франшизно пословање омогућава да постану део франшизног система. Из тог разлога је постојање адекватних процедура избора корисника франшизе од велике важности за успех целог система.

Коришћење триангулације за доношење добрих пословних одлука може решити проблеме који се јављају у процесу избора корисника франшизе. Триангулација подразумева тражење најмање три извора информација о потенцијалном кориснику франшизе. Давалац франшизе користи три методе за добијање информација: детаљна апликациона форма (пријавни образац, добијају се детаљи везани за породично стање, претходно искуство, финансијске могућности и намере везане за пословање), упитник за самопроцену (мери ставове и могућности кандидата везане за перформансе у франшизном пословању) и структурирана контролна листа понашања (заснована на запажањима са састанка са кандидатом) (Nathan, n.d.). Једном када су корисници изабрани, важно је да давалац ради на развоју потенцијала својих корисника. У Табели 2.2. су приказани квалитети које корисници франшизе треба да поседују, као и начини на које даваоци франшизе развијају потенцијале својих корисника.

Табела 2.2. Избор корисника франшизе и развој њихових потенцијала

Потенцијали које корисници франшизе треба да поседују	Начини на које даваоци франшизе развијају потенцијале својих корисника
Добра радна етика	Пружање менторства и тренинга
Способност праћења инструкција	Ажурирање оперативног приручника
Способност пословања уз минимални надзор	Ажурирање и иновирање производа, услуга и пословног система
Тимска оријентисаност	Охрабривање корисника да развијају франшизне асоцијације
Искуство у индустрији у којој франшиза послује	Одржавати интегритет франшизног система
Адекватни финансијски ресурси	
Способност да даје сугестије	
Представљање даваоца франшизе у најбољем светлу	

Извор: Barringer & Ireland, 2010, стр. 521

1.3.2. Е-фактор модел еволуције односа у франшизном систему

Е-Фактор модел еволуције односа у франшизном систему је развио *Greg Nathan* да помогне корисницима и даваоцима да боље разумеју психологију њиховог односа и да на најпродуктивнији начин реше конфликте. Заправо, овај модел еволуције односа у франшизном систему објашњава зашто су односи постали комплексни и како обе стране могу смањити тензију на разуман ниво. Ово је такође користан подсетник за даваоце о томе како се потребе и ставови корисника мењају током времена и да је франшизни однос увек „у прогресу“ и захтева константно одржавање. Истраживање на Институту франшизних односа (енгл. *Franchise Relationships Institute-FRI*) је показало да се задовољство корисника драстично смањује током прве три године франшизног односа и онда се постепено повећава, али никада до почетног нивоа (Nathan, 2014). *Nathan* идентификује шест фаза у Е-фактор моделу еволуције односа у франшизном систему (Слика 2.1.) (Nathan, n.d.):

- 1) Фаза раздраганости (енгл. „*Glee*“ фаза). Ова фаза почиње када корисник одлучи да се придружи франшизи. Корисник још увек није платио накнаду, али већ види своју светлу будућност у франшизном систему. Између даваоца и корисника франшизе

постоји поверење, с обзиром на то да је давалац искрен и отворен у односу са корисником. Корисник ће се ослањати на даваоца и тражити подршку и помоћ од њега како би успешно обавио посао. Заједно са одлуком корисника да купи франшизу долази и претпоставка да ће све функционисати како треба и да ће остварити задовољавајући приход. Током почетне фазе давалац ће охрабривати своје кориснике и давати им обећања да ће им пружати подршку у случају пословних проблема. Ова фаза обухвата период од куповине франшизе и траје између 3 и 12 месеци зависно од претходног пословног искуства корисника.

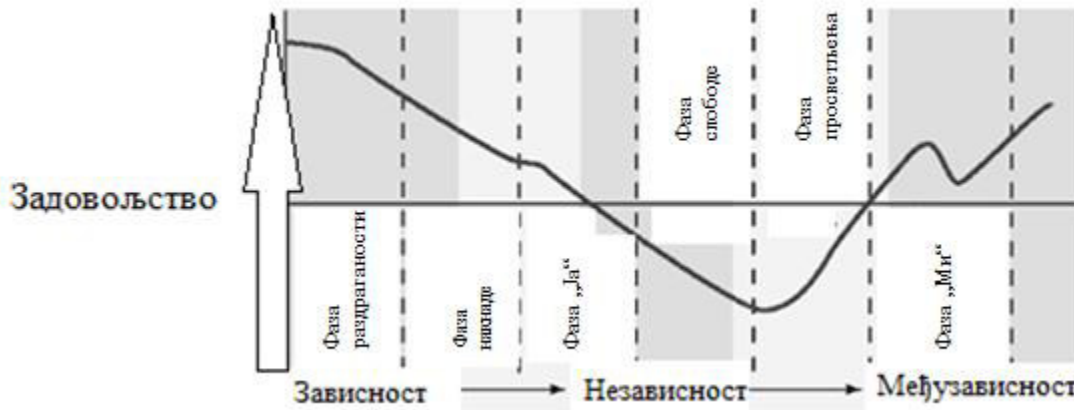
- 2) Фаза накнаде (енгл. „*Fee*“ фаза). Фаза накнаде ће почети када корисник плати накнаду и отпочне своје пословање. Корисник је мање усхићен него на почетку, јер напорно ради, али почиње да осећа да сви осим њега имају више користи од његових напора. У овој фази задовољство почиње да опада како корисник постаје осетљивији на тантијеме и маркетинг накнаде које види као беспотребне трошкове који га оптерећују, а које мора плаћати даваоцима франшизе. Корисник почиње сам себе да пита: „Шта добијам за свој новац?“ Уобичајено је да ова фаза почиње након око годину дана од уласка у франшизни систем. Постоје два излаза из „*Fee*“ фазе: повратак у „*Glee*“ фазу (ово се може десити уколико давалац пружи значајну подршку кориснику кроз, на пример, смањење накнаде) или наставак у „*Me*“ фазу.
- 3) Фаза „*Ja*“ (енгл. „*Me*“ фаза). У овој фази корисник почиње да увиђа резултате својих напора, али и да верују да је томе допринео самостално и да нема превише користи од тога што је давалац уз њега. Корисник почиње да се бори за своју независност, чиме се нарушава франшизни однос. Уколико оствари успех, корисник га приписује себи. Међутим, уколико нешто крене по злу, неминовно се давалац сматра кривим. У овој фази ће корисник најчешће критиковати даваоца франшизе, те ће постојати потреба да се учесници у франшизном систему састану како би редефинисали обавезе уговорних страна.
- 4) Фаза слободе (енгл. „*Free*“ фаза). Корисници постају много компетентнији у вођењу свог посла, те стога добијају и већу независност. У овој фази они не воле да им се даваоци мешају у пословање. Корисници могу покушати чак и да одступе од правила франшизног система, чиме се могу продубити сукоби у франшизном односу. Може се

рећи да се у овој фази тестирају границе франшизног система, имајући у виду да се наставља удаљавање интереса даваоца и корисника франшизе. Корисник жели да послује по својим правилима и да реализује своје идеје. С друге стране, давалац може одлучити да се ослободи неких корисника, било путем принудне продаје или раскидом уговора. Очигледно је да су шансе за конфликт највеће у овој фази. Из ове фазе постоје два излаза: повратак у „*Me*“ фазу или наставак у „*See*“ фазу кроз отворене и искрене дискусије са даваоцем франшизе.

- 5) Фаза просветљења (енгл. „*See*“ фаза). Корисник почиње више да цени франшизни систем и схвата да није у његовом интересу да се бори против система, већ да ради заједно са даваоцем како би постигли заједнички циљ. Корисник каналише своју енергију у изградњу позитивнијег односа са даваоцем. Осећања која су корисници искусили у „*Glee*“ фази почињу да се враћају. Однос сазрева и развија се у међузависност даваоца и корисника франшизе. Корисник у овој фази увиђа значај подршке даваоца и схвата да се конкурентска предност система може остварити само уз заједничке напоре. Смањују се конфликти и давалац схвата да је веома важно поштовати специфичне потребе корисника и укључити их у планирање будућности целог система.
- 6) Фаза „*Ми*“ („*We*“ фаза). Франшизни однос достиже ниво зрелости, а корисник почиње да сарађује са даваоцем и размишља на глобалном, стратегијском нивоу. Постојећи корисници постају ментори новим корисницима. Учесници у франшизном систему су посвећени успеху целокупног ланца. Они схватају да франшизинг треба да буде „*win-win*“ ситуација за обе стране. У овој фази корисник увиђа да успех и задовољство генерално долазе много лакше кроз пословање са, уместо кроз пословање против даваоца. Да би доспео у ову фазу, корисник треба да буде објективан и тржишно оријентисан. Корисници који су доспели у „*Me*“ фазу су најзначајнији ресурс франшизне мреже.

Свака фаза се достиже у различито време, у зависности од индивидуалног корисника/даваоца и франшизног концепта. Може се десити да се однос заустави у „*Me*“ фази и да се никада не покрене. Како би се обезбедио успех франшизе императив је да обоје достигну „*Me*“ фазу. Даваоци могу такође предупредити да њихови корисници

постану превише незадовољни кроз успостављање „зоне толеранције“. Зона толеранције јача кроз понашање даваоца којим се гради поверење и посвећеност као што су активно слушање, транспарентност и консултације (Nathan, 2014).



Слика 2.1. Е-фактор модел односа у франшизном систему (прилагођено према: Nathan, 2009)

2. Предузетнички концепт франшизинга

Суштину франшизинга чине стандардизација и униформност. Међутим, у условима све интензивнијег генерисања нових идеја и иновација учесници франшизних система се више окрећу предузетничком понашању. Франшизинг се може посматрати као форма међукомпанијске кооперације између две врсте предузетника који деле опипљиве и неопипљиве ресурсе како би унапредили своје пословне перформансе (Chirico, Ireland & Sirmon, 2011). Франшизинг као пословни концепт се најчешће анализира са становишта маркетинга и трговине као облик међународног пословања и са становишта менаџмента као облик организације, стратегије и сарадње предузећа. Ранија истраживања о франшизингу су се најчешће ослањала само на једну страну, даваоце франшизе (Elango & Fried, 1997). На основу компарације концепта предузетништва и франшизинга, даје се приказ дефиниција предузетништва и могућност њихове примене на франшизни концепт. У овом делу дисертације се детаљно анализира модел максимизације предузетничког понашања међу корисницима франшизе. С обзиром на то да се креирање франшизне

мреже посматра као предузетнички чин, објашњавају се улоге даваоца и корисника франшизе као предузетника, а њихов однос као предузетничко партнерство.

2.1. Теоријски модел предузетничког понашања у франшизном систему

У савременим истраживањима се истиче да франшизинг ствара предузетничке могућности за обе стране франшизног односа, како за даваоце, тако и за кориснике франшизе (Combs et al., 2011). Може се рећи да се све већи број студија бави предузетничким концептом франшизинга, имајући у виду да су франшизинг истраживања заправо истраживања о предузетничкој сарадњи између две различите врсте предузетника, даваоца и корисника франшизе. Заправо, франшизинг се може дефинисати као тип предузетничког организовања (Hoy & Shane, 1998). *Ajayi-Obe, Kirby* и *Watson* (2005) истичу да франшизинг представља облик предузетништва који се заснива на кооперацији и напорима учесника у франшизном систему да успешно послују.

2.1.1. Анализа односа између предузетништва и франшизинга

Како би се анализирао однос између франшизинга и предузетништва, поћи ће се од различитих репрезентативних дефиниција предузетништва, које се могу сврстати у три групе: дефиниције које наглашавају личне особине или квалитете предузетника, дефиниције које наглашавају предузетнички процес и дефиниције фокусиране на активности које предузетници обављају. Примери ових дефиниција су дати у наставку и сумирани у Табели 2.3. (Kaufmann & Dant, 1999). Дефиниције које истичу перспективу личних особина су следеће:

- Предузетник је појединац који поседује особине лидерства, преузимања ризика, мотивисаности и способности да реши кризу (Leibenstein, 1968)
- Предузетници су лидери и главни покретачи процеса креативне деструкције (Schumpeter, 1942)
- Предузетник је појединац који предузима неизвесне инвестиције и поседује неуобичајено низак степен аверзије према неизвесности (Knight, 1921).

Узевши у обзир перспективу предузетничког процеса, појам предузетништва можемо дефинисати на следеће начине:

- Предузетништво је стварање нове организације (Gartner, 1985)
- Предузетништво је процес остваривања профита на основу нових, јединствених и вредних комбинација ресурса у неизвесном окружењу (Amit, Glosten & Muller, 1993)

Из перспективе предузетничких активности, неке од дефиниција предузетништва су следеће:

- Предузетништво је сврсисходна делатност која иницира, одржава и развија профитно оријентисано пословање (Cole, 1968)
- Предузетници перципирају могућност за профитирањем и иницирање акције како би тренутно задовољили незадовољене потребе или како би ефикасније урадили нешто што већ раде (Kirzner, 1985)

У Табели 2.3. је дат преглед дефиниција предузетништва и могућности њихове примене на франшизне концепте. На основу спроведене компарације, закључује се да је концепт франшизинга готово у потпуности компатибилан са концептом предузетништва.

Табела 2.3. Дефиниције предузетништва и могућност њихове примене на франшизне концепте

Дефиниције предузетништва	Примена на даваоце франшизе	Примена на кориснике франшизе
Предузетник је појединац који има квалитете лидерства, мотивације, преузимања ризика и способност да реши кризну ситуацију (Leibenstein, 1968)	Да	Да
Предузетници су лидери и главни покретачи процеса креативне деструкције (Schumpeter, 1942)	Да	Не
Предузетник је појединац који предузима неизвесне инвестиције и поседује низак ниво аверзије према неизвесности (Knight, 1921)	Да	Да
Предузетништво је стварање нових организација (Gartner, 1985)	Да	Да
Предузетништво је процес остваривања профита на основу нових, јединствених и вредних комбинација ресурса у неизвесном окружењу (Amit et al., 1993)	Да	Да
Предузетништво је сврсисходна делатност која иницира, одржава и развија профитно оријентисано пословање (Cole, 1968)	Да	Да
Предузетници перципирају могућност за профитирањем и иницирање акције како би тренутно задовољили незадовољене потребе или како би ефикасније урадили нешто што већ раде (Kirzner, 1985)	Да	Да

Прилагођено према: Kaufmann & Dant, 1999

2.1.2. Модел максимизације предузетничког понашања у франшизном систему

Франшизинг пословни концепт побољшава ефикасност и омогућава економију обима која обезбеђује минимизирање трошкова, како за даваоца, тако и за корисника франшизе. Такође, франшизне јединице у ланцу деле заједнички идентитет и послују под заједничком трговинском марком (Bradach, 1997). Како би се одржао јединствени имиџ франшизног система, важно је да се корисници франшизе усагласе са стандардима дефинисаним од стране даваоца франшизе (Pizanti & Lerner, 2003). Предузетничко понашање подстиче ревитализацију предузећа и обезбеђује одрживу конкурентску предност и супериорне перформансе у организацијама свих врста и величина (Antoncic & Hisrich, 2004). Ипак, у случају франшизинга, подстицање предузетничког понашања од

стране корисника франшизе се може сматрати супротним у односу на униформност и стандардизацију које су камен темељац франшизног пословања (Cox & Mason, 2007). Франшизинг се односи на клонирање успешног пословног концепта, те су франшизни односи углавном регулисани стриктним уговором. Ипак, корисници франшизе врло често имају делимичну флексибилност као предузетници и играју важну улогу у иновативном и предузетничком понашању које је неопходно у франшизном систему (Clarkin & Rosa, 2005).

Максимизација предузетничког понашања корисника франшизе се постиже путем формалних мрежа корисника франшизе. Мреже корисника франшизе подразумевају добровољну сарадњу корисника франшизе, уз узајамно учење и размену информација (Johannisson, Ramirez-Pasillas & Karlsson, 2002). Интеракција између корисника франшизе који сарађују у оквиру различитих формалних мрежа се остварује преко форума, радних група, регионалних и националних састанака и слично. На овај начин корисници франшизе размењују знање и искуства, што доприноси максимизацији предузетничког понашања на три начина: стицање релационог и информационог капитала, промоција конкуренције унутар система и олакшавање учења корисника франшизе кроз генерисање новог знања. Наведено доприноси остварењу низа користи, како за кориснике франшизе, тако и за цео систем, у смислу пословног раста, адаптације система, тржишног лидерства и решења пословних проблема (Dada, Watson & Kirby, 2012). Модел максимизације предузетничког понашања међу корисницима франшизе је приказан на Слици 2.2.

- Стицање релационог и информационог капитала. Релациони капитал се може перципирати као скуп пословних односа између чланова организације. С друге стране, информациони капитал укључује информације чланова организације о производима или услугама компаније, купцима, конкуренцији (Griffith & Lusch, 2007). Велики број корисника франшизе се труди да свјим идејама допринесе функционисању франшизног система. Од посебног су значаја франшизни форуми у оквиру којих се разматрају питања која се односе на предузетништво, размењују се идеје између корисника франшизе, добијају се додатне информације о пословању итд. У зависности од самог система, форуми се одржавају пар пута годишње или пар пута месечно и представљају формалан начин за размену идеја. Кроз формалне форуме се тежи

остварењу веће интеракције између даваоца и корисника и између самих корисника франшизе. Велики број идеја са ових форума се спроведе у дело, те се може рећи да на овај начин корисници франшизе унапређују пословање целокупног франшизног система. Закључује се да мреже корисника франшизе утичу на повећање информационог и релационог капитала корисника франшизе, а повећање релационог и информационог капитала корисника франшизе позитивно утиче на предузетничко понашање корисника франшизе (Dada et al., 2012).

- Конкуренција унутар система. Између корисника франшизе постоји врло често ривалитет, с обзиром да се свако од њих труди да својим предузетничким понашањем допринесе успешном пословању система. У франшизним мрежама где су корисници франшизе упознати са активностима и пословањем других корисника франшизе, степен конкуренције се повећава. Наведено води тежњи корисника франшизе да се докажу пред даваоцима франшизе и да напредују на листи најбољих корисника франшизе. „Клуб високих достигнућа“ чине топ 12 корисника франшизе и они имају награде као што су нпр. „Корисник франшизе године“. Како би неки корисник франшизе победио и освојио ову награду, он треба да буде бољи од других и континуирано да тежи да унапреди себе. Са циљем генерисања нових идеја, велики број даваоца франшизе организује такмичења за кориснике франшизе и новчаним наградама подстиче најбоље идеје. Корисници франшизе који су предузетнички оријентисани имају ближе и боље односе са даваоцем франшизе (Michael & Combs, 2008). Важно је нагласити да се корисници франшизе не такмиче само са осталим корисницима франшизе унутар система, већ се такмиче и на локалном тржишту. Дакле, од њих се не очекује да прате тржишне трендове, већ да буду тржишни лидери. Како би постали лидери на тржишту корисници франшизе покушавају да ураде нешто другачије и оригиналније од својих конкурената. Од круцијалног значаја је поменути да мреже корисника франшизе позитивно утичу на конкуренцију унутар система, док унутар системска конкуренција позитивно утиче на предузетничко понашање корисника франшизе (Dada et al., 2012).
- Учење корисника франшизе. Учење је процес којим се знање генерише (Harrison & Leitch, 2005). Мреже олакшавају процес учења на тај начин што корисници франшизе

размењују знање и искуства путем форума. Форуми пружају могућност корисницима франшизе да, размењујући искуства, увиде своје грешке и грешке других корисника, те да заједничким напорима реше проблеме. Даваоци франшизе често подстичу коришћење франшизних мрежа као медијума учења, јер корисници франшизе укључивањем у предузетничке активности доприносе развоју франшизног система. Стога, уколико неки корисник франшизе створи успешну иновацију, важно је да се она проследи и до осталих чланова система, како би се унапредило функционисање франшизног концепта као целине. У већим франшизним мрежама постоје и франшизни координатори задужени за координацију корисника франшизе како би они симултано функционисали. Мреже позитивно утичу на франшизно учење које подстиче предузетничко понашање корисника франшизе (Holt, Rutherford & Clohessy, 2007).

Франшизне мреже су облик формализоване и институционализоване менаџмент подршке путем које корисници франшизе имају прилику да дискутују и размењују идеје (Kelley, Peters & O'Connor, 2009). Даваоци франшизе допуштају корисницима франшизе одређени степен слободе, али ипак морају остати у оквирима франшизног система. Уколико корисници послују на начин који је супротан ономе што је унапред утврђено франшизним уговором, даваоци франшизе би били спремни да такво понашање санкционишу (Ireland, Covin & Kuratko, 2009). Корисници франшизе кроз предузетничко понашање стварају нову вредност. Ово се односи на пословни раст, прилагођавање предузетничких иницијатива широм система, решење оперативних проблема и лидерство на тржишту. Ретко се дешава да давалац франшизе дође до корисника франшизе са неком новом идејом. Чешће је случај да корисници одлазе до даваоца франшизе са новом идејом. У том случају се нови производ пласира као пилот производ у одређеној области и уколико се испостави да је успешан, почињу да га продају и други корисници франшизе. Дакле, корисници франшизе су најчешће извор нових идеја и иновација за развој нових производа/услуга (Cox & Mason, 2007). Треба нагласити да предузетничко понашање корисника франшизе има позитиван утицај на пословне перформансе франшизинг система (Dada et al., 2012).



Слика 2.2. Модел максимизације предузетничког понашања међу корисницима франшизе
(прилагођено према: Dada et al., 2012)

2.2. Предузетничка оријентација и предузетничко партнерство у франшизинг систему

Предузетничка оријентација у франшизном систему се може дефинисати као степен до ког су франшизни партнери заједнички укључени у развој стратегија и имплементирање предузетничких одлука и активности. Успех у франшизингу захтева да обе фирме, и давалац и корисник франшизе, буду предузетнички оријентисани (Grewal, Iyer, Javalgi, & Radulovich, 2011). Предузетничка оријентација се анализира на основу три димензије: проактивност, преузимање ризика и иновативност (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Даваоци франшизе са израженом предузетничком оријентацијом у свој пословни формат најчешће укључују иновације које привлаче потенцијалне кориснике (Azoulay & Shane, 2001). Иновативни даваоци преферирају иновативне кориснике који су спремни да преузму ризик и покажу проактивност у реакцији на потребе локалног тржишта (Kaufmann & Eroglu, 1998). Иако је стандардизација камен темељац франшизинга (Cox & Mason, 2007; Kidwell, Nygaard & Silkoset, 2007), развој система који

омогућава флексибилност и предузетничку оријентацију може да унапреди франшизне перформансе. Подршка даваоца је позитивно и значајно везана за предузетничку оријентацију корисника франшизе уз задржавање контроле над имплементацијом пословног концепта у складу са принципом униформности (Dada & Watson, 2013). Предузетничко понашање олакшава рани улазак на нова тржишта за даваоца и локалну конкурентску предност за корисника франшизе. Брзина франшизне експанзије је кључна за успех, бар у првим годинама функционисања франшизе када је стопа опстанка на тржишту разочаравајуће мала (Shane & Spell, 1998). Такође, предузетничко партнерство убрзава франшизну експанзију (како на домаћем тржишту, тако и интернационално) јер су предузетнички оријентисани партнери способни да искористе тржишне могућности пре конкурената (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000; Wiklund & Shepherd, 2003; Knight 2000).

Shane и *Hoy* (1996) истичу да је стварање франшизне мреже предузетнички чин. Франшизинг пружа јединствено и плодно окружење за следећа истраживања у предузетништву: давалац франшизе као предузетник, корисник франшизе као предузетник и франшизни однос као предузетничко партнерство (Stefanović & Stanković, 2014). Заправо, франшизинг се заснива на предузетничком партнерству, при чему се иновативни концепт даваоца франшизе дистрибуира на тржиште кроз мрежу франшизних јединица којима управљају локални корисници франшиза. На основу природе пословне идеје, предузетници се могу поделити у две групе: иновативни и имитативни предузетници (Aldrich & Martinez, 2001). Иновативни предузетник је давалац франшизе, те се улога предузетника најчешће везује за даваоце франшизе. С друге стране, корисници франшизе се сматрају имитативним предузетницима, јер углавном прате принципе франшизног система развијеног од стране даваоца франшизе (Clarkin & Rosa, 2005). Франшизним уговором су детаљо дефинисане индивидуалне улоге и одговорности даваоца и корисника франшизе. При томе, треба имати у виду, да се давалац франшизе сматра предузетником само уколико има иновативну идеју и иновативни пословни концепт који се може успешно применити на тржишту. У супротном, уколико давалац франшизе копира постојеће франшизне идеје, не сматра се предузетником. Ипак, стварање франшизног система се може посматрати као предузетничка стратегија раста (Filion, 2004). Даваоци и

корисници франшизе се често могу понашати опортунистички, чиме могу нарушити добре партнерске односе (Elango & Fried, 1997). Даваоци франшизе најчешће стрепе да опортунистичко понашање корисника франшизе може нарушити репутацију франшизног система, уколико корисник франшизе зарад својих предузетничких интереса не послује у интересу система (Vaucus et al., 1996).

Док се улога даваоца као предузетника генерално прихвата, предузетничка активност корисника се некада сматра парадоксом. Вођене су многе дебате током година да ли се корисници могу сматрати предузетницима. Предузетник је особа која преузима ризик са циљем да створи нешто оригинално и одрживо, док корисници, с друге стране, постају партнери у већ постојећем пословном концепту. Заправо, корисници франшизе су често окарактерисани као антитеза предузетницима, с обзиром на то да само прате концепт развијен од стране даваоца франшизе и губе самосталност која је повезана са предузетништвом (Ноу, 2008). Сматра се да корисници франшизе имају малу или никакву улогу у стварању иновативног процеса пословања. Они послују у оквиру униформисане организације која је фокусирана на економичну производњу (Morgan, 1997). Корисници франшизе само купују право да имплементирају франшизни концепт, често у унапред одређеном подручју на веома прописан начин и само за одређени временски период. Ова улога се традиционално повезује са менаџером, а не са предузетником. Даваоци често истичу да они преферирају да бирају менаџере пре него предузетнике као кориснике како би заштитили свој пословни систем од неауторизоване промене (Falbe, Dandridge & Kumar, 1998). Barrow (1989) истиче да су најбољи корисници по речима већине давалаца они који су довољно паметни да схвате како систем функционише и да управљају својом франшизном јединицом, али не и довољно паметни да мењају и унапређују систем (Clarkin & Rosa, 2005). Репликација и стандардизација, као обележја успеха у оквиру франшизног система, су у оштром контрасту са креативношћу и иновативношћу које се повезују са предузетништвом (Phan et al., 1996). На основу поређења корисника и предузетника, Anderson, Condon и Dunkelberg (1992) закључују да корисници нису прави предузетници. Ово стога што корисници показују мању иницијативу, мотивисаност и жељу за самоактуелизацијом као предузетници. Из овог и других разлога однос између

даваоца и корисника франшизе се често посматра као однос између иноватора/предузетника и имплементатора/менаџера (Shane, 1996б).

Ипак, треба имати у виду да и корисници франшизе преузимају ризике у својим пословним подухватима. Поред тога, корисници франшизе улажу свој капитал у пословање кроз накнаде које плаћају даваоцу франшизе. Дакле, даваоци франшизе улажу ресурсе током развоја брэнда, док корисници франшизе ризикују своје ресурсе при развоју локалних тржишта (Ketchen, Short & Combs, 2011). Врло често се и корисници франшизе могу сматрати иновативним предузетницима, с обзиром на то да могу дати иницијативу за унапређење или увођење нових производа уз сагласност даваоца франшизе (Grunhagen & Mettelstaedt, 2005). Франшизна литература нуди бројне примере у којима су корисници франшизе кључни извори нових идеја (Burkle & Posselt 2008; Clarkin & Rosa 2005; Cox & Mason 2007; Darr, Argote & Epple, 1995; Stanworth, Healeas, Purdy, Watson & Stanworth, 2003). На пример, велики број нових производа у једном од најпознатијих франшизних система, *McDonald's*-у, је развијен од стране корисника франшизе, укључујући *Big Mac*, *Filet-O-Fish* и *Egg McMuffin* (Morrison & Lashley, 2003). У многим системима, корисници франшизе подстичу идеје за иновацијама. Ово, стога што корисници франшизе због своје близине до крајњих корисника имају више шанси да препознају потребе купаца (Burkle & Posselt, 2008). *Stanworth* (1995) закључује да се корисници не разликују у многоме у односу на предузетнике у смислу мотивације. Он истиче да је кључни мотив оних који купују франшизе идентичан мотиву оних који покрећу сопствени посао, а то је самозапошљавање. Ипак, постоје конфликтни налази у литератури када су у питању контрола и аутономија у франшизингу. С једне стране, може се рећи да корисници раде у стриктно контролисаном и високо регулисаном окружењу и могу се сматрати „контролисаним самозапосленим“ (Vockel, 2007). С друге стране, неке студије показују висок степен аутономије и указују на постојање „предузетничког франшизинга“ (Pizanti & Lerner, 2003). Корисници франшизе су специјална врста „квази независних“ или „полу аутономних“ предузетника (Dada et al., 2012; Davies, Lassar, Manolis, Prince & Winsor, 2011; Kidwell et al., 2007). Већој предузетничкој активности корисника франшизе доприноси и квалитет односа између учесника у франшизном систему. Ово, стога, што давалац франшизе може дати кориснику већу предузетничку слободу, што је резултат

поверења у франшизном односу (Birkinshaw 1999; Verbeke, Chrisman & Yuan, 2007). Предузетничко партнерство између даваоца и корисника франшизе је кључно за успех франшизног система. Дobar франшизни однос је често тешко очувати, с обзиром на различите циљеве даваоца и корисника. Стога је веома важно успоставити јаку партнерску везу у франшизном систему како би се избегли конфликти (Chiou, Chia-Hung & Yang, 2004).

3. Доношење одлуке о уласку у франшизни систем - теоријски приступи

У анализи франшизинга као пословног концепта доминирају две теорије које помажу да се објасни зашто власници предузећа бирају да уђу у франшизни систем: агенцијска теорија и теорија оскудних ресурса. У овом делу дисертације ће бити објашњене и компариране агенцијска и ресурсно базирана теорија и њихов утицај на одлуку МСП да уђу у франшизу. Кључне претпоставке и прогнозе о франшизингу на основу ове две теорије ће бити приказане у наставку рада, као и интегрални приступ кретању удела франшизних локација на основу старости франшизне организације.

3.1. Агенцијска теорија и утицај на одлуку малих и средњих предузећа да уђу у франшизу

Brickley, Dark и *Weinbach* (1991) су развили идеју да је франшизни систем ефикасан одговор на класичан принципал-агент проблем који се анализира у агенцијској теорији. У оквиру франшизних мрежа, даваоци се понашају као принципали који делегирају ауторитет агентима, корисницима франшизе или запосленим менаџерима у јединицама у власништву даваоца франшизе (Combs & Ketchen, 2003). Услед неефикасне комуникације између принципала и агента, ограничене способности процесуирања информација, ограниченог знања и недостатка времена принципала да делегира задужења агенту јавља се информациона асиметрија. Асиметрија информација може довести до ситуације да агенти не доносе одлуке које су у најбољем интересу принципала (Alchian & Woodwards, 1988). Такође, јавља се проблем различитог става принципала и агента према ризику, што

резултира избором различитих алтернатива. Агент најчешће показује више аверзије према ризику него принципал (који је у већини случајева ризично неутралан). Неутралан став принципала према ризику произилази из претпоставке да он поседује више финансијских ресурса, те је спреман да се суочи са већим ризиком (Eisenhardt, 1989). Појава опортунитета у односу принципал-агент није реткост. Можемо разликовати предуговорни и постуговорни опортунитет. Предуговорни опортунитет се односи на опортунитетско понашање пре потписивања уговора. Пример предуговорног опортунитета је негативна селекција која се јавља када агент лажно представља своје вештине (истиче да поседује одређене вештине или способности које заправо не поседује) пре него се потпише уговор. Постуговорни опортунитет се може јавити након што је уговор потписан. Пример за постуговорни опортунитет су морални хазард и проблем „задржавања“ (енгл. *hold up* проблем) (ibid.). Дакле, три су кључна агенцијска проблема у управљању франшизном мрежом: морални хазард, негативна селекција и проблем задржавања (Shane, 1998).

- Морални хазард. Морални хазард се односи на потенцијал агената да се понашају у свом сопственом интересу, супротно циљевима принципала када принципали не могу на адекватан начин надzirати активности агената (Eisenhardt, 1989). Проблем моралног хазарда се у франшизингу односи на три питања: избегавање обавеза („забушавање“), „слободно јахање“ (енгл. *free rider*) и неефикасно инвестирање. Проблем избегавања обавеза је карактеристичан за менаџере јединица у сопственом власништву, имајући у виду да они углавном имају фиксне плате те нису мотивисани да уложе додатне напоре за добробит целог система (Carney & Gedajlovic, 1991), за разлику од корисника франшизе који теже да кроз веће приходе франшизних јединица првенствено поврате иницијално улагање, а затим и остваре зараду. Проблем „слободног јахача“ се јавља у случају када корисници франшизе смањују своје напоре или улагања (најчешће у смислу промоције или испуњавања стандарда квалитета), рачунајући на то да ће други корисници франшизе улагати своје ресурсе и напоре у очување бренда. На овај начин, корисник може повећати свој профит кроз смањење трошкова маркетинга, уз задржавање репутације ослањајући се на инвестиције других корисника. „Слободно јахање“ корисника може бити озбиљан проблем за даваоца франшизе, јер ће купац повезати низак ниво квалитета услуга у франшизној јединици

са целим ланцем (Brickley & Dark 1987). Стога, индивидуални корисник добија једнократну продају, али систем губи потрошача. Уколико током времена већи број корисника „слободно јаше“, франшизни ланац ће претрпети губитак, јер ће ове активности нарушити репутацију бренда (Brickley & Dark, 1987; Michael, 2000). Неефикасне инвестиције корисника франшизе се односе на инвестиције са ефектом „преливања“. На пример, кориснику се често даје право, али и обавеза да инвестира у имплементацију локалне промотивне кампање. Таква промоција ће довести до позитивних ефеката за цео франшизни систем. Ова инвестиција ће имати ефекат „преливања“ на друге јединице у систему, те ће изостати пун повраћај на инвестицију за корисника франшизе који је инвестирао (Carney & Gedajlovic, 1991).

- Негативна селекција. Проблем негативне селекције се јавља када постоје тешкоће за принципала да утврди да ли агент заиста има квалитете и способности које истиче да поседује (Shane, 1998). Ово је посебно велики проблем, имајући у виду да агенти неретко дају искривљену слику о својим вештинама. Трошкови прикупљања информација са циљем да се превазиђе проблем негативне селекције расту са растом предузећа. Овај проблем се може решити кроз скрининг у процесу селекције партнера. Франшизинг смањује негативну селекцију јер ће само компетентни корисници желети да купе франшизу имајући у виду да због своје некомпетности могу изгубити иницијалну инвестицију. Једном када предузеће донесе одлуку о давању франшизе, стопа раста фирме је три пута већа него када је у питању експанзија кроз јединице у сопственом власништву (Gillis & Castrogiovanni, 2012).
- Проблем задржавања. Овај проблем настаје када се најмање једна страна понаша опортунистички након што су ресурси инвестирани (Shane, 1998), те је друга страна приморана да прихвати неповољније услове након инвестирања (Klein, 1995). На пример, ако давалац франшизе купи зграду, уреди је у складу са свим стандардима и са свим обележјима франшизе и изнајми је кориснику, корисник може одбити да плати уговором одређену ренту или може понудити нижу ренту. Уколико су трошкови којим би давалац био изложен у случају раскида уговора високи, он ће утврдити да је у његовом интересу да прихвати ову понуду (Brickley & Dark, 1987).

Даваоци имају две могућности да смање агенцијске проблеме и агенцијске трошкове: повећање надзора и повећање подстицаја (Hussain & Windsperger, 2011). Мониторинг је примарни начин решења проблема избегавања обавеза и „слободног јахања“ (Brickley & Dark, 1987; Shane, 1996b). Уколико надзор изостане, може доћи до опортунистичког понашања агента. Агенцијска теорија истиче да менаџери јединица у власништву чешће избегавају своје обавезе јер је њихова накнада фиксна и немају власничка права над ресурсима предузећа, те стога могу уложити мање напора у остварење циљева система (Bradach, 1997). Као резултат тога, предузеће ће имати веће трошкове надзора да осигура да се они понашају у најбољем интересу предузећа (Shane, 1996b). Трошкови мониторинга код јединица у сопственом власништву расту из три разлога: географска дисперзија, значај локалне менаџерске експертизе и неефикасна величина јединица. Сваки од ових фактора повећава мониторинг трошкове и утиче позитивно на склоност предузећа ка франшизингу (Gillis & Castrogiovanni, 2012). Први фактор који повећава мониторинг трошкове јединица у сопственом власништву и стога охрабрује франшизинг је географска дисперзија (Rubin, 1978; Combs & Ketchen, 2003), с обзиром на то да се трошкови надзора повећавају са географском дистанцом јединица од седишта фирме. На пример, за јединицу у власништву која је лоцирана у удаљеном граду од седишта даваоца франшизе, неопходно је обезбедити или мониторинг тим који ће бити лоциран у том граду или запослене из седишта који ће редовно путовати због надзора (Carney & Gedajlovic, 1991). Како ови трошкови расту, давалац је мотивисанији да се шири давањем франшизе. Други фактор који повећава мониторинг трошкове и усмерава предузећа ка франшизингу је већи значај локалне менаџерске стручности. Менаџерска стручности обухвата способност, таленат и разумевање локалних тржишних услова који су неопходни да би се управљало јединицом. Локални менаџери јединица у власништву даваоца франшизе могу поседовати локално знање и стручност, али је за даваоца, који не познаје довољно локално тржиште, тешко да процени квалитет активности локалног менаџера. Стога, што је важнија стручност партнера, даваоци ће се пре одлучивати за давање франшизе корисницима (Lafontaine, 1992; Gillis & Castrogiovanni, 2012). Трећи фактор који утиче на повећање мониторинг трошкова и подстиче франшизинг је величина јединице. У случају мањих јединица повећавају се трошкови надзора од стране даваоца,

јер економија обима чини мониторинг већих јединица јефтинијим (Lafontaine, 1992). *Thompson* (1992), *Combs* и *Castrogiovanni* (1994) и *Combs* и *Ketchen* (2003) су утврдили да су мање јединице најчешће у власништву корисника франшизе. Налази *Rubin*-а (1978), *Norton*-а (1988), *Carney* и *Gedajlovic*-а (1991), *Brickley*-а et al. (1991), *Kalnins* и *Lafontaine*-а (2004), *Doherty* и *Quinn*-а (1999) и *Sen*-а (2001) су конзистентни са агенцијском теоријом и сугеришу да су високи мониторинг трошкови, који су неизоставни у случају ширења система путем јединица у сопственом власништву, један од кључних мотива за употребу франшизинга као стратегије раста.

Добар мониторинг систем не може у потпуности да превазиђе асиметричне информације између принципала и агента, али може значајно да смањи појаву овог проблема (Doherty & Quinn, 1999). Ограничење мониторинга као метода за решавање агенцијских проблема је чињеница да мониторинг системи могу бити веома скупи (Chow & Frazer, 2003). Стога, агенцијска теорија предлаже подстицаје, као алтернативу скупом мониторингу. Заправо, корисник франшизе се мотивише путем финансијских подстицаја, у виду већег удела у профиту франшизе (Hussain & Windsperger, 2011) или нижих тантијема (Michael, 2000; Shane, 1998). Франшизни уговор, као уговор заснован на резултатима, усклађује циљеве агента и принципала и смањује проблеме моралног хазарда и негативне селекције (Eisenhardt, 1989; Shane, 1998). Награде засноване на исходу се често примењују да пруже подстицај за агенте да остваре резултате у складу са циљевима принципала (Eisenhardt, 1989). Следећи логику агенцијске теорије, франшизни системи би требало да све јединице у сопственом власништву претворе у франшизне јединице како би смањили агенцијске трошкове и проблеме. Дакле, било би пожељно да се франшизни ланци састоје 100% од франшизних јединица у власништву корисника франшизе. Ово је у супротности са теоријом оскудних ресурса, према којој би франшизни системи требало да се састоје само од јединица у власништву даваоца франшизе, у тренутку када се обезбеди довољно интерних ресурса. Међутим, највећи број франшизних ланаца се састоји од комбинације јединица у сопственом власништву и франшизних јединица (Diaz-Bernardo, 2012).

3.2. Теорија оскудних ресурса и утицај на одлуку малих и средњих предузећа да уђу у франшизу

Теорија оскудних ресурса анализира франшизу као механизам за превазилажење финансијских и менаџерских препрека расту пословања. Прва истраживања франшизног пословног концепта су се бавила проблемима недостатка потребног капитала за даваоце франшизе. Предузећа користе франшизинг како би дошла до финансијских ресурса за ширење и раст, с обзиром на то да су корисници франшизе извор јефтиног капитала у форми франшизних накнада и тантијема (Hunt, 1973; Norton, 1988; Oxenfeldt & Thompson, 1968, Caves & Murphy, 1976, Kaufmann & Dant, 1996; Oxenfeldt & Kelly, 1969; Lafontaine & Kaufmann, 1994). Каснија истраживања франшизног пословног концепта анализирају недостатак људског капитала, менаџерског талента и познавања локалног тржишта (Combs & Castrogiovanni 1994). Корисник треба да инвестира значајан износ свог новца, времена и талента у развој франшизне јединице, те ће он купити франшизу само ако је сигуран у своје менаџерске способности. *Castrogiovanni et al.* (2006) истичу да се предузећа окрећу франшизном пословном концепту када желе да се шире стопом раста већом него што је могуће уз употребу интерно створених ресурса. Заправо, услед недостатка ресурса унутар организације, франшизинг нуди могућност за организације да остваре конкурентску предност, обезбеђујући ресурсе путем корисника франшизе. Франшизинг је веома ефикасан начин за генерисање великог обима инвестиционог капитала и менаџерског талента у релативно кратком временском периоду (Alon, 2001). Како франшизинг омогућава предузећу да успоставља јединице брже него када би се ослањало на интерне ресурсе, могу се обезбедити најпожељније локације и задовољити потребе локалних купаца, пре него потенцијални конкуренти успоставе своје тржишно присуство. Стога, брза експанзија може да допринесе високом тржишном уделу и последично високој профитабилности (Altinay & Wang, 2006).

Према теорији оскудних ресурса, франшиза је привремени метод раста предузећа и склоност франшизингу варира током животног циклуса организације (Oxenfeldt & Kelly, 1969). Централна идеја је велико ослањање на франшизинг у почетним годинама пословања предузећа уз постепено смањење његове употребе када фирма оствари довољну економију обима (Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006). Кроз франшизинг, у

раној фази животног циклуса, предузеће превазилази три врсте ограничења ресурса у смислу: менаџерске стручности, знања о локалном тржишту и капитала (Mahoney, 2005; Thompson, 1992). Проблем недостатка менаџерске стручности се превазилази кроз привлачење већег броја квалификованих корисника франшизе који постају део франшизног система (Shane, 1996a). Франшизинг такође помаже да се реши недостатак локалног тржишног знања, јер корисници много боље познају локално тржиште у односу на даваоце франшизе (Minkler, 1992). Поред тога, корисници франшизе обезбеђују капитал за раст кроз инвестирање у нове франшизне јединице (Gillis & Castrogiovanni, 2012). *Oxenfeldt* и *Kelly* (1969) су развили тезу „преусмеравање власништва“ која предвиђа да ће давалац престати да користи франшизно пословање када стекне неопходне интерне ресурсе за обезбеђење раста. То значи да, како могућности и ресурси даваоца расту, они ће желети да поврате контролу над јединицама, посебно над оним најпрофитабилнијим (Zeller, Achabal & Brown, 1980). Као резултат тога, како франшизни систем сазрева, проценат јединица у власништву даваоца франшизе расте, а атрактивност франшизинга се смањује (Hunt, 1973; Caves & Murphy, 1976). Према тези „преусмеравања власништва“ се сматра да ће у одређеном тренутку све локације бити у власништву даваоца франшизе (Oxenfeldt & Kelly, 1969).

Постоје контрадикторни резултати истраживања у области теорије оскудних ресурса, посебно када је у питању утицај три фактора на употребу франшизинга: старост, величина и стопа раста предузећа. Према овој теорији, старост предузећа је негативно повезана са употребом франшизинга. Старост предузећа се може посматрати на два начина: кроз број година од оснивања предузећа и кроз број година од давања прве франшизе (Carney & Gedajlovic 1991). Студије показују да предузећа током времена дају више франшиза. На пример, *Castrogiovanni et al.* (2006) су утврдили да су предузећа наставиле да расту кроз франшизирање својих јединица чак 60 година након почетка франшизног пословања. Потврђено је да удео франшизних јединица у франшизном систему расте током првих 10 година од почетка франшизног пословања, затим постепено пада у наредних 10 година, након чега лагано почиње поново да расте (Lafontaine & Shaw, 2005). Такође, теорија оскудних ресурса указује да је величина франшизног система негативно повезана са тенденцијом предузећа да даје франшизу корисницима, јер би већи

даваоци требало да буду у могућности да самостално прибаве ресурсе. Величина система се обично мери бројем јединица (Alon, 2001) или укупном продајом (Contractor & Kundu, 1998б). *Castrogiovanni et al.* (2006) су утврдили да што је предузеће веће, има мање тенденција ка франшизирању. Ипак, с друге стране, *Alon* (2001) истиче да већа предузећа и већи системи више користе франшизинг. Теорија указује да је стопа раста позитивно повезана са уделом франшизних јединица, јер је већа када је фирма млада, мала и покушава да оствари економију обима. Још једном, емпиријски докази су различити. Стопа раста се изражава као проценат промене у броју јединица (*Michael*, 2000) или као проценат повећања продаје (*Roh*, 2001). *Michael* (2000) је утврдио негативну везу између стопе раста и удела франшизних јединица. С друге стране, *Lafontaine* (1992) је утврдио позитивну везу између стопе раста и удела франшизних јединица, истичући да франшизинг обезбеђује франшизном систему да се брже шири. Скорија истраживања у овој области свакако указују да удео франшизних јединица у франшизним системима расте са старошћу и величином франшизног система, што је у супротности са теоријом оскудних ресурса (*Gillis & Castrogiovanni*, 2012).

3.3. Компаративна анализа агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса у контексту франшизинга

У литератури постоје три приступа у анализи агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса. *Rubin* (1978) заузима став да су ове две теорије контрадикторне. *Shane* (1998) истиче да теорија оскудних ресурса није неопходна, с обзиром на то да агенцијска теорија пружа сва потребна објашњења. Према трећем приступу (*Carney & Gedajlovic* 1991; *Combs & Ketchen*, 1999), ове две теорије су комплементарне. Емпиријски докази у највећем обиму подржавају идеју да ни агенцијска теорија, ни теорија оскудних ресурса не могу да објасне цео процес доношења одлука малих и средњих предузећа да уђу у франшизинг. Упркос разликама између ове две теорије, може се рећи да су оне пре комплементарне, него контрадикторне. Свака теорија објашњава свој део проблема, али ни прогноза теорије оскудних ресурса (франшизни систем са 100% локација у власништву даваоца франшизе), ни прогноза агенцијске теорије (франшизни систем са 100% франшизних јединица у власништву корисника франшизе) се није обистинила. У

стварности је највећи број франшизних система дуалне структуре, односно има део локација у власништву даваоца, а део у власништву корисника франшизе (Erceg, 2013). *Bradach* (1997) је у свом истраживању формулисао теорију плуралне организације, којом се објашњава комбинација карактеристика јединица у сопственом власништву и франшизних јединица. Плурални (или дуални) облик организације даје конкурентску предност франшизном систему у поређењу са системима који су или потпуно у власништву предузећа или имају само франшизне јединице (Erceg, 2013).

На основу свега наведеног, усваја се и четврти приступ према коме ограничени ресурси имају велику улогу при доношењу иницијалних одлука о давању франшизе у почетној фази развоја франшизног система, док агенцијска теорија боље објашњава ситуацију у којој је франшизно предузеће већ остварило економију обима (*Castrogiovanni et al.*, 2006). Са циљем компаративне анализе агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса у контексту франшизинга, у Табели 2.4. је дат преглед кључних претпоставки и прогноза ове две комплементарне теорије. Кључне претпоставке теорије оскудних ресурса се односе на то да велики франшизни системи имају предности у односу на мале, те се прогнозира да ће се нова и мала предузећа пре одлучити за раст кроз франшизинг (због недостатка интерних ресурса), док ће зрела и већа предузећа, када обезбеде довољно ресурса, ширити своје пословање кроз јединице у сопственом власништву. Ово стога што је још једна од претпоставки ове теорије да су јединице у власништву профитабилније за предузеће у односу на франшизне јединице. С друге стране, кључне претпоставке агенцијске теорије подразумевају опортунизам економских актера, конфликтност њихових циљева и постојање проблема „слободног јахача“. Поред наведених, претпоставке се односе и на проблем скупог мониторинга и проблем избегавања обавеза у случају јединица у сопственом власништву. Стога, кључне прогнозе агенцијске теорије се односе на то да даваоци дају франшизе за локације код којих би трошкови мониторинга били високи, а потенцијал за „слободно јахање“ низак, што се може остварити пружањем подстицаја за кориснике франшизе (*Combs, Michael & Castrogiovanni*, 2004).

Табела 2.4. Кључне претпоставке и кључне прогнозе о франшизингу на основу агенцијске теорије и теорије оскудних ресурса

	Кључне претпоставке	Кључне прогнозе
Агенцијска теорија	<p>Економски актери су вођени сопственим интересима и имају различите циљеве.</p> <p>Франшизинг замењује јединице у сопственом власништву које захтевају директан мониторинг.</p> <p>Запослени менаџери у јединицама у сопственом власништву ће избегавати обавезе.</p> <p>Корисници франшизе који не зависе од поновне куповине ће постати „слободни јахачи“ и ослањаће се на напоре које улажу други корисници за изградњу брэнда и очување репутације.</p>	<p>Даваоци франшизе ће дати франшизе за оне јединице које би биле скупе за надзор и где постоји низак потенцијал за „слободно јахање“.</p> <p>Даваоци франшизе ће дати корисницима франшизе подстицаје у виду већег удела у профиту или нижих тантијема да их мотивишу и задрже у систему.</p>
Теорија оскудних ресурса	<p>Јединице у власништву су профитабилније за предузеће у односу на франшизне јединице.</p> <p>Ресурсе у смислу капитала, менаџерске способности и познавања локалног тржишта је лакше добити кроз франшизне јединице него кроз јединице у власништву даваоца.</p>	<p>Нова и мала предузећа ће се пре одлучити за раст кроз франшизинг.</p> <p>Зрела и већа предузећа ће се пре одлучити за раст кроз јединице у сопственом власништву и кроз откуп постојећих франшизних јединица.</p>

Прилагођено према: Combs et al., 2004

Castrogiovanni et al. (2006) су спровели истраживање о интегралном приступу кретања удела франшизних локација на основу старости франшизне организације (помоћу теорије оскудних ресурса и агенцијске теорије). Резултати истраживања су показали да, када је давалац франшизе младо предузеће, брз раст се остварује ширењем кроз давање франшизе корисницима (повећање удела франшизних локација). Када давалац обезбеди довољно интерних ресурса, смањује се удео франшизних јединица у систему (што је у складу са теоријом оскудних ресурса). Како се давалац шири према удаљеним и страним тржиштима, долази до повећања трошкова надзора јединица у сопственом власништву (агенцијски проблем), па се поново повећава удео франшизних локација (*ibid.*).



Слика 2.3. Кретање удела франшизних локација (Castrogiovanni et al., 2006, стр. 29)

ПОГЛАВЉЕ III

СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Треће поглавље докторске дисертације започиње анализом теоријских модела интернационализације малих и средњих предузећа. Након тога се указује на мотиве који подстичу интернационализацију МСП и факторе, како интерне, тако и екстерне који утичу на ширење пословања МСП на страном тржишту. Посебан фокус је на употреби савремене ИКТ и Интернета као фактора који утичу на интернационализацију МСП. Ипак, при изласку на страном тржиште, МСП се суочавају са одређеним препрекама, те ће се дате интерне и екстерне баријере детаљније анализирати у овом поглављу. Трећи део овог поглавља је посвећен типологији стратегија интернационализације малих и средњих предузећа и њиховој компарацији са циљем сагледавања предности и недостатака сваке од стратегија интернационализације.

1. Теоријски модели интернационализације малих и средњих предузећа

У литератури о интернационалном пословању доминирају теоријски модели који објашњавају интернационално понашање великих мултинационалних компанија, док се малим и средњим предузећима тек у скорије време посвећује већа пажња (Miesenbock, 1988). Предмет овог дела дисертације су теоријски модели који објашњавају процес интернационализације предузећа, при чему сваки од њих пружа специфичан приступ који предузећа треба да прате како би остварила успех на страним тржиштима (Gankema, Snuif & Zwart, 2000; Senik, 2010). Ипак, не постоји један јединствени модел који може адекватно да објасни успех интернационализације МСП. Стога, предузеће може комбиновати елементе из различитих теорија у свом процесу интернационализације, имајући у виду да интернационално понашање МСП треба посматрати као холистички процес који се заснива на различитим теоријским моделима (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 33).

1.1. Ресурсно заснован модел интернационализације

Ресурсно заснован модел (енгл. *Resource-based view-RBV*) је добио изузетну пажњу у литератури о интернационализацији МСП (Fillis, 2001; Prahalad & Hamel, 1990). Вероватно највећи допринос развоју овог модела су дали *Wernerfelt* (1984) и *Barney* (1991). Према ресурсно заснованој теорији, предузеће се посматра као скуп ресурса (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Hoffmann & Schlosser, 2001; Saarenketo, Puumalainen, Kuivalainen & Kylaheiko, 2004; Yasuda, 2005) које предузеће контролише са циљем унапређења ефикасности и ефективности пословања (Barney, 1991). С тим у вези, стратегија предузећа је заснована на његовом ресурсном капацитету (Wernerfelt, 1984). Ресурсно заснована теорија се фокусира на јединствене ресурсе предузећа које је тешко копирати као кључне факторе који утичу на перформансе и одрживу конкурентску предност предузећа. Међутим, имајући у виду хетерогеност малих и средњих предузећа и окружење у коме послују, постоје потешкоће у идентификацији и дефинисању кључних ресурса који су неопходни за њихову интернационализацију (Ruzzier, Hisrich & Antoncic, 2006). Пре него се дискутује о самом моделу, неопходно је дефинисати ресурсе. Генерално, ресурси се могу посматрати као скуп доступних опипљивих и неопипљивих средстава (Wernerfelt, 1984; Collis, 1991; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Madhok & Tallman, 1998) које предузеће поседује, контролише и претвара у производе или услуге (Ruzzier et al., 2006). Власници или менаџери МСП који поседују специфичне ресурсе, на пример специфично знање или предузетничку оријентацију, су важни покретачи интернационалног успеха (Knight, 2001). Поред тога, знање које поседују запослени је извор конкурентске предности (Barney, 1991; Westhead, Wright & Ucbasaran, 2001) с обзиром на то да што је већа моћ знања предузећа, раније се покреће процес интернационализације (Autio et al., 2000).

Супериорне перформансе предузећа су последица поседовања ресурса који су вредни, ретки, незамењиви и тешко их је имитирати (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Saarenketo et al., 2004; Crick & Spence, 2005; Dhanaraj & Beamish, 2003; Crook, Ketchen, Combs & Todd, 2008). Јединствени и ретки ресурси доприносе остварењу одрживе конкурентске предности предузећа која је предуслов за успешну интернационализацију (Saarenketo et al., 2004; Dhanaraj & Beamish, 2003). Одржива

конкурентска предност је конкурентска предност која се може одржати на дуго рок и подразумева да конкуренти нису у могућности да имитирају дате ресурсе и стратегију (Barney, 1991). *Priem* и *Butler* (2001) као примере јединствених ресурса наводе: поверење, административне вештине, информациону технологију, управљање људским ресурсима, стратегијско планирање и слично. Вредни ресурси су ресурси који смањују трошкове и доносе додатну вредност за купце (Crook et al., 2008). Уколико вредне ресурсе поседује велики број постојећих или потенцијалних конкурената, они неће обезбедити предузећу одрживу конкурентску предност. Заправо, у случају да вредне ресурсе имплементира велики број предузећа у својим стратегијама, најчешће ниједно од њих неће остварити корист (Barney, 1991). Да би предузеће остварило одрживу конкурентску предност, треба да поседује ресурсе које конкуренција тешко може прибавити или развити (Chi, 1994; Crook et al., 2008). Ресурси такође морају бити незаменљиви. Уколико постоји супститут за дати ресурс, исти неће допринети одрживој конкурентској предности (Crook et al., 2008).

1.2. Модел анализе трансакционих трошкова

Модел анализе трансакционих трошкова (енгл. *Transaction Cost Analysis-TCA*) је један од економских приступа интернационализацији, чији је зачетник *Coase* (1937), а велики допринос развоју овог модела су дали и *Anderson* и *Gatignon* (1986). Још један од аутора који је у великој мери допринео развоју модела трансакционих трошкова је *Williamson* који указује на факторе који утичу на одлуку о томе да ли је ефикасније обављати трансакције унутар предузећа или ван организационих граница. Реч је о следећих пет фактора: опортунизам, ограничена рационалност, мали бројеви, неизвесност и комплексност окружења и притисак информација (Stefanović, 2010, стр. 27). Овај модел се фокусира на трансакционе трошкове и на то како трошкови утичу на одлуке о избору страног тржишта и стратегије интернационализације (Nakos, Brouthers & Moussetis, 2002). Стога се модел анализе трансакционих трошкова интензивно примењује у истраживањима о начину уласка на страног тржиште (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1993; Delios & Beamish, 1999). Према овом моделу, предузећа ће одабрати стратегију интернационализације која им обезбеђује баланс између предности интеграције

и додатних трошкова контроле (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers & Nakos, 2004). Модел анализе трансакционих трошкова предвиђа да ће предузеће обављати интерно оне активности које се могу предузети по нижим трошковима кроз успостављање интерне контроле, ослањајући се на тржиште за активности у којима независни посредници, агенти или дистрибутери имају предност у трошковима. Трошкови у *TCA* моделу се односе на трошкове управљања системом, који укључују *ex ante* и *ex post* трошкове (Klein, Frazier & Roth, 1990; Rindfleisch & Heide, 1997). *Ex ante* трошкови се односе на трошкове претраге и трошкове уговарања. Трошкови претраге укључују трошкове прикупљања информација о страним тржиштима и потенцијалним извозним посредницима. Знање о страним тржиштима је кључно за успех интернационализације МСП. Трошкови претраге тржишта су знатно виши када су у питању удаљена и различита тржишта, с обзиром на ограниченост, недоступност или непостојање информација о њима. За тржишта која су ближа и сличнија домаћем, трошкови истраживања су много прихватљивији. Трошкови уговарања су повезани са преговарањем и састављањем уговора између продавца (произвођача) и купца (извозног посредника) (Hollensen, 2007, стр. 68). *Ex post* трошкови подразумевају трошкове мониторинга и извршне трошкове. Мониторинг трошкови се односе на трошкове везане за надзор над поштовањем уговора како би се осигурало да и купац и продавац остваре своје обавезе. Извршни трошкови подразумевају трошкове повезане са санкционисањем трговинских партнера који не се не понашају у складу са уговором. Основна претпоставка теорије трансакционих трошкова је да ће предузећа при разматрању најефикасније форме организовања интернационалног пословања тежити да минимизирају суму *ex ante* и *ex post* трошкова (Hollensen, 2007, стр. 68).

1.3. Еклектична парадигма

Еклектична парадигма Данинга (енгл. *Dunning's Eclectic Theory*) или *OLI*⁷ приступ је предмет бројних истраживања и велики број аутора је своје емпиријске студије посветио овом моделу (Kogut & Singh, 1988; Hill, Hwang & Kim, 1990; Erammilli & Rao,

⁷ OLI је акроним од енглеских речи: O-Ownership (власништво), L-Location (локација), I-Internalisation (интернализација)

1993; Pan & Tse, 2000; Brouthers, Brouthers & Werner, 1996; Nakos et al., 2002). Овај модел је применљив у случају предвиђања избора начина уласка МСП на страно тржиште. Еклектични модел је супериоран у односу на многе друге појединачне теорије и представља синтезу многих важних фактора кроз њихово интегрисање у избор начина уласка (Dunning, 1980; 1988). Међутим, неколико аутора доводи у питање практичне вредности еклектичне парадигме. Decker & Zhao (2004) истичу да OLI оквир истражује све важне факторе који утичу на избор начина уласка на страно тржиште, али наглашавају да га је тешко спровести у пракси, те је овај приступ више „парадигма“ него теоријски модел интернационализације. Dunning (1980; 1988) истиче да ће на избор стратегије интернационализације утицати три сета фактора: предности власништва (енгл. *Ownership advantages-O*), предности локације (енгл. *Location advantages-L*) и предности интернализације (енгл. *Internalisation advantages-I*). Предности власништва су специфичне предности датог предузећа које су повезане са акумулацијом опипљивих и неопипљивих ресурса, технолошких капацитета или производних иновација (Ruzzier et al., 2006). Локацијске предности се односе на величину локалног тржишта и страног тржишта на које предузеће планира да прошири своје пословање (Brouthers et al., 1996; Oxelheim, Randoy & Stonehill, 2001; Erdener & Shapiro, 2005). Интернализационе предности проистичу из капацитета предузећа да управља и координише интерно своје активности (Ruzzier et al., 2006). Предузеће има предност интернализације уколико је боље да се активности спровode унутар предузећа уместо уласка у лиценцне аранжмане са страним предузећем (Madhok & Phene, 2001; Konig, 2003). Што више OLI предности предузеће оствари, преферираће интегрисаније начине уласка на страно тржиште, као што су јединице у сопственом власништву (Dunning, 1980; 1988).

Полазна тачка у овом моделу је да се испита начин на који су предузећа укључена у интернационалне активности. У суштини, предузећа имају на располагању стране директне инвестиције (СДИ), лиценцирање и извоз као стратегије интернационализације између којих бирају. OLI предности утичу на коначну одлуку предузећа за једну од ових стратегија (Konig, 2003). Уколико предузеће поседује предности власништва (поседује ресурсе, посебно неопипљиве ресурсе и *know-how*), али му недостају предности локације и интернализације, односно не познаје добро страно тржиште и жели да користи екстерни

начин ширења, најбоља стратегија за интернационализацију ће бити лиценцирање. С друге стране, ако предузеће поседује власничке предности, али и предности интернализације, а још увек не познаје довољно дату страну земљу, односно не остварује предности локације, најбоље би било да се одлучи за извоз као стратегију интернационализације (Konig, 2003; Cleeve, 2009). Предузеће може имплементирати СДИ као стратегију интернационализације уколико поседује све три OLI предности (Madhok & Phene, 2010; Konig, 2003; Cleeve, 2009). Успех сваке од стратегија интернационализације зависи од предности власништва (Konig, 2003). Ипак, иако је предност власништва неопходан услов како за интернализацију, тако и за интернационализацију, она није и довољан услов за успешан наступ предузећа на страном тржишту (Pitelis, 2007).

Табела 3.1. Еклектична парадигма/ OLI приступ

Власништво	Локација	Интернализација	Стратегија интернационализације
ДА	ДА	ДА	СДИ
ДА	НЕ	ДА	Извоз
ДА	НЕ	НЕ	Лиценцирање

Извор: Konig, 2003

1.4. Uppsala модел (U-модел)

Фазни модели интернационализације истичу да је интернационализација МСП инкрементални (поступни) процес који укључује различите фазе током којих предузеће, са стицањем знања и искуства, повећава своје присуство на страном тржишту (Johanson & Vahlne, 1992). Критике фазних модела су најчешће упућене на чињеницу да не прате сва мала и средња предузећа фазни образац и да нека од њих прескачу фазе у процесу интернационализације (Merrilees & Tiessen, 1999). Фундаментална неконзистентност се јавила између фазних модела и емпиријске реалности растућег броја предузећа које усвајају глобални фокус од свог оснивања (Oviatt & McDougall, 1994). Два најпознатија фазна модела интернационализације су: *Uppsala* модел (Johanson & Vahlne, 1977) и иновативни модел (Bilkey & Tesar, 1977, Cavusgil, 1980). *Uppsala* модел (U-модел) потиче из Шведске, док је иновативни модел (I-модел) интернационализације формулисан у САД,

али оба модела истичу да се предузећа укључују у интернационалне активности кроз постепене фазе (Morgan & Katsikeas, 1997; Ruzzier et al., 2006, стр. 482; Senik, 2010).

Највећи допринос литератури о U-моделу до сада су дали *Johanson* и *Vahlne* (1977). Сматра се да су два фундаментална аспекта од кључног значаја за *Uppsala* модел: знање и дистанца. Предузећа развијају своју интернационалну експанзију корак по корак, при чему свака фаза представља виши степен тржишне посвећености (Hollensen, 2007, стр. 53; Tornroos, 2000, Erramilli & Rao, 1990; Brennan & Garvey, 2009; Bilkey & Tesar 1977; Cavusgil, 1984; Kedia & Chokar, 1986). Са повећањем тржишне посвећености, повећава се и знање предузећа о страним тржиштима и смањује тржишна неизвесност (Albaum, Strandkov, Duerr & Dowd, 1994, стр. 58) и ризик везан за интернационализацију (Madsen & Servais, 1997; Forsgren & Hagstrom, 2007; Ruzzier et al., 2006). Искуствено знање, које се стиче пословањем на страном тржишту (Erramilli & Rao, 1990; Calof & Beamish, 1995) је важно јер представља мотивациону моћ за интернационализацију МСП (*Johanson & Vahlne*, 1977). Шведски истраживачи су увидели да предузећа почињу своју интернационалну експанзију прво на географски и културно ближим тржиштима, а затим поступно прелазе на удаљенија тржишта (Basson, 2005; Baronchelli & Cassia, 2008; Andersen, 1993; Calof, 1993). Ово због тога што мања географска и културна дистанца смањују ризик интернационализације МСП (Onkelinx, Sleuwaegen, 2008, стр. 34). *Uppsala* модел истиче да се процес интернационализације састоји од четири инкременталне фазе, при чему свака наредна фаза подразумева већи степен посвећености и ризика (*Johanson & Vahlne*, 1977; *Johanson & Wiedersheim-Paul*, 1975, Tseng, 2007):

1. Спорадични извоз. У првој фази предузеће иницира интернационалну активност кроз спорадични извоз, без обављања редовних извозних активности. МСП у овој фази се сматрају локалним предузећима која немају интенцију и способност да шире своје интернационалне активности. Заправо, предузећа у фази спорадичног извоза још увек уче и покушавају да стекну знање о страним тржиштима.
2. Извоз посредством независних представника (посредника, агената). Предузећима у овој фази још увек недостаје знања о страним тржиштима, те се ослањају у великој мери на своје иностране сараднике (агенте).

3. Успостављање продајне јединице у иностранству. У трећој фази предузеће почиње да отвара продајне јединице у иностранству и да на тај начин продаје своје производе. Предузеће има веће знање о страним тржиштима, те ангажује мањи број агената и преузима већу одговорност на себе.
4. Успостављање производне и продајне јединице у иностранству. Предузеће има довољно локалног знања о страним тржиштима, те нема потребе да ангажује посреднике, већ самостално почиње да производи и продаје производе у иностранству.



Слика 3.1. Uppsala модел интернационализације (прилагођено према: Hollensen, 2007, стр.

64)

1.5. Иновативни модел интернационализације (I-модел)

Иновативни модел интернационализације (I-модел) је фазни модел који истиче значај иновација (Andersen, 1993; Gankema et al., 2000; Ruzzier et al., 2006). Према овом моделу интернационализација се посматра као иновативна стратегија за МСП (Madsen & Servais, 1997), односно одлука о интернационализацији подразумева иновацију за предузеће (Cavusgil, 1980). Према Andersen-у (1993), I-модел је веома сличан U-моделу интернационализације, при чему се свака од сукцесивних фаза интернационализације предузећа посматра као иновација (Gankema et al., 2000). Leonidou и Katsikeas (1996) су

анализирали најважније иновативне моделе и истакли да су ови модели релативно слични и да се разлике најчешће односе само на број фаза (од три до шест фаза). Сви модели имају три генеричке фазе (Leonidou & Katsikeas, 1996):

1. Пре-извозна фаза. У овој фази, предузеће је заинтересовано само за домаће тржиште, при чему претражује информације о страним тржиштима и евалуира изводљивост извозних активности.
2. Фаза иницијалног извоза. Предузеће има потенцијала да прошири своје пословне активности на страна тржишта, те почиње повремено да извози.
3. Фаза напредног извоза. У овој фази предузеће почиње редовно да извози на страна тржишта уз ширење свог интернационалног искуства.

Предузећа генерално почињу извоз у земље које су им географски и социо-културолошки ближе, због нижег ризика интернационализације (Calof, 1993). Постепено, предузеће ће се географски ширити кроз извоз на удаљенија тржишта (*ibid.*). Иновативни модели истичу значај индивидуалног учења и разумевања интернационалног понашања предузећа од старне власника и менаџера (Cavusgil, 1980; Ruzzier et al., 2006; Andersson, 2000; Reid, 1981; Collinson & Houlden, 2005). Иновација се сматра карактеристиком предузетника те стога предузетници морају мислити и пословати иновативно (Gabrielsson & Kirpalani, 2004) кроз спровођење активности истраживања и развоја у својим организацијама (Mytelka, 2000). Предузетник је доносилац одлуке у извозном процесу и предузетничко знање, став и преференције везани за страна тржишта играју значајну улогу у моделу заснованом на иновацијама (Reid, 1981). *Kotabe, Srinivasan* и *Aulakh* (2002) потврђују да ће предузећа која поседују виши ниво иновација имати бољу позицију да експлоатишу предности интернационализације. *Gankema* et al. (2000) су тестирали иновативни модел интернационализације и утврдили да се интернационална укљученост МСП повећава током времена, чиме се подржава фазна теорија.

1.6. Модел међународног предузетништва

С обзиром на то да фазни модели интернационализације не могу објаснити брзу интернационализацију одређених предузећа, развијен је нови модел међународног предузетништва (Oviatt & McDougall, 1994; Vissak, 2004; Reuber & Fischer, 1997).

McDougall и *Oviatt* (2000) иницијално дефинишу међународно предузетништво кроз развој нових интернационалних предузећа која су интернационално активна одмах по свом оснивању (*McDougall*, 1989; *Oviatt & McDougall*, 2005). Заправо, међународно предузетништво подразумева комбинацију иновативног, проактивног и ризичног понашања које прелази националне границе са циљем креирања вредности у организацијама (*McDougall & Oviatt*, 2000; *Wright & Ricks*, 1994). Међународно предузетништво се описује као процес креативног откривања и експлоатисања могућности које се налазе ван националних граница са циљем остварења конкурентске предности предузећа (*Senik*, 2010; *Zahra & George*, 2002). *Zahra* и *George* (2002) развијају интегрисани модел међународног предузетништва заснованог на: факторима окружења (конкурентске снаге, шансе за раст, национална култура, институције, економија обима), организационим (карактеристике менаџмент тима, ресурси предузећа) и стратегијским факторима (компетенције, генеричке стратегије, стратегије интернационализације).

На основу избора начина интернационализације, може се рећи да постоје три врсте предузећа: традиционална предузећа, предузећа која су рођена као глобална (енгл. „*born global*“) и предузећа која су поново рођена као глобална (енгл. „*bornagain*“ *globals*). Традиционална предузећа прате инкрементални процес интернационализације, предузећа која су глобална „од рођења“ су интернационална од свог оснивања, док су предузећа која су поново рођена као глобална она предузећа која су се при свом оснивању фокусирала на домаће тржиште, али су касније започела процес брзе интернационализације (*Bell, McNaughton, & Young*, 2001). Истраживања о глобалним предузећима „од рођења“ (енгл. *born global-BG*) и интернационалним новим подухватима (енгл. *International New Ventures-INV*) су показала да је заједничка карактеристика ових МСП то што њихови власници и менаџери развијају глобалну визију од оснивања предузећа и настављају са брзом интернационализацијом (*Knight & Cavusgil*, 2004; *McDougall, Shane & Oviatt*, 1994). Предузећа која су глобална „од рођења“ су обично мала предузећа, која имају неколико запослених, ограничене ресурсе и ограничено искуство у интернационалном пословању, мало домаће тржиште и јединствене или иновативне производе које могу понудити глобално (*Gabrielsson & Al-Obaidi*, 2004). За предузећа која су рођена као глобална важи следеће: ова предузећа отпочињу интернационално пословање упоредо са пословањем на

домаћем тржишту, од самог оснивања се фокусирају на глобална тржишта и потрошаче, планирају своју производњу, маркетинг и финансије на глобалном нивоу, планирају да постану глобални тржишни лидери и расту веома брзо на глобалном тржишту (Luostarinen & Gabrielsson, 2004). Предузећа рођена као глобална не сматрају домаће тржиште важним и верују да интернационално пословање пружа много веће шансе (Madsen & Servais, 1997), те се интернационализују веома брзо; обично протекне три или мање година од иницијалног оснивања предузећа до првог уласка на страна тржиште (Knight & Cavusgil, 2004; Senik, 2010).

1.7. Мрежни модел

Постоји обимна литература која наглашава потенцијал утицаја мрежних односа на интернационализацију предузећа (Johanson & Vahlne, 1992; Bell, 1995; Coviello & Martin, 1997; Coviello & Munro, 1995). Недостатак ресурса је идентификован као значајна препрека у интернационалним пословним активностима малих и средњих предузећа. Успостављене међународне мреже могу да помогну МСП да ефикасно прошире своје пословање на страна тржишта (Jaklič, 1998). Мрежне теорије претпостављају да се предузећа могу брзо позиционирати на страним тржиштима ослањајући се на стручност и комплементарне снаге локалних партнера (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 38). У мрежној теорији, тржишта се посматрају као системи веза између различитих учесника укључујући купце, добављаче, конкуренте и приватне и јавне агенције за подршку (Coviello & Munro 1995; Johanson & Vahlne, 1992; Johnsen & Johnsen, 1999; Mtigwe, 2006). *Johanson* и *Vahlne* (1992) истичу да мрежни приступ интернационализацију треба да посматра као процес развоја мреже пословних односа у другим земљама кроз екстензију (предузеће успоставља односе у домаћим мрежама), пенетрацију (предузеће развија односе у оквиру мреже уз повећано улагање ресурса) и интеграцију (предузеће се повезује са мрежама у различитим земљама) (Ruzzier et al., 2006; Johanson & Mattson, 1993). Идентификоване су четири фазе у процесу интернационализације предузећа, и то на основу нивоа интернационализације тржишта и нивоа интернационализације предузећа (Слика 3.2.) (Johanson & Mattson, 1993; Hollensen, 2007, стр. 72; Tseng, 2007; Johanson & Mattson, 1988):

- Рани почетник. Рани почетник је предузеће које има ограничене мрежне односе са страним предузећима и ограничено знање о интернационалним тржиштима. Ова предузећа се при уласку на нова страна тржишта најчешће одлучују за извоз и ослањају се на искусније локалне агенте и дистрибутере (Senik, 2010; Chetty & Blankenburg Holm, 2000).
- Интернационални усамљеник. Интернационални усамљеник има приступ новим мрежама и шири интернационалне активности у складу са својим искуством (Hollensen, 2007, стр. 72; Senik, 2010). Ипак, ова предузећа још увек имају ограничено знање о интернационалном тржишном окружењу (Barkema & Vermeulen, 1998).
- Касни почетник. Касни почетник је предузеће које је „повучено“ на страна тржиште од стране купаца или комплементарних добављача (Hollensen, 2007, стр 72). Предузећа касни почетници имају предности над раним почетницима због високог нивоа интернационализације на постојећим тржиштима (Chetty & Blankenburg Holm 2000). Заправо, ова предузећа имају индиректне везе са страним мрежама (купци, добављачи) које представљају снагу која „вуче“ („pull“ снагу) њихов интернационални развој (Senik, 2010).
- Интернационално умрежен. Предузеће које је интернационално умрежено припада развијеној и конкурентној мрежи чији чланови послују већим делом на интернационалним тржиштима. Дакле, у овом случају, и предузеће и његова мрежа су високо интернационализовани. Оваква предузећа се обично опредељују за начине уласка на страна тржиште као што су заједничка улагања, аквизиције и мерцери (Senik, 2010; Bell & McNaughton, 2000).



Слика 3.2. Мрежни модел интернационализације (прилагођено према: Johanson & Mattson, 1988)

1.8. Модел заснован на знању

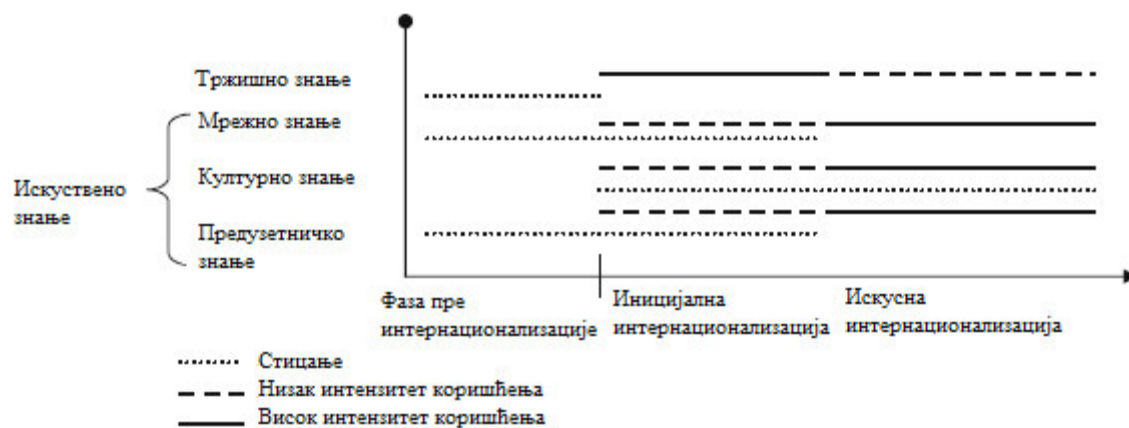
Бројне студије које се баве интернационализацијом МСП подржавају интеграцију различитих теоријских перспектива са циљем бољег разумевања овог феномена. *Etemad* и *Wright* (1999) истичу да не постоји јединствени модел који на прави начин објашњава успех МСП у њиховој интернационализацији. Уместо тога, интернационално пословање МСП се мора посматрати као холистички процес у коме се узимају у обзир становишта различитих теоријских модела (Mejri & Umemoto, 2010). Почетком 21. века су предложени неки интегративни модели (Bell, McNaughton, Young & Crick, 2003; Etemad, 2004), а један од њих је модел интернационализације заснован на знању (Kuivalainen, Kylaheiko, Puimalainen & Saarenketo, 2003; Saarenketo et al., 2004). Овај модел истиче да интернационални развој предузећа зависи од знања акумулираног кроз раније пословање предузећа. У окружењу које се брзо мења, неизвесно је да ли ће раније стечено знање бити корисно и данас (Thai & Chong, 2013). Знање се сматра најзначајнијим ресурсом за опстанак и развој МСП из три разлога. Прво, МСП у поређењу са великим предузећима имају релативно мало ресурса, те недостатак опипљивих ресурса морају компензовати неопипљивим ресурсима, као што је знање, како би остала конкурентна на тржишту. Друго, знање је неминовно имало велики значај за развој предузећа вековима уназад, али је данас улога знања додатно наглашена са развојем такозване „економије знања“. Треће, у литератури се истиче да је знање централно за разумевање интернационализације МСП, те да се процес интернационализације може сматрати резултатом знања (Mejri & Umemoto,

2010). Модел заснован на знању истиче да се процес интернационализације састоји од три фазе: фаза пре интернационализације (предузеће нема интернационалног искуства), иницијална интернационализација (предузеће има мало интернационалног искуства) и искусна интернационализација (предузеће има пуно интернационалног искуства) (Слика 3.3.). На интернационализацију МСП утичу четири фактора, односно четири врсте знања: тржишно знање, културно знање, мрежно знање и предузетничко знање. (Mejri & Umemoto, 2010). Искусствено знање укључује: мрежно знање (друштвене и пословне мреже, знање као мрежа), културно знање (познавање језика, навика, норми, закона, понашања) и предузетничко знање (препознавање шанси и њихово искоришћавање). Искусствено знање се сматра кључним за већу укљученост на страном тржишту (Johanson & Vahlne 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Cavusgil, 1980; Wortzel & Wortzel 1981).

- Тржишно знање. Тржишно знање се односи на информације о страним тржиштима, као што су информације о величини тржишта, конкурентима, регулативама и слично. Тржишне информације прикупљене у фази пре интернационализације су кључне за почетак пословања МСП на страном тржишту и иницијалну фазу интернационализације. Интензитет употребе тржишног знања се смањује како предузеће прелази у наредне фазе интернационализације, када на значају добијају мрежно, културно и предузетничко знање (Mejri & Umemoto, 2010).
- Мрежно знање. Мрежно знање укључује друштвене и пословне мреже које олакшавају интернационализацију предузећа. Стицање мрежног знања почиње у фази пре интернационализације и наставља се током фазе иницијалне (ране) интернационализације. У литератури се указује да су мреже изграђене у фази пре интернационализације кључне за почетак интернационализације (Zain & Ng, 2006). Са повећањем присуства МСП на страним тржиштима, повећава се и употреба мрежног знања. Односно, интензитет коришћења мрежног знања је низак током почетне фазе интернационализације, док фазу искусне интернационализације карактерише виши интензитет употребе мрежног знања (Mejri & Umemoto, 2010).
- Културно знање. Културно знање о страном тржишту се односи на знање о вредностима, навикама и начинима размишљања људи на датом тржишту. Предузеће

почиње да стиче знање о култури када отпочне процес интернационализације свог пословања. Предузеће постепено сазнаје како да се опходи, из културне перспективе, према партнерима на страном тржишту. Током фазе почетне интернационализације, постоји низак интензитет коришћења знања у култури, који расте како предузеће постаје искусније на страном тржишту (Mejri & Umemoto, 2010).

- **Предузетничко знање.** Предузетничко знање се односи на знање о постојању тржишних могућности и начина како их искористити. Заправо, препознавање шанси је кључно за опстанак и раст предузећа. Према *Baron*-у (2004), препознавање шансе резултира из когнитивног процеса идентификовања нечег новог са потенцијалном вредношћу. Способност препознавања шанси и њихово искоришћавање се стичу од фазе пре интернационализације. Током фазе почетне интернационализације интензитет коришћења способности препознавања и искоришћавања шанси на страном тржишту је на ниском нивоу. Међутим, како предузеће постаје искусније у интернационализацији, доносиоци одлука користе интензивније своје способности да детектују и искористе ове могућности (Mejri & Umemoto, 2010).



Слика 3.3. Модел интернационализације МСП заснован на знању (прилагођено према: *Mejri & Umemoto, 2010*)

2. Мотиви и фактори интернационализације малих и средњих предузећа

Интернационализацију малих и средњих предузећа најчешће покреће низ мотива, који се могу класификовати као проактивни и реактивни, те ће као такви бити предмет анализе у наставку дисертације. Нагласиће се значај интерних (организационих) фактора и екстерних фактора из окружења који утичу на интернационализацију МСП, уз посебан осврт на савремену технологију као фактора који има доминантан утицај, посебно у глобалним оквирима. Мала и средња предузећа се, првенствено због своје величине, али и других карактеристика, често суочавају са низом изазова и баријера. У овом делу дисертације ће бити анализирани интерне и екстерне баријере за интернационализацију МСП, али и програми подршке за превазилажење датих баријера.

2. 1. Мотиви интернационализације малих и средњих предузећа

Са глобализацијом и променама у окружењу, за предузећа постаје кључно да се шире на страна тржишта (Hall & Naude, 1998). Интернационалне активности ретко покреће само један мотив. Заправо, најчешће комбинација различитих мотива резултира тиме да предузеће предузме кораке у правцу интернационализације. Мотиви за интернационализацију се могу поделити на: проактивне и реактивне (Albaum et al., 1994, стр. 31; Hollensen, 2004, стр. 31; Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 267; Senik, 2010). Реактивни мотиви се односе на одговор предузећа на интерне и екстерне притиске, док се проактивни мотиви односе на интерес предузећа да експлоатишу јединствене компетенције или тржишне могућности (Albaum et al., 1994, стр. 31). Другим речима, проактивна предузећа интернационализују своје пословне активности зато што то желе, док реактивна предузећа излазе на интернационално тржиште зато што морају (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 267). Проактивни мотиви се односе на предузећа која примењују агресивно понашање када улазе на нова тржишта. С друге стране, реактивни мотиви се везују за предузећа које примењују пасивни приступ када траже нова тржишта (Senik, 2010). Табела 3.2. показује преглед реактивних и проактивних мотива за интернационализацију малих и средњих предузећа.

Табела 3.2. Кључни мотиви за интернационализацију МСП

Проактивни	Реактивни
Профит и раст	Притисак конкуренције
Јединствени производи	Хиперпродукција
Технологија и технолошке компетенције	Смањење продаје на домаћем тржишту
Знање и информације	Вишак капацитета
Менаџерски подстицај	Засићеност домаћег тржишта
Пореске олакшице	Близина интернационалних корисника
Економија обима	

Прилагођено према: Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 267; Senik, 2010

Међу проактивним мотивима се као најзначајнији истичу следећи мотиви:

- Профит и раст. *Wilson* (2007, стр. 5) истиче да је генерални раст најважнији циљ за фирме које желе да се шире у иностранству. Ограничени потенцијал за раст на домаћем тржишту и глобализација тржишта су мотивисали предузећа да се све више укључују у интернационалне активности (*Muniz-Martinez*, 1998; *OECD*, 2009), са циљем да остваре глобални раст. Истраживања показују да иницијална профитабилност интернационалних активности предузећа може бити доста ниска, углавном због високих трошкова отпочињања пословања (*Kotabe & Czinkota*, 1992).
- Јединствени производи. Предузеће може производити производе или пружати услуге који нису доступни на интернационалном тржишту и конкуренција их не производи/пружа. Уколико су производи јединствени, они могу обезбедити конкурентску предност и резултирати пословним успехом на иностраном тржишту (*Czinkota & Ronkainen*, 2001, стр. 268).
- Технологија и технолошке компетенције. Глобализација је подстакла предузећа да размишљају глобално. Напредак у секторима као што су технологија или комуникације су олакшали пословање из било ког дела света (*Wilson*, 2007, стр. 3).
- Знање и информације. Ексклузивне информације укључују знање које је резултат интернационалног истраживања које је предузеће спровело или пословних контаката које предузеће има у иностранству (*Czinkota & Ronkainen*, 2001, стр. 268). Предузећа теже да више интернационализују своје активности уколико верују да ће им

интернационалне активности пружити специфично знање и сазнајно искуство (De Clercq, Sapienza & Crijns, 2005).

- Менаџерски подстицај. Менаџерски подстицај је мотив који се односи на жељу и ентузијазам менаџмента да покрене интернационалне активности. Често је менаџерски подстицај за интернационализацију једноставно одраз опште предузетничке мотивације, жеље за континуираним растом и тржишном експанзијом (Yang, Leone & Alden, 1992). На дуги рок, посвећеност и ставови менаџмента су добри предиктори успеха интернационалних активности предузећа (Aaby & Slater, 1989). Предузећа се често категоришу у активна и пасивна или агресивна и неагресивна, при чему су агресивна предузећа дугорочно оријентисана и активна на већем броју тржишта (De Rocha, Christensen & Da Cunha, 1990).
- Пореске олакшице. Многе земље нуде пореске олакшице предузећима како би подстакле њихове извозне активности (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 269).
- Економија обима. Аспекти као што су промене у укусима потрошача, растућа глобална конкуренција и брзе технолошке промене су резултирале тиме да се предузећа окрећу економији обима и економији знања (Benito, Larimo, Narula & Pedersen, 2002).

Реактивни мотиви омогућавају предузећу да одговори на промене и притиске у пословном окружењу, при чему су неки од најзначајнијих реактивних мотива:

- Притисак конкуренције. Предузеће се може бојати губитка удела на домаћем тржишту од стране конкурентских предузећа, те се стога одлучује за брзу интернационализацију свог пословања (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 270). *Williams* (1992) истиче да конкурентски притисак може позитивно утицати на раст продаје и профита предузећа, с обзиром на то да мотивише МСП на ширење.
- Хиперпродукција (прекомерна производња). Када предузеће произведе више производа него што је потребно за задовољење потреба домаћег тржишта (најчешће услед смањења тражње за датим производом), може се одлучити да пласира вишак производње на инострано тржиште (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 270). Ипак, интернационална тржишна експанзија мотивисана хиперпродукцијом представља сигурно решење, али само на кратак рок (Rao, Erramilli & Ganesh, 1990). Када се тражња на домаћем тржишту врати на претходни ниво, интернационалне пословне

активности се смањују или чак у потпуности прекидају. Предузећа која су користила ову стратегију једном могу се суочити са потешкоћама уколико поново покушају да примене исту стратегију, јер велики број страних потрошача није заинтересован за спорадичне или привремене пословне односе (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 270).

- Смањење продаје на домаћем тржишту. Стабилна или опадајућа домаћа продаја мотивише МСП да се интернационализују. Производи који су били присутни само на домаћем тржишту могу се наћи у фази опадања у свом животном циклусу. У тој ситуацији предузеће се може одлучити да продужи животни циклус предузећа кроз ширење тржишта. Овај мотиватор се посебно јавља у ситуацији када у високо развијеним земљама опадне тражња за одређеним производом, па производи почињу да се нуде на интернационалним тржиштима мање развијених земаља где за њима постоји знатно већа тражња (ibid., стр. 270).
- Вишак капацитета. Уколико капацитети за производњу нису у потпуности искоришћени, предузеће може идеалну могућност за остварење дистрибуције фиксних трошкова видети у експанзији на интернационална тржишта (ibid., стр. 271).
- Засићеност домаћег тржишта. Предузећа су мотивисана да излазе на страна тржишта, јер нема довољно могућности за раст на домаћем тржишту. Ово, стога, што тржишта постају зрела или засићена производима предузећа (Williams, 1992).
- Близина корисника. Физичка близина интернационалног тржишта може често имати кључну улогу у интернационализацији предузећа (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 271). Географска близина страном тржишту не мора се обавезно претворити у стварну блискост страним потрошачима. Понекад културне варијабле, правни фактори и друге друштвене норме географски блиско страно тржиште чине психолошки далеким (ibid.).

2. 2. Фактори интернационализације малих и средњих предузећа

На одлуку о интернационализацији малих и средњих предузећа утиче низ фактора, који се могу поделити на: интерне и екстерне факторе (Hollensen, 2007, стр. 297). С обзиром на њихов значај, фактори интернационализације МСП ће у овом делу рада бити детаљније анализирани. Посебан акценат се ставља на ИКТ и Интернет као фактор

интернационализације МСП, имајући у виду да Интернет економија расте незауостављивом брзином и постаје светски феномен (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 263).

2.2.1. Интерни фактори интернационализације малих и средњих предузећа

Систематизацијом сазнања до којих се дошло на основу релевантних извора литературе, утврђено је да се као најзначајнији интерни фактори могу идентификовати они који се односе на специфичне карактеристике самог предузећа: величина предузећа, сектор пословања, интернационално искуство, људски капитал, социјални капитал, технолошке иновације и ИКТ капацитети.

- Величина предузећа. Величина предузећа значи већу доступност ресурса, што доприноси већој интернационализацији пословања. Претходна истраживања су показала да већа предузећа више интернационализују своје активности и имају боље интернационалне перформансе (Wagner, 2001; Harris & Li, 2009).
- Сектор пословања. Одлука о интернационализацији и избор стратегије интернационализације зависи и од сектора у коме МСП послује. Истиче се да се МСП у високо технолошким секторима више интернационализују него МСП у другим секторима (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 15). Такође, треба обратити пажњу и на природу производа/услуга које МСП производи/пружа. Физичке карактеристике производа или услуга су важне при одређивању локације производње. За производе са високим рациом вредност/тежина као што су скупии сатови се обично користи директан извоз, посебно када постоји значајна економија обима у производњи или ако менаџмент жели да задржи контролу над производњом. Супротно, у индустрији пива и безалкохолних пића предузећа обично успостављају лицендне аранжмане или инвестирају у локална производна постојења, јер трошкови транспорта (посебно до удаљених тржишта), могу бити високи. Комплексност производа такође може утицати на одлуку о интернационализацији. Високо комплексни производи могу захтевати услуге како пре тако и након продаје. На многим страним тржиштима посредници неће бити у могућности да обезбеде те услуге, па ће се предузећа пре одлучити за неки од хијерархијских модела интернационализације (Hollensen, 2007, стр. 299).

- Интернационално искуство. Интернационално искуство менаџера и предузећа смањује трошкове и неизвесност и повећава шансе да предузеће више својих ресурса усмери ка интернационалним тржиштима (Hollensen, 2007, стр. 299; Dow and Larimo, 2009; Johanson & Vahlne, 1977). Искуство предузећа се види кроз менаџерску способност да се избори са интернационалним проблемима. Што више искуства предузеће стекне на интернационалном тржишту, биће самоувереније у вези својих могућности и претњи које носи глобално тржиште (Abdul-Talib, Salleh, Shamsuddin & Ashari, 2011; Koch, 2001a).
- Људски капитал. Људски капитал се односи на вештине и знање запослених, посебно кључних запослених. Најзначајнији индикатор за интернационалну оријентацију јесу запослени са глобалном визијом и свешћу (Delaney, 2004; Vouquet, 2005). Едукација, обуке и искуство помажу изградњи људског капитала, тако да могу допринети конкурентској предности (Olivares-Mesa & Suarez-Ortega, 2007). Кључни персонал у МСП могу бити власници, менаџери, доносиоци одлука или оснивачи предузећа (Sadler-Smith, Spicer & Chaston, 2001). Процес интернационализације се може остварити само ако кључни играчи имају интернационалну оријентацију. На њу утиче њихов ниво образовања, постојећи формални и неформални интернационални контакти, знање страних језика, познавање стране конкуренције и искуство у иностранству (Lloyd-Reason & Mughan, 2002).
- Социјални капитал. Социјални капитал објашњава способност кључног персонала да креира везе са другима на свим нивоима. Ово захтева успостављање комуникационих мрежа (Jones & Coviello, 2005) што заузврат захтева добре интерперсоналне вештине слушања, консултовања, објашњавања и подржавања других (Eyre & Smallman, 1998). Социјалне мреже утичу на интернационализацију на тај начин што представљају извор ажурираних и правремених информација и дају сигнал када треба изаћи на страна тржишта и која тржишта изабрати (Burt, 1997; Sharma & Blomstermo, 2003) и помажу да се идентификују одговарајући страни партнери, добављачи или агенти као канали дистрибуције (Bell, Crick & Young, 2004; Olivares-Mesa & Suarez-Ortega, 2007).
- Технолошке иновације и ИКТ капацитети. Успешне технолошке иновације су предуслов доброг пословања на интернационалним тржиштима. Реч је о двостраној

вези између интернационализације и технолошких иновација: интернационализација поспешује технолошке иновације, а успешне иновације воде ка већој интернационализацији (Lohrke, Franklin & Frownfelter-Lohrke, 2006).

2.2.2. Екстерни фактори интернационализације малих и средњих предузећа

Када предузеће одлучи да се шири интернационално, она се суочавају са низом фактора који утичу на одлуку о начину уласка на страном тржиште. На основу детаљне анализе расположиве литературе утврђено је да су најзначајнији екстерни фактори из окружења са којима се предузеће суочава: величина и раст тржишта, културна дистанца, географска дистанца, владина подршка и инфраструктура, карактеристике окружења, ризик земље, интензитет конкуренције, трговинске баријере и глобална финансијска криза и промене у монетарној политици.

- Величина и раст тржишта. Што је веће тржиште и виша стопа раста, менаџмент ће одредити више ресурса за његов развој. У том случају предузеће ће тежити да успостави сопствену филијалу или да има већински удео у заједничком улагању у иностранству како би задржало контролу над пословањем и ефикасно га унапредило. Мала тржишта, с друге стране, посебно уколико су географски изолована и не могу се ефикасно опслужити из суседне земље, неће привући велику пажњу ни ресурсе. Последице, на малим тржиштима ће бити много ефективније да предузеће наступи кроз извоз или лиценце аранжмане. На овај начин се омогућава да фирма уђе на неко тржиште уз минималне ресурсе и да ослободи ресурсе за потенцијално привлачнија тржишта (Hollensen, 2007, стр. 300). Ако тржиште расте брзо, али не одрживом стопом, предузећа ће применити индиректан или директан извоз. С друге стране, ако је перципирано да ће тражња на страном тржишту бити веома висока али само у периоду од неколико година, успостављање сопствене филијале може бити најбољи избор (Koch, 20016).
- Културна дистанца. Културна дистанца у интернационалним пословним истраживањима се односи на фундаменталне разлике у нормама и вредностима између земље из које долази предузеће и стране земље у којој обавља своје интернационалне активности (Gatignon & Anderson, 1988; Kogut & Singh, 1988). Што је већа културна

дистанца, предузећа ће се мање одлучивати за интернационализацију, посебно када су у питању стратегије интернационализације које подразумевају веће улагање ресурса и виши ниво ризика (Hollensen, 2007, стр. 300).

- Географска дистанца. Географска дистанца представља удаљеност од седишта предузећа до интернационалне филијале или представништва. Статистика показује да ће предузетници са мањом географском дистанцом од циљних тржишта лакше интернационализовати своје активности (He, 2011).
- Владина подршка и инфраструктура. Екстерна помоћ, као што је владина подршка је неопходна за интернационализацију било ког МСП. Владина подршка не мора укључивати директно финансирање или зајмове и субвенције, већ може подразумевати и изградњу инфраструктуре (He, 2011).
- Карактеристике окружења. Карактеристике окружења у смислу политичких, економских, социјалних, техничких и правних захтева на домаћем тржишту и на тржишту стране земље такође утичу на процес интернационализације (Senik, 2010). Студије су показале да динамична окружења имају позитиван утицај на интернационализацију предузећа, у поређењу са статичким окружењем (Dess, Lumpkin & Covin, 1997).
- Интензитет конкуренције. Када предузеће улази на страном тржиште, не сме никада да потцени локалну конкуренцију. Предузеће треба да тежи да успостави диферентну предност која ће га сместити изнад његових конкурената. МСП ће покушати да избегну интернационализацију на тржишта са високим нивоом конкуренције, јер ће таква тржишта бити мање профитабилна. Поред тога, што је већи интензитет конкуренције на страном тржишту, више предузећа ће прихватити модел уласка са мањим улагањем ресурса (извозни модели) (Hollensen, 2007, стр. 301).
- Трговинске баријере. Уколико постоје царине или квоте на увоз страних производа и компоненти, предузећа преферирају успостављање локалне производње или монтажних активности. Влада може увести царине са циљем да задржи стране производе ван граница своје земље (заштитне царине) или да квотама ограничи количину страних производа који могу бити увезени. Трговинска регулатива и преференције локалне понуде такође имају утицај на избор начина уласка. У земљи са

високом преференцијом локалне понуде или националних производа, фирма ће бити усмерена на аранжмане заједничког улагања или други вид уговорног односа са локалним предузећем које ће помоћи страном предузећу да креира локалне контакте и успостави дистрибутивне канале (Hollensen, 2007, стр. 301). У случају реалне могућности да једна земља уведе директне трговинске баријере другој, за очекивати је да се предузећа преоријентишу са извоза у ту земљу на оснивање својих филијала у тој земљи (Ђорђевић, 2005, стр. 133). Уколико се смање или уклоне трговинске баријере, више предузећа ће тежити интернационализацији својих активности (Dana, Вајрамовић & Wright, 2005; Ratten, Dana, Хан & Wелпе, 2007).

Табела 3.3. Интерни и екстерни фактори интернационализације МСП

Интерни фактори интернационализације МСП	Екстерни фактори интернационализације МСП
Величина фирме	Величина и раст тржишта
Сектор пословања	Културна дистанца
Интернационално искуство	Географска дистанца
Људски капитал	Владина подршка и инфраструктура
Социјални капитал	Карактеристике окружења
Технолошке иновације и ИКТ капацитети	Интензитет конкуренције
	Трговинске баријере

Прилагођено према: Hollensen, 2007, стр. 299-301

2.2.3. Улога, значај и домени употребе ИКТ и Интернета као фактор интернационализације малих и средњих предузећа

Раст употребе Интернета је толико велики да је тешко проценити његов утицај. Истиче се да ће Интернет имати више утицаја на свет него што је имала индустријска револуција (Deakins & Freel, 2012, стр. 265). Интернет је „последича и мотор глобализације“ (Milovanović, 2003). Иако употреба Интернета варира по регионима широм света број интернет корисника расте изузетном брзином - скоро 400% од 2000. године (Scarborough, 2012, стр. 396). Walters (2008) истиче да Интернет као резервоар информација може довести до ефикасности тржишта кроз смањење трансакционих

трошкова. Употреба Интернета у пословању МСП прилично варира с обзиром на то да напредна МСП учествују у е-трговини, док многа друга не иду даље од фазе успостављања присуства на Интернету (Fillis, Johansson & Wagner, 2003; Jones, Hecker & Holland, 2003). Интернет нуди нове начине на које МСП могу да превазиђу традиционалне баријере и да понуде своје производе и услуге већем броју тржишта. Технологија заснована на Интернету је омогућила МСП да се такмиче по готово једнаким условима са великим предузећима (Stokes & Wilson, 2010, стр. 82). Интернет је драматично смањио трошкове покретања глобалне пословне иницијативе, с обзиром на то да се чак и најмање предузеће може укључити у интернационално пословање са добро дизајнираним веб сајтом (Scarborough, 2012, стр. 445).

Глобална доступност Интернета за размену и трансакцију између продаваца и купаца утиче на раст е-трговине. Е-трговина креира нову економију која повезује произвођаче, продавце и потрошаче путем савремене технологије на начин који раније није био доступан (Scarborough, 2012, стр. 428). Појам е-трговина се дефинише као куповина и продаја производа и услуга путем Интернета (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 263) уз компјутерски засноване пословне трансакције и дигиталну технологију (Basson, 2005). МСП остварују низ предности од употребе ИКТ, Интернета и е-трговине, али се суочавају и са одређеним препрекама и недостацима. Многи статистички подаци показују да се обим е-трговине на релацији предузеће- предузеће и предузеће-потрошач стално повећава. Стога, предузећа која су присутна на Интернету остварују веће користи у односу на она која нису (Deakins & Freel, 2012, стр. 168). Предности употребе савремене технологије за МСП се односе на (Scarborough, 2012, стр. 430):

- Глобално присуство. Интернет омогућава сваком предузећу да креира виртуелно и глобално присуство, да спроводи активности широм света и да комуницира са глобалним купцима (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 262). Интернет креира мост између предузећа и јавности, пружајући им лакши први корак ка интернационализацији (Tseng, 2007). Интернет може да уклони географске баријере кроз омогућавање предузећима да прихвате поруџбине или одговоре на захтеве у било које време и на било ком месту. Коришћењем савремене технологије, предузећа могу да пронађу већи број добављача и партнера на међународном тржишту и да са њима

остваре добру онлајн комуникацију (Baourakis, Kourgiantakis & Migdalas, 2002). Ово може да донесе огромну корист за МСП јер смањује трошкове и повећава ефикасност (Bharadwaj & Soni, 2007).

- Повећање прихода и привлачење нових купаца. За многа МСП успостављање веб сајта је једнако отварању нове продајне јединице. Предузећа која успостављају е-трговину истичу да њихови сајтови генеришу додатну продају од нових купаца. Власници малопродаја су утврдили да успостављање веб сајта не води само повећању онлајн продаја, већ и повећању продаје у продавницама. Нека МСП омогућују онлајн наруџбину, након чега купци морају доћи у продавницу да преузму производ. Многа предузећа су утврдила да је успостављање веб сајта унапредило репутацију и кредибилитет предузећа међу постојећим и потенцијалним купцима (Scarborough, 2012, стр. 430).
- Пословање 24 часова дневно, 7 дана у недељи. С обзиром на ограничења која намећу посао, дом и породица, ритам савременог живота је многе људе навео да одступе од традиције пословања од 9 до 17 часова. Интернет има могућности да то подржи с обзиром на то да веб сајт предузећа функционише без временских ограничења и може му се приступити са било које локације на свету (Scarborough, 2012, стр. 430).
- Унапређење услуге и интеракција са потрошачима. ИКТ омогућава предузећима да персонализују своје веб сајтове тако да одговарају укусима и преференцијама појединачних купаца (Scarborough, 2012, стр. 430). Персонализовани кориснички сервис може да допринесе лојалности купаца (Deakins & Freel, 2012, стр. 162). Предузећа путем свог веб сајта могу релативно лако да направе и ажурирају профил купаца, било пратећи шта они купују или тражећи директно од купаца да наведу неке информације о себи (Baourakis et al., 2002). На пример, предузеће ће моћи да направи детаљан профил купца на основу ранијих куповина и претрага на веб сајту. Резултат тога ће бити да предузеће почне да шаље купцима циљане препоруке шта да купе када опет буду посетили веб сајт или мејлове са информацијама о новим производима и услугама и актуелним акцијама. Ипак, при регистрацији на веб сајту предузећа, треба водити рачуна да се не тражи превише личних података, јер купце то може да одврати од куповине (ibid., 2002).

- Смањење трошкова пословања. Веб сајт је један од најефикаснијих начина да се допре како до постојећих тако и до нових купаца. Смањење трошкова пословања доприноси томе да МСП могу да се такмиче са великим предузећима, како на националном, тако и на међународном тржишту (Scarborough, 2012, стр. 430).

За предузеће која жели на најбољи начин да искористи Интернет у пословне сврхе кључни су планирање, менаџмент и стратешка имплементација. Приступ великим глобалним тржиштима и повећана интерна ефикасност могу да звуче привлачно, али постоје и недостаци коришћења савремене ИКТ (Deakins & Freel, 2012, стр. 162):

- Трошкови успостављања и одржавања веб сајта. МСП ретко имају довољно финансијских ресурса да у потпуности искористе своје присуство на веб-у (Stokes & Wilson, 2010, стр. 83). Трошкови успостављања и одржавања веб-сајта могу бити велики трошак за МСП, посебно уколико је у питању мултијезични веб сајт за интернационално тржиште (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 276).
- Сигурност веб-сајта и заштита корисника. Једна од најчешћих брига корисника при поручивању производа или услуга путем Интернета јесте сигурност и заштита података. Посебну забринутост купци имају када је у питању онлајн плаћање, јер се онлајн трансакције у највећем броју случајева реализују коришћењем кредитних и дебитних картица које се често повезују са преварама (Deakins & Freel, 2012, стр. 162).
- Недостатак знања о ИКТ. Још једна од препрека у коришћењу ИКТ од стране МСП је недостатак знања о савременој технологији и стручности власника или менаџмента о питањима везаним за е-трговину и употребу Интернета у пословне сврхе (Stokes & Wilson, 2010, стр. 83).
- Смањен директан контакт са купцима. Е-трговина може смањити директан контакт МСП са купцима, а управо је тај директан контакт често извор конкурентске предности МСП над великим предузећима (Stokes & Wilson, 2010, стр. 83).
- Конфликт канала дистрибуције. Дистрибутери и малопродавци који продају производе предузећа могу осетити да је веб-сајт компаније њихова конкуренција, с обзиром на то да све већи број купаца купује директно од предузећа путем његовог веб-сајта (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 276).

2.3. Баријере за интернационализацију малих и средњих предузећа

Morgan и *Katsikeas* (1997) истичу да је интернационализација ризична и да МСП немају довољно ресурса да се суоче са негативном страном глобалне експанзије, те се суочавају са низом баријера. Баријере се односе на ограничења која ометају предузећа да се шире интернационално (*Leonidou & Katsikeas*, 1996). Смањење или минимизација ових препрека ће допринети већој интернационализацији и бољим перформансама (*Wengel & Rodriguez*, 2006).

2.3.1. Интерне и екстерне баријере за интернационализацију малих и средњих предузећа

Истраживање Европске Комисије спроведено 2003. године је идентификовало најчешће цитиране баријере од стране МСП, међу којима се посебно истичу трошкови процеса интернационализације (*Bhatti & Kumar*, 2012). Реч је о трошковима који се односе на анализу иностраног тржишта, плаћање за правне консалтинг услуге, превод докумената, прилагођавање производа страним тржиштима, путне трошкове и пословни и финансијски ризик. Многи интерни изазови се такође могу перципирати као баријере. Према овом истраживању проблем је недостатак јасне стратегије у иницијалној фази интернационализације пословања, али и недостатак знања о интернационалним операцијама (*ibid.*). *Leonidou* (2004) је дефинисао могуће баријере при интернационализацији МСП, из чега се увиђа сложеност изласка МСП на страна тржишта. Он је поделио баријере на интерне и екстерне (Табела 3.4.) и ова класификација је доказана на темељу истраживања у коме је анализирао чак 32 емпиријске студије објављене у периоду од 1960. до 2000. године. Интерне баријере се односе на препреке унутар самог предузећа и повезане су најчешће са недовољно организационих ресурса за интернационализацију. Екстерне баријере се односе на препреке из окружења, то јест макроекономске, социјалне, културне и политичке карактеристике, као и специфичности сектора у коме предузеће послује (*Czinkota & Rocks*, 1983; *Kaynak & Kothatri*, 1984; *Rabino*, 1980). Интерне баријере се могу категорисати у информационе, функционалне и маркетинг баријере, док се екстерне могу груписати у процедуралне, државне, тржишне и баријере из окружења (*Su & Adams*, 2010). Ова типологија пружа добру основу за

разумевање баријера и формулисање стабилних стратегија и програма подршке при интернационализацији (Al Hyari, Al Weshah & Alnsour, 2012). Интерним баријерама је лакше управљати, с обзиром на то да се тичу самог предузећа и лакше их је превазићи у поређењу са екстерним баријерама (Leonidou, 2004). Интерне баријере се односе на организационе детерминанте и повезане су са ресурсима предузећа и карактеристикама производа. Као најчешће интерне баријере се наводе: проблеми везани за задовољење стандарда квалитета производа који се пласирају на страни тржиште, успостављање одговарајућег дизајна производа за страни тржиште (Czinkota & Rocks, 1983; Kaynak & Kothatri, 1984; Rabino, 1980); проблеми повезани са лошом организацијом сектора задуженог за интернационализацију и недостатак компетентног персонала за интернационалне активности, немогућност финансирања интернационализације, недовољно информација о страним тржиштима (Yang et al., 1992). Екстерне баријере су повезане са окружењем на домаћем и иностраном тржишту на коме предузеће послује. Дакле, екстерне баријере се односе на промене у преференцијама потрошача, проблеме у проналажењу поузданих дистрибутера на страном тржишту, флукуације у девизном курсу, стандарде квалитета (Kneller & Pisu, 2007, стр. 4), извозне регулативе и процедуре, ризик повезан са продајом на страном тржишту (Leonidou, 1995), језичке и културолошке разлике, промене и прилагођавање производа, цене и промотивних стратегија (Moini, 1997; Albaum & Tse, 2001), недостатак подршке државе и конкуренција на страном тржишту (Sullivan & Bauerschmidt, 1990).

Табела 3.4.Класификација баријера интернационализације

ИНТЕРНЕ	Информационе		Недовољно информација о страним тржиштима Потешкоће у долажењу до података о страним тржиштима Идентификовање страних пословних прилика
	Функцијске		Ограниченост времена менаџера да се баве извозом Необучено особље које се бави извозом Недостатак капитала за финансирање извоза
	Маркетинг	Производ	Развој нових производа за страна тржишта Потешкоће у прилагођавању извозног производа Испуњавање стандарда квалитета извозног производа Испуњавање захтева паковања и означавања Пружање постпродајних услуга
		Цена	Потешкоће при постизању конкурентске цене за купце на страним тржиштима
		Дистрибуција	Комплексност страних дистрибутивних канала Ограничене могућности приступа дистрибутивним каналима
		Логистика	Потешкоће при проналажењу адекватних складишних објеката у иностранству Високи транспортни трошкови
		Промоција	Прилагођавање промотивних активности страном тржишту
ЕКСТЕРНЕ	Процедуралне		Комплексност извозних процедура и извозне документације Спора наплата из иностранства
	Владине/ државне		Недостатак помоћи и подстицаја Владе Рестриktivна правила и регулативе
	Тржишне		Различите навике страних купаца Снажна конкуренција на иностраним тржиштима
	Баријере из окружења	Економске	Лоша економска ситуација на страним тржиштима Ризици девизног курса
		Политичко- правне	Политичка нестабилност страних тржишта Строга законодавна правила и регулација Високе царинске и нецаринске баријере
		Социо- културолошке	Неупознатост са пословним праксама Језичке и културолошке разлике

Прилагођено према: Leonidou, 2004

2.3.2. Програми за превазилажење баријера за интернационализацију малих и средњих предузећа

Да би превазишла баријере за интернационализацију, мала и средња предузећа треба да креирају компетенције, у смислу ресурса, могућности и стратегија (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 13). Извештај експертске групе Европске Комисије о „Подршци интернационализацији МСП“ је сугерисао да са циљем максимизирања ефикасности државних фондова намењених за подршку интернационализацији МСП треба узети у обзир следеће (Nagy, 2013): баријере које ограничавају или спутавају интернационализацију МСП и покретаче који покрећу МСП да се интернационализују, политике подршке засноване на најбољим праксама, континуирани консултативни процес између свих стејкхолдера (државе, агенција које пружају подршку и МСП) који је кључ за успешан развој политика подршке, подизање свести МСП о доступним мерама подршке и поједностављење приступа информацијама и знању. Овај Извештај указује на постојање неколико типова потенцијалне подршке за превазилажење баријера (Nagy, 2013):

- Индивидуализована подршка. Овај вид подршке треба да почне прегледом интернационалних капацитета и кроз дугорочне консултације треба да пружи информације и подршку у процесу интернационализације МСП. И друге студије су потврдиле потребу за индивидуализованим програмима подршке који су прилагођени сваком појединачном МСП, с обзиром на то да овакав вид помоћи даје боље резултате од генералних препорука за превазилажење баријера за интернационализацију.
- Финансијска подршка. Имајући у виду да је једна од кључних баријера за интернационализацију МСП недостатак ресурса, финансијска подршка је и више него потребна. Постојећи механизми (комерцијални кредити, гаранције итд.) и ниво и доступност информација су задовољавајући у већини европских земаља. Ипак, треба поменути да су МСП доступни и структурни фондови који укључују програме за унапређење конкурентности (и интернационализације).
- Умрежавање. Успостављање мрежа МСП доприноси повећању капацитета индивидуалних МСП да се интернационализују.
- Секторски програми. Програми подршке појединим секторима су потребни јер глобализација није подједнако утицала на све области пословања. На пример, високо-

технолошке индустрије се генерално више интернационализују у односу на ниско-технолошке индустрије.

Кључне препоруке за добро дефинисан програм подршке за превазилажење баријера за интернационализацију МСП су (Nagy, 2013): национални ниво је најадекватнији за развој политика и програма подршке (пре него регионални или локални ниво), координација свих актера је од круцијалног значаја како би се избегли неспоразуми у пружању подршке, интернационализација више није ствар избора већ потреба за сва МСП, треба се фокусирати на дугорочну сарадњу са партнерима пре него само на продају производа/пружање услуга и евалуација програма подршке је обавезна, како би се евентуални пропусти на време уочили и кориговали. С обзиром на то да се као најчешће цитиране баријере за интернационализацију помињу финансијске баријере (баријере везане за недостатак ресурса) и баријере недостатка знања (баријере менаџерског капацитета), акценат се ставља на програме за превазилажење ових баријера. У великом броју земаља, привредне коморе нуде низ услуга на основу чега МСП остварују уштеде у трошковима. У Аустрији постоји програм „Go International“ који спроводи њихова Привредна комора и има годишњи буџет 80 милиона евра и чији је главни фокус мотивисање МСП за интернационализацију. Француска привредна комора подржава МСП широким спектром услуга, укључујући истраживање тржишта, експертско саветовање, као и тренинге које финансира влада. Шпанска и Холандска привредна комора спровode програме са циљем пружања саветодавних и финансијских активности подршке. Преглед програма подршке за превазилажење финансијских баријера за интернационализацију МСП је дат у Табели П-4.1. (OECD, 2009). Програми подршке за јачање менаџерских капацитета и доступност информација и знања су веома важни како би се превазишла друга група најчешће помињаних баријера. Само неки од примера таквих програма укључују: осамнаестомесечни извозни програм обуке који је организовала UbiFrance, Француска агенција за развој међународног пословања, шестомесечни програм Развоја глобалних компанија који је спроведен у Шкотској на иницијативу Scottish Enterprise, као и форум за менаџере у извозним предузећима организован за грчка МСП (OECD, 2009). У Табели П-4.2. се може видети сумиран преглед програма за превазилажење баријера менаџерског капацитета за интернационализацију МСП.

Како би се превазишле баријере са којима се МСП суочавају при интернационализацији свог пословања, требало би да постоје иницијативе креатора политике да развију интернационално предузетничко окружење. Програми који пружају директну и активну подршку МСП треба да допринесу развоју неопходних вештина и знања за глобално управљање. Највећи број земаља нуди стандардне услуге подршке, али постоје и ефективније мере које подразумевају, пре свега, индивидуални консалтинг који укључује саветовање о извозу, успостављање филијала у иностранству, развој компетенција, идентификовање партнера и правно саветовање (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 12). Улога државе, јавних и приватних институција у пружању подршке МСП је све израженија. Локалне власти и развојне агенције су веома активне у дизајнирању предузетничких програма, укључујући и промоцију интернационализације и извоза МСП. Специјализоване агенције, јавно-приватна партнерства и други механизми подршке могу допринети изградњи одрживог, предузетничког и интернационално оријентисаног окружења (Willson, 2006). Међутим, свест о постојању програма подршке интернационализацији МСП је на ниском нивоу. Поред тога, многи од ових програма се фокусирају искључиво на извоз и не објашњавају друге стратегије интернационализације које су доступне МСП (European Commission, 2004). Како би се помогло МСП да приступе страним тржиштима, власти су препознале потребу да се повећа њихова конкурентност и продуктивност кроз тренинге и различите врсте едукација. Дугорочнија унапређења у образовном систему и методама учења су више него неопходна. Власти и универзитети су почели да постављају као један од својих приоритета реформу образовања. Поред тога, бројне пословне школе и факултети се повезују са пословним људима и предузетницима и успостављају сарадњу (Willson, 2006).

3. Типологија стратегија интернационализације малих и средњих предузећа

Када предузеће одлучи да се шири интернационално, избор праве стратегије интернационализације је веома важан имајући у виду да утиче на будуће пословне одлуке (Hollensen, Boyd & Ulrich, 2011) и стабилност тржишне позиције предузећа (Rakita, 1998, стр. 284). У овом делу дисертације ће бити приказана три приступа избору начина изласка на страном тржиште: униформни, еволутивни и комплексни приступ и њихове упоредне карактеристике. Мала и средња предузећа због ограничених ресурса имају и ограничен избор када су у питању стратегије интернационализације. У наставку дисертације је дата класификација стратегија интернационализације и детаљна анализа извоза и интермедијарних и хијерахијских стратегија интернационализације МСП. На основу предности и недостатака сваке од анализираних стратегија интернационализације МСП, биће извршена компаративна анализа.

3.1. Врсте стратегија интернационализације малих и средњих предузећа

Стратегија интернационалног развоја је у основи економске глобализације. Са макроекономског становишта, предузеће користи интернационалну стратегију да унапреди своје кључне конкурентске предности, кроз иновације које интегрише у процес интернационализације. Са микроекономског становишта, корпоративна интернационална стратегија је избор циљаних страних тржишта, избор начина уласка на тржиште и избор конкурентске тржишне стратегије (John & David 1995, стр. 4). Према *Hill*-у (2007), менаџмент предузећа пре отпочињања интернационалног пословања треба да донесе три кључне одлуке: одлука о тржишту (које тржиште је најатрактивније за интернационално ширење, анализа користи, трошкова и ризика), одлука о времену интернационализације (одредити време када је најбоље изаћи на страном тржиште) и одлука о обиму интернационализације (предузеће се може одлучити за излазак на једно или више тржишта у зависности од расположивих ресурса и посвећености предузећа интернационалном пословању). Ретка су предузећа која се могу интернационализовати симултано у свим регионима. Заправо, предузећа најчешће бирају између две опције:

стратегија „распршености“ и стратегија „водопада“ (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 31). Предузећа која прате стратегију „распршености“ циљају већи број страних тржишта одједном, док стратегија „водопад“ подразумева да предузеће полако прелази са једне земље на другу. Уколико је животни циклус производа кратак, а стопе иновација и стопе раста високе, предузећа би требало да се одреде за стратегију „распршености“. Стратегија „водопад“ је оптимална ако је животни циклус производа дуг, а стопа иновација и стопа раста на страном тржишту ниске (ibid.).

3.1.1. Приступу избору начина изласка на страна тржишта и категоризација стратегија интернационализације

Одређивање избора начина уласка на страно тржиште је међу најважнијим одлукама које менаџери треба да донесу (Root, 1994; Koch, 2001a; 2001b). Постоје три приступа при избору начина пословања на иностраном тржишту: униформни, еволутивни и комплексни приступ одлучивања (Табела 3.5.). Наведени приступи се разликују по следећим параметрима: оријентир за одлучивање, основно одређење, флексибилност, однос према ризику, метод планирања и маркетинг приступ (Rakita, 1998, стр. 285). Према униформном приступу, предузеће примењује исти начин пословања на свим тржиштима. Карактеристика овог модела је нефлексибилност, због чега предузеће може пропустити добре прилике за наступ на страном тржишту јер је ограничено само на унапред одређен начин пословања који на том тржишту није изводљив или није исплатив (ibid., стр. 286). Према еволутивном приступу, предузеће прихвата облик пословања који је у датом тренутку најлакше изводљив. Ово је флексибилнији приступ одлучивања у поређењем са униформним приступом, јер предузеће узима у обзир могућност да примени алтернативни начин наступа интернационално. Како би избегло или минимизирало ризик, предузеће прелази на сложеније облике пословања када стекне позитивно искуство. Овај приступ се веома често примењује, с обзиром на то да велики број предузећа почиње своје интернационално пословање извозом, након чега оснива продајне филијале, а затим и производне јединице у иностранству (ibid., стр. 287). Комплексни (стратегички) приступ избору облика међународног пословања карактерише систематска анализа и компарација свих расположивих облика пословања. Предузеће тежи да максимално искористи

тржишне могућности и да за свако тржиште изабере адекватан облик пословања. Овај приступ захтева детаљну и континуирану анализу тржишта и облика пословања, те је комплекснији за власнике и менаџере. Из тог разлога овај приступ примењују углавном финансијски и кадровски јака предузећа, која имају велико интернационално искуство (ibid., стр. 288).

Табела 3.5. Упоредне карактеристике различитих приступа при избору одговарајућег облика пословања на иностраном тржишту

Карактеристике	Приступ		
	Униформни	Еволутивни	Комплексни
Оријентир за одлучивање	Постојећи начин пословања	Тржиште и позитивно искуство	Све расположиве алтернативе
Основно опредељење	Један облик пословања	Изводљив облик пословања	Прави облик пословања
Флексибилност	Не постоји	Умерена	Наглашена
Однос према ризику	Неуважавање	Избегавање и смањивање	Планирање и прихватање
Метод планирања	Метод инерције	Инкрементални метод	Интегрални (системски) метод
Маркетинг приступ	Занемарен	Присутан уз постепено освајање тржишних могућности	Наглашен уз максимално коришћење тржишних могућности

Извор: Rakita, 1998, стр. 285

За предузећа широм света, глобално пословање није ствар избора, већ ствар опстанка (Scarborough, 2012, стр. 391). Мултинационалне компаније имају више опција за улазак на страна тржиште у поређењу са малим и средњим предузећима и преферирају начине који подразумевају висок ниво контроле, као што су заједничка улагања и отварање филијала у сопственом власништву. С друге стране, МСП имају ограничене опције у својим изборима начина уласка на страна тржишта (Chung & Enderwick, 2001; O’Gorman & McTiernan, 2000), првенствено због недостатка финансијских и менаџерских ресурса (Brothers & Nakos, 2004). Johansson (2009) стратегије изласка на страна тржишта дели у четири основне групе: извоз, лиценцирање, стратешки савези и филијала у

сопственом власништву, које се потом деле у неколико различитих стратешких активности. У даљој анализи ће се користити подела стратегија интернационализације на: извоз као стратегију интернационализације, интермедијарне и хијерархијске стратегије интернационализације (Hollensen, 2004, стр. 293).

Табела 3.6. Класификација стратегија интернационализације

Извоз			
Индиректан извоз		Директан извоз	
Интермедијарне стратегије интернационализације			
Лиценцирање	Франшизинг	Заједничка улагања	Стратегијске алијансе
Хијерархијске стратегије интернационализације			
<i>Стране директне инвестиције</i>			
Оснивање филијала у сопственом власништву		Аквизиција	

Прилагођено према: Hollensen, 2004, стр. 274

3.1.2. Извоз као стратегија интернационализације МСП

Извоз се често наводи као иницијална стратегија за интернационализацију пословања предузећа и глобалну експанзију (Basson, 2005). Дакле, извоз се сматра „почетном тачком“ за улазак на интернационално тржиште (Stuart & Bronwen, 2001, стр. 20). Најчешће МСП остају на извозу као трајнијем начину интернационализације, док је код других извоз само први корак у правцу експанзије интернационалних тржишта (Ђорђевић, 2005, стр. 143). Многа МСП су почела да извозе реактивно, пре него проактивно, као одговор на тражњу од стране клијената из иностранства (European Commission, 2004). Извоз је једноставан начин за отпочињање интернационалног процеса, с обзиром на то да омогућава брз улазак на страном тржиште, уз ниске трошкове и ризик и релативно мали обим потребних ресурса (Hollensen, 2004, стр. 274). Кроз извоз предузеће шири своју базу потрошача и остварује већи обим продаје, који води до већег обима производње и експанзије производног капацитета. Извоз као стратегија интернационализације је лака за имплементацију у поређењу са другим стратегијама и

представља брз одговор на тржишне промене (Lu & Beamish, 2001). Реч је о општеприхваћеној опцији ширења пословних активности са малим ризиком, која омогућава предузећу да остварује органски раст и ефикасно коришћење његових технолошких, производних и кадровских капацитета уз примену стечених искустава у производњи и пласману производа (Dudley, 1989, стр. 5). Уколико предузеће производи производе на централизованом локацији и извози у иностранство из своје домаће производне базе, оно може да оствари континуирану економију обима на основу глобалне продаје, уз задржавање контроле над одлучивањем о истраживању, дизајну и производима (Basson, 2005; Stuart & Bronwen 2001, стр. 20). Поред наведеног, извоз омогућава предузећу да гради мреже контаката широм света које се могу користити за реализацију других стратегијских опција као што су кооперативне стратегије, заједнички послови, аквизиције и друге инвестиционе могућности (Ђорђевић, 2005, стр. 139).

Недостаци извоза као стратегије интернационализације се првенствено односе на постојање бројних царинских и нецаринских баријера на страним тржиштима (Stuart & Bronwen, 2001, стр. 20). Поред тога, извоз производа може бити неадекватна стратегија изласка на страно тржиште уколико би производња тих производа у иностранству била исплативија. Ово имајући у виду да би предузећа која имају глобалне стратегије требало да измештају производњу на локације где су услови повољнији и трошкови нижи (Basson, 2005). Ограничење извоза се односи и на високе транспортне трошкове (Hollensen, 2004, стр. 274) и могући недостатак повезаности између МСП и страних продајних агената (Lu & Beamish, 2001). Уколико предузеће делегира маркетинг активности локалним агентима у свакој земљи где послује, може изгубити контролу над својим интернационалним пословањем, узимајући у обзир да се може десити да посредници нису лојални и да могу нарушити репутацију предузећа. У том случају је боље да предузеће преузме маркетинг на себе, како би избегло евентуалне проблеме (Basson, 2005; Ђорђевић, 2005, стр. 141).

3.1.2.1. Директан извоз као стратегија интернационализације МСП

Уколико предузеће жели да предузме први интернационални корак уз минималну финансијску посвећеност и минимизирање финансијског губитка, директан извоз је добра опција за отпочињање интернационалног пословања (Hisrich et al., 2005, стр. 93; Zou, Fang

& Zhao, 2003). Према *Wild, Wild* и *Han*-у (2006, стр. 374) и *Albaum et al.* (1994, стр. 191) директан извоз је пракса у којој предузеће продаје своје производе директно купцима на циљном тржишту. Директан извоз укључује извоз путем независних посредника: агената и дистрибутера. Предности агената и дистрибутера се првенствено односе на чињеницу да они добро познају локално тржиште, навике и потребе потрошача и имају добре пословне контакте (Hollensen, 2004, стр. 318). Оснивање сопствене извозне организације се препоручује уколико се остварује већи обим продаје и предузеће жели експанзију на интернационална тржишта (Ђорђевић, 2005, стр. 142).

3.1.2.2. Индиректан извоз као стратегија интернационализације МСП

Индиректни извоз подразумева да предузеће није директно укључено у извозне активности, већ извози своје производе на страном тржиште уз ангажовање других домаћих предузећа која су извозни агенти (Johansson, 2009; Wild, Wild & Han, 2006, стр. 375; Scarborough, 2012, стр. 397). Посредници служе као извозна одељења за МСП која се ослањају на њихове мреже контаката, добро познавање локалних навика и тржишта и искуство у интернационалној трговини производима широм света (Scarborough, 2012, стр. 397). Ипак, важно је да предузеће препозна да коришћење агената или извозних предузећа носи низ ризика и недостатака. Предузеће има мало или нимало контроле, мало контаката са страним тржиштем и ограничене информације о потенцијалу страног тржишта. Такође, може се десити да су промоција или пратеће услуге неадекватне или су напори извозних предузећа за развој тржишта ограничени, што може резултирати губитком потенцијалних тржишних могућности. Упркос наведеним недостацима, МСП често немају довољно ресурса да уђу на већи број страних тржишта самостално, те могу кроз индиректан извоз да прошире своје пословање на већи број земаља. Постоји различити начини уласка на инострано тржиште кроз индиректан извоз: извозни агенти, брокери, извозне куће, трговинска предузећа (Hollensen, 2004, стр. 313).

3.1.3. Интермедијарне стратегије интернационализације МСП

Интермедијарне стратегије интернационализације укључују различите аранжмане, као што су: лиценцирање, франшизинг, заједничка улагања, стратегијске алијансе, уговори о заједничкој производњи, уговори о управљању итд. (Hollensen, 2004, стр. 330). Ови аранжмани често подразумевају дугорочне односе између партнерских предузећа и обично су дизајнирани да се пренесу знање и/или вештине између предузећа у различитим земљама (ibid.).

3.1.3.1. Лиценцирање као стратегија интернационализације МСП

Уколико је предузећима тешко да примене извоз као стратегију интернационализације, најчешће због недостатка искуства, ресурса или вештина, она могу изабрати уговорне начине уласка. Најчешћи уговорни начин уласка на страном тржиште према *Hollensen*-у (2004, стр. 308) и *Wild, Wild* и *Han*-у (2006, стр. 382) су лиценцирање и франшизинг. У условима врло неуједначеног степена развијености земаља и различите технолошко-конкурентске способности предузећа, лиценцирање се све више користи као решење за превазилажење савремених технолошких проблема и изазова (Rakita, 1998, стр. 245). Лиценца је због своје распрострањености и економског значаја данас постала синоним за трансфер технологије. Зато се често за лиценцу каже да представља атрактивно средње решење између извоза и неизвесних производних улагања у иностранству (Terpstra, 1982, стр. 159). Лиценцирање као метод обављања пословних операција на страном тржишту подразумева да давалац лиценце из једне земље улази у уговорни однос са корисником лиценце у другој земљи (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 282). МСП преферирају лиценцирање као стратегију интернационализације (Cateora & Graham, 2007, стр. 325), имајући у виду да је у питању релативно једноставан начин уласка на страна тржишта (Scarborough, 2012, стр. 403). Заправо, давање лиценце предузећу у иностранству омогућава МСП да уђе на страна тржишта лако и брзо, уз мала капитална улагања и ниске трошкове (Scarborough, 2012, стр. 403). На овај начин, давалац лиценце остварује користи од локалног знања корисника лиценце (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Лиценцирање је идеална стратегија интернационализације за предузећа чија је вредност у интелектуалном власништву, јединственим производима или услугама, препознатљивом имену или технологији. Ризик за МСП представља потенцијални губитак контроле над

производним и маркетинг процесима и стварање конкуренције уколико корисник лиценце стекне превише знања и контроле. Ипак, овај ризик се може минимизирати адекватном заштитом патента, заштитног знака и ауторских права (Scarborough, 2012, стр. 403).

Предности лиценцирања се најчешће виде када предузеће располаже ограниченим капиталом, уколико постоје увозне рестрикције, ако је земља осетљива на власништво странаца или патенти и заштитни знаци морају бити заштићени (Cateora & Graham, 2007, стр. 325). Лиценцирање генерише профит од постојећих производа или технологије без већег инвестирања у њих (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Корисник лиценце улаже највећи део капитала неопходног да се обезбеди интернационално пословање применом лиценцног споразума, па се давалац франшизе не суочава са већим трошковима и ризиком везаним за интернационализацију. Лиценцирање је веома атрактивна опција за предузећа која оскудевају ресурсима за развој интернационалног пословања, те је стога и МСП веома често примењују. Лиценца омогућава даваоцу да се заштити од ризика пословања на непознатом страном тржишту или страном тржишту са високим политичким ризиком (Basson, 2005, Wild, Wild & Han, 2006, стр. 382). Ипак, постоје и ризици везани за лиценцирање, који се најчешће односе на избор погрешног партнера, губитак контроле и проблеме плаћања накнаде (Cateora & Graham, 2007, стр. 325). Лиценцирање не даје предузећу чврсту контролу над производњом, маркетингом и стратегијом, те се може десити да није у могућности да контролише квалитет производа/услуга на страном тржишту (Basson, 2005; Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). С друге стране, након што истекне лиценцини уговор, корисник лиценце може постати конкуренција даваоцу лиценце (Stuart & Bronwen 2001, стр. 22). Како би се ово спречило, важно је да се односи између уговорних страна јасно дефинишу уговором (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 383).

3.1.3.2. Франшизинг као стратегија интернационализације МСП

Имајући у виду да ће четврта глава бити посвећена франшизингу као стратегији интернационализације за МСП, у овом делу ћемо навести само неке основне карактеристике франшизинга као стратегије интернационализације. Франшизинг је сличан лиценцирању, имајући у виду да једно предузеће (давалац франшизе) даје другом предузећу (кориснику франшизе) право да користи одређени пословни или производни

модел (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 383). Франшизинг је и даље најбрже растућа стратегија уласка на тржиште и представља атрактиван начин брзе експанзије уз мале капиталне инвестиције (Cateora & Graham, 2007, стр. 325). Пре кретања у глобалну експанзију, давалац франшизе треба да испуни следеће критеријуме: да поседује довољно финансијских и менаџерских ресурса, да је остварио успех на домаћем тржишту, да обезбеди адекватну заштиту франшизног брэнда и пружи обуку и подршку корисницима франшизе (Scarborough, 2012, стр. 404). Предности франшизинга као стратегије интернационализације за МСП се везују за: интернационално искуство даваоца франшизе, доступност финансијских ресурса, присуство глобално познатог брэнда који привлачи франшизне партнере и познавање локалних тржишних услова од стране корисника франшизе (Doherty, 2007). Поред тога, корисник франшизе преузима трошкове и ризике отварања страног тржишта, те франшизном стратегијом предузеће давалац франшизе може остварити глобално присуство брзо и по релативно ниским трошковима (Basson, 2005). Недостаци франшизинга се првенствено огледају у потешкоћама за даваоце франшизе у управљању великим бројем корисника франшизе на различитим тржиштима, губитку организационе флексибилности за кориснике франшизе (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 385) и отежаној контроли квалитета од стране менаџмента, посебно у земљама у развоју, због економски и политички нестабилне ситуације која може изазвати проблеме у пословној активности (Basson, 2005).

3.1.3.3. Заједничка улагања као стратегија интернационализације МСП

Заједничко улагање (енгл. *joint venture-JV*) је засебан правни ентитет формиран од стране два или више независних предузећа која удружују своје ресурсе како би остварила своје заједничке пословне циљеве (Glaister & Buckley, 1999). Типичан *joint venture* споразум је 50/50 споразум у коме постоје две стране од којих свака страна има 50% власништва. Међутим, нека предузећа имају већински удео и стога већу контролу над заједничким улагањем (Basson, 2005). Циљеви формирања *JV*-а се односе, првенствено, на остваривање економије обима, поделу ризика, приступ ресурсима и напредним технологијама, али и на излазак на интернационално тржиште (Stefanović, 2010, стр. 109-110). Такође, врло често предузећа удружују своје ресурсе у заједничка улагања како би

спроводила заједничка истраживања и развој (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2015, стр. 177). Према Wild, Wild и Han (2006, стр. 390) заједничко улагање може бити добар избор када излазак на тржиште захтева велику инвестицију. МСП користе заједничка улагања најчешће у две ситуације: када желе да „купе“ локално знање и када је потребан брз улазак на тржиште. Неки од разлога за коришћење заједничких улагања су подела трошкова и ризика и остварење конкурентске предности (Hisrich et al., 2005, стр. 94). Код домаћих заједничких улагања, два или више предузећа из исте земље формирају заједничко предузеће са циљем извоза њихових производа и услуга у иностранству, при чему заједнички деле трошкове, али и профит. За разлику од тога, у интернационалним *joint venture* подухватима, домаће МСП формира алијансу са предузећем у циљној страни земљи, при чему страни партнер улаже вредно знање о локалном тржишту и укусима и навикама локалних потрошача чинећи лакшим обављање интернационалног пословања (Scarborough, 2012, стр. 400).

Четири карактеристике интернационалних заједничких улагања се истичу у литератури: *joint venture* су успостављени засебни правни ентитети, партнери имају удео у менаџменту заједничког предузећа, *joint venture* представљају партнерство између правних ентитета, а не појединаца и сваки партнер има удео у власништву (Cateora & Graham, 2007, стр. 329). Продуктивно заједничко улагање је слично браку, јер захтева посвећеност, поверење и разумевање (Scarborough, 2012, стр. 400). Поред избора правог партнера, што је од кључног значаја за успех, важно је и успоставити заједничке циљеве на тај начин што ће свака страна јасно одредити шта жели да постигне, како би се смањила могућност за касније неспоразуме. Посебно је важно да се предузећа договоре око следећег: разумевање циљева и разлога партнера за улазак у *joint venture*, избор партнера који деле исте вредности као дато предузеће, прецизно утврђивање како ће *joint venture* функционисати и које су одговорности сваке од уговорних страна, избор партнера са компатибилним вештинама, припрема споразума о томе шта се дешава у случају прекида сарадње (ibid., стр. 402). Поред тога, у многим земљама у развоју држава може захтевати да светски конкуренти успоставе *joint venture* са локалним фирмама као предуслов да им дозволе да уђу на тржиште (Ellis & Williams, 1995, стр. 320). Предности заједничких улагања се односе на поделу власништва и контроле између партнера,

стицање знања о локалним условима на страном тржишту на основу сарадње са локалним партнерима, могућност коришћења ресурса партнера чиме се могу компензовати недостаци и смањити укупан ризик коме је дато предузеће изложено (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 637; Basson, 2005; Wild, Wild & Han, 2006, стр. 390). С друге стране, подељена контрола међу партнерима може представљати и недостатак (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 637). Ово стога што се могу јавити конфликти и неслагања по питању заједничких циљева и одлука, те се предузећа могу наћи у готово безизлазној ситуацији.

3.1.3.4. Стратегијске алијансе као стратегија интернационализације МСП

Успешна интернационализација не захтева нужно да предузеће поседује све неопходне вештине и компетенције у оквиру своје организације. Сарадња са одговарајућим партнерима може пружити могућност да се брже приступи интернационалним тржиштима са нижим трошковима (Ellis & Williams, 1995, стр. 320). Стратегијска алијанса је специфична форма партнерских аранжмана који се закључује између два или више предузећа, уз задржавање њихове пословне самосталности, а ради остваривања стратешки значајних циљева на глобалном тржишту (Kotabe & Helsen, 2004; Cateora & Graham, 2007, стр. 327; Lee, Lim & Tan, 2000, стр. 44; Rakita, 1998, стр. 273). Као синоним за стратегијске алијансе се често користи и термин „конкурентске алијансе“, јер ова стратегија интернационализације најчешће подразумева сарадњу међу предузећима која су конкуренти, а у сврху размене или поделе одређених активности: заједничко истраживање и развој, заједничка производња и дистрибуција итд. (Johansson, 2009). Предузећа улазе у интернационалне стратегијске алијансе из неколико разлога: могућност за брзу експанзију на нова тржишта, приступ знању и новој технологији (Simonin, 2004), приступ вештинама и експертизи коју поседује партнер (Ellis & Williams, 1995, тр. 320), ефикаснија производња и иновације (Brady, 2004), смањење маркетинг трошкова, приступ додатним изворима производње и капитала (Murray, Kotabe & Zhou, 2005) и подела ризика уласка на ново тржиште (Ellis & Williams, 1995, стр. 320). У суштини, како би формирање стратегијске алијансе било од значаја за обе стране, свака мора поседовати различите кључне компетенције и ресурсе. Такође, стратегијске алијансе могу омогућити предузећу да добије приступ успостављеној дистрибутивној мрежи релативно брзо и јефтино. Поред тога, предузећа могу ући у интернационалне стратегијске алијансе као начин поделе

финансијског ризика уласка на ново географско тржиште где се претпоставља да ће постојати економски или политички ризик (Ellis & Williams, 1995, стр. 320).

Разлози коришћења међународних стратегијских алијанси произилазе из њихових основних пословних предности (Couley, 1995, стр. 7-10): оспособљавање за пословање у глобалним тржишним размерама и убрзавање процеса изградње глобалног присуства (Thompson & Strickland, 2001, стр. 174), брже увођење нових производа и њихова дифузија у светским размерама, смањивање оперативних трошкова (Rakita, 1998, стр. 274), стицање увида у страна тржишта и културе кроз алијансе са локалним партнерима, приступ вредним вештинама и компетенцијама партнера, неутралисање потенцијалних конкурената (Thompson & Strickland, 2001, стр. 174), превазилажење недостатака ресурса, повећање преговарачке моћи са добављачима, трошковне предности кроз економију обима (Lee et al., 2000, стр. 46). Избор партнера за стратегијске алијансе је кључан за успех, те је малим и средњим предузећима, имајући у виду ограничене ресурсе, потребна помоћ да се оспособе да изаберу одговарајуће partnere, како би се избегли евентуални проблеми (Kirby & Kaiser, 2003). Постизање ефикасне сарадње између независних предузећа која могу имати често различите мотиве или конфликтне циљеве, није лако. Неопходно је превазићи језичке и културне баријере, изградити поверење и добру комуникацију међу партнерима и минимизирати трошкове координације, што представља изазов, посебно за МСП (Thompson & Strickland, 2001, стр. 214).

3.1.4. Хијерархијске стратегије интернационализације МСП

Хијерархијске стратегије интернационализације се односе на стране директне инвестиције (СДИ) и подразумевају да предузеће има потпуну контролу над својим активностима на страном тржишту (Hollensen, 2004, стр. 357). Новија истраживања показују да су СДИ корисне за домаћу економију јер омогућавају предузећима да се прошире на нова тржишта и да добију приступ новој технологији. У многим земљама се истиче да су СДИ добар метод за раст предузећа, иако само мали проценат МСП успоставља огранке у иностранству. Кључна предност страних директних инвестиција као стратегије интернационализације је да предузеће обезбеђује највећи ниво контроле над својим пословним активностима (Stuart & Bronwen 2001, стр. 24). Директне инвестиције се

реализују или преузимањем већ постојећих послова (аквизиција) или оснивањем нове сопствене јединице у иностранству (Ђорђевић, 2005, стр. 144; Johansson, 2009). Недостаци који се везују за СДИ као стратегију интернационализације се првенствено односе на велики ризик и велика улагања, с обзиром на то да отварање огранка у иностранству може захтевати сталне инвестиције које премашују буџет МСП. Поред тога, ово може бити веома стресно искуство, првенствено због бирократије и обимне администрације (Basson, 2005).

Најочигледнија форма СДИ је успостављање потпуно нове филијале у иностранству (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 30). Предузеће у овом случају има потпуну контролу над пословањем сопствене јединице, чиме се елиминише могућност сукобљавања интереса партнера. Дакле, предузећу припада сав остварени профит и оно независно одлучује како ће располагати њиме. Оснивање сопствених филијала омогућава развој глобално интегрисаног система производње и логистике. Управо је могућност глобално интегрисања операција које се обављају у више земаља најважнији мотив за оснивање сопствених филијала (Douglas, 1995, стр. 174). МСП отварањем сопствене јединице у иностранству може остварити низ предности, посебно када је конкурентска предност предузећа заснована на технолошким компетенцијама, имајући у виду да се на овај начин смањују ризик губитка контроле над компетенцијама (Basson, 2005). Поред тога, предузеће које оснива сопствену филијалу у иностранству има директно додира са локалним купцима и може најбоље утврдити како да најефикасније задовољи потребе потрошача (Scarborough, 2012, стр. 413). Преузимање (аквизиција) је погодан облик директних страних инвестиција на тржиштима где постоје значајне улазне баријере. Ова стратегија омогућава брзи улазак на тржиште и приступ каналима дистрибуције, при чему се користи постојеће искуство менаџмента и смањује конкуренција (Ђорђевић, 2005, стр. 145). Аквиизицију као стратегију интернационализације често користе предузећа са ограниченим искуством у међународном менаџменту или предузећа која не познају довољно локално тржиште (Hollensen, 2004, стр. 364).

3.2. Компаративна анализа стратегија интернационализације малих и средњих предузећа

Избор начина уласка је важан аспект процеса интернационализације и за многа предузећа је најзначајнија интернационална одлука и витални корак (Wild, Wild & Han, 2006, стр. 372). Према *Rundh*-у (2001, стр. 327) избор начина уласка је заснован на условима и знању о постојећем тржишту. Неке од стратегијских опција више одговарају МСП (нпр. извоз, лиценцирање, франшизинг), док финансијске потребе и ризик код других (нпр. СДИ, заједничка улагања) могу бити превисоке за МСП. Имајући у виду ограничену доступност ресурса, начини уласка са високим нивоом контроле често нису опција за МСП. Ипак, уколико МСП обезбеди одговарајућа средства, модели уласка који подразумевају висок степен контроле се могу преферирати у односу на моделе уласка са ниским нивоом контроле (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, стр. 30; Hutchinson, Quinn & Alexander, 2005; De Chiara & Minguzzi, 2002). *McDougall, Oviatt* и *Shrader* (2003) истичу да не постоји једна најбоља стратегија интернационализације за МСП и да стратегија мора бити прилагођена сваком појединачном тржишту, с обзиром на различите услове пословања (Cateora & Graham, 2007, стр. 323). Према *Bell et al.* (2003), традиционална предузећа користе конвенционалне стратегије интернационализације, као што су интернационализација посредством агента или дистрибутера, док се иновативна предузећа пре одлучују за лицендне споразуме или алијансе. Иако је избор праве стратегије интернационализације круцијалан за успешну интернационализацију, редак је случај да МСП врше тржишно истраживање или консултују екстерне партнере пре избора начина уласка на одређено тржиште. Постоје различити начини за МСП да уђу на инострано тржиште, при чему избор највише зависи од циљева и предности и недостатака малих и средњих предузећа (Hisrich et al., 2005, стр. 92). Како би се донела коначна одлука, потребно је спровести објективну анализу и поређење свих расположивих стратегијских алтернатива. Првенствено, неопходно је сагледати интерне и екстерне факторе, као и основне предности и недостатке појединих стратегија интернационализације. Након тога се примењује фазни приступ анализе и постепене елиминације неадекватних алтернатива у четири нивоа компаративне анализе: прелиминарна анализа, анализа организационе

изводљивости, анализа тржишне изводљивости, анализа економских ефеката (слика 3.4.) (Rakita, 1998, стр. 289).



Слика 3.4. Стратегијски модел компаративне анализе и избора одговарајућег облика пословања на иностраном тржишту (извор: Rakita, 1998, стр. 290)

Прелиминарна анализа омогућава увид у основне карактеристике свих стратегија интернационализације. Предузеће може да се определи за једну од три основне стратегијске опције: трансфер производа, трансфер технологије, знања и искуства и трансфер предузећа (Rakita, 1998, стр. 290). У току прелиминарне анализе, важно је извршити и груписање стратегија интернационализације по различитим критеријумима, првенствено по односу предузећа према ризику и контроли и по нивоу ангажовања предузећа на иностраном тржишту (Rakita, 1998, стр. 291, Guillen, 2003, Cateora & Graham, 2007, стр. 323). Свака стратегија интернационализације укључује различити степен контроле, ризика и флексибилности (Yip, Biscarri & Monti, 2000; Hollensen, 2004, стр. 274).

Извоз подразумева низак степен ризика и ниску контролу, али и високу флексибилност. Уговорни улазак на стране тржиште често подразумева дељење ризика и контроле и ниску флексибилност, док инвестициони улазак подразумева висок степен контроле, али и висок ризик и ниску флексибилност (Hollensen, 2004, стр. 274). Наведено потврђују и *Cateora* и *Graham* (2007, стр. 323) истичући да се ниво контроле и ризика повећава од извоза као стратегије интернационализације МСП, преко уговорних споразума (лиценцирања и франшизинга) и стратегијске кооперације (стратегијске алијансе и заједничка улагања), па до страних директних инвестиција које подразумевају највећи степен контроле и ризика (Слика 3.5.).

Извоз	Интернет	↓ Већа контрола и ризик
	Дистрибутери	
	Директна продаја	
Уговорни аранжмани	Лиценцирање	
	Франшизинг	
Стратегијска кооперација	Стратегијске алијансе	
	Заједничка улагања	
Власништво	Стране директне инвестиције	

Слика 3.5. Алтернативне стратегије уласка (прилагођено према: *Cateora & Graham, 2007, стр. 323*)

Анализа организационе изводљивости је усмерена на анализу компетентности предузећа за имплементацију одређених стратегија интернационализације. У овој фази се елиминишу стратегије које нису организационо прихватљиве и изводљиве. Организациона прихватљивост и изводљивост одређене стратегије зависи од низа интерних фактора: карактера технологије и производње, природе производа, међународног искуства, финансијске способности и кадровског потенцијала предузећа (Rakita, 1998, стр. 292). Треба имати у виду да што је већи број тржишта на којима предузеће наступа, потребно је већу пажњу посветити избору адекватног облика пословања на сваком од тржишта.

Анализа тржишне изводљивости полази од оцене екстерних фактора, који се могу поделити на: екстерне тржишне факторе (величина тржишта, конкурентски односи, географска дистанца, културна дистанца, маркетинг инфраструктура) и екстерне друштвено-политичке факторе (друштвено политички систем, економски показатељи, расположивост фактора производње, државна регулатива, односи дате земље са иностранством) (ibid., стр. 294). Анализа економских ефеката појединих облика пословања се односи на анализу финансијских и маркетинг ефеката сваке од стратегија интернационализације. Акцент је на идентификовања предности и недостатака сваке од стратегија интернационализације и њиховој компаративној анализи (ibid., стр. 297). На основу сумираних предности и недостатака свих стратегија изласка на страно тржиште, може се донети права одлука за свако појединачно предузеће. Ово стога што стратегија интернационализације која одговара одређеном предузећу у одређеном тренутку за наступ на одређеном тржишту, не мора нужно бити оптимално решење за неко друго предузеће. У Табели 3.7. су приказане основне предности и недостаци стратегија интернационализације МСП.

Табела 3.7. Предности и недостаци стратегија интернационализације МСП

Стратегије		Предности	Недостаци
Извозне стратегије	Директан извоз	Брз и лак начин интернационализације Ниски трошкови и ризик Низак ниво инвестиција Флексибилност Брз одговор на тржишне промене Боље познавање локалног тржишта Бољи контакт са потенцијалним купцима Краћи дистрибутивни ланац Већи степен контроле (у односу на индиректан извоз)	Релативно низак ниво контроле Царинске и нецаринске баријере Улагања у продајну организацију Културне дистанце и могући проблеми у комуникацији
	Индиректан извоз	Брз и лак начин интернационализације Ниски трошкови и ризик	Низак ниво контроле Царинске и нецаринске баријере

		<p>Низак ниво инвестиција</p> <p>Флексибилност</p> <p>Брз одговор на тржишне промене</p> <p>Ограничено ангажовање</p> <p>Није потребно извозно искуство</p>	<p>Недостатак контакта са тржиштем</p>
Интермедијарне стратегије	Лиценцирање	<p>Брз и лак начин интернационализације</p> <p>Ниски трошкови и ризик</p> <p>Низак ниво инвестиција</p> <p>Начин за „избегавање“ тржишних баријера (царина, извозних квота)</p> <p>Високе стопе повраћаја на уложени капитал</p> <p>Познавање тржишта и купаца од стране корисника лиценце</p>	<p>Низак ниво контроле</p> <p>Ризик од стварања конкуренције</p> <p>Подела профита</p> <p>Недостатак контакта са потрошачима</p> <p>Трошкови могу расти брже од прихода</p> <p>Потешкоће у контроли квалитета</p>
	Франшизинг	<p>Брз и лак начин интернационализације</p> <p>Низак ниво инвестирања</p> <p>Релативно ниски трошкови и ризик</p> <p>Интернационално искуство даваоца франшизе</p> <p>Глобално познат бренд</p> <p>Проверен систем пословања</p> <p>Већи ниво контроле у односу на лиценцирање</p> <p>Локално тржишно знање и искуство</p>	<p>Релативно ниска контрола</p> <p>Отежана контрола квалитета</p> <p>Ризик од стварања конкуренције</p> <p>Проблеми у сарадњи и комуникацији између франшизних партнера</p>
	Заједничка улагања	<p>Подела власништва и контроле</p> <p>Подела ризика и трошкова</p> <p>Потенцијал за синергијске ефекте</p> <p>Приступ знању и контактима на локалном тржишту</p> <p>Смањен тржишни и политички ризик</p> <p>Економија обима кроз удруживање вештина и ресурса</p> <p>Превазилажење царинских и нецаринских баријера</p>	<p>Могућ конфликт интереса партнера</p> <p>Недостатак контроле</p> <p>Ризик од стварања конкуренције</p> <p>Културне разлике између партнера</p>

	Стратегијске алијансе	Брз приступ кључним тржиштима и изградња глобалног присуства Захтева ограничене ресурсе и тржишно знање Економија обима Приступ вредним вештинама и компетенцијама Неутралисање потенцијалних конкурената	Потешкоће у идентификовању партнера и одржавања партнерства Језичке и културолошке баријере Зависност о партнерском предузећу
Хијерархијске стратегије	СДИ		
	Оснивање филијала у сопственом власништву	Повећање конкурентности и раста Развој нових знања и могућности Висок ниво контроле Независност у располагању оствареним профитом Директан контакт са локалним купцима и боље задовољење њихових потреба	Комплексност Високе инвестиције Висок ниво ризика Ниска флексибилност Бирократија и администрација Временски захтевна стратегија
	Аквизиција	Брза стратегија уласка на страног тржиште Брз приступ: дистрибутивним каналима, квалификованој радној снази, локалном знању, контактима са локалним тржиштем	Скупа стратегија интернационализације Висок ниво ризика Проблеми у комуникацији и координацији

Прилагођено према: Hollensen, 2004, стр. 324, 349, 368; Kotabe & Helsen, 2004; Bradley & Gannon, 2000; Lu & Beamish, 2001; Douglas, 1995, стр. 162

ПОГЛАВЉЕ IV

ФОРМУЛИСАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

ПРИМЕНОМ ФРАНШИЗИНГА

Четврто поглавље докторске дисертације се фокусира на формулисање и имплементацију франшизинга као стратегије интернационализације са МСП. Првенствено се анализирају мотиви и фактори који утичу на избор франшизинга као стратегије интернационализације, а затим се пажња посвећује интернационалном маркетинг миксу у франшизним МСП. Потом се објашњавају приступи формулисању и развоју стратегије интернационализације у франшизним МСП и свеобухватно анализирају стратегијске опције за интернационализацију и типови интернационалних давалаца франшизе. Како би предузеће успешно обављало своје међународне пословне активности, важно је да изабере адекватно тржиште, те ће приступи селекцији тржишта и фактори који утичу на избор тржишта од стране МСП која се интернационализују путем франшизинга бити анализирани у овом поглављу. У трећем делу овог поглавља је фокус на примени и евалуацији франшизинга као стратегије интернационализације МСП.

**1. Формулисање стратегије интернационализације у франшизним
 малим и средњим предузећима**

Интернационални франшизинг добија све већу пажњу (Combs et al., 2011) имајући у виду да пружа одличну шансу за пословну експанзију (Altinau, 2004). У овом делу дисертације се указује на мотиве и кључне факторе који утичу на интернационализацију МСП кроз франшизинг. Такође, биће анализиран концепт маркетинг микса прилагођен франшизним предузећима, с обзиром на то да она имају за циљ баланс између стандардизације и адаптације производа, промоције, цене и дистрибуције, како би се очувала конзистентност система уз прилагођавање потребама купаца. Формулисање стратегије интернационализације у франшизним МСП подразумева дефинисање визије, мисије и циљева предузећа. Поред тога, у овом делу дисертације се указује на значај

анализе екстерног и интерног окружења и неопходност усаглашавања општег и конкурентског окружења са компетенцијама и ресурсима предузећа. Одлуке о формулацији и имплементацији стратегије интернационализације у франшизним МСП би требало да доносе заједно давалац и корисници франшизе. Имајући у виду да франшизни учесници често имају конфликтне циљеве и различите приоритете, у овом делу дисертације је приказан приступ “7C” који омогућава усклађивање стратегијских циљева даваоца и корисника франшизе. Франшизна МСП која планирају интернационализацију путем франшизинга имају на располагању неколико стратегијских опција, при чему ће предмет анализе бити најчешће коришћене опције: интернационални директан франшизинг, интернационални мастер франшизинг, интернационални *joint venture* франшизни аранжман и интернационалне јединице у сопственом власништву. Такође, биће приказана типологија интернационалних давалаца франшизе и њихове развојне путање у интернационалном франшизингу.

1.1. Мотиви и кључни фактори интернационализације малих и средњих предузећа кроз франшизинг

Интернационални франшизинг подразумева начин уласка на страну тржиште који укључује везу између даваоца и корисника франшизе у иностраној земљи, при чему давалац даје кориснику, под условима прописаним уговором, пословни пакет (или формат) који је развио (Burton & Cross, 1995). Разлози за преферирање франшизинга у односу на друге стратегије интернационализације су анализирани од стране многих аутора (Brickley & Dark, 1987; Brickley et al., 1991; Carney & Gedajlovic, 1991; Caves & Murphy, 1976; Martin, 1988) при чему се истиче да интернационални франшизинг омогућава међународну експанзију уз минимизирање ризика и трошкова даваоца франшизе. Из перспективе даваоца, интернационализација путем франшизинга омогућава економију обима и учење, као и промовисање одрживе конкурентске предности. Из перспективе корисника франшизе, интернационални франшизинг нуди неопходну подршку и примену локалног тржишног знања. Ова ситуација је окарактерисана као „*win-win*“ ситуација где су обе стране, и давалац и корисници франшизе, у идеалној позицији да минимизирају свој ризик уз максимизирање својих профита (Perrigot, López-Fernández & Eroglu, 2013).

1.1.1. Мотиви за интернационализацију малих и средњих предузећа кроз франшизинг

Упркос растућем значају интернационалног франшизинга, постоји ограничена доступност академских истраживања у овој области (Kedia, Ackerman & Justis, 1994). Историјски, највећи део истраживања у пољу франшизинга је био фокусиран доминантно на домаће франшизне активности, примарно на тржишту САД-а (Walker & Etzel, 1973; Hackett, 1976; McCosker & Walker, 1992; McIntyre & Huszagh, 1995; Forward & Fulop, 1993). Према истраживању чланова Међународне франшизне асоцијације, у 2006. години 52% франшизних предузећа из САД-а је имало интернационалне франшизне јединице, у поређењу са 34% у 1989. години. Поред тога, 79% испитаних франшизних предузећа из САД-а је имало намеру да уђе или да се прошири на тржиште ЕУ у напредне три године, што представља пораст од 70% у односу на 1989. годину (Schlentrich & Aliouche, 2006). Истраживања о примени франшизинга за интернационално пословање се базирају на предузећима која су изградила франшизне активности прво на свом домаћем тржишту, након чега су испробани концепт пренели и на своје кориснике франшизе (Walker & Etzel, 1973; Hackett, 1976; McCosker & Walker, 1992; McIntyre & Huszagh, 1995; Quinn & Doherty, 2000; Huszagh, Huszagh & McIntyre, 1992; Kedia, Ackerman & Justis, 1995; Teegan, 2000; Sashi & Karuppur, 2002). Ипак, даваоци франшизе не треба да мисле да једноставно могу пренети свој пословни концепт у иностранство и управљати њиме на исти начин као на домаћем тржишту. Географска дистанца, културна дистанца, тржишне разлике, непознато пословно окружење и други фактори могу довести до повећаног ризика и смањене контроле над страним пословним активностима. Стога се истиче да давалац франшизе треба више да се посвети својим интернационалним корисницима франшизе него домаћим, што најчешће није случај. Треба нагласити и да интернационални франшизинг може захтевати више стратегијског и креативног мишљења и флексибилности него домаћи франшизинг (Levitt, Kendal & Ward, 2010).

У скорије време бројне теоријске и емпиријске студије покушавају да објасне процес интернационализације франшизних предузећа. Ипак, досадашња истраживања су углавном дескриптивна. *Elango* (2007) идентификује три кључна правца у истраживањима

о интернационалном франшизингу: избор циљног страног тржишта (Doherty, 2009; Wang & Altinay, 2008), франшизинг као стратегија интернационализације (Alon, 2006б; Choo, Mazzarol & Soutar, 2007; Contractor & Kundu, 1998а, 1998б; Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995) и мотиви и фактори који утичу на интернационализацију (Alon, 2005; Alon & McKee, 1999; Hoffman & Preble 2001). У многим земљама интернационални франшизинг се сматра средством промовисања економског развоја (Tomzack, 1995; Preble, 1995; Kaufmann & Leibenstein, 1989). Даваоци франшизе се одлучују за интернационализацију са циљем повећања профита, ширења територије и задовољења жеље да буду познати као интернационално предузеће (Trankheim, 1979; Kedia et al., 1994). Ипак, морају имати на уму да је ризик од неуспеха знатно већи на страном тржишту него на домаћем због локалних разлика у односу на домаћу земљу, при чему су потребна прилагођавања стандардизованог франшизног пакета новом тржишту (Teegen, 2000).

Мотиви за интернационални франшизинг се често анализирају у литератури. *Doherty* (2007) истиче да је одлука о интернационализацији путем франшизинга мотивисана комбинацијом организационих и екстерних мотива из окружења. Организациони мотиви су интерни мотиви сваког предузећа, као што су интернационално искуство, доступност финансијских ресурса, утицај кључних менаџера. Мотиви из окружења су екстерни мотиви, као што су могућност да се истраже интернационална тржишта, комплексност локалног тржишта, притисак домаће конкуренције, доступност потенцијалних франшизних партнера итд. (Forte & Carvalho, 2013). Приказ кључних мотива за интернационализацију МСП кроз франшизинг је дат у Табели 4.1.

Табела 4.1. Мотиви за интернационализацију МСП кроз франшизинг

Мотиви		Аутори
Организациони мотиви	Пословно искуство Интернационално искуство топ менаџмента Толеранција на ризик Перцепција конкурентске предности предузећа Величина предузећа	Eroglu (1992) Eroglu (1992) Eroglu (1992) Eroglu (1992) Eroglu (1992), Aydin & Kacker (1990)
Екстерни мотиви из окружења	Сатурација домаћег тржишта Заинтересованост потенцијалних корисника франшизе из других земаља Повољно екстерно окружење	Eroglu (1992), Welch (1990), Walker & Etzel (1973), Hackett (1976), Welch (1990) Eroglu (1992), Hoffman & Preble (1993)
Менаџерски ставови	Жеља да се експлоатишу потенцијална тржишта Жеља да се повећа продаја и профит Тржишна експанзија Жеља за растом Жеља да предузеће буде познато као интернационално	Hackett (1976), Welch (1990), Hoffman & Preble (1993), Hopkins (1996) Trankheim (1979), Kedia et al. (1994), Trankheim (1979), Kedia et al. (1994) Welch (1990) Trankheim (1979), Hopkins (1996)

Прилагођено према: *Doherty, 2007*

1.1.2. Фактори за интернационализацију малих и средњих предузећа кроз франшизинг

Фактори који утичу на интернационализацију малих и средњих предузећа кроз франшизинг могу потицати из екстерног окружења, али и из саме организације. Реч је о великом броју чинилаца који могу подстицати или спутавати процес интернационализације франшизних МСП. Узевши у обзир оквир предвиђене емпиријске анализе, посебан фокус је на следећим факторима: величини и старости предузећа даваоца франшизе и сектору у коме послује франшизно предузеће. Утицај ИКТ и Интернета на интернационализацију франшизних МСП се анализира детаљније, с обзиром на то да се франшизне организације све више одлучују за интензивно коришћење савремених технологија у својим пословним процесима.

1.1.2.1. Величина, старост и делатност предузећа даваоца франшизе као фактори интернационализације

Интернационалне даваоце франшизе од искључиво домаћих обично разликује већи број франшизних јединица у франшизном систему и дужи временски период пословања на домаћем тржишту (Huszagh et al., 1992). Ово стога што већи и старији франшизни системи имају довољно ресурса за интернационално ширење (Aydin & Kacker, 1990). Величина франшизног предузећа, која се може мерити бројем запослених, бројем франшизних јединица или годишњим прометом, утиче на интернационализацију предузећа путем франшизинга (Eroglu, 1992). Заправо, већи франшизни системи имају више ресурса за алокацију и већи капацитет да апсорбују неуспех и ризик, те ће се пре одлучити за интернационалну експанзију (Eroglu, 1992). Такође, већи франшизни системи имају боље мониторинг способности које доприносе интернационалном ширењу (Huszagh et al., 1992). *Barthelemy* (2008) истиче да су вредност брэнда и величина франшизног система значајно позитивно корелисани. Брэнд франшизне мреже је веома важан параметар, имајући у виду да купци стварају везу са брэндом, односно препознају предузеће на основу брэнда. Стога, што је франшизни систем већи, већа је препознатљивост брэнда и могућност да се привуку потенцијални корисници франшизе (Alon, 2005). *Lafontaine* (1992) је проценио да ће вредност брэнда расти са бројем јединица, односно са величином франшизне мреже. Слично, *Vaicus et al.* (1993) истичу да укупан број франшизних јединица указује на видљивост брэнда даваоца франшизе.

Већа интернационална експанзија је у позитивној корелацији са већом препознатљивошћу брэнда, која за узврат повећава вероватноћу да ће се привући нови корисници франшизе у франшизни систем (Aydin & Kacker, 1990; Perrigot et al., 2013). Мреже са већим бројем јединица могу остварити користи од економије обима услед створене синергије кроз куповину, промоцију, истраживање и развој, мониторинг и контролу квалитета (Huszagh et al., 1992). Последично, расту и препознавање брэнда (Aydin & Kacker, 1990) и тржишна моћ (Huszagh et al., 1992). Велика франшизна предузећа имају довољно ресурса да се могу ширити интернационално кроз јединице у сопственом власништву. Насупрот томе, мања франшизна предузећа, услед недостатка ресурса и стручности, преферирају директан франшизинг или заједничка улагања. На овај начин

мала предузећа добијају потребне информације и капитал потребан за интернационалну експанзију (Contractor & Kundu, 1998б). Поред тога, мастер франшизинг може обезбедити већину потребних ресурса малим франшизним предузећима за наступ на страним тржиштима. Може се закључити да, што је веће предузеће давалац франшизе, мање ће користити мастер интернационални франшизинг (Alon, 2006).

Huszagh et al. (1992) истичу да, током времена, даваоци франшизе развијају бољи *know-how*, оперативне процедуре и процедуре за питања као што је избор локације, што олакшава интернационалну експанзију. Имајући наведено у виду, може се рећи да кумулативно франшизно искуство, које зависи од старости мреже заправо утиче на интернационализацију мреже (Huszagh et al., 1992). *Castrogiovanni et al.* (2006) подржавају ово становиште указујући да је старост добар показатељ искуства, с обзиром на то да даваоци франшизе током времена уче како да ефективно управљају франшизним системом. Старост франшизног система изражена бројем година пословања је у позитивној корелацији са интернационалном експанзијом и у негативној корелацији са перципираним ризиком. Под наведеним се подразумева да, што је веће искуство франшизног система, мања ће бити изложеност ризику и већа спремност на интернационалну експанзију. Нижи ризик уласка на страна тржишта је резултат повећане способности мониторинга од стране даваоца франшизе (Eroglu, 1992). Старије и искусније франшизне мреже имају ефективније мониторинг системе и лакше могу надzirати своје кориснике франшизе (Elango, 2007, Cochet & Garg, 2008). Може се закључити да, способност мониторинга, мерена кроз старост франшизне мреже, односно број година пословања, има позитиван утицај на одлуку о интернационализацији путем франшизинга (Perrigot et al., 2013). Франшизна предузећа која су нова у интернационализацији покушавају да избегну скупе грешке, те теже да улазе на страна тржишта кроз моделе који укључују ниска улагања. Како постају искуснија на иностраном тржишту, она ће се одлучивати за стратегије интернационализације које подразумевају већа улагања (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). *Contractor* и *Kundu* (1998б) истичу да ће интернационално искуснијим предузећима бити потребно мање локалне помоћи, па ће мање користити партнерске начине уласка. Ова предузећа ће градити своје организационе капацитете кроз постепено стицање искуства на страним тржиштима, првенствено путем

отварања франшизних јединица и јединица у сопственом власништву. Мање искусна франшизна предузећа ће се пре одлучити за мастер франшизинг или заједничко улагање, због недовољног познавања локалног тржишта и неизвесности окружења. Што је веће интернационално искуство даваоца, мање ће користити мастер интернационални франшизинг (Alon, 2006б).

Када је реч о интернационалном франшизингу, *know-how* је веома важан неопипљиви ресурс, како за даваоца, тако и за кориснике франшизе. Даваоци треба да обезбеде *know-how* неопходан за успешно пословање корисника франшизе. Ово је посебно важно уколико је реч о новом кориснику који нема претходног искуства у датој области пословања (Stanworth, 1991). *Gonzalez-Diaz* и *Lopez-Fernandez* (2003) истичу да је укљученост даваоца у трансферу *know-how*-а корисницима франшизе и менаџерима јединица у сопственом власништву већи у сектору услуга него у сектору трговине. Треба поменути да је најосетљивије питање преноса *know-how*-а у сектору производње, с обзиром на то да се најчешће знање о целом производном процесу преноси са даваоца на кориснике франшизе. Имајући то у виду, производна предузећа даваоци франшизе морају јасно прецизирати франшизни однос уговором и обезбедити адекватну обуку за кориснике франшизе. Узевши у обзир наведено, истиче се да способност трансфера *know-how*-а, изражена кроз делатност пословања предузећа (производња, трговина, услуге) има утицај на интернационализацију франшизне мреже (Perrigot et al., 2013).

1.1.2.2. ИКТ и Интернет као фактори за интернационализацију франшизних МСП

Интернет утиче на готово сваки сегмент савременог друштва, како у свету, тако и код нас. Употребом савремене ИКТ у франшизним системима се повећава квантитет, квалитет, и учесталост размене информација између учесника, односно расте информационо моћ како даваоца, тако и корисника франшизе (Stefanović & Stanković, 2014). Интернационални франшизинг је поспешен развојем савремене технологије која омогућава ефективну координацију и надзор над франшизним јединицама широм света (Etgar, 1976). Без савремене ИКТ и Интернета, координација удаљених франшизних јединица би била тешка, ако не и немогућа (Teegen, 2000). Свакако, франшизни системи у развијеним земљама много брже прихватају иновације у односу на домаће франшизне

системе. Да би ИКТ помогла развоју франшизинга неопходно је да: буде приступачна и лако доступна, да штеди време и новац и да креира вредност за корисника и даваоца франшизе (Rao & Frazer, 2006). У почетку, примарни циљ коришћења веб-сајта од стране даваоца франшизе је био да се промовише франшизни систем потенцијалним корисницима франшизе (Martin, 1999). У скорије време, уобичајено је усвајање двоструког маркетиншког приступа од стране даваоца франшизе при дизајнирању њихових веб-сајтова. Двоструки маркетиншки приступ подразумева да се даваоци франшизе путем технологије засноване на Интернету труде да успоставе комуникацију како са корисницима франшизе, тако и са крајњим купцима (Love, 1998). У циљу брже, ефикасније и ефективније комуникације даваоца франшизе и удаљених корисника, све чешће се користе различите технологије. Следећи алати се могу ефикасно користити како би се унапредили пословни процеси и створио јачи франшизни систем (Bridge, 2005):

- Он-лајн састанци. За даваоце франшизе успех предузећа зависи од снаге њихових комуникационих мрежа које их повезују са корисницима франшизе. Он-лајн састанци су алат који може помоћи да се уштеди и време и новац и да се олакша комуникација у реалном времену уз обезбеђивање комплетне тајности разговора и трансфера података. Корисници франшизе све више користе овакву технологију за обуку запослених. Он-лајн обука и семинари су моћно средство које може да обезбеди осећај сличан сусрету лицем у лице уз ниже трошкове и мање путовања. Такозвани *Webinari* (од енглеских речи *Web* и *seminar*) су ефикасно средство посебно за растуће франшизне мреже које имају велики број корисника франшизе које послују у различитим државама. Он-лајн састанци, он-лајн обуке и вебинари су од посебног значаја уколико је реч о интернационалном франшизном систему који се састоји од великог броја географски дисперзованих франшизних јединица.
- Виртуелне приватне мреже (енгл. *Virtual Private Networks-VPN*). Многи даваоци франшизе користе Интернет да комуницирају са корисницима преко сигурних интранет и екстранет мрежа у циљу дељења поверљивих информација као и за олакшану дискусију унутар франшизног система. Алати као што су виртуалне приватне мреже омогућавају беспрекорну везу између даваоца франшизе и осталих франшизних учесника, помажући им да смање трошкове пословања. На овај начин се

смањују трошкови повезивања удаљених корисника, док се истовремено повећава продуктивност.

- Групе за дискусију и форуми. Један од најпопуларнијих форми он-лајн комуникације, дискусионни форуми и „собе за ћаскање“ (енгл. *chat rooms*), омогућавају даваоцима франшизе да размењују идеје свакодневно, уместо да то чине само на годишњим конференцијама и семинарима.
- Блогови. Блог је у основи веб-сајт или он-лајн огласна табла која садржи поруке тзв. “постове” (енгл. *post*) везане за одређену тему. Корпоративни блогови пружају компанијама прилику да комуницирају са купцима на неформалном и лако доступном форуму. Даваоци франшизе би стога требало да размотре коришћење блогова за комуницирање са својим корисницима франшизе и крајњим купцима. Међутим, блогови морају бити ажурирани често, најмање једном дневно или у два дана, те би даваоци франшизе требало да именују одговорно лице за уношење ових измена.

Велики број светски познатих франшизних система користи своје веб-сајтове, између осталог, и за повезивање учесника у циљу бржег протока релевантних информација и унапређења комуникације између даваоца и корисника франшизе. Заправо, веб присуство омогућава франшизним предузећима да побољшају интеракцију унутар франшизног система кроз информационе технологије као што су интранет и екстранет. Интранет је подједнако атрактиван како за велике компаније, тако и за МСП због његове једноставности и флексибилности у поређењу са традиционалним начинима комуникације (Esterson, 1998). Интранет представља приватну мрежу унутар предузећа дизајнирану за интракомпанијску комуникацију (Gerdes, 1997), којој могу приступити само ауторизовани корисници (Seideman, 1996). Екстранет се може посматрати као део интранета предузећа који је проширен на кориснике изван предузећа. Заправо, екстранет је приватна мрежа која обезбеђује дељење пословних информација са добављачима, партнерима, купцима (Gerdes, 1997). Интранет и екстранет су атрактивни како за даваоца франшизе, тако и за кориснике франшизе, због тога што не изискују велике трошкове. Корисници франшизе ће бити у обавези само да инвестирају у рачунар (који већ могу поседовати због других пословних потреба) и да плате месечни приступ Интернету. Од корисника франшизе се може захтевати да плате разумну накнаду за креирање, одржавање и подршку мрежи за

повезивање учесника у франшизном систему (Rogers & Bennett, 2005). Даваоци франшизе на овај начин могу да обезбеде много квалитетнију комуникацију са корисницима франшизе и да побољшају контролу рада сваке од франшизних јединица (Dickey & Ives, 2000).

1.2. Интернационални маркетинг микс у франшизним малим и средњим предузећима

У литератури и пословној пракси маркетинга је углавном прихваћен класичан концепт маркетинг микса, 4П концепт: производ, цена, промоција и дистрибуција. У оквиру франшизинга, као и код других форми пословања, концепт маркетинг микса се односи на одлуке предузећа које се тичу наведених елемената (Borden, 1964). Међутим, оно што је специфично за франшизне системе је значај улоге и даваоца и корисника франшизе у управљању елементима маркетинг микса, што подразумева додатни степен комплексности. Генерално, маркетинг стратегије франшизних предузећа имају за циљ стандардизацију производа и услуга, али уз прилагођавање локалним потребама (Yee, Leong, Tong, Hang, Tang, Bashawir & Subhan, 2012). Дакле, када су у питању интернационални даваоци франшизе, маркетинг микс код тих предузећа ће бити сличан за све франшизне јединице, али истовремено адаптиран потребама потрошача у различитим земљама. С обзиром на то да је давалац франшизе задужен за очување глобалне конзистентности брэнда, он одлучује који ће кључни елементи маркетинг микса остати непромењени, а који ће бити подложни адаптацији (ibid., 2012).

1.2.1. Производ као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП

Производ или услуга као елемент маркетинг микса могу бити дефинисани као комплексна комбинација опипљивих и неопипљивих елемената која разликује дато предузеће од конкурената на тржишту (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 305). Прво питање које се поставља након што се донесе одлука о интернационализацији се односи на модификације производа које су потребне како би се производ продавао на различитим

тржиштима. Предузеће има четири основне алтернативе у приступу интернационалним тржиштима: продаја немодификованих домаћих производа на интернационалном тржишту, модификација производа за различите земље и/или регионе, дизајнирање нових производа за страна тржишта и инкорпорирање свих разлика у један производни дизајн и увођење глобалног производа (*ibid.*, стр. 306). Предности стандардизације се односе на продају истог производа широм света чиме се смањују трошкови производње и маркетинга. Међутим, у већини случајева, тражња и услови употребе варирају од земље до земље, те захтевају неке промене у самим производима или услугама. Услед утицаја различитих услова коришћења, различитих потреба и жеља потрошача и различитих регулаторних оквира у различитим земљама, јавља се потреба за адаптацијом (*ibid.*, стр. 306). Како би франшизно предузеће диференцирало своју понуду од конкуренције, мора изградити јак бренд. Успостављање светски познатог бренда је веома комплексан и дуготрајан процес. Међутим, бренд је моћан маркетинг алат, имајући у виду да се лојалност бренду заправо преводи у профит (*ibid.*, стр. 318). Када предузеће размишља о пласирању производа на интернационално тржиште, мора имати у виду и одлуку о паковању производа која ће зависити у великој мери од локалних потреба потрошача. Паковање ће варирати у зависности од начина транспорта, услова транзита и временаведеног у транзиту. Поред тога, паковање има и промотивну улогу, те треба естетски да буде привлачно, уз вођење рачуна о избору боја и облика паковања, како би се прилагодили свакој од земаља где ће се производ наћи на тржишту (*ibid.*, стр. 320). Франшизна предузећа теже да обезбеде константан и идентичан квалитет производа широм своје франшизне мреже. Непоштовање стандарда квалитета у једној франшизној јединици може нарушити репутацију читавог франшизног система (Vignali, 2001). Можда и најкомплекснији аспект производа као елемента интернационалног маркетинг микса јесу пратеће и постпродајне услуге, код којих се јавља проблем обуке запослених (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 324). Тачније, поред квалитета и конзистентности производа, за франшизно предузеће је важно да гарантује и за конзистентност услуге. Да би то учинило, мора имати обучене кадрове који су прошли стандардизоване програме обуке.

Пре лансирања производа на интернационално тржиште, неопходно је проверити организационе могућности, као и природу производа и ниво адаптације која је потребна да

се одговори на разлике између домаћег и интернационалних тржишта (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 325). Имајући у виду да се захтеви купаца могу мењати током времена, потребно је периодично спроводити истраживања тржишта. Разумевање животног циклуса производа и континуирани надзор преференција потрошача су од кључног значаја како би предузеће проценило када да модификује постојеће и уводи нове производе (Yeu et al., 2012). Данас су чак и предузећа која имају висок степен стандардизације, као што су франшизна предузећа, све спремнија да се прилагоде различитим тржиштима када је то потребно. На пример, *McDonald's* служи широм света исти мени као и у САД-у и ресторани изгледају идентично. Структура основног *McDonald's* менија остаје јединствена: бургер/сендвич, помфрит и пиће (Vignali, 2001). Ипак, чак се и овај глобално признат и познат франшизни систем труди да прилагоди своје производе локалном стилу живота. Примера ради, у Немачкој прилагођавање менија подразумева укључивање пива, у Француској се може наћи вино у менију, у Индији бургери од јагњећег меса, а у Финској бургери од раженог хлеба. Неки франшизни системи омогућавају и стандардизоване производе уз могућност индивидуализације од стране потрошача који имају прилику да сами креирају своју понуду. Пример је *Burger King* који под својим слоганом „На свој начин“ омогућава индивидуализацију поруџбине. Индивидуализација поруџбине подразумева да потрошачи сами креирају свој мени на основу базичне понуде производа уз прилагођавање њиховим жељама (Burger King, n.d.). Дакле, све интензивније се усваја принцип „мисли глобално, делуј локално“. Све више франшизних МСП, по узору на успешне глобалне франшизне системе, покушава да развије глобалне производе и базични дизајн у које ће по потреби инкорпорирати регионалне разлике (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 308).

1.2.2. Цена као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП

Цена је елемент маркетинг микса који генерише приходе, те цену не треба одређивати изоловано од других елемената маркетинг микса. Цена је једина област глобалног маркетинг микса где се политика може брзо мењати без великих директних трошкова. Ипак, треба имати у виду да су страни купци често осетљиви на промене цена (Hollensen, 2007, стр. 475, Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 332). За многа МСП која

послују на домаћем тржишту одлука о цени се заснива на укупним процењеним трошковима производње, менаџмента и маркетинга производа или услуга уз додавање одговарајуће марже. Међутим, на интернационалним тржиштима, одлуке о цени су много комплексније, јер на њих утиче низ екстерних фактора као што су флукуације у девизним курсевима, инфлација у одређеној земљи, трошкови везани за улазак на интернационална тржишта, ризици повезани са пословањем на страном тржишту и слично (Hollensen, 2007, стр. 475, Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 332). При одређивању цена посебно је важно имати на уму купчеву перцепцију вредности производа. Када утврђујемо цене, морамо бити свесни и бренда и његовог интегритета. Стога се треба трудити да се одреде реалне цене, које неће бити ни превисоке, ни прениске. Високе цене би могле довести до тога да се купци преоријентишу на јефтиније сличне производе конкурената, док ниске цене могу бити сигнал купцима да су производи ниског квалитета (Yeu et al., 2012). Постоје три генералне стратегије успостављања цена на интернационалном тржишту: стандардна глобална цена (једна цена за глобално тржиште), дуално утврђивање цена (различите цене за домаће и за страна тржишта) и тржишно диференциране цене (различите цене у зависности од тржишта) (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 335). Наведене опције су доступне и франшизним предузећима при одређивању интернационалних цена производа/услуга. Даваоци франшизе најчешће развијају различите стратегије формирања цена за различите земље. У зависности од животног стандарда у страниој земљи, цена производа/услуге може бити нешто нижа или виша у односу на цену на домаћем тржишту (Yeu et al., 2012). На пример, *McDonald's* има различите цене за свој *Big Mac* широм света. Због тога се каже да *McDonald's* има локализовану стратегију утврђивања цена. За сваку земљу постоји ригорозан процес утврђивања цена, при чему је поред животног стандарда важно и извршити анализу цена сличних конкурентских производа на датом тржишту (Vignali, 2001).

1.2.3. Промоција као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП

Промоција као елемент маркетинг микса се састоји из низа инструмената, помоћу којих предузеће комуницира са потрошачима, пословним партнерима и јавношћу уопште

(Veljković, 2009, стр. 66). Интернационална франшизна предузећа бирају стратегију промоције у складу са буџетом, уз улагање напора да промотивне инструменте прилагоде сваком конкретном тржишту. Стратегија маркетинг комуникације обично мора бити прилагођена низу културних и других разлика које се могу јавити у свакој од земаља. Иако је идеја да се франшизни системи промовишу глобално, неопходно је и промоцију прилагодити потребама потрошача. На пример, *McDonald's*-ова промотивна стратегија се огледа у реченици „глобална изградња бренда, локална промоција“ (изведено од „мисли глобално, делуј локално“) (Sandler & Shani, 1991). С обзиром на комплексност проблема које интернационална промоција укључује, многа предузећа се одлучују за ангажовање маркетинг агенција. При томе, препоручљиво је да се ангажује или домаћа агенција са великим искуством у пословању на датом страном тржишту или нека од великих интернационалних агенција са канцеларијама широм света која ће уско сарађивати са локалним представницима медија (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 370; Hollensen, 2007, стр. 549). У франшизним системима најчешће постоји накнада за маркетинг, коју корисници франшизе плаћају даваоцу франшизе као идејном творцу маркетинг кампање и промотивног материјала. Поред централизованих промотивних кампања које иницира давалац франшизе, у случају интернационалног франшизинга постоји могућност покретања локалних маркетиншких подухвата прилагођених потребама датог тржишта. Свакако, целокупни промотивни материјал креиран од стране корисника франшизе, може бити прослеђен до крајњих потрошача тек након одобрења даваоца франшизе, а све са циљем очувања конзистентности бренда и репутације франшизног система као целине.

Кључни промотивни инструменти које користе франшизна МСП су следећи:

- **Оглашавање.** Оглашавање је често најважнији део комуникационог маркетинг микса за построшачку робу где до великог броја малих купаца треба доћи путем масовних медија. Кључни циљеви оглашавања су: повећање продаје постојећим купцима кроз охрабривање да повећају учесталост својих куповина и одрже лојалност бренду и придобијање нових купаца кроз подизање свести о производима предузећа и унапређење корпоративне слике предузећа (Hollensen, 2007, стр. 545). Стандардизовано интернационално оглашавање може довести до низа предности за предузеће. На пример, у случају франшизинга трошкови оглашавања могу бити

смањени кроз централизоване кампање оглашавања од стране даваоца и трансферисање истих кампања од тржишта до тржишта, насупрот вођењу кампања из сваке франшизне јединице засебно. Међутим, спровођење кампање оглашавања на већем броју тржишта захтева баланс између преношења стандардизоване поруке и локалних прилагођавања глобалних идеја (ibid., стр. 549). Избор медија који ће се користити у одређеној промотивној кампањи обично почиње анализом циљног тржишта, демографских и психолошких карактеристика, регионалних снага производа, сезонских продаја итд. (ibid.). Медији који су доступни су: телевизија, радио, новине и стручни часописи, директоријуми, постери/ билборди и слично (ibid.). Телевизија је скуп, али медиј који се често користи како би се досегло широко интернационално тржиште. Ипак, треба имати на уму да је телевизија један од најрегулисанијих комуникационих медија. Часописи и магазини служе да се привуку специфични сегменти популације. Када је реч о франшизингу, на глобалном нивоу постоји низ познатих и признатих часописа и магазина који се баве овом тематиком, те могу бити одличан медиј за оглашавање конкретног франшизног система, посебно уколико давалац франшизе намерава да отпочне интернационално пословање. Један од најпознатијих часописа је часопис *Entrepreneur* који сваке године објављује листу Топ 500 франшиза. Међународна франшизна асоцијација (енгл. *International Franchise Association-IFA*), објављује часопис *Franchise World* док је официјелни магазин Британске франшизне асоцијације *Business Franchise. The Franchise Magazine* је часопис у коме се могу наћи најновије вести из света франшизинга у Великој Британији, као и успешне приче корисника франшизе. *Franchising USA Magazine* је месечна дигитална публикација која доноси најновије вести, савете и информације из света франшизинга. Овај часопис издаје *CGB Publishing*, који је специјализован за франшизне публикације. Поред наведених, треба поменути и следеће часописе: *Franchise Opportunities Journal, Franchise Times, The Journal of Franchise, Canadian Franchise Journal* итд. Сви наведени часописи су важан медиј комуникације са крајњим купцима и потенцијалним партнерима, посебно уколико су у питању географски удаљени сарадници. Заправо, представљање франшизног система у неком од глобалних франшизних часописа доприноси препознатљивости система на

интернационалном нивоу, чиме се потенцијално обезбеђује већа географска експанзија.

- Односи са јавношћу. Односи са јавношћу (енгл. *Public Relations-PR*) теже да унапреде корпоративну слику и обезбеде разумевање производа/услуга и читавог концепта пословања од стране јавности (Hollensen, 2007, стр. 549). Заправо, публицитет подразумева било који вид неплаћене, комерцијално значајне вести или коментара о идејама, производима или предузећу (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 367).
- Продајна промоција. Продајне активности које не спадају директно у оглашавање и личну продају су продајна промоција. Продајна промоција подразумева активности као што су: презентације, бесплатни узорци, промоције „2 по цени 1“ итд. (Hollensen, 2007, стр. 549). Тачније, продајна промоција се односи на директне подстицаје који пружају додатну вредност производу/услугу (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 367).
- Директни маркетинг. Сврха директног маркетинга је да успостави везу са потрошачем са циљем да се иницирају брзи и мерљиви резултати. Ово се остварује кроз директан мејл, телемаркетинг и Интернет маркетинг. Директан мејл може бити веома персонализован алат за комуницирање ако се циљна публика може идентификовати и дефинисати (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 372). Од посебног значаја за интернационални франшизинг је да су сви аспекти директног мејла под контролом предузећа, те оно може експериментисати различитим приступима за различите земље. Кључни проблем код ефективне употребе директног мејла је припрема одговарајуће мејлинг листе (маркетинг базе података) (Hollensen, 2007, стр. 556). У европским земљама употреба директног мејла доста заостаје за САД-ом. Укупан број поруџбина и продаја путем мејла по глави становника је више него дупло већи у САД-у него у европским земљама (Desmet & Xardel, 1996). Телемаркетинг се данас све интензивније користи за промотивне кампање, с обзиром на то да подразумева позиве од стране маркетингара које предузеће ангажује у циљу подсећања постојећих купаца на производе/услуге и придобијање нових купаца. Такође, овај вид комуникације се може користити и за истраживања тржишта по ниским трошковима (Hollensen, 2007, стр. 557). У ери савремене технологије, Интернет маркетинг све више добија на значају. Од посебног су значаја промотивне кампање које се спроводе онлајн путем веб-сајта

предузећа. Стога је потребно да предузеће има добро дизајниран веб-сајт који је повезан са маркетинг стратегијом предузећа (Borgeon, 1999). Због купаца из различитих земаља, предузеће које послује интернационално треба да води рачуна о језицима на којима је доступан садржај на веб-сајту (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 375). Ово је посебно важно за интернационалне даваоце франшизе, имајући у виду да њихови веб-сајтови омогућавају комуникацију са крајњим купцима, али и са корисницима франшиза.

- Лична продаја. Лична продаја је најефективнији промотивни алат, али су и трошкови њеног коришћења највиши (Hollensen, 2007, стр. 557). Овакав вид промоције подразумева презентовање производа/услуга у личној комуникацији и дељење каталога за куповину производа/услуга (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 367). Лична продаја обезбеђује поуздане информације о тржишту и повратну информацију од купца у истом моменту (ibid., стр. 381). Најчешћи облици личне продаје су: продајне презентације и сајмови и изложбе. Промовисање производа и услуга на сајмовима је европска традиција. Сајмови су догађаји на којима произвођачи или дистрибутери представљају своје производе или услуге постојећим и потенцијалним купцима, добављачима и другим пословним сарадницима и медијима (Bonoma, 1983). Предности наступа на сајму су следеће (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 378): могућност да се представе, промовишу и демонстрирају нови производи, могућност да се пронађу сарадници и партнери (посебно на новом страном тржишту), ступање у контакт са доносиоцима одлука и владиним канцеларијама, шанса за истраживање тржишта и анализу конкуренције, остваривање контакта са великим бројем потенцијалних купаца. С друге стране, недостаци сајмова се односе на високе трошкове наступа и тешкоће у проналажењу правог сајма за наступ (ibid.). У случају интернационалног франшизинга, најчешће се одлука о наступу на сајму у иностранству доноси на основу сугестије интернационалних корисника франшизе, с обзиром на то да боље познају локална тржишта. Табела II-2.1. приказује списак франшизних сајмова који се одржавају на глобалном нивоу. Највећи сајам франшиза у Европи се одржава у Паризу, у организацији Француске франшизне асоцијације. *Franchise Expo Paris* већ 35 година подржава и подстиче развој франшизног

пословања. Ова манифестација је 2015. године окупила око 400 франшизних предузећа из Француске и још 108 франшизних брендова из иностранства. У склопу сајма се организују и бесплатне радионице и конференције о франшизном пословању и могућностима интернационализације путем франшизинга (Portal ideja za preduzetne, 2016a). На глобалном нивоу је најпосећенији *International Franchise Expo*, сајам који се одржава у САД-у и који сваке године окупља преко 450 франшиза и нуди око 70 бесплатних семинара и радионица на актуелне теме у области франшизинга (International Franchise Expo). У Србији је франшизни сајам одржан два пута, 2010. и 2011. године у организацији Привредне коморе Србије- Центра за франшизинг уз подршку Српског удружења за развој франшизинга и Трговинског одељења амбасаде САД-а у Београду (FranAdria, n.d.).

1.2.4. Дистрибуција као елемент интернационалног маркетинг микса у франшизним МСП

Канали дистрибуције пружају кључну везу између произвођача и купаца. Оптимални дистрибутивни системи су флексибилни и способни да се прилагоде тржишним условима. У данашњем тржишном окружењу, за успешно пословање је кључно бити близу купаца и задовољити њихове потребе. Одлука о каналима дистрибуције је најдугорочнија од свих маркетинг микс одлука. С обзиром на то да се једном донешена одлука не може лако променити, важно је пажљиво размотрити све расположиве канале дистрибуције и изабрати оне који ће бити одговарајући за дату ситуацију и дато тржиште (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 389). Савремена технологија је у великој мери убрзала еволуцију канала дистрибуције. Мреже података све чешће омогућују крајњим купцима да прескоче традиционалне канале и директно ступе у контакт са произвођачима производа и пружаоцима услуга. На тај начин се остварују користи и на страни купаца и на страни произвођача. Произвођачи могу минимизирати трошкове и време држања залиха, док се на наруџбине купаца може одговорити у најкраћем року (Hollensen, 2007, стр. 507). Франшизна структура је сама по себи јединствени тип дистрибутивног канала (Копора, 1963). За разлику од традиционалних маркетинг канала где учесници имају већи степен слободе да мењају своје partnere у складу са потребама тржишта, франшизни партнери су

мање или више зависни једни од других. Ово првенствено зато што франшизни уговори уско повезују франшизне учеснике (Petty, 2002). Треба поменути да се врло често од корисника франшизе захтева да сарађују са дистрибутерима и добављачима са којима давалац франшизе има склопљене уговоре или које давалац претходно одобри (Hunt & Nevin, 1975). Разлог за претходно одобрење или проверу партнера од стране даваоца франшизе је потреба да се обезбеди стандардни квалитет пословања у оквиру целе франшизне мреже.

1.3. Приступи формулисању стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима

Стратегија је „идеја водилја“ (Ђурићин, Јаношевић & Калићанин, 2011, стр. 255) која покреће предузеће ка остварењу визије, мисије и циљева (Hoskisson, Hitt & Ireland, 2009, стр. 6; Hunger & Wheelen, 2011, стр. 23; Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 106). Формулисање стратегије интернационализације за франшизна МСП укључује развој визије и мисије, утврђивање циљева, идентификовање интерних снага и слабости и екстерних претњи и шанси у глобалном окружењу, генерисање алтернативних стратегија и избор одговарајуће стратегијске опције (David, 2011, стр. 38).

1.3.1. Визија, мисија и циљеви интернационалних франшизних МСП

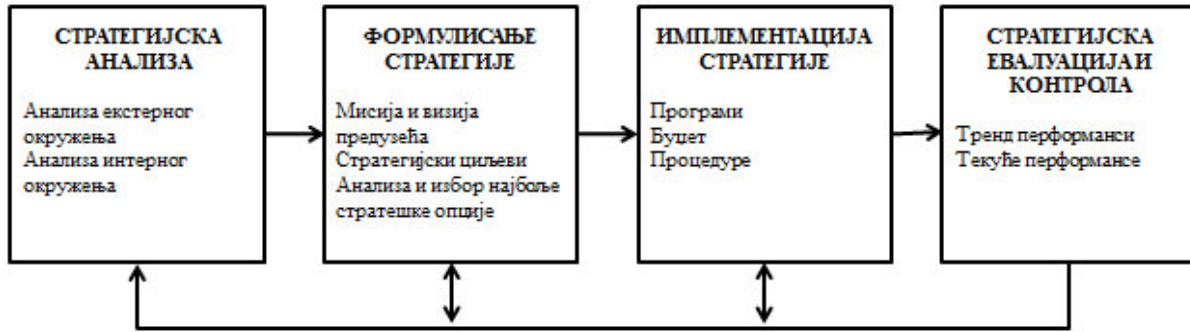
Формулисање стратегије почиње дефинисањем мисије и визије предузећа, након чега треба дефинисати и циљеве који су витална компонента процеса стратегијског планирања и доношења одлука (Ritson, 2013, стр. 19). Визија франшизног МСП које жели да се интернационализује се односи на одлуке даваоца франшизе о правцу у коме франшизни систем треба да се креће, уз усмеравање напора свих корисника франшизе како би се дата визија и остварила. Ефикасно саопштавање стратегијске визије корисницима франшизе и запосленима је од једнаког значаја као и дефинисање визије. Ово стога што се жељени одговори на питање „где идемо?“ могу разликовати унутар самог франшизног система, те циљеви даваоца и корисника франшизе могу бити конфликтни и давалац франшизе у интернационалним оквирима теже може остварити

чврсту контролу над реализацијом дефинисане визије предузећа. Мисија предузећа је сврха или разлог постојања предузећа (Hunger & Wheelen, 2011, стр. 22). Она је дефинисана потребама корисника франшизе и крајњих купаца које предузеће покушава задовољити, те средствима и технологијама које користи за задовољење тих потреба (Thompson, Strickland & Gamble, 2008, стр. 20). Пре него што предузеће формулише стратегију, оно мора успоставити пословне циљеве које жели да оствари. (Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 106). Циљеви предузећа треба да буду квантитативни, мерљиви, реални, разумљиви, изазовни и остварљиви (David, 2011, стр. 165). Предузеће треба да оствари финансијске циљеве, али добри финансијски резултати сами по себи нису довољни. Подједнако су важни, ако не и важнији, стратегијски циљеви, посебно имајући у виду да бољи стратегијски резултати подстичу боље финансијске резултате (Thompson et al., 2008, стр. 27). Постављени циљеви франшизног МСП представљају кључни део стратешког плана и треба да допринесу остварењу визије предузећа (Franchise Growth Partners, 2011a). Глобални циљ франшизних МСП која желе да се интернационализују јесте остварење раста и профитабилности уз повећање удела на страним тржиштима. Давалац франшизе дефинише јединствени општи циљ на нивоу целог франшизног система. Појединачно, могу се дефинисати и циљеви за сваку од франшизних јединица понаособ, при чему дати циљеви треба да буду усклађени са општим циљем франшизног МСП.

Не постоји стандардизовани приступ формулисању и имплементацији стратегије интернационализације који увек гарантује успех, већ стратегија интернационализације треба да буде прилагођена текућим потребама организације (Ђорђевић, 2005, стр. 54). Јасна и промишљена стратегија интернационализације даје „рецепт“ за интернационално пословање и нацрт за стицање конкурентске предности (Thompson et al., 2008, стр. 13). Што је стратегија интернационализације франшизног МСП предузећа боље конципирана и што се успешније имплементира, то је вероватније да ће франшизно МСП имати добар учинак на страном тржишту. Власник франшизног предузећа је обично главни творац и имплементатор стратегије интернационализације за цео франшизни систем. Ипак, с обзиром на то да власницима франшизних МСП често недостају знања из бројних специфичних области, пре формулисања самог франшизног концепта, а посебно пре

интернационализације истог, треба имати у виду да је даваоцима франшизе потребна стручна саветодавна помоћ (Franchise Growth Partners, 2011б). Постоје три опције за обезбеђење стручне помоћи франшизним МСП: запослити франшизног адвоката који ће саставити франшизни уговор и ускладити га са правном регулативом у страниј земљи у случају интернационализације, запослити франшизног консултанта са искуством који је најчешће специјализован за једну област или унајмити неку од великих франшизних консултантских кућа. Одлука за једну од наведених опција није лака, имајући у виду да би свакако било најбоље ангажовати франшизну консултантску кућу са дугогодишњим интернационалним искуством која ће моћи да да савете о свим организационим, оперативним и финансијским питањима отпочињања франшизног пословања на интернационалном тржишту. Ипак, треба имати у виду да трошкови ангажовања франшизних консултантских кућа знатно превазилазе буџете који су на располагању већини франшизних МСП, те се она најчешће одлучују за једну од две преостале опције уз интензивну укљученост власника франшизног МСП (ibid.).

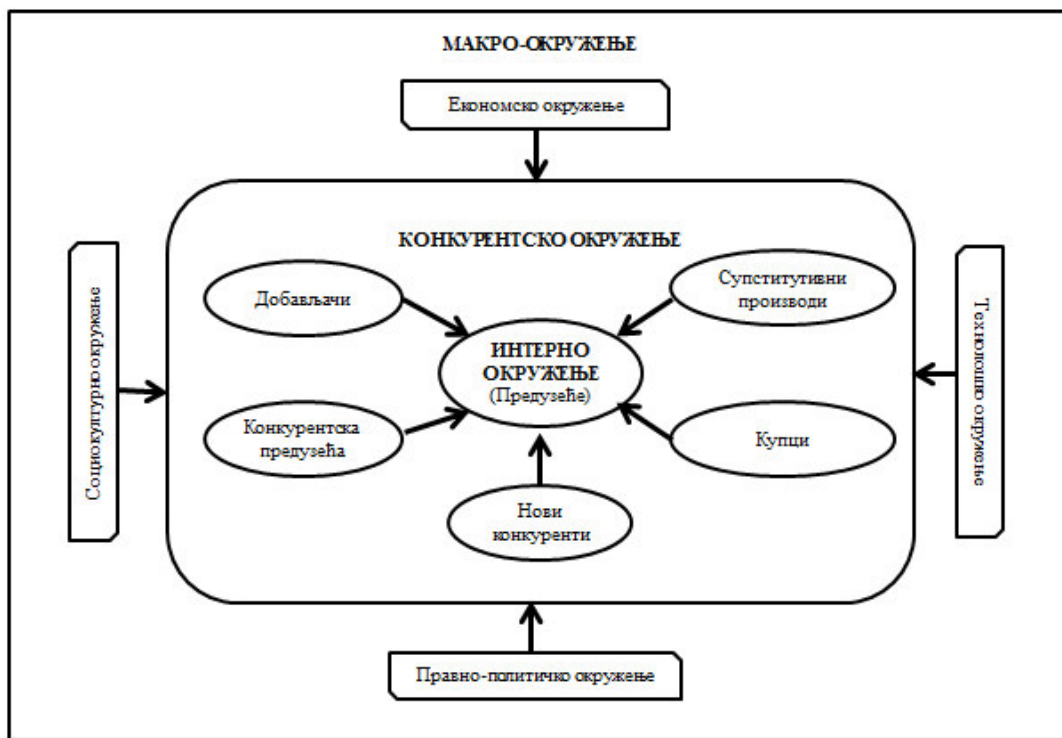
Основни елементи процеса стратегијског менаџмента у случају стратегије интернационализације за франшизна МСП су: стратегијска анализа (анализа екстерног и интерног окружења), формулисање стратегије (дефинисање мисије, визије, циљева и стратешких опција предузећа), имплементација стратегије (програми, буџет, процедуре) и стратегијска евалуација и контрола (анализа трендова перформанси и анализа текућих перформанси) (Слика 4.1.).



Слика 4.1. Основни елементи процеса стратегијског менаџмента (прилагођено на основу: *Hunger & Wheelen, 2011, стр. 21; Đurićin et al., 2012, стр. 261; Thompson et al., 2008, стр. 46*)

1.3.2. Анализа екстерног и интерног окружења

Релевантни стратегијски инпути које добијамо на основу анализе интерног и екстерног окружења су неопходни за ефективно формулисање и имплементацију стратегије (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 582). Екстерна анализа омогућава подизање свести власника и менаџера предузећа о променама у окружењу, унапређење одлука о алокацији ресурса и ефикасније управљање ризиком (Ritson, 2013, стр. 33). При анализи екстерног окружења, анализира се макроокружење, односно опште окружење и непосредно индустријско и конкурентско окружење (Слика 4.2.).



Слика 4.2. Анализа екстерног окружења (прилагођено према: Hoskisson et al., 2009, стр. 44; Đurićin et al., 2012, стр. 313; Thompson et al., 2008, стр. 47)

Опште окружење се најчешће анализира помоћу *PEST* концепта (Đurićin et al., 2012, стр. 308). *PEST* је акроним од: политичке, економске, социјалне и технолошке промене. Свака од четири области дели се у дугачак списак подобласти од којих свака завређује посебну пажњу (Ђорђевић, 2005, стр. 83). У условима глобалног пословања, посебно су битни политичко/правни фактори који се тичу разлика у законодавству и правним прописима између различитих земаља, као и бројне административне баријере и царине и квоте. Иако се тежи хармонизацији законодавства у области франшизинга, још увек постоје значајне разлике које могу представљати баријеру при глобалној експанзији франшизних система. Такође, пре формулисања стратегије, франшизно предузеће мора имати у виду и економске карактеристике земље у којој планира да послује (првенствено треба обратити пажњу на БДП, куповну моћ, незапосленост и инфлацију). Анализом социо-културних фактора можемо утврдити у којој мери се друштвене и културолошке карактеристике земље из које потиче давалац франшизе и земље у којој планира свој наступ путем франшизинга разликују, односно у којој мери су сличне. Брз технолошки

развој свакако налаже и анализирање технолошких фактора од стране интернационалних давалаца франшизе (Табела 4.2.).

Табела 4.2. *PEST* анализа окружења у коме послује интернационално франшизно МСП

<p>Политички/правни фактори</p> <p>Антимонополско законодавство</p> <p>Закони о заштити животне средине</p> <p>Пореска политика</p> <p>Одредбе о спољној трговини</p> <p>Административне баријере</p> <p>Царине и квоте</p> <p>Заштита права франшизних учесника</p> <p>Заштита права интелектуалне својине</p>	<p>Економски фактори</p> <p>Величина тржишта</p> <p>Трендови БДП-а</p> <p>Каматне стопе</p> <p>Инфлација</p> <p>Незапосленост</p> <p>Куповна моћ</p> <p>Девизни курс</p> <p>Институционална подршка</p>
<p>Социо-културни фактори</p> <p>Демографија становника</p> <p>Дистрибуција дохотка</p> <p>Начин живота</p> <p>Ниво образовања</p> <p>Вредности и норме</p> <p>Култура</p> <p>Животни стандард</p>	<p>Технолошки фактори</p> <p>Усмереност на нове технологије</p> <p>Брзина трансфера технологије</p> <p>Брзина застаревања технологије</p> <p>Транспорт и инфраструктура</p> <p>Опрема и вештине</p> <p>Истраживање и развој</p> <p>Ниво технолошког образовања</p>

Прилагођено према: Johnson & Scholes, 1999, стр. 105; Ritson, 2013, стр. 94

Анализа конкурентског окружења је често најважнији део екстерне анализе (Hoskisson et al., 2009, стр. 56), имајући у виду да служи да се утврди постојање апсолутне конкурентске предности предузећа. Анализа се обавља на нивоу гране или за шири концепт гране. Шири концепт гране обухвата поред интензитета конкуренције међу постојећим конкурентима који је опредељен степеном концентрације у грани, још четири фактора изван гране: снагу добављача, снагу купца, вероватноћу појаве супститута из других грана и баријере уласка (Ђурићин et al., 2012, стр. 263). Реч је о Портеровом моделу „5 конкурентских снага“ који помаже интернационалним менаџерима да разумеју кључне снаге на тржишту и степен атрактивности индустрије. По правилу, што је заједнички учинак пет конкурентских сила јачи, то ће профит предузећа у датој индустрији бити

нижи (Thompson et al., 2008, стр. 67). Идеално конкурентско окружење за зараду је оно у коме су и добављачи и купци у slabим преговарачким позицијама, када нема супститута производа, када високе препреке онемогућавају слободан улазак на тржиште, а супарништво међу постојећим предузећима ствара тек умерене конкурентске притиске (ibid., стр. 68). Карактеристика франшизних система јесте да се тежи успостављању дугорочних односа, како са добављачима, тако и са купцима. Када је реч о супститутивним производима, постоји могућност појаве конкурентских производа који могу заменити производе датог франшизног предузећа. Међутим, највећи број франшизних система управо одликује јак бренд и приврженост купаца производима датог франшизног предузећа. Када се репутација изгради и одржава на интернационалном тржишту, мало је вероватно да ће конкурентски супститутивни производи успети да замене производе познатих глобалних франшизних система. Ипак, када је реч о франшизним МСП, треба поменути да је њима свакако теже да остваре глобално присуство и обезбеде трајну лојалност купаца која би елиминисала претњу од производа супститута. На интернационалном тржишту, конкуренција је велика и број нових конкурената се из дана у дан повећава. Из тог разлога, франшизна МСП морају тежити изградњи јединствених и препознатљивих производа и услуга и континуираном иновирању производних и пословних процеса.

Анализа спољашњег окружења треба да се усагласи са унутрашњом анализом компетенција и ресурса предузећа (Ђурићин et al., 2012, стр. 265). Компетенције су атрибути или скуп атрибута које предузеће поседује и укључују вештине, технологију и *know-how*. Кључне су за опстанак предузећа у одређеној индустрији и имају потенцијал да се развију у кључне компетенције (Ritson, 2013, стр. 39). Да би кључне компетенције допринеле конкурентској предности оне морају испуњавати четири услова: морају бити вредне, ретке, тешке за имитацију и незаменљиве (Hoskisson et al., 2009, стр. 72). Ресурси су инпути ангажовани у активностима предузећа (Ritson, 2013, стр. 39). Предузећа поседују како опипљиве тако и неопипљиве ресурсе који стварају вредност за купце. (Hoskisson et al., 2009, стр. 67). Дакле, ресурси су средства која предузеће поседује, док су компетенције начини на које се та средства ефективно упошљавају и користе (Johnson, Whittington & Scholes, 2011, стр. 84). Изградња успешне стратегије захтева да предузеће

стави акценат на своје снаге и потруди се да превазиђе своје слабости (Kuratko & Hodgetts, 2007, стр. 582). *SWOT*⁸ анализа омогућава довођење у везу снага и слабости предузећа са идентификованим могућностима (шансама) и опасностима (претњама) које постоје у окружењу (Ђурићин et al., 2012, стр. 326). *SWOT* анализа је много комплекснија за предузећа која послују на интернационалном нивоу, посебно када је у питању идентификовање могућности и опасности из екстерног окружења (Parboteeah & Cullen, 2011, стр. 141).

Када је реч о најзначајнијим потенцијалним снагама франшизних МСП, оне се свакако огледају првенствено у јаком бренду и континуираном квалитету понуде. Такође, у интернационалним оквирима је важно поменути и атрактивну базу купаца која препознаје бренд франшизног предузећа на локацијама широм света и даје му предност у односу на конкуренцију. Франшизинг као пословни концепт омогућује релативно брзу експанзију, те се као значајна интерна снага може навести и велика географска покривеност тржишта. С друге стране, највећа потенцијална интерна слабост франшизних МСП која се одлучују за наступ на страном тржишту јесте недостатак финансијских средстава и неретко недостатак менаџерских вештина и компетенција. Може се десити да су франшизна МСП превише оптерећена интерним проблемима, због чега могу имати пропусте у формулисању и имплементацији франшизинга као стратегије интернационализације. Франшизна МСП која желе да се интернационализују као потенцијалне екстерне шансе виде могућност опслуживања страних купаца и експанзију на нова тржишта. Различите потребе нових купаца на страним тржиштима могу иницирати иновације и проширивање производних линија. Поред тога, франшизни концепт пословања може пружити могућност трансфера вештина и *know-how*-а од даваоца ка корисницима франшизе. Ипак, постоји и низ екстерних претњи које се везују за наступ франшизних МСП на интернационалном тржишту. Између осталог, франшизна МСП се често могу наћи у ситуацији да, упркос јаком бренду и залагању власника и менаџера, не успевају да се изборе са великим конкурентима на страним тржиштима. Такође, неповољне демографске промене, али и неповољне промене девизног курса и мере

⁸ SWOT је акроним од енглеских речи: S-strengths (снаге), W-weaknesses (слабости), O-opportunities (могућности), T-threats (опасности).

спољно-трговинске политике земље у којој предузеће има франшизне јединице могу представљати велике екстерне претње (Табела 4.3.).

Табела 4.3. *SWOT* анализа интернационалног франшизног МСП

<p>Потенцијалне интерне снаге</p> <p>Добро формулисана стратегија</p> <p>Темељне и препознатљиве стручности</p> <p>Производ који се разликује од конкурентских производа</p> <p>Јак бренд</p> <p>Атрактивна база купаца</p> <p>Патентирана технологија</p> <p>Супериорнији интелектуални капитал у односу на конкуренте</p> <p>Снажна промоција</p> <p>Способности иновирања производа</p> <p>Развијеност канала продаје</p> <p>Добра услуга купцима</p> <p>Велика географска покривеност</p> <p>Успешан менаџмент</p>	<p>Потенцијалне интерне слабости</p> <p>Нејасна стратегијска усмереност</p> <p>Застарела технологија</p> <p>Недостатак менаџерских вештина и кадрова</p> <p>Лоша имплементација стратегије</p> <p>Оптерећеност интерним проблемима</p> <p>Исподпросечне маркетинг способности</p> <p>Немогућност финансирања потребних промена у примени стратегије</p> <p>Већи укупни трошкови по јединици у односу на највеће конкуренте</p> <p>Слабе способности иновирања производа</p> <p>Губитак тржишног удела</p> <p>Недостатак финансијских средстава за пораст пословања</p>
<p>Потенцијалне екстерне шансе</p> <p>Могућност опслуживања додатних група купаца или експанзије на нова тржишта</p> <p>Трансфер вештина и <i>know-how</i>-а</p> <p>Смањивање трговинских баријера на атрактивним страним тржиштима</p> <p>Могућност раста због повећања тражње</p> <p>Појава нових технологија</p> <p>Ширење на нова географска тржишта</p> <p>Он-лајн продаја</p> <p>Улазак у савезе и заједничке подухвате</p>	<p>Потенцијалне екстерне претње</p> <p>Улазак иностране конкуренције која има ниже трошкове</p> <p>Повећање интензитета конкуренције</p> <p>Повећање продаје супститута</p> <p>Неповољна промена курса и спољно-трговинске политике</p> <p>Регулаторни захтеви који доводе до поскупљења</p> <p>Промена потреба и укуса потрошача</p> <p>Неповољне демографске промене</p>

Прилагођено према: Thompson et al., 2008, стр. 95; Đurićin et al., 2012, стр. 328

1.3.3. Приступу развоја стратегије интернационализације у франшизним МСП

Формулисање и имплементација стратегије интернационализације је пример критичног пословног процеса који је узрок доста тензија између корисника и даваоца франшизе. Корисници франшизе су у незавидној позицији у односу на даваоце франшизе, јер немају велики утицај на стратегију интернационализације. Најчешћи случај је да даваоци самостално формулишу стратегију, а затим имплементацију исте делегирају корисницима франшизе (Davis, 2012). Ипак, универзални приступ дефинисању стратегије није применљив за све кориснике франшизе, имајући у виду да се услови пословања на различитим тржиштима разликују. *White* (2010) у својој студији о формулисању и имплементацији стратегије у франшизним системима указује на неколико важних закључака: најбољи приступ формулисању и имплементацији стратегије је онај где давалац франшизе не покушава да контролише домаће и интернационалне кориснике франшизе, већ сарађује са њима; кооперативни приступ формулисању и имплементацији стратегије води до продуктивнијег и дугорочнијег односа између даваоца и корисника франшизе; кооперативни приступ може смањити трошкове и повећати профит; корисници франшизе могу креирати локалне маркетинг кампање као допуну националним кампањама. Важне одлуке које се тичу формулације и имплементације стратегије интернационализације у франшизним МСП не би требало да доносе даваоци франшизе самостално, већ треба да омогуће и учешће корисника у овим процесима (Davis, 2012). Приступ “7C” у развоју стратегије у франшизним МСП подразумева следећих седам ставки: комуникација, кооперација, консултација, колаборација, координација, концесија и компетенције. Овај приступ пружа начин за усклађивање стратегијских циљева даваоца франшизе и локалних циљева корисника франшизе који реализују стратегију. Треба имати у виду да даваоци и корисници често имају различите приоритете и супротстављене ставове о стратегијском правцу предузећа. Процес њиховог усклађивања неће елиминисати ове разлике, али ће помоћи уговорним странама да конструктивно послују заједно у тражењу решења која су у обостраном интересу. Анализа елемената „7C“ приступа је дата у наставку (Davis, 2012):

- 1) Комуникација. Први изазов за даваоце франшизе који желе да сарађују са својим корисницима на формулисању и имплементацији стратегије предузећа је да успоставе

ефективне канале комуникације. Када комуницирају са својим корисницима, даваоци франшизе треба да користе низ алтернативних видова комуникације: конференције, семинаре, састанке, и друштвене мреже које омогућавају интеракцију и партиципацију. Модерне технологије и традиционални видови комуникације олакшавају дијалог између даваоца и корисника франшизе, што је посебно важно за интернационалне франшизне системе где је преко потребно обезбедити ефективан и приступачан начин комуникације између учесника (Davis, 2012).

- 2) Кооперација. Франшизно партнерство захтева поверење и сарадњу између даваоца и корисника франшизе (Fernandez-Monroy & Alzola, 2005). Добар почетак је укључивање корисника франшизе у процес формулисања стратегије. Давалац франшизе треба да подстиче успостављање мрежа својих корисника, посебно у оквиру истих географских подручја. Ово је од изузетног значаја у интернационалним оквирима, када мрежа постојећих корисника у одређеној земљи може пружити новим корисницима франшизе чак и већу подршку и корисније савете од самог даваоца франшизе, с обзиром на добро познавање локалних прилика. Поред тога, корисници франшизе могу много више утицати на стратегију интернационализације франшизног предузећа уколико формирају групе или мреже (Davis, 2012).
- 3) Консултације. Консултације између даваоца и корисника франшизе, посебно ако је реч о корисницима на удаљеним тржиштима, захтевају време и ресурсе. Међутим, доказано је да је реч о инвестицији која је исплатива за интернационално франшизно партнерство и унапређује пословне резултате (White, 2010). Услед асиметричних информација, лоше комуникације и често супротстављених циљева даваоца и корисника франшизе може доћи до нарушавања глобалног брэнда (Fock, 2001). Ово наглашава значај консултација у раним фазама развоја франшизног односа и континуиране консултативне процесе пре доношења било каквих важних одлука за франшизни систем у целини. У условима интернационалног пословања, када су даваоци франшизе често удаљени стотинама и хиљадама километара од својих корисника франшизе, савремена технологија игра важну улогу у консултативном процесу у франшизном систему (Davis, 2012).

- 4) Колаборација. Према *White*-у (2010), на основу две димензије: аутономија корисника франшизе и стратегијска оријентација, можемо говорити о четири различита приступа формулисању стратегије у франшизним пословним системима (Davis, 2012): трансактивни, генеративни, рационални и симболички приступ (Слика 4.3.).
- Рационални приступ карактерише низак ниво аутономије корисника франшизе и краткорочна стратегијска оријентација. Давалац франшизе одређује малу групу руководиоца који ће развијати стратегију предузећа. Стратегија се формулише на основу пословне анализе и без уважавања сугестија корисника франшизе. Комуникација између даваоца и корисника је ограничена, при чему даваоци франшизе доносе одлуке и делегирају одговорности. За рационални приступ је карактеристичан најнижи ниво поверења корисника франшизе у даваоце франшизе и стратегију коју треба да имплементирају.
 - Симболички приступ карактерише низак ниво аутономије корисника франшизе и дугорочна стратегијска оријентација. Даваоци франшизе се труде да мотивишу кориснике да учествују у изградњи дугорочне стратегије кроз креативне идеје и сугестије. Заправо, даваоци франшизе се могу посматрати као ментори или лидери који често награђују кориснике за добра идејна решења.
 - Трансактивни приступ подразумева висок ниво аутономије корисника франшизе и краткорочну стратегијску оријентацију. Даваоци франшизе формулишу стратегију у сталним договорима са корисницима франшизе. Тачније, даваоци франшизе теже да следе примере добре праксе и да кроз искуствено учење, пилот програме и разне врсте обука и тренинга обезбеде висок степен аутономије корисника франшизе и координишу њихове напоре ка остваривању заједничких циљева.
 - Генеративни приступ подразумева висок ниво аутономије корисника франшизе и дугорочну стратегијску оријентацију. Корисници франшизе активно учествују у формулисању стратегије, при чему даваоци франшизе охрабрују преузимање ризика и награђују најбоље идеје корисника. На овај начин, оснажују се корисници франшизе и тежи се изградњи „организације која учи“.

Ниво аутономије корисника франшизе	Висок	Трансактивни <ul style="list-style-type: none"> - Пилот програми - Искусствено учење - Примери добре праксе - Обуке и тренинзи 	Генеративни <ul style="list-style-type: none"> - Оснаживање корисника франшизе - Постављање личних професионалних визија - Награђивање креативности и иновативности - Изградња организације која учи
	Низак	Рационални <ul style="list-style-type: none"> - Ограничена комуникација - Пословна анализа - Одлучивање „од врха ка дну“ - Диктиране улоге и одговорности 	Симболички <ul style="list-style-type: none"> - Амбициозни циљеви за период 3-5 година - Менторство - Инспиративно лидерство - Честе награде за успех
		Краткорочна	Дугорочна
Стратегијска оријентација			

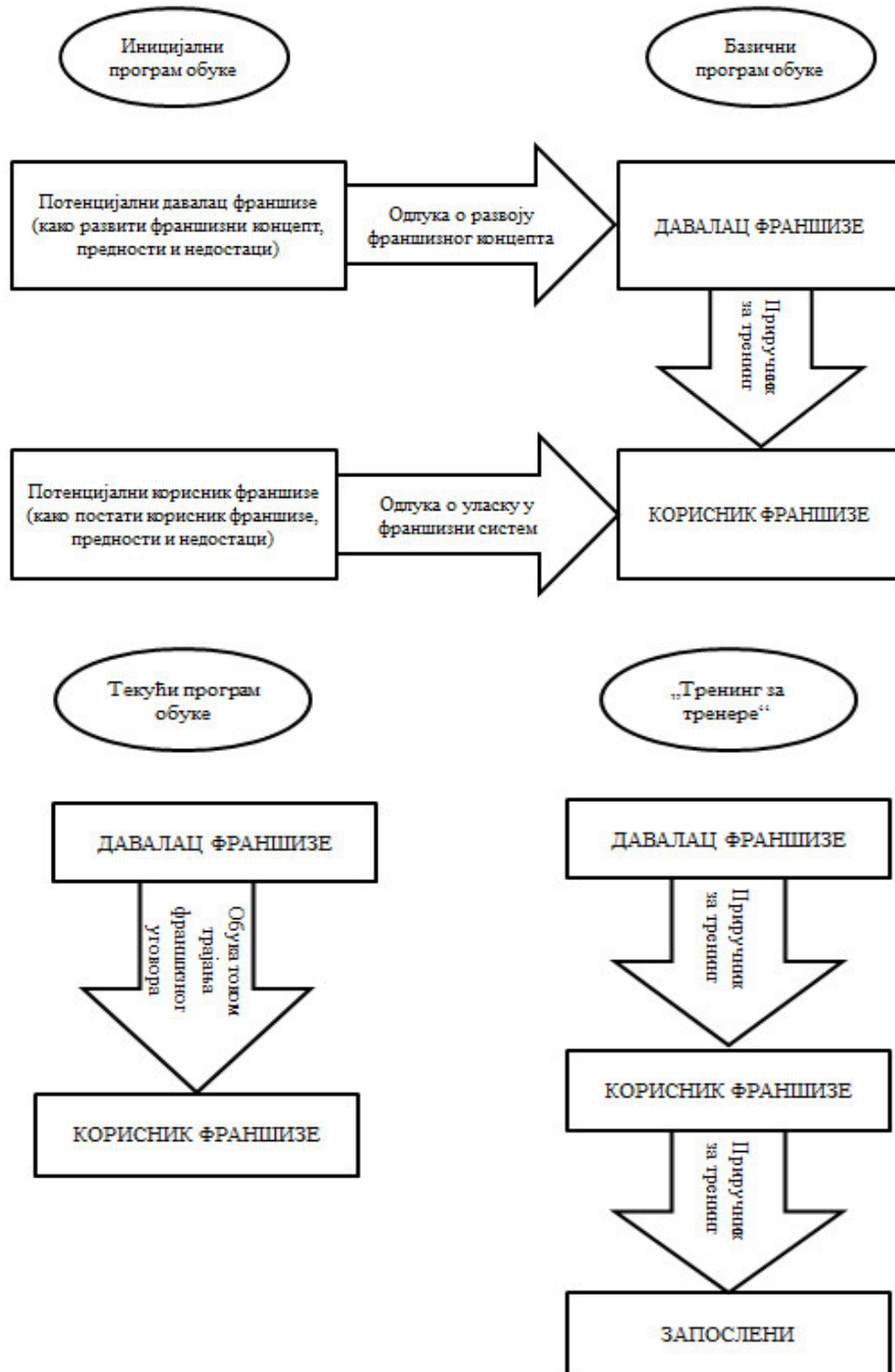
Слика 4.3. Приступи формулисању стратегије у франшизним пословним системима (прилагођено према: Davis, 2012)

- 5) Координација. Стратегија је једна од најкритичнијих пословних активности чије формулисање и имплементација захтевају координацију напора даваоца и корисника франшизе. На пример, даваоци франшизе често креирају националне маркетинг кампање без узимања у обзир регионалних разлика. Укуси и потребе купаца могу варирати у зависности од тржишта. Како би давалац франшизе максимизирао успех имплементације стратегије, он мора обезбедити одређени ниво флексибилности у промотивним кампањама и координације напора франшизних учесника (Davis, 2012).
- 6) Концесије (Уступци). Најефективнији начини да се корисници франшизе мотивишу да сарађују са даваоцем франшизе је кроз одржавање датих обећања и поштовање договора. У ситуацији када корисници франшизе не поштују политику или не спроводе адекватно стратегију предузећа, неки даваоци франшизе реагују брзоплето тако што шаљу ревизорски тим код корисника или се позивају на франшизни уговор и иницирају раскид истог. Међутим, може се десити да корисници франшизе не испуњавају очекивања даваоца франшизе због суочавања са екстерним проблемима на

које не могу да утичу. Управо из тог разлога, а са циљем одржавања доброг односа са корисницима франшизе, даваоци треба да узму у обзир специјалне околности које могу спречити кориснике франшизе да имплементирају специфичне стратегијске иницијативе и да у тим ситуацијама направе уступке за ове кориснике (ibid.).

- 7) Компетенције. Обука и континуирани професионални развој за кориснике франшизе и њихове запослене су кључни за успех франшизног система (Davis, 2004). Корисници франшизе остварују бројне користи од свеобухватних обука које спровode квалификовани професионалци (Sarantinoudi & Karamanoli, 2013). Тежи се да се корисницима франшизе (чак и оним географски и културно удаљеним) обезбеде како иницијални, тако и континуирани тренинзи и обуке (Teegen, 2000; Fulop, 2000; Stanworth, 1991; Williams, 1999; Spinelli & Birley, 1998). Корисници франшизе који имају сталну подршку у развоју компетенција, биће задовољнији сарадњом са својим даваоцем франшизе (Hing, 1999; Abdullah, Alwi, Lee & Ho, 2008). Наглашава се да одрживе и јаке везе између франшизних учесника значе и боље перформансе (Brown & Chekitan, 1997), већи ниво задовољства и смањење финансијског ризика (Grace & Weaven, 2011). Стога су конзистентност и континуитет обуке и подршке кључни фактори за успех франшизног система (Baucus et al., 1996). Едукација и обука у франшизном систему је континуирани процес који подразумева: иницијални програм обуке, базични програм обуке, текући програм обуке и програм обуке “тренинг за тренере”. Иницијални програм обуке подразумева информативне програме едукације даваоца и корисника франшизе о франшизном концепту и предностима и недостацима истог. Треба нагласити и значај базичног програма обуке за одлуке појединаца да постану корисници франшизе, с обзиром на то да он укључује тренинг који даваоци франшизе организују за кориснике франшизе пре почетка и на почетку њиховог франшизног пословања. Текући програм обуке представља континуирану едукацију и обуку корисника франшизе од стране даваоца франшизе током периода трајања франшизног уговора. Програм обуке “тренинг за тренере” подразумева обуку корисника франшизе како да обучавају своје запослене (Stefanović & Stanković, 2015). Ауторке *Stefanović* и *Stanković* (2015) су спровеле емпиријско истраживање на тему значаја едукације и обуке за развој франшизног партнерства у франшизним системима

на територији АП Војводина. Резултати овог истраживања су показали да постоји позитивна корелација између неформалног образовања (обука и тренинга) даваоца и корисника франшизе и опстанка, раста и развоја франшизног система (Слика 4.4.).



Слика 4.4. Програми франшизне обуке (извор: Stefanović & Stanković, 2015)

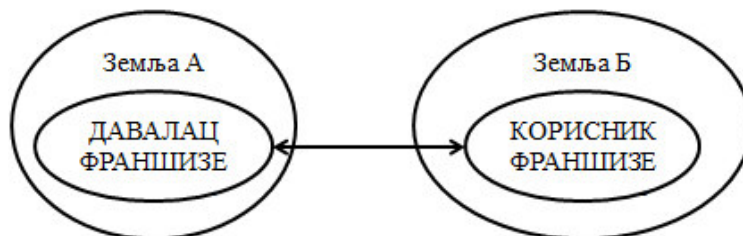
1.3.4. Анализа стратегијских опција за интернационализацију франшизних МСП

Стратегијски избор се налази у центру формулисања стратегије. Међутим, у пракси увек постоје ограничења у смислу броја могућих стратегијских избора. Генерално, МСП су обично лимитирана својим ресурсима, док су велика предузећа ограничена својом нефлексибилношћу (Ђорђевић, 2005, стр. 119). Да би се испитала предност једне стратегијске опције над другом, треба одговорити на три питања (Thompson et al., 2008, стр. 11): Колико је стратегија усклађена са екстерним и интерним окружењем предузећа? Да ли стратегија помаже предузећу у остваривању одрживе конкурентске предности? Да ли стратегија резултира бољим учинком предузећа? Предузеће које треба да се одлучи за једну од неколико стратешких опција, може проценити колико свака од тих опција позитивно одговара на ова три питања. Стратешка опција са највише позитивних одговора може се сматрати најбољом или најатрактивнијом стратешком алтернативом (Thompson et al., 2008, стр. 13).

До скоро се сматрало да је интернационални франшизинг само реплика домаћег франшизинга. Међутим, у пракси је то много комплекснији пословни концепт и даваоци франшизе не треба да очекују да ће моћи само да пресликају свој франшизни систем на страно тржиште уз мале модификације (Teegan, 2000). Давалац франшизе који планира интернационалну експанзију путем франшизинга има на располагању неколико модела (структура) интернационалног франшизинга. Модели интернационалног франшизинга као начина уласка на светско тржиште су анализирани од стране многих аутора, при чему се истиче да се најчешће користе: интернационални директни франшизинг, интернационални мастер франшизинг и интернационални *joint venture* франшизни аранжман (Nair, 2001; Petersen & Welch, 2000; Teegan, 2000; Zhu, 2008; Palmer, 2006; Quinn, 1998). Поред наведених, франшизна МСП се често одлучују за излазак на страно тржиште путем јединица у сопственом власништву. Сваки од модела има своје изазове, предности и недостатке. Оптималан модел интернационалне експанзије је онај који доприноси остварењу стратегијских циљева и генерише највећу вредност за предузеће (Aliouche & Schlenrich, 2011).

1.3.4.1. Интернационални директни франшизинг

Интернационални директни франшизинг подразумева да давалац франшизе продаје јединичне франшизе и гарантује франшизна права појединачним корисницима франшизе (Scarborough, 2012, стр. 405; Petersen & Welch, 2000; Teegen, 2000; Pei & Sun, 2004). Ако давалац франшизе добро познаје страно тржиште, може се одлучити за директне кориснике франшизе, преузимајући одговорност за регрутовање, обуку и подршку франшизне мреже кроз контролу из удаљеног седишта (Слика 4.5.). Ова структура подразумева висок ниво контроле од стране даваоца, јер су јединичне франшизе обично мање софистицирана независна предузећа и захтевају већи ниво подршке него мастер корисници франшизе (Levitt et al., 2010). Директне интернационалне франшизе обезбеђују већи профит за даваоце и кориснике франшизе, јер се елиминише трећа страна (мастер корисник франшизе) из поделе профита (Zhu, 2008). Међутим, кључни проблем овог модела је излагање предузећа пословним и политичким ризицима (Zhu, 2008). Поред тога, даваоцу франшизе може бити тешко да управља адекватно франшизним системом и да пружа обуке страним корисницима из географски удаљеног седишта (Pei & Sun, 2004).



Слика 4.5. Интернационални директни франшизинг

1.3.4.2. Интернационални мастер франшизинг

Alon (1999), Goncalves и Duarte (1994) и Levitt et al. (2010) истичу да је мастер франшизинг најпопуларнији начин интернационалног франшизног пословања. Мастер интернационални франшизинг се односи на уговор између даваоца и мастер корисника франшизе који развијају одређени број франшиза у датој земљи, било да су у питању њихове сопствене јединице или субфраншизе (Gerhards, 2009; Zwisler & Wallman, 2010), у замену за ексклузивно право да користе пословни формат за унапред утврђени период

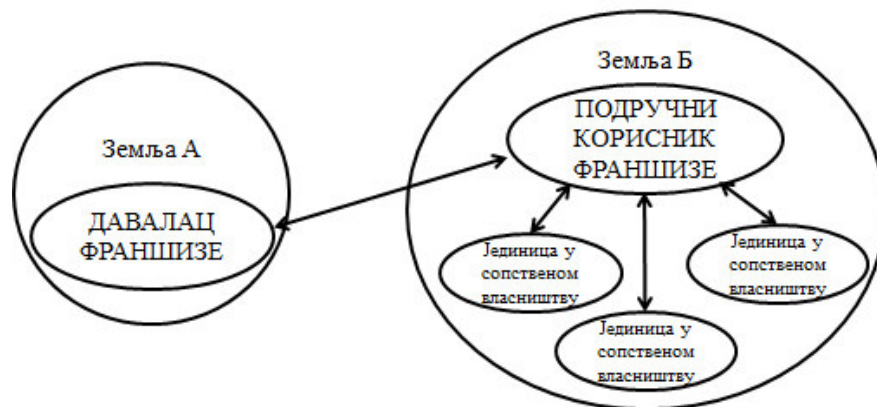
времена (Alon, 2004). Три су фактора која примарно утичу на раст мастер интернационалног франшизинга: повећање интересовања даваоца франшизе да улазе на тржишта културно и географски удаљених земаља, раст броја малих и младих предузећа, која улазе на интернационална тржишта путем франшизинга, и раст броја доступних мастер корисника франшизе који желе да развијају франшизне системе у иностранству (Alon, 2006b). Мастер корисник франшизе је посредник између даваоца и индивидуалних корисника франшизе (Justis & Judd, 1986) и представља независно предузеће овлашћено од стране даваоца франшизе да успоставља, развија и управља франшизним операцијама на страном тржишту (Petersen & Welch, 2000). Могу се разликовати два типа интернационалног мастер франшизинга: подфраншизирање и подручни франшизинг. Интернационални подручни или развојни франшизинг је сличан интернационалном директном франшизингу осим што давалац франшизе допушта кориснику франшизе да развија више јединица у одређеној страни земљи (Scarborough, 2012, стр. 405). Дакле, подручном кориснику франшизе се гарантује право да успоставља, развија и управља индивидуалним јединицама на одређеном подручју (Alon, 2004), али без могућности да даје подфраншизе као што је случај код класичног мастер франшизинга, односно подфраншизирања (Teegen, 2000; Petersen & Welch, 2000). Дакле, за разлику од класичног интернационалног мастер франшизинга, подручни корисник франшизе, као што се може видети на Слици 4.6., развија само јединице у сопственом власништву (Petersen & Welch, 2000). Код субфраншизирања (Слика 4.7.), мастер корисник франшизе делује као давалац франшизе продајући субфраншизе у оквиру дефинисане територије (Teegen, 2000). Kaufmann и Dant (1996) истичу да је подручни франшизинг специјални облик мастер франшизинга, те се ова два типа за потребе истраживања третирају као један модел интернационалне експанзије франшизних МСП.

Alon (2004) је анализирао организационе детерминанте мастер франшизинга и утврдио да ће предузећа са брендом који нема интернационалну репутацију, са ограниченим интернационалним искуством и лако преносивим *know-how*-ом преферирати мастер франшизинг у односу на јединични франшизинг. Претходна истраживања су показала да су корисници који имају већи број јединица мотивисани више предузетничким мотивима него чисто инвестиционим мотивима, те се сматра да су мастер

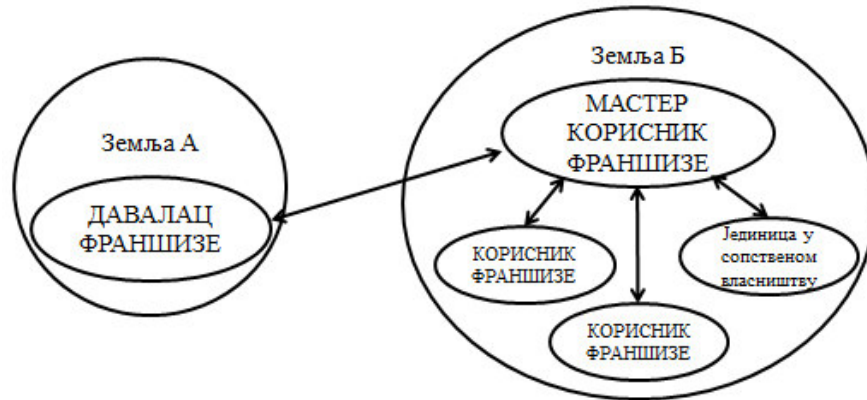
корисници више предузетнички оријентисани у односу на јединичне кориснике франшизе (Grunhagen & Mittelstaedt, 2005). Мастер интернационални франшизинг нуди низ предности. *Justis* и *Judd* (1986) истичу да су кључне предности мастер интернационалног франшизинга као стратегије интернационализације: бржи раст и развој франшизног система на страном тржишту, нижи трошкови и ризик пословања и знање о локалним тржиштима. У складу са овим предностима, *Kaufmann* и *Kim* (1995) су утврдили позитивну корелацију између употребе мастер франшизинга и стопе раста система, с обзиром на то да мастер франшизни уговор омогућава брзу тржишну експанзију на одређеном географском подручју (Alon, 2005; Ryans, Lotz & Krampf, 1999; Zaid, 2010). Локални мастер корисници боље познају локално тржиште од даваоца франшизе, те могу пружити релевантне информације о страном тржишту, конкурентима и потрошачима и подршку у превазилажењу правних и других ограничења, која се јављају првенствено услед географских и културних разлика (Levitt et al., 2010). *Garg* и *Rasheed* (2003) истичу да у интернационалном контексту, мастер франшизинг решава агенцијске проблеме ефикасније од јединичног франшизинга. Избором поузданог мастер корисника, предузеће смањује ризик пословања и проблем негативне селекције, моралног хазарда и опортунистичког понашања (Alon, 2004). Мастер интернационални франшизинг је начин уласка који захтева најмање инвестиција и најмањи степен контроле, имајући у виду да давалац нема велика улагања јер делегира највећи део одговорности мониторинга и контроле мастер кориснику (Alon, 2006). Такође, овај модел интернационалног франшизинга смањује трошкове комуникације између учесника у франшизном систему и олакшава координацију уз јачање франшизног бренда (Alon, 2004).

Међутим, постоје и недостаци везани за интернационални мастер франшизинг, који првенствено укључују проблеме везане за погрешан избор и трошкове мониторинга мастер корисника франшизе (Alon, 2004; Justis & Judd, 1986). Проналажење поузданог и адекватног мастер корисника франшизе је комплексан, скуп и дуг процес (Levitt et al., 2010). Погрешан избор мастер корисника може довести до нарушавања репутације бренда и губитка глобалног тржишног учешћа (Alon, 2006). Мастер корисник франшизе надзире понашање индивидуалних корисника франшизе у име даваоца франшизе и обезбеђује да они послују у складу са стандардима франшизног система. Међутим, поставља се питање

ко врши надзор над мастер корисником франшизе и да ли је пословање мастер корисника усклађено са пословањем даваоца. Трошкови надзора и мониторинга мастер корисника франшизе у случају интернационалног франшизинга могу бити изузетно високи због географске дистанце између седишта даваоца франшизе и локације мастер корисника. Уколико се мастер корисник франшизе не понаша у складу са правилима које утврђује давалац франшизе, може изгубити франшизна права и може доћи до раскида уговора (Alon, 2006б; Ryans et al., 1999). Стога је неопходно мотивисати интернационалне мастер кориснике да послују у заједничком интересу франшизног система као целине (Heide & John, 1990). Наведени проблеми представљају изузетно велику претњу по цео франшизни систем, с обзиром на то да је било доста примера мастер корисника који су након неког времена постали конкуренти даваоцима франшизе (Zhu, 2008).



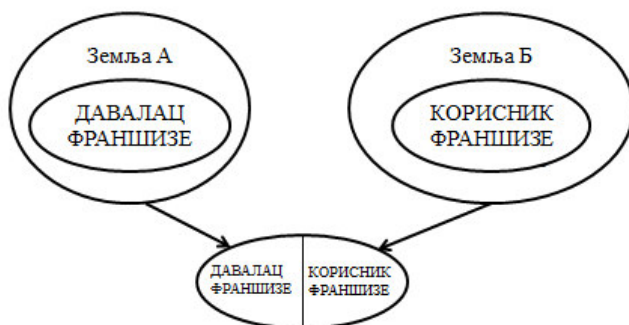
Слика 4.6. Интернационални подручни франшизинг



Слика 4.7. Интернационални мастер франшизинг

1.3.4.3. Интернационални joint venture франшизни аранжман

Joint venture франшизни аранжман (Слика 4.8.) подразумева креирање засебног правног ентитета који је у заједничком власништву даваоца франшизе и локалног партнера (корисника франшизе), који добро познаје локално пословно окружење (Teegen, 2000). Интернационална заједничка улагања су најчешћа форма уласка на тржишта која су културно различита од домаћег тржишта (Doherty & Quinn, 1999) или их карактерише висок степен ризика (Teegen, 2000). Применом заједничког улагања за наступ на страном тржишту, франшизно МСП може остварити користи знања о локалном тржишту од страног партнера и пословне и пореске олакшице, посебно у земљама где локална предузећа имају преференцијални третман. Имајући у виду да давалац франшизе у случају заједничког улагања послује на много равноправнијој основи са својим партнером, он може имати већу контролу над франшизним системом него у случају мастер франшизног уговора. Међутим, он ће имати и више одговорности за развој система, односно за успостављање дистрибутивних мрежа, продају франшиза, програме обуке и слично. (Levitt et al., 2010).

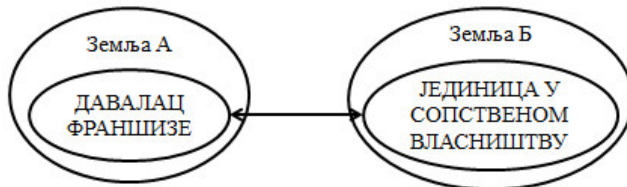


Слика 4.8. Интернационални *joint venture* франшизни аранжман

1.3.4.4. Плурална форма: франшизне јединице и јединице у сопственом власништву

Интернационална јединица у сопственом власништву је инвестиције даваоца франшизе у филијале на страном тржишту, које су у потпуности у његовом власништву (Слика 4.9.). За овај начин уласка на страном тржиште се најчешће одлучују велики даваоци франшизе са дугогодишњим интернационалним искуством (Peterson & Welch, 2000), који познају добро локално тржиште и имају довољно финансијских средстава да управљају пословањем у иностранству (Zhu, 2008). Предност овог модела се односи првенствено на задржавање контроле над интелектуалном својином даваоца франшизе (Peterson & Welch, 2000). Како би остварили пуну контролу, даваоци франшизе морају имати добар менаџмент тим и добар однос са властима у иностранству (Zhu, 2008). Велики даваоци франшизе са доста интернационалног искуства, познатим брендом и софистицираним *know-how*-ом ће се при ширењу на страна тржишта пре одлучити за отварање јединица у сопственом власништву. С друге стране, мања предузећа даваоци франшизе, која имају још увек недовољно познат бренд и мало искуства на интернационалним тржиштима, пре ће се одлучити за интернационализацију путем модела који подразумевају мања улагања и мањи ризик, као што су мастер или директни франшизинг (Alon, 2006б). У већини франшизних система, број франшизних јединица надмашује број јединица у сопственом власништву, првенствено због тога што је ниво мотивације корисника франшизе да остваре успешно интернационално пословање много виши у односу на запослене менаџере у сопственим јединицама (Lillis, Narayana & Gilman, 1976).

Плурална форма, односно комбиновање отварања јединица у сопственом власништву и франшизних јединица у власништву корисника франшизе на страном тржишту је у функцији раста и развоја франшизног система (Ehrmann & Spranger, 2004). У интернационалним оквирима, даваоци франшизе теже да изграде видљив и вредан бренд у релативно кратком периоду времена кроз отварање што већег броја јединица на што више локација (Michael, 2003). С једне стране, даваоци франшизе могу ширити своје франшизне мреже захваљујући како финансијским (Caves & Murphy, 1976; Mathewson & Winter, 1985), тако и менаџерским инпутима корисника франшизе (Thompson, 1994). С друге стране, на локацијама које су ван финансијског домаћаја корисника франшизе, даваоци могу отворити јединице у сопственом власништву. Плурална форма фаворизује иновације и поспешује интерне промене у оквиру франшизног система (Bradach 1997; Cliquet & Nguyen, 2004; Lewin-Solomons, 1999).



Слика 4.9. Јединица у сопственом власништву

1.4. Типологија интернационалних давалаца франшизе

Према *Ryans, Lotz и Maskulka* (1997) и *Dant и Nasr* (1998) даваоци франшизе, који послују интернационално, морају имати или бити спремни да развију способност да ефективно комуницирају са интернационалним корисницима франшизе. Наведене способности се могу груписати у две категорије: способности које се тичу управљања франшизним односом и способности које се односе на управљање ризиком (Shane, 1996а; Huszagh et al., 1992; Kedia et al., 1994; Fladmoe-Lindquist, 1996). Управљање франшизним односом је веома комплексно и када је у питању домаћи франшизинг, а додатно се компликује уколико је реч о односу даваоца и корисника франшизе између којих постоји велика географска и/или културна дистанца. Како се географска дистанца између даваоца

и корисника франшизе повећава, отежава се мониторинг и расте ниво неизвесности и информациони јаз (Norton, 1988). Упркос технолошким унапређењима која олакшавају пренос информација, за даваоце франшизе је још увек тешко и скупо да прикупе све потребне податке о страним пословним операцијама корисника франшизе. Ово, стога, што ни технологија није савршено стандардизована глобално, па могу постојати значајне разлике између земаља (Mariotti & Piscitello, 1995). За даваоца франшизе је веома важно да развије супервизорске вештине и способности како би вршио надзор над географски удаљеним франшизним јединицама (Huszagh et al., 1992; Shane, 1996a). Уласком на страно тржиште, интернационални даваоци франшизе се суочавају са бројним економским, политичким и другим ризицима. Стога је од кључног значаја да интернационални даваоци франшизе стекну сет вештина потребних за управљање ризицима на тржишту стране земље (Ghoshal, 1987).

Идентификација способности интернационалних даваоца је први корак у развоју оквира за систематизацију типова интернационалних даваоца. Кључна тачка овог оквира је да стицање нових и комбиновање постојећих и нових способности за интернационализацију није константно током времена (Kogut & Zander 1992, 1993). Способност даваоца да учи и интегрише искуства или знања ће варирати у различитим временским периодима, чиме се објашњава то што се првобитно неки даваоци франшизе интензивније интернационализују, затим смањују интензитет свог ширења на страна тржишта, да би након тога обновили своје напоре усмерене ка географској експанзији. На основу две димензије: постојеће способности за интернационализацију путем франшизинга и потенцијала за развој нових способности за интернационализацију путем франшизинга, разликујемо четири типа интернационалних давалаца франшизе: ограничени, интегрисани, конвенционални и светски даваоци франшизе (Слика 4.10.) (Fladmoe-Lindquist, 1996).

- Ограничени даваоци франшизе. Ограничене даваоце франшизе карактеришу ограничене интернационалне способности и ограничени капацитет за учење и стицање нових знања и способности значајних за интернационални развој франшиза. Реч је о даваоцима франшизе који се „локално интернационализују“, ограничавајући своје интернационално пословање најчешће на географски и културно најближе земље.

Пример ограниченог даваоца франшизе је *Bruegger's Bagels*, предузеће које послује од 1983. године у САД-у, при чему је његова стратегија интернационализације ограничена само на Канаду (Fladmoe-Lindquist, 1996).

- Интегрисани даваоци франшизе. Интегрисани даваоци франшизе имају ограничене постојеће интернационалне способности, али поседују значајне капацитете да уче из искуства и стичу нове способности које ће интегрисати у своје пословне операције. Генерално, интегрисани даваоци франшизе могу иницирати интернационалну експанзију рано у свом животном циклусу, јер препознају предности ране интернационализације (McDougall et al., 1994). Британски давалац франшизе *Tie Rack* је пример интегрисаног даваоца франшизе. Ово предузеће је пажљиво ширило своје пословање на тржишту Велике Британије, пре самог разматрања интернационалне експанзије. У складу са високим нивоом опрезности даваоца франшизе, на свако интернационално тржиште се ушло применом другачијег приступа. На пример, на француско тржиште су ушли коришћењем мастер франшизе, на норвешко тржиште путем директних јединичних франшиза, а на тржишту САД-а су се појавили са јединицама у сопственом власништву (Delnevo, 1990).
- Конвенционални даваоци франшизе. Конвенционални даваоци франшизе поседују неке од неопходних способности за интернационалну експанзију, али немају велики капацитет за развој нових способности потребних за глобално присуство. Овакви даваоци често улазе на страна тржиште и брзо затим се са истог повлаче када постану свесни проблема са којима се могу суочити (Aydin & Kacker, 1990). Типичан конвенционални тип даваоца франшизе је предузеће које прати кључне конкуренте у ширењу на страна тржишта или се шири првенствено на основу захтева од потенцијалних страних купаца. Пример је британски давалац франшизе *Fastframe*, који је био релативно успешан на британском тржишту, али није веровао да је спреман за интернационалну експанзију. Један Американац их је убедио да се прошире на тржиште САД-а. Иако је предузеће постало релативно успешно, менаџмент је отворено признао да је направио низ грешака у иницијалним напорима при интернационализацији (Scott, 1990).

- Светски даваоци франшизе. Светски даваоци франшизе обично представљају веће и предузетнички оријентисане даваоце који имају значајно интернационално искуство. Ови даваоци послују на многим тржиштима, при чему користе различите интернационалне форме франшизинга. Они су развили бројне интернационалне франшизне способности, али имају потенцијала и за развој нових способности. Пример светског даваоца је *Subway Sandwiches*, који бележи изузетан интернационални раст и успех. Овај давалац је развио значајне интернационалне способности, али наставља процес развоја додатних способности (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Потенцијал за развој нових способности за интернационални франшизинг	Постојеће способности за интернационални франшизинг	
	Мале	Велике
Велики	Интегришући даваоци франшизе <ul style="list-style-type: none"> - Обазриви раст - Користи различите форме франшизинга - Проактивна евалуација 	Светски даваоци франшизе <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на глобална тржишта - Користи различите форме франшизинга - Проактивна и реактивна евалуација
Мали	Ограничени даваоци франшизе <ul style="list-style-type: none"> - Локална интернационализације - Ограничена укљученост на интернационалним тржиштима - Реактивна евалуација 	Конвенционални даваоци франшизе <ul style="list-style-type: none"> - Фокус на неколико страних тржишта - Користи неколико форми франшизинга - Реактивна евалуација уз неке проактивне напоре

Слика 4.10. Типови интернационалних давалаца франшизе (прилагођено према: Fladmoe-Lindquist, 1996)

Не поседују сви предузетници исти сет вештина и знања потребних за развој интернационалног франшизног пословања, те не постоји јединствена путања развоја франшизног система. Заправо, предложени модел постојећих способности и потенцијала за развој нових способности за интернационални франшизинг препознаје да постоји неколико путања развоја интернационалног франшизинга. Традиционални начин развоја подразумева кретање од ограниченог ка конвенционалном даваоцу франшизе (путања А). Реч је о примарно домаћем или „локално интернационалном“ даваоцу који се креће ка

нешто широј интернационалној позицији без интегрисања додатног знања и способности у своје франшизно пословање (Fladmoe-Lindquist, 1996). Ова путања често води неуспеху, због тога што даваоци франшизе понешени успешним пословањем у својој и околним земљама неретко одлучују да се шире и на удаљенија тржишта, не водећи рачуна о неопходности промене модела интернационалног франшизинга и прилагођавању новом пословном окружењу (ibid.). Развојна путања Б подразумева кретање од ограниченог ка интегрисаном даваоцу франшизе. Овај образац приказује примарно домаће даваоце франшизе који одлучују да прошире своје интернационално пословање тек када развију одговарајући сет способности за наступ на страном тржишту. Ово је проактивнији образац интернационализације и мање се заснива на традиционалном реактивном одговору на захтеве потенцијалних корисника из иностранства (ibid.). Пут од ограниченог ка интегрисаном, а затим ка светском даваоцу франшизе (путања Б) је типичан за мултинационалне даваоце франшизе који су током свог развоја превазишли статус предузетника. Овакви даваоци поседују завидан ниво софистицираних интернационалних способности и спремни су на континуирано учење. Иако је ова позиција најчешће резервисана за веће даваоце франшизе, могуће је да и мањи даваоци имају овакву позицију кроз стратегијску употребу интернационалних алијанси (ibid.). Транзиција од конвенционалног ка светском даваоцу франшизе укључује препознавање значаја стварања нових вештина, идеја и производа на страном тржишту. Давалац франшизе који прати ову путању послује на неколико интернационалних тржишта, као резултат реактивног одговора на захтеве страних корисника (ibid.). Пут од интегрисаног ка светском даваоцу франшизе (путања В) ће најчешће пратити нова интернационална предузећа, због великог капацитета за учење и интеграцију нових информација. Због наведеног, оваква предузећа ће моћи да се шире глобално брже него било који други тип даваоца франшизе. Од различитих опција развоја, кретање директно од ограниченог ка светском даваоцу се најређе дешава, имајући у виду да ова путања захтева да давалац франшизе симултано повећа свој постојећи сет способности и своје капацитете за учење (ibid.).

С друге стране, интернационални даваоци франшизе могу пратити и обрнуте образце развоја. На пример, давалац се може кретати од конвенционалног ка ограниченом даваоцу франшизе (путања Г). Као резултат праћења реактивне стратегије на стране

захтеве, конвенционални давалац франшизе може у неком тренутку утврдити да је преценио своје способности за интернационално пословање. У овом случају, конвенционални давалац се може вратити на позицију ограниченог или чак интегрисаног даваоца како би преиспитао своју ситуацију. Након што посвећеније приступи развоју потребних способности, давалац франшизе се може поново одлучити за интензивирање интернационализације путем франшизинга. Поред наведеног, светски давалац се може вратити на позицију конвенционалног даваоца франшизе уколико утврди да су трошкови развоја нових интернационалних способности и иновација превисоки. Као резултат тога, овај интернационални давалац ће тежити да задржи своје постојеће тржишно учешће и да одржи инкременталну интернационалну експанзију на тржиштима која се чине најсличнија домаћем тржишту. Коначно, неки конвенционални даваоци франшизе могу постати интегрисани, ако давалац утврди да нема довољно капацитета да управља својим интернационалним способностима и ресурсима. Ипак, овај давалац франшизе је имао шансу да стекне неке нове интернационалне способности, те може извршити бољу евалуацију будућих праваца интернационалног развоја (ibid.).

Потенцијал за развој нових способности за интернационални франшизинг	Постојеће способности за интернационални франшизинг	
	Мале	Велике
А: Од ограничених ка конвенционалним даваоцима франшизе Велики Мали	Интегришући даваоци франшизе Ограничени даваоци франшизе	Светски даваоци франшизе Конвенционални даваоци франшизе
Б: Од ограничених ка интегришућим даваоцима франшизе (ка светским даваоцима франшизе) Велики Мали	Интегришући даваоци франшизе Ограничени даваоци франшизе	Светски даваоци франшизе Конвенционални даваоци франшизе
В: Од интегришућих ка светским даваоцима франшизе Велики Мали	Интегришући даваоци франшизе Ограничени даваоци франшизе	Светски даваоци франшизе Конвенционални даваоци франшизе
Г: Од конвенционалних ка ограниченим даваоцима франшизе Велики Мали	Интегришући даваоци франшизе Ограничени даваоци франшизе	Светски даваоци франшизе Конвенционални даваоци франшизе

Слика 4.11. Развојне путање даваоца франшизе у интернационалном франшизингу
(прилагођено према Fladmoe-Lindquist, 1996)

2. Селекција и фактори селекције иностраног тржишта

Предмет анализе у овом делу дисертације су приступи и модели селекције иностраних тржишта, при чему се највећа пажња посвећује стратегијском моделу селекције иностраних тржишта. Избор страног тржишта зависи од низа фактора, при чему се као најзначајнији истичу привредна развијеност земље и географска и културна дистанца између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе.

2.1. Приступи и модели селекције иностраних тржишта

У литератури постоји велики број приступа и модела селекције иностраних тржишта који су суштински слични, али имају и разлика, те ћемо навести неке од њих. *Walvoord*-ов (1980, стр. 83) модел се састоји од четири фазе истраживања тржишта: макро ниво истраживања, истраживање односа тржиште-производ, микро ниво истраживања и циљна тржишта по приоритету. *Root* (1989, стр. 45) је дефинисао модел селекције иностраних тржишта који полази од свих расположивих земаља, након чега сужава фокус на перспективне земље, затим земље високог тржишног потенцијала, да би се коначно изабрале најповољније земље за интернационализацију. При избору страног тржишта, предузећа треба да одговоре на два питања: да ли ући на тржишта инкрементално (приступ „водопада“) или симултано (приступ „пљуска“) и да ли ће улазак бити концентрисан или диверзификован на већи број интернационалних тржишта (*Hollensen*, 2007, стр. 260). Инкрементални приступ уласка на страно тржиште подразумева да предузеће прво улази на једно кључно тржиште како би стекло искуство у интернационалном пословању, а затим постепено улази на друга страна тржишта. Алтернативно, предузеће може одлучити да уђе на велики број тржишта симултано како би остварило брзу интернационалну експанзију. Инкрементални улазак, посебно на мала тржишта, се преферира када предузећу недостаје искуство на страним тржиштима и жели постепено да се упушта у интернационално пословање. Уколико је предузеће мало и има ограничене ресурсе или је аверзно на ризик, преферираће да уђе на једно или ограничен број тржишта и постепено се шири интернационално. Нека предузећа преферирају брз улазак на светска тржишта како би искористила растуће шансе и предухитрила

конкуренцију. Симултани приступ уласка на страна тржишта омогућује предузећу да оствари економију обима у производњи и маркетингу кроз интегрисање и консолидацију пословања на великом броју тржишта. Међутим, овакав приступ захтева обимне финансијске и менаџмент ресурсе и подразумева висок ризик пословања (Hollensen, 2007, стр. 262).

Истраживање страних тржишта треба да пружи одговор на важна питања као што су (Cavusgil, 1985): на која страна тржишта производи предузећа могу бити продати рентабилно, које земље нуде најбоље услове, који се обим продаје очекује на сваком тржишту, да ли страна тржиште захтева модификацију производа, да ли захтева специфичне канале дистрибуције, колико је осетљива тражња на промене цена производа итд. Основне карактеристике стратегијског модела селекције иностраних тржишта су (Rakita, 1998, стр. 154):

- модел се заснива на објективном истраживању међународних тржишта и фазном приступу при селекцији тржишта,
- модел унапређује класични приступ истраживању међународних тржишта по принципу „земља по земља“, дајући стратегијски значај кластер, компаративној и сегментационој анализи,
- модел је првенствено прилагођен МСП која немају велико међународно искуств, што је случај са највећим бројем наших предузећа,
- модел представља планско-стратегијски оквир.

Стратегијски модел селекције страних тржишта се састоји из два паралелна међузависна процеса: процес стратегијског усмеравања избора иностраних тржишта и процес тржишног истраживања. Процес стратегијског усмеравања селекције тржишта подразумева четири међусобно комплементарне стратегије: стратегија груписања међународних тржишта, стратегија филтрирања иностраних тржишта, стратегија компаративне анализе, стратегија сегментације иностраних тржишта. С друге стране, процес међународног тржишног истраживања се састоји из: истраживања међународног окружења, истраживања тржишних могућности, истраживања маркетинг услова, истраживања купаца и корисника. Свакој варијанти стратегије усмеравања одговара адекватан ниво процеса међународног тржишног истраживања (Rakita, 1998, стр. 154).

- Стратегија груписања иностраних тржишта. Стратегија груписања међународних тржишта се реализује путем истраживања међународног окружења, односно на основу свеобухватне анализе секундарних података и информација. За реализацију ове стратегије нису потребна значајнија финансијска средства, али је стратегија од кључног значаја у процесу селекције иностраних тржишта. Постоји велики број различитих критеријума за груписање страних тржишта, али их је могуће груписати у четири основне категорије (*ibid.*, стр. 156): географско-демографско (величина тржишта, клима, популација, размештај сировина и друга географска обележја), друштвено-политичко (друштвено-политички систем, партијски систем, унутрашња политика, спољна политика, итд.), економско-развојно (БДП, стопе раста и стопе технолошког развоја, животни стандард, итд.) и социо-културно обележје (култура, језик, образовање, стил живота, религија, итд.).
- Стратегија филтрирања иностраних тржишта. Селекција страних тржишта се заснива на фазном приступу који подразумева сужавање великог броја расположивих тржишта на прихватљив број атрактивних тржишта. На основу изабраних селекционих критеријума, одвијају се два паралелна процеса: процес елиминације и процес прихватања појединих тржишта за сваки посматрани ниво. Први ниво филтрирања се врши на основу прелиминарног истраживања међународног окружења, при чему се, на основу општих индикација, елиминишу поједине земље и долази се до ширег списка земаља које се идентификују као расположива тржишта, односно тржишта за која је оправдано вршити даља истраживања. Детаљније истраживање расположивих тржишта се врши на основу карактеристичких селекционих критеријума: потенцијал тржишта, увозна зависност, тржишно учешће, тржишни трендови (*ibid.*, стр. 157, 158). На овај начин се долази до списка земаља које се идентификују као потенцијална тржишта, односно тржишта која укључујемо у даљу анализу на основу карактеристичних селекционих критеријума: структура увоза, регулативне баријере и трошкови приступа. На основу датих критеријума, елиминишу се поједине земље и добија се списак земаља које су прихватљива тржишта, односно тржишта која пружају реалне шансе и могућности. У наредној фази се прихватљива тржишта преиспитују на основу следећих параметара: стабилност окружења, присуство ризика и пословна и

маркетинг пракса. (ibid., стр. 160). На овај начин се долази до коначних и одабраних тржишта на којима треба наступити, имајући у виду да она пружају атрактивне тржишне шансе и могућности. Прва два нивоа процеса филтрирања (за расположива и потенцијална тржишта) се заснивају на анализи искључиво секундарних информација, док друга два нивоа поред секундарних информација подразумевају и непосредни контакт са истраживаним земљама да би се утврдио степен реалности (прихватљива тржишта) и степен атрактивности (одабрана тржишта) (ibid., стр. 161).

- Стратегија компаративне анализе иностраних тржишта. Стратегија компаративне анализе подразумева упоредну анализу два или више тржишта или тржишна сегмента, како би се оценио степен њихове атрактивности за предузеће. Циљ је утврђивање сличности и разлика које су значајне за доношење одлука које се тичу наступа на страном тржишту (ibid., стр. 162). *The Economist* у својим публикацијама користи пословни модел рангирања, који мери атрактивност различитих страних тржишта. Пословни модел рангирања анализира 10 кључних категорија: политичко окружење, макроекономско окружење, тржишне могућности, политику конкуренције, политику према страним инвестицијама, контролу, царине, финансирање, тржиште рада, инфраструктуру. Ово је најсвеобухватнија листа фактора селекције тржишта, али истовремено и најскупљи модел избора страног тржишта. У матрици селекције страног тржишта се свака од категорија за сваку од земаља оцењује оценом од 1 до 5 чиме се наведене земље пореде. Након компарације, на основу укупног скорa се прави листа земаља које улазе у ужи избор (Табела 4.4.) (Basson, 2005).

Табела 4.4. Матрица селекције страног тржишта

Фактори избора тржишта	Тржиште				
	Земља 1	Земља 2	Земља 3	Земља 4	Земља n
Политичко окружење					
Макроекономско окружење					
Тржишне могућности					
Политика конкуренције					
Политика према СДИ					
Контрола					
Порез					
Финансирање					
Тржиште рада					
Инфраструктура					

Извор: Basson, 2005

Када се одабере земља на чије тржиште ће предузеће фокусирати своје интернационалне активности, бира се начин уласка. На основу анализе свих земаља, а у складу са матрицом селекције страног тржишта, прави се кратка листа топ пет земаља које су најатрактивније за предузеће. Након тога се у финалној матрици селекције тржишта и стратегије интернационализације анализирају предности и недостаци сваке од стратегија интернационализације за сваку од земаља и врши се коначан избор (Табела 4.5.) (Basson, 2005).

Табела 4.5. Финална матрица селекција тржишта и стратегије интернационализације

Избор стратегије интернационализације	Тржиште				
	Земља 1	Земља 2	Земља 3	Земља 4	Земља n
Извоз					
Лиценцирање					
Франшизинг					
Заједничка улагања					
Стратегијске алијансе					
СДИ					

Извор: Basson, 2005

- Стратегија сегментације иностраних тржишта. Стратегија сегментације иностраних тржишта подразумева идентификовање циљних група купаца, односно најатрактивнијих делова тржишта (Rakita, 1998, стр. 166). У интернационалним оквирима је сегментација тржишта много комплекснија, па треба обратити пажњу на следеће ставке (ibid., стр. 168): доступност, одредивост, стабилност и рентабилност датог сегмента страног тржишта. У случају веома малог страног тржишта, сегментација тржишта се може сматрати непотребном (ibid., стр. 169). Сегментација може бити: појединачна, вишетржишна и глобална сегментација. Појединачна сегментација је усмерена на идентификовање различитих сегмената купаца у оквиру једног националног тржишта. Вишетржишна сегментација је усмерена је на идентификовање већег броја истих сегмената купаца на више националних тржишта истовремено, са циљем остваривања економије обима (ibid., стр. 170). Глобална сегментација је карактеристична углавном за велике мултинационалне компаније и доприноси превазилажењу националних граница и баријера (ibid., стр. 172).

СТРАТЕГИЈСКО УСМЕРАВАЊЕ	ТРЖИШНО ИСТРАЖИВАЊЕ
Стратегија груписања међународних тржишта	
<ul style="list-style-type: none"> - географско-демографско - социо-културно - друштвено-политичко - економско-развојно (групације, кластери, региони, тржишни системи)	Истраживање међународног окружења
Стратегија филтрирања иностранских тржишта	
Расположива тржишта ↓ Потенцијална тржишта ↓ Прихватљива тржишта ↓ Одабрана тржишта	Истраживање тржишних могућности
Стратегија компаративне анализе иностраних тржишта	
<ul style="list-style-type: none"> - изузетно атрактивна тржишта - релативно атрактивна тржишта - мање атрактивна тржишта 	Истраживање маркетинг услова
Стратегија сегментације иностраних тржишта	
<ul style="list-style-type: none"> - појединачни сегменти - вишетржишни сегменти - глобални сегменти 	Истраживање купаца и корисника

Слика 4.12. Стратегијски модел селекције иностраних тржишта (прилагођено према: Rakita, 1998, стр. 155)

2.2. Фактори селекције иностраног тржишта

Избор тржишта представља интегрални део процеса формулисања стратегије интернационализације МСП (Ђорђевић, 2005, стр. 84). Савремено пословно окружење захтева систематско и континуирано истраживање страних тржишта. Међутим, највећи број предузећа се још увек води интуитивним начином избора међународних тржишта, што може произвести многе проблеме с обзиром на значајне разлике између земаља (ibid., стр. 83). Када бирају страног тржишта на коме ће обављати своје пословне активности, франшизна МСП узимају у обзир низ фактора, при чему се следећи фактори најчешће помињу у литератури: привредна развијеност земље (најчешће посматрана кроз БДП по глави становника) и географска и културна дистанца, те ће ови фактори бити у фокусу анализе.

2.2.1. Привредна развијеност земаља као фактор уласка на инострано тржиште

Процена страног тржишта треба да почне анализом економских фактора који се односе на величину и потенцијал страног тржишта. Како би се направила прелиминарна процена тржишног потенцијала, неопходно је да иницијални скрининг тржишта буде ефикасан и ефективан (Czinkota & Ronkainen, 2001, стр. 93). Бруто домаћи производ-БДП (енгл. *Gross Domestic Product-GDP*) се најчешће користи као индикатор тржишног потенцијала. Као примарни индикатор за анализу куповне моћи на одређеном тржишту користи се БДП по глави становника (енгл. *GDP per capita*) (ibid., стр. 100). Међутим, коришћење БДП-а као индикатора тржишног потенцијала има и неколико недостатака. Првенствено, подаци доступни из секундарних извора су најчешће изражени у америчким доларима, те БДП по глави становника неће бити прави одраз куповне моћи уколико је дошло до флукуација у вредности валута (ibid., стр. 101). Поред тога, треба узети у обзир и разлике у тржишном потенцијалу у оквиру одређеног тржишта. Кључни урбани центри у земљама у развоју могу имати нивое примања упоредиве са онима у развијеним земљама, док у руралним областима примања могу бити знатно испод просека (ibid., стр. 102). Већа тржишта имају најчешће већи потенцијал (већи БДП и већу куповну моћ) и могу понудити економију обима, те су атрактивнија за даваоце франшизе (Rothaermel, Kotha & Steensma, 2006). Пример је Кина, која је још увек веома атрактивно тржиште за даваоце франшизе из САД-а, првенствено због своје величине, упркос великом правном и регулаторном ризику и значајној културној и географској дистанци (Aliouche & Schlentrich, 2011).

2.2.2. Географска дистанца између даваоца и корисника франшизе као фактор уласка на инострано тржиште

Географска дистанца је била један од првих поменутих фактора који утичу на селекцију интернационалног тржишта и интернационализацију МСП применом франшизинга. Она се у интернационалним оквирима најчешће одређује на основу броја километара између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потиче

корисник франшизе. С обзиром на то да некада није могуће тачно утврдити физичку локацију франшизне јединице, географска дистанца се одређује као километарска дистанца од главног града земље из које потиче давалац франшизе до главног града земље где је лоцирана франшизна јединица (Ваена, 2012). Предузећа даваоци франшизе боље познају географски ближа тржишта и културе, те ће се иницијално најчешће одлучити за интернационално ширење на тржиште неке од суседних земаља. На пример, даваоци франшизе из САД-а, који планирају интернационалну експанзију путем франшизинга, као примарно тржиште бирају Канаду, након чега следи Мексико (Hollensen, 2004, стр. 219). Франшизна МСП су често ограничена само на суседне земље, с обзиром на то да немају довољно људских и финансијских ресурса потребних за свеобухватну анализу и избор циљних тржишта (*ibid.*, стр. 244). Такође, са већом географском дистанцом повећавају се и трансакциони трошкови, трошкови транспорта и испоруке, трошкови избора партнера и трошкови трансфера технологије и сировина од предузећа даваоца франшизе до франшизне јединице (Scarborough, 2012, стр. 403; Ваена, 2012). Географска дистанца чини компликованијим и скупљим надзор над пословањем франшизних јединица (Fladmoe-Lindquist, 1996; Rubin, 1978) и комуникацију унутар франшизног система (Teese, 1977). Стога, може се закључити да ће се мања франшизна предузећа пре одлучити за интернационализацију путем франшизинга на географски ближа тржишта. Како сазревају (у смислу броја година пословања) и стичу интернационално искуство (мерено бројем година интернационалног пословања), франшизна МСП могу донети одлуку о уласку на нова, географски удаљенија тржишта (Buckley & Ghauri, 1999, стр. 28).

2.2.3. Културна дистанца између даваоца и корисника франшизе као фактор уласка на инострано тржиште

Културна дистанца се описује као разлика у културним вредностима између земаља (Anderson & Gatignon, 1986; Eroglu, 1992; Rothaermel et al., 2006). *Fladmoe-Lindquist* и *Jacque* (1995) истичу да се франшизинг као стратегија интернационализације користи за улазак на тржишта са већом културном дистанцом, с обзиром на то да омогућава даваоцима франшизе трансфер одговорности за управљање локалним операцијама корисницима франшизе. Ипак, у литератури доминирају докази који говоре у прилог томе

да постоји негативна корелација између културне дистанце и употребе франшизинга као стратегије интернационализације (Ваена, 2012). Заправо, истиче се да даваоци франшизе за свој интернационални наступ генерално преферирају земље које су културно и географски ближе земљи из које они потичу (Alon, 2006b). Ово првенствено стога што велика културна разлика између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потичу корисници франшизе може донети интерну неизвесност и проблеме у пословању (Anderson & Gatignon, 1986), што је посебно евидентно уколико се посматра културни јаз између западне и источне културе (Tes & Pan, 1997; Koch, 2001b). Такође, како културна дистанца расте, расту и трансакциони трошкови и трошкови прилагођавања франшизног пакета локалним тржишним условима (Eroglu, 1992). Поред тога, што су веће разлике у пословној етици и пракси између земаља из које потичу давалац и корисници франшизе, то ће бити већи и трошкови преговарања са потенцијалним корисницима, мониторинг трошкови и трошкови комуникације (Eroglu, 1992; Fladmoe-Lindquist, 1996; Alon & McKee, 1999; Burton, Cross & Rhodes, 2000; Huszagh et al. 1992).

Са циљем да дефинише културну дистанцу, *Geert Hofstede* је развио модел интеркултуралних димензија. Оригинална студија *Hofstede*-а (1980, стр. 25) потврђује да национални културни јаз, посебно између западних и источних култура утиче на менаџмент предузећа. На основу Хофстедове теорије неколико студија је потврдило да култура домаће земље има велики утицај на пословне активности предузећа у иностранству (Tes & Pan, 1997; Koch, 2001b). *Hofstede* (1980, стр. 25) истиче да је култура колективно програмирање свести које разликује чланове једне групе људи од других. Култура укључује системе вредности, а вредности су градивни елементи културе (Hofstede, 1980, стр. 21). Култура је веома важан чинилац на интернационалним тржиштима. Често је велики проблем разумети се са сарадницима уколико не говоре истим језиком, али и разумети ставове и вредности купаца на страном тржишту. Култура није једном дата заувек, већ је подложна променама током времена (Hollensen, 2007, стр. 217). Упркос великом интересовању за питање културне дистанце, пре Хофстедовог рада, културна и кроскултурна истраживања нису успела да пруже корисни сет података како би се поредиле вредности различитих националних култура. Неколико научника је покушало да квантификује културу, али ниједан није пружио практичну базу података као

што је то Хофстед учинио. Култура је често мерена као једна варијабла, међутим такав приступ не узима у обзир комплексан и мултидимензионалан приступ култури (Taras, Rowney & Steel, 2009). Разлике у култури се могу посматрати кроз четири кључне димензије културе (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988): индивидуализам („ја“ уместо „ми“), моћ дистанце (нпр. ниво једнакости у друштву), избегавање неизвесности (нпр. потреба за формалним правилима и регулативом), мушке и женске вредности (нпр. ставови према постигнућима, улози мушкараца и жена). Касније је додата и пета димензија: дугорочна *versus* краткорочна оријентација (Ваена, 2012), а затим и шеста димензија: уздржаност *versus* опуштеност. На основу свега наведеног, може се закључити да постоје различита тумачења утицаја културне дистанце на франшизинг као стратегију интернационализације. Поједини аутори наводе да се франшизинг као стратегија интернационализације користи за излазак на тржишта која су културолошки различита од земље из које потиче давалац франшизе. Ипак, у литератури доминирају докази који иду у прилог томе да даваоци франшизе преферирају да путем франшизинга наступају на тржиштима земаља које су сличне по димензијама културе земљи из које они потичу.

3. Имплементација и евалуација стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима

Успешно формулисање стратегије не гарантује успешно имплементирање стратегије (David, 2011, стр. 245). Имплементирање стратегије интернационализације је скуп активности потребних за извршење стратегије након што је формулисана (Hunger & Wheelen, 2011, стр. 136; Hoskisson et al., 2009, стр. 9) и подразумева претварање формулисане стратегије у акцију од стране менаџера и запослених (David, 2011, стр. 38). Процес имплементације стратегије може се сматрати успешним када и ако предузеће оствари циљане стратегијске и финансијске резултате и покаже напредак у реализовању своје стратегијске визије (Thompson et al., 2008, стр. 318). Имплементација франшизинга као стратегије интернационализације за МСП је предмет анализе овог дела дисертације. При томе, тражи се одговор на три кључна питања: ко ће имплементирати стратегију, шта треба учинити да би се стратегија имплементирала и како мобилисати потребне ресурсе за

имплементацију франшизинга као стратегије интернационализације. Након пружања одговора на ова питања, даје се приказ и детаљна анализа компоненти процеса имплементације стратегије интернационализације у франшизним МСП. Имајући у виду да су евалуација и контрола франшизинга као стратегије интернационализације веома значајне за успешно глобално пословање предузећа, у овом делу рада се даје оквир за евалуацију стратегије и наводе се и објашњавају *SAFE* критеријуми који се најчешће користе за процену одрживости стратегијских опција.

3.1. Примена стратегије интернационализације у франшизним малим и средњим предузећима

Процес стратегијског менаџмента се не завршава када предузеће одлучи коју ће стратегију применити. Неопходно је те стратегијске мисли претворити у стратегијску акцију. Ово ће бити много лакше уколико менаџери и запослени разумеју пословање, осећају да су део предузећа и кроз укљученост у активности формулисања стратегије постају посвећени успеху предузећа (David, 2011, стр. 244). Док је формулисање стратегије углавном тржишна активност, имплементација је пре свега оперативна активност која се односи на управљање пословним процесима и људским ресурсима. Истиче се да је много лакше развити добар стратешки план, него га успешно имплементирати и остварити жељене исходе (Thompson et al., 2008, стр. 317). Имплементација стратегије је процес претварања стратегије у скуп акција помоћу програма, буџета и процедура. Реч је о критичној фази стратегијског менаџмента, при чему су грешке у имплементацији чак у 70% случајева узрок неуспеха стратегије (Ђурићин et al., 2012, стр. 542). Веома је важно остварити баланс између садржаја стратегије и имплементације стратегије, с обзиром на њихов утицај на организационе перформансе. Упркос великом броју студија које указују на значај имплементације стратегије, још увек се недовољно пажње посвећује процесу имплементације. Најчешће навођени разлози за то су следећи: већина људи сматра да формулисану стратегију може да имплементира било ко, многи истраживачи већу пажњу посвећују формулисању него имплементирању стратегије, истраживачка заједница још увек није сасвим сигурна где и када имплементација стратегије почиње и завршава се, доступан је ограничен број

концептуалних модела имплементације стратегије, теже је прикупити податке о имплементацији стратегије него о садржају стратегије (Parsa, 1999). Имплементација франшизинга као стратегије интернационализације за МСП подразумева одговор на најмање три питања:

- Ко ће имплементирати стратегију интернационализације у франшизном МСП?
- Шта треба учинити да се франшизинг као стратегија интернационализације имплементира, односно да се остваре постављени циљеви?
- Како мобилисати потребне ресурсе за имплементацију франшизинга као стратегије интернационализације, односно остваривање постављених циљева?

Како би се одговорило на прави начин на ова питања, треба их поставити још у фази формулисања стратегије (Ђурићин et al., 2012, стр. 541). Имплементација стратегије је, као и формулисање и вредновање, високо децентрализован процес. Један од најчешћих разлога неуспеха стратегије је препуштање формулисања стратегије екстерним консултантима. Већина аутора се слаже да стратегију треба да формулишу они који ће је имплементирати (ibid.). Заправо, успешна имплементација стратегије захтева процес усклађен са организационом културом и избор правих стручњака за имплементирање (Zimmerer & Scarborough, 2008, стр. 114). С обзиром на то да франшизна МСП обично не располажу обимним финансијским ресурсима, она су ретко у могућности да ангажују екстерне консултанте као помоћ при формулисању, имплементацији и евалуацији стратегије. Заправо, за формулисање стратегије интернационализације у франшизним МСП је у већини случајева одговоран давалац франшизе, који је директно упознат са функционисањем организације. Ипак, ниво укључености даваоца франшизе у процес имплементације стратегије може да варира у зависности од одабране стратегијске опције. У складу са избором стратегијске опције за интернационализацију франшизних МСП, одређени степен одговорности за имплементацију стратегије се пребацује на кориснике франшизе. На Слици 4.13. су приказане стратегијске опције за интернационализацију франшизних МСП у зависности од укључености даваоца франшизе у процес имплементације стратегије интернационализације. Код интернационалног мастер франшизинга, мастер корисник франшизе у највећој мери преузима на себе имплементацију стратегије интернационализације, с обзиром на то да је директно

одговоран за развој франшизног система на одређеном подручју за одређени временски период. Мастер корисник је задужен за координацију и контролу пословања јединица у сопственом власништву које отвара и франшизних јединица које продаје индивидуалним корисницима франшизе. Наравно, мастер корисник послује у складу са мастер франшизним уговором који је потписао са даваоцем франшизе, али има већа права и веће одговорности у односу на појединачне кориснике франшизе, посебно када је у питању имплементација стратегије интернационализације. Укљученост даваоца франшизе у процес имплементације стратегије је већа код интернационалног директног франшизинга, с обзиром на то да давалац франшизе директно врши надзор и контролу над функционисањем франшизних јединица. Код интернационалних *joint venture* франшизних аранжмана, давалац франшизе у сарадњи са корисником франшизе започиње заједнички подухват, при чему се, услед веће одговорности за развој система, повећава и ниво укључености даваоца у процес имплементације стратегије интернационализације. Највиши ниво укључености даваоца франшизе у имплементацију стратегије интернационализације је у случају оснивања интернационалних јединица у сопственом власништву, јер је у том случају давалац франшизе једини одговоран за целокупан процес, почев од формулисања, преко имплементације, па до евалуације и контроле стратегије интернационализације.



Слика 4.13. Ниво укључености даваоца франшизе у процес имплементације франшизинга као стратегије интернационализације

Одговор на питање: „Шта треба учинити како би се стратегија имплементирала?“ подразумева одређивање програма, буџета и процедура. Програми чине стратегију оријентисаном на акцију, односно сваки од циљева предузећа претварају у конкретну активност. Процедуре детаљно описују наведене активности, како би се програми успешно спровели. Буџет се израђује на основу финансијског аспекта програма и

представља последњи филтер изводљивости стратегије (Đurićin et al., 2012, стр. 542). Одговор на треће питање: „Како прикупити ресурсе за остварење намера?“ подразумева кадровску организацију и координацију између различитих делова предузећа како би се обезбедило континуирано кретање у жељеном правцу (ibid.). Одговори на друго и треће питање у франшизним предузећима у великој мери зависе од одговора на прво питање. Давалац и корисник франшизе најчешће деле заједничке вредности. Ипак, може се јавити проблем неусклађености тежње даваоца франшизе да максимизира приходе и тежње корисника франшизе да максимизира свој профит (Carmen & Klein, 1986). Уколико се заједничке вредности и циљеви франшизног система значајно разликују од вредности и циљева индивидуалног корисника франшизе, може доћи до смањења посвећености корисника да допринесе функционисању франшизне мреже. Мања посвећеност корисника франшизе се може одразити лоше на процес имплементације стратегије интернационализације (Badovick & Beatty, 1987).

Како би се избегла одступања у имплементацији стратегије интернационализације од стране корисника франшизе, даваоци често користе различите изворе моћи. Истиче се да је задовољство корисника франшизе негативно повезано са економским изворима моћи и позитивно повезано са некономским изворима моћи (Parsa, 1999). На пример, раних 1980-их, франшизни систем *Wendy's International Inc.* је одлучио да у своју стандардну понуду брзе хране укључи и програм доручка. Корисници франшизе су убрзо схватили да нови програм доручка доноси веће приходе за даваоца франшизе, али на рачун профита франшизних јединица. Као резултат, највећи број корисника франшизе је одлучио да не учествује у имплементацији овог програма. У том тренутку, предузеће давалац франшизе је одлучило да користи економске изворе моћи, те је корисницима франшизе дата могућност избора: да имплементирају програм доручка или да раскину франшизни уговор. Као резултат ове мере, неки од корисника франшизе су банкротирали. Ово је очигледан пример како употреба економских извора моћи од стране даваоца франшизе може погубно утицати на процес имплементације стратегије и може резултирати губитком финансијских перформанси и задовољства корисника франшизе. Средином 1980-их исти давалац франшизе је одлучио да уведе *buffet* концепт „*Super Bar*“. Многи корисници франшизе су сматрали да је овај концепт сличан програму доручка који је раније постојао. Концепт

„*Super Bar*“ је захтевао додатне капиталне инвестиције и подразумевао смањење простора за ручавање који је био доступан гостима ресторана. Као резултат, многи корисници франшизе нису били вољни да имплементирају овај концепт. У том тренутку, нови председник и бивши корисник франшизе компаније *Wendy's International Inc.* је применио неекономске изворе моћи, као што су: ограничена експертска и финансијска подршка, временско одлагање имплементације уколико је то потребно, редизајнирање простора за ручавање у ресторану како не би дошло до губитка места за седење, реevaluација трошкова како би се смањиле капиталне инвестиције, и неким корисницима је чак дата опција да учествују у имплементацији ове стратегије у складу са својим могућностима. Ови напори су резултирали у значајном унапређењу задовољства корисника и перформанси читавог система (Emerson, 1990, стр. 57).

Добра имплементација стратегије подразумева снажну усклађеност између стратегије и организационих способности, стратегије и структуре награђивања, стратегије и унутрашњих оперативних система, те између стратегије и организационе климе и културе (Thompson et al., 2008, стр. 38). У већини случајева процес управљања имплементацијом стратегије укључује следеће компоненте, које су за потребе ове дисертације прилагођене франшизингу као стратегији интернационализације у МСП (Слика 4.15.) (ibid., стр. 319-391):

- 1) Обезбедити стручности, способности и знања неопходна за имплементацију стратегије. Успешно спровођење стратегије интернационализације у франшизним МСП у великој мери зависи од компетентних запослених у организацији и поузданих корисника франшизе који ефикасно спроводе своју политику запошљавања. Постоје три врсте акција за обезбеђење стручности, способности и знања неопходних за имплементацију стратегије:
 - Кадровско оспособљавање организације се односи на придобијање и задржавање особља са потребним искуством, техничким вештинама и интелектуалним капиталом. У франшизним системима је интелектуални капитал пресудан за успешно пословање. Даваоци франшизе својим корисницима нуде иницијалну обуку за спровођење пословних процеса, али и континуирану помоћ и обуку током трајања франшизног уговора. Реч је углавном о стандардизованим програмима обуке, који се могу у

одређеној мери прилагодити потребама корисника франшизе на различитим тржиштима.

- Развој темељних стручности и конкурентских способности које ће омогућити ефективну имплементацију стратегије и надоградњу тих способности у складу са променама у стратегији и екстерном окружењу.
 - Организовање активности ланца вредности и пословних процеса и одлучивање о томе колико овлашћења за доношење одлука препустити менаџерима и запосленима на нижим нивоима. Франшизна МСП теже изградњи трајне конкурентске предности и темељних организационих способности које конкуренти не могу да достигну. Од корисника франшизе и запослених на свим нивоима се све више очекује да преузму активну улогу у свом професионалном развоју и континуирано унапређују своје знање и вештине у складу са потребама предузећа.
- 2) Расподелити средства на активности које су најважније за успех стратегије. На почетку процеса имплементације франшизинга као стратегије интернационализације, давалац франшизе мора утврдити колико средстава треба обезбедити за извршење стратегијских активности и реализацију циљева. Уколико се интерни новчани токови покажу недовољним за финансирање планираних стратешких иницијатива, предузеће давалац франшизе треба да прибави средства из екстерних извора. Свака франшизна јединица мора имати довољно средстава да ефикасно изврши свој део стратешког плана. Способност франшизног МСП да расподели ресурсе потребне за реализацију стратешких иницијатива у великој мери утиче на процес спровођења стратегије интернационализације.
 - 3) Усвојити најбоље праксе у извршавању пословних активности и подстицати стална побољшања. Предузећа даваоци франшизе који желе да се шире глобално првенствено треба да изграде добар и конзистентан франшизни концепт по угледу на најбоље пословне праксе и да буду отворена за нове идеје и стална побољшања.
 - 4) Увести информационе и оперативне системе који ће корисницима франшизе и запосленима омогућити боље извођење стратегијских улога и ефикасније испуњавање свакодневних обавеза. Добро осмишљени оперативни и информативни системи не

само да доприносе бољој имплементацији стратегије интернационализације, већ јачају и организационе способности, те могу допринети и стицању конкурентске предности.

- 5) Мотивисати кориснике франшизе и запослене да остварују стратегијске и финансијске циљеве предузећа и повезати награде и подстицаје са успешном имплементацијом стратегије. Даваоци франшизе користе различите мотивационе технике и награде како би подстакли преданост корисника франшизе и запослених да учествују у остварењу заједничких циљева. Подстицаји које давалац франшизе даје својим корисницима и запосленима могу бити: финансијски (награде, повишице и слично) и нефинансијски (похвале, признања итд.).
- 6) Увести политике и поступке који ће олакшати спровођење стратегије. Како би се олакшала имплементација интернационалних стратегијских иницијатива, даваоци франшизе треба да обликују политике и процедуре и да их усклађују са интерним и екстерним променама. То подразумева да свако франшизно предузеће треба да поседује обимне приручнике којима ће детаљно прописати начине извршавања свакодневних операција на нивоу франшизног система. Истиче се да превелики број правила и процедура може представљати препреку за интернационализацију путем франшизинга. С друге стране, недовољно регулисане области свакодневног пословања могу деловати збуњујуће за кориснике франшизе.
- 7) Ускладити организациону културу и пословно окружење са стратегијом. С обзиром на то да давалац франшизе најчешће самостално формулише своју стратегију интернационализације, он мора водити рачуна да је дата стратегија у складу са организационом културом и пословним окружењем корисника франшизе. Уколико је организациона култура у складу са стратегијом, она представља савезника при имплементацији исте. С друге стране, организациона култура која је у супротности са циљевима предузећа, може бити камен спотицања при имплементацији стратегије.
- 8) Осигурати вођење процеса имплементације стратегије. Вођење процеса имплементације стратегије је најчешће поверено власнику или менаџеру предузећа, даваоца франшизе. Успешно управљање овим процесом подразумева низ активности: бити у току са напретком процеса имплементације стратегије, вршити конструктивни притисак на организацију да постигне добре резултате, задржавање фокуса на

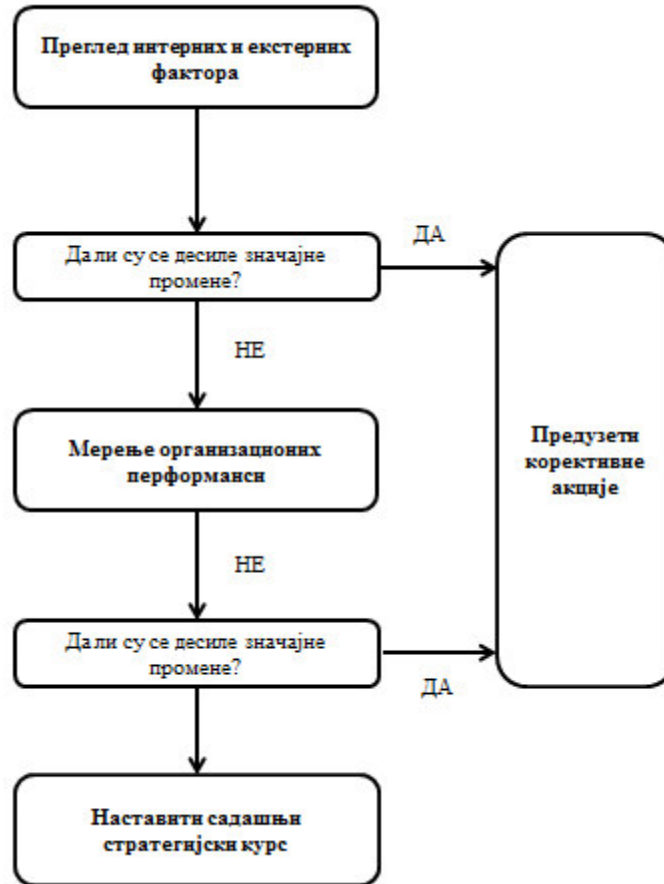
оперативној изврности, водити развој темељних стручности и конкурентских способности, водити иницијативе друштвене одговорности, примењивати корективне поступке како би се побољшало спровођење стратегије и постигли жељени резултати.

3.2. Оквиp за евалуацију франшизинга као стратегије интернационализације у малим и средњим предузећима

Евалуација и контрола стратегије интернационализације подразумевају процес кроз који се надзиру интернационалне активности предузећа и пореде стварне са очекиваним перформансама. Евалуација пружа повратне информације предузећу, тако да оно може евалуирати резултате и предузети корективне акције када је потребно. Управо је адекватан и правовремени повратни одговор „камен темељац“ ефективне евалуације стратегије интернационализације. Ипак, некада је комплексно спровести евалуацију стратегије. Ово, стога, што стављање акцента на евалуацију стратегије може бити скупо и контрапродуктивно, док с друге стране, њен изостанак може створити још веће проблеме. Не постоји идеалан систем евалуације стратегије, јер успешна стратегија интернационализације данас не мора бити и успешна стратегија интернационализације сутра (David, 2011, стр. 38). Евалуација стратегије треба да задовољи неколико основних захтева како би била ефективна: активности евалуације стратегије морају бити економичне (превише информација може бити исто тако лоше као и премало информација), активности евалуације стратегије треба да буду смислене и повезане са циљевима предузећа, евалуација стратегије треба да пружи корисне и правовремене информације власницима и менаџерима предузећа, евалуација стратегије треба да буде једноставна (ibid., стр. 330). Евалуација стратегије је неопходна за све величине и врсте предузећа. Велика предузећа захтевају много детаљније системе евалуације стратегије интернационализације, јер је много теже координисати напоре између различитих организационих јединица. С друге стране, МСП нису потребни комплексни системи евалуације, с обзиром на то да власници и менаџери често комуницирају свакодневно, како међусобно, тако и са запосленима (ibid., стр. 330).

Активности процеса евалуације стратегије треба да се спроводе континуирано, а не само на крају специфичних временских периода или само након што се проблеми догоде.

Раније је процес евалуације стратегије био једноставнији, имајући у виду да су домаће и светске привреда биле много стабилније, животни циклуси производа су били дужи, технолошке промене су биле спорије, било је мање конкурената и индустрије су биле много регулисаније. Данас је евалуација много комплекснија, с обзиром на растућу неизвесност пословног окружења, немогућност предвиђања пословних циклуса итд. (ibid., стр. 321, 322). Три фундаменталне активности евалуације стратегије су: преглед екстерних и интерних фактора који су основа за дату стратегију, мерење перформанси (поређење очекиваних и стварних перформанси) и предузимање корективних акција (Слика 4.14.). (ibid., стр. 38, 319). Посматрано у контексту франшизних предузећа, велике глобалне франшизе имају развијеније процесе евалуације и контроле стратегије интернационализације, док су у франшизним МСП ови процеси једноставнији. Ипак, франшизна МСП која интернационализују своје пословне активности се често суочавају са проблемима контроле и процене своје стратегије интернационализације, имајући у виду да се имплементација исте најчешће поверава корисницима франшизе. С тим у вези, теже је идентификовати стварне перформансе и резултате остварене у свакој од франшизних јединица и координисати корективне акције уколико дође до промена у интерним и екстерним факторима или одступања стварних од очекиваних перформанси.



Слика 4.14. Оквир за евалуацију стратегије МСП (прилагођено према: David, 2011, стр. 324)

- 1) Преглед екстерних и интерних фактора који су основа за дату стратегију. Прва активност у евалуацији стратегије интернационализације се односи на утврђивање да ли је дошло до промена у екстерним и интерним факторима. Неопходно је континуирано надзирати интерне снаге и слабости предузећа и екстерне шансе и претње из окружења, како би се утврдило да ли је дошло до промена. Такође, потребно је утврдити да ли предузеће остварује своје унапред дефинисане циљеве. Корективне активности ће готово увек бити неопходне, осим у случају када се интерни и екстерни фактори нису значајно променили, а предузеће напредује ка реализацији постављених циљева (David, 2011, стр. 323).
- 2) Мерење организационих перформанси. Мерење организационих перформанси укључује поређење очекиваних са стварним резултатима, анализу одступања од плана

и анализу прогреса ка остварењу циљева. Критеријуми за евалуацију стратегије треба да буду мерљиви и лако проверљиви. Критеријуми за предвиђање резултата могу бити важнији од оних којима се утврђује шта се већ постигло, имајући у виду да ефективна контрола треба да подразумева и тачна предвиђања. Евалуација стратегије може бити заснована како на квантитативним, тако и на квалитативним критеријумима. Квантитативни критеријуми који се најчешће користе су финансијски показатељи, на пример: повраћај на инвестиције (енгл. *Return on investment-ROI*), повраћај на капитал (енгл. *Return on equity-ROE*), профит, тржишно учешће, раст продаје итд. Стратези користе финансијске показатеље за поређење перформанси предузећа током различитих временских периода, поређење перформанси предузећа са перформансама конкурената и/или поређење перформанси предузећа са просеком у индустрији. Проблем који се најчешће везује за употребу квантитативних критеријума се односи на различите методе рачунања финансијских и других показатеља. Из тог разлога на значају добијају и квалитативни критеријуми за оцену остварених перформанси предузећа (ibid., стр. 325). За процену одрживости стратегијских опција се најчешће користе *SAFE* критеријуми евалуације стратегије (енгл. *Suitability, Acceptability, Feasibility*), односно критеријуми прикладности, прихватљивости и изводљивости (Слика 4.15.) (Johnson et al., 2011, стр. 363).

- Прикладност. Критеријум прикладности се односи да утврђивање да ли је стратегија у складу са кључним питањима везаним за могућности и ограничења са којима се организација суочава. Заправо, треба одредити да ли дата стратегијска опција омогућава предузећу да искористи шансе и избегне претње из окружења (ibid., стр. 364).
- Прихватљивост. Критеријум прихватљивости се односи на то да ли резултирајуће перформансе стратегије задовољавају потребе стејхолдера (ibid., 2011, стр. 371).
- Изводљивост. Критеријум изводљивости се односи на то да ли стратегија може да функционише у пракси, односно да ли предузеће има довољно ресурса да имплементира стратегију. Анализа изводљивости је заправо евалуација интерних капацитета предузећа (Wu, 2010). Процена изводљивости захтева одговор на два кључна питања: да ли постојећи ресурси и компетенције омогућавају ефективну

имплементацију стратегије, и уколико то није случај да ли се могу обезбедити? Фокус се ставља на три области: финансијска изводљивост, људски ресурси и њихове вештине и значај интеграције ресурса. Финансијска изводљивост је веома важна, при чему је потребно идентификовати финансијска средства потребна за стратегију, средства која ће се генерисати током спровођења стратегије и време када ће бити потребно обезбедити додатна средства (Johnson et al., 2011, стр. 383). Предузеће може остварити одрживу конкурентску предност на основу компетенција у смислу вештина, знања и искуства људи у организацији. Заправо, крајњи успех стратегије ће зависити од тога како је она спроведена од стране запослених у предузећу (ibid., стр. 385). Могуће је, али не често, да се предложена стратегија гради само на постојећим ресурсима. Ипак, најчешће су потребни додатни ресурси, те изводљивост стратегије подразумева и способност да се стекну и интегришу дати ресурси (ibid.,стр. 386).



Слика 4.15. SFA модел евалуације стратегије (прилагођено према: Wu, 2010)

3) Предузимање корективних акција. Предузимање корективних акција не мора да значи да ће постојећа стратегија бити напуштена и да ће нова стратегија бити формулисана (David, 2011, стр. 326). Ипак, предузимање корективних акција најчешће подразумева да ће доћи до промене у формулисању стратегије, промене у имплементирању стратегије или промене у формулисању и имплементирању стратегије. Корективне активности треба да обезбеде предузећу бољу позицију кроз искоришћавање интерних снага и екстерних шанси и избегавање интерних слабости и екстерних претњи. Оне треба да буду интерно конзистентне и да допринесе јачању конкурентске позиције предузећа. Примери промена које могу бити резултат корективних акција су: промена организационе структуре, замена једног или више кључних запослених, продаја филијале, ревидирање пословне мисије, запошљавање додатних запослених, успостављање нових или ревидирање постојећих циљева итд. (David, 2011, стр. 327). У контексту франшизинга као стратегије интернационализације у МСП, корективне акције могу довести до наведених промена у формулисању и/или имплементацији стратегије. Заправо, промене се у највећем броју случајева односе на: одузимање франшизе интернационалним корисницима франшизе који не послују у складу са франшизним уговором, отварање нових франшизних јединица у случају препознатих потреба на страном тржишту, измена стратегијске опције која се користи на страном тржишту (нпр. давалац франшизе може откупити франшизну јединицу која не послује рентабилно и претворити је у јединицу у сопственом власништву) и ревидирање мисије, визије и циљева даваоца франшизе везаних за интернационално пословање.

ПОГЛАВЉЕ V

**ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ФРАНШИЗИНГА КАО
СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ
ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

У петом поглављу дисертације биће дефинисане хипотезе и методологија истраживања, након чега ће бити представљени резултати истраживања и валидација наведених хипотеза. Дакле, полази се од општих и специфичних истраживачких питања и хипотеза, те се потом наводи како су подаци прикупљени и на ком узорку ће се вршити истраживање. Након тога, истиче се које ће се статистичке методе користити за анализу прикупљених података. Емпиријско истраживање ће бити спроведено на узорку франшизних малих и средњих предузећа из Републике Србије. У другом делу овог поглавља биће презентовани резултати емпиријског истраживања са циљем провере постављених хипотеза и пружањем одговора на постављена истраживачка питања. Након дискусије резултата емпиријског истраживања, изложиће се релевантни закључци и препоруке за даља истраживања, али и ограничења спроведеног истраживања.

1. Хипотезе и методологија истраживања

У овом делу дисертације биће изложени истраживачки проблеми и истраживачка питања, након чега ће бити дефинисане хипотезе које се односе на франшизинг као стратегију интернационализације малих и средњих предузећа у Републици Србији. Поред дефинисаних хипотеза које ће бити емпиријски тестиране, посебна пажња биће посвећена методологији истраживања и утврђивању узорка.

1.1. Истраживачка питања и хипотезе

Предмет истраживања докторске дисертације је франшизинг као стратегија интернационализације МСП. Сврха истраживања је истицање предности које се могу

остварити применом франшизинга као стратегије интернационализације МСП и указивање на факторе који могу утицати на одлуку МСП да примене ову стратегију ради ширења пословне активности на инострано тржиште. Основни истраживачки проблем докторске дисертације се односи на анализу стања и динамике интернационализације малих и средњих предузећа у Републици Србији и свету, као и на истраживање коришћења франшизинга као стратегије интернационализације МСП. На основу овако дефинисаног истраживачког проблема, постављају се одређена истраживачка питања: Да ли се франшизинг као стратегија интернационализације мање примењује од стране МСП у односу на остале стратегије интернационализације?, Да ли и у којој мери интерни фактори из домена привредне делатности и карактеристика франшизних система утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације МСП?, Да ли и у ком интензитету екстерни фактори из домена географске и културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације МСП?, Да ли употреба ИКТ и Интернета од стране даваоца и корисника франшизе може имати утицај на употребу франшизинга као стратегије интернационализације МСП?, Да ли постоји разлика у величини и карактеру дејства фактора између МСП која користе франшизинг и оних која користе друге стратегије интернационализације?

Полазећи од основних истраживачких питања, дефинисане су хипотезе, које ће кроз емпиријско истраживање и анализирање резултата истог, дати одговор на постављена питања. У студијама о интернационализацији предузећа, као једно од кључних питања се наводи избор начина уласка на страна тржиште, с обзиром на то да изабрана стратегија интернационализације има велики утицај на успешност пословања предузећа и његове интернационалне перформансе (Choo & Mazzarol, 2001). У земљама у којима је франшизинг као облик пословања најразвијенији, као што су САД, Велика Британија и Аустралија, постоји велики број публикација о франшизингу. Упркос растућој популарности франшизинга као стратегије уласка на страна тржишта, академска заједница још увек није у задовољавајућој мери истражила сегмент интернационалног франшизинга (Whitehead, 1991). Треба истаћи да су увоз и извоз два најчешћа начина за улазак МСП на страна тржишта у земљама чланицама Европске уније. Резултати истраживања које је

обухватило 9.480 европских МСП показују да 25% МСП у земљама чланицама ЕУ27 увози, док 29% МСП из земаља чланица ЕУ27 извози. С друге стране, тек 7% МСП у ЕУ27 су укључена у неки облик технолошке кооперације са страним партнером, 7% МСП су подуговарачи страним партнерима, 7% има стране подуговараче и 2% МСП из ЕУ27 су укључена у стране директне инвестиције (European Commission, 2010, стр. 5). У земљама у развоју су студије на тему франшизинга најчешће уопштене, те се истиче неопходност дубљих анализа, посебно са глобалног аспекта. *Welsh et al.* (2006) су у својој студији сумирали објављене радове на тему интернационалног франшизинга од 1998. до 2005. године и утврдили су да је у том периоду написан укупно 31 чланак о интернационалном франшизингу у земљама у развоју. Може се рећи да је ово последица тога што је франшизинг још увек недовољно заступљен као стратегија интернационализације МСП, у поређењу првенствено са извозом. Неколико студија је утврдило да МСП преферирају стратегије интернационализације као што су извоз и лиценцирање (Agarwal & Ramaswami, 1992; Erramilli & D'dDouza, 1993), при чему је извоз најчешће коришћен начин уласка МСП на страна тржишта (Cavusgli & Nevin, 1981). У предузећима у Републици Србији је честа ситуација да се извоз третира као једина могућа стратегија интернационализације (Rakita, 1998, стр. 286). С тим у вези се прва хипотеза односи на утврђивање тога да се франшизинг као стратегија интернационализације слабије примењује од стране франшизних МСП у односу на остале стратегије интернационализације.

X1: Примена франшизинга као стратегије интернационализације је слабије изражена у франшизним МСП у односу на остале стратегије интернационализације.

На примену одређене стратегије интернационализације од стране франшизних МСП утиче велики број, како интерних, тако и екстерних фактора. У раду ће се анализирати утицај интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације франшизних МСП. Из домена интерних фактора, биће посматрани следећи фактори: делатност франшизног предузећа (сектор у коме послује дато франшизно предузеће), величина франшизног предузећа (изражено бројем франшизних јединица) и старост франшизног предузећа (посматрано у броју година франшизног

пословања датог франшизног МСП). На основу добијених података ће се тежити да се докаже хипотеза да на примену франшизинга као стратегије интернационализације франшизних МСП могу утицати интерни фактори из домена делатности, величине и старости франшизног предузећа.

X2: На примену франшизинга као стратегије интернационализације франшизних МСП могу утицати интерни фактори из домена карактеристика франшизних предузећа (делатност, величина и старост франшизних предузећа).

Одлука о начину изласка на страно тржиште је круцијална за унапређење интернационалних пословних перформанси предузећа. Међутим, веома је важно изабрати право тржиште на коме ће предузеће обављати своје интернационалне активности. Низ екстерних фактора може утицати на одлуку о изласку и избор тржишта, међу којима су свакако неки од најважнијих привредна развијеност земље и географска и културна дистанца. Стога се трећа хипотеза односи на екстерне факторе из домена привредне развијености земље, географске и културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе, који могу утицати на одлуку о интернационализацији МСП кроз франшизинг и избор тржишта.

X3: На одлуку о интернационализацији франшизних МСП кроз франшизинг и избор тржишта могу утицати екстерни фактори из домена привредне развијености земље, географске и културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе.

Интернет се сматра новим комуникационим медијем, имајући у виду да побољшава пословну комуникацију кроз ефикасно и ефективно претраживање и размену информација (Zettelmeyer, 2000) и унапређење повезаности и интерактивности (Dutta & Biren, 2001). Ово је посебно важно уколико се давалац и корисник франшизе налазе на великој географској удаљености. Заправо, савремена ИКТ и Интернет у великој мери доприносе бољој повезаности и умрежавању даваоца франшизе са његовим интернационалним

корисницима. Наредна хипотеза се управо односи на употребу ИКТ и Интернета од стране даваоца и корисника франшизе као фактора који могу утицати на интернационализацију МСП применом франшизинга.

X4: На интернационализацију франшизних МСП применом франшизинга може утицати употреба ИКТ и Интернета од стране даваоца и корисника франшизе.

У коначном, треба имати у виду да домаћа МСП која послују по систему франшизинга на тржишту Републике Србије не морају нужно пословати и интернационално применом франшизног концепта пословања. Дакле, франшизна МСП се могу одлучити за примену различитих стратегија интернационализације, међу којима је свакако и франшизинг. Стога ће за потребе овог истраживања бити извршено поређење са сврхом утврђивања разлике у величини и карактеру утицаја интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације, све са циљем доказивања пете хипотезе.

X5: Величина и карактер утицаја интерних и екстерних фактора се разликују између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације.

1.2. Мерила, начини прикупљања података и узорак

У овом делу рада, ауторка ће дати објашњења у вези узорка и субјеката истраживања и дефинисати зависне и независне варијабле. Такође, пажња ће бити посвећена анализи анкете која је коришћена као метод прикупљања података за потребе истраживања.

1.2.1. Узорак и субјекти истраживања

Субјекти истраживања су франшизна мала и средња предузећа из Републике Србије. Узорак је веома специфичан из више разлога. Првенствено, у Републици Србији не постоји јединствена званична база франшизних предузећа. Као што је раније наведено, у постојећем Закону о жиговима постоји обавеза да се франшизни уговор региструје у Заводу за интелектуалну својину у Одељењу за жигове, али је мали број франшизних система испунио ту обавезу (Portal ideja za preduzetne, 2014). Из тог разлога, ауторка је на основу доступне литературе и релевантних онлајн извора направила базу домаћих франшизних предузећа из РС. Иницијално, базу је чинило 60 домаћих франшизних предузећа. Непосредно пре самог истраживања, ауторка је мејлом и телефонским путем извршила проверу да ли предузећа из иницијалне базе још увек послују по франшизном систему. Након провере спроведене током априла 2016. године, утврђено је да чак 10 предузећа из базе више не послује по систему франшизинга. Као најчешће разлоге за престанак франшизног пословања, власници и менаџери предузећа су истицали недовољну правну регулисаност франшизинга у Републици Србији и недовољну посвећеност појединих корисника франшизе који имају превелика очекивања од даваоца франшизе, у смислу обезбеђења успешног пословања готово без икаквих залагања или улагања од стране корисника. Дакле, након што су предузећа која више не послују по систему франшизинга искључена из иницијалне базе, база је сведена на 50 франшизних предузећа из РС. С обзиром на то да су у фокусу анализе докторске дисертације мала и средња предузећа, за потребе даљег истраживања из базе су искључена два велика предузећа и једно удружење. Коначан узорак за даље истраживање чини 47 малих и средњих предузећа из Републике Србије која послују по систему франшизинга и која чине 94% укупног броја франшизних предузећа у РС (Слика 5.1.). Временски оквир спровођења емпиријског истраживања је мај-јул 2016. године.



Слика 5.1. Структура франшизних предузећа у Републици Србији

Почетком маја 2016. године упитник који је коришћен за потребе овог истраживања је послат мејлом на адресе наведених франшизних предузећа, при чему су углавном контактирани директори, франшизни менаџери или маркетинг менаџери. У датом мејлу је објашњена природа и сврха истраживања и послат линк до онлајн упитника. С обзиром на то да је персонализација у истраживању веома важна (Dillman, 2000, стр. 152), у мејловима се ауторка обраћала директно директорима или франшизним менаџерима. Dillman (2000, стр. 13) истиче да је неопходно неколико пута покушати ступити у контакт са предузећима не би ли се добила прихватљива стопа одговора. Стога су, након недељу дана, франшизна МСП из базе која нису попунила упитник још једном контактирана мејлом са молбом да попуне упитник (*follow-up*).

Имајући у виду и ниску стопу одговора након мејла подсећања, након недељу дана су предузећа контактирана телефонским путем како би потврдила пријем мејла и изразила спремност да учествују и истраживању. Утврђено је да одређени број предузећа није добио упитник због промене мејл адресе, те су тим предузећима мејлови поново послати на нове адресе. Велики проблем је био доћи до контаката директора предузећа или менаџера који се баве ширењем путем франшизе, а који би могли дати одговоре на питања у оквиру упитника. Healey и Rawlinson (1993) истичу да су предузећа организације са којима истраживач мора да преговара како би добио важне информације. Стога је у телефонском разговору директорима и менаџерима предузећа понуђена и лична посета

предузећу или слање упитника поштом у штампаној форми. Директори и менаџери свих контактираних предузећа су истакли да ће попунити упитник онлајн. Ипак, стопа одговора није била задовољавајућа ни након првог телефонског контакта, те је још једном упућена молба за попуњавање упитника мејлом и телефонским путем. Након трећег круга подсећања, контактирана је маркетиншка агенција *Ninamedia Research*. Резултат свих покушаја да се добију одговори од наведених предузећа је 32 попуњена упитника и 15 предузећа која су се изјаснила да не желе или нису у могућности да учествују у истраживању. Дакле, стопа одговора је 68%. Као најчешће разлоге за одбијање учешћа у истраживању, предузећа наводе недостатак времена и истичу да су информације о њиховом франшизном пословању пословна тајна.

Анализом узорка, увиђа се да половину франшизних МСП из Републике Србије чине мала предузећа, њих 16 од 32 од укупног броја анализираних франшизних МСП. У узорку се налази и 7 микро предузећа, односно 21,9% и 9 средњих предузећа, односно 28,1% укупног узорка (Табела 5.1.).

Табела 5.1. Структура франшизних МСП у РС по величини

Величина предузећа	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Микро предузећа	7	21,9%	21,9%
Мала предузећа	16	50,0%	71,9%
Средња предузећа	9	28,1%	100%
Укупно	32	100%	

Због малог узорка, а у циљу добијања употребљивих података за даљу анализу, предузећа смо груписали у три сектора: производња, трговина и услуге (Влада Републике Србије, 2010). Стога, уколико посматрамо структуру франшизних МСП у РС по сектору, запажамо да је 50% анализираних предузећа из сектора трговине, док у сектору производње и сектору услуга послује по 25% франшизних МСП из узорка (Табела 5.2.).

Табела 5.2. Структура франшизних МСП у РС по сектору

Сектор	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Производња	8	25,0%	25,0%
Трговина	16	50,0%	75,0%
Услуге	8	25,0%	100%
Укупно	32	100%	

Такође, у Табели 5.3. се може сагледати и структура узорка по седишту предузећа. Очекивано, седиште највећег броја франшизних МСП је у Београду, чак 19 од укупно 32 предузећа, односно 59,4% од укупног узорка. Три франшизна предузећа из узорка имају седиште у Новом Саду, односно 9,4% укупног броја анализираних предузећа. У Нишу, Суботици и Чачку су седишта по два франшизна предузећа из узорка, односно по 6,3%, док се у следећим градовима налазе седишта по једног анализираних франшизног предузећа: Крагујевац, Аранђеловац, Ариље и Нови Пазар. Дакле, може се закључити да су седишта 3/4 анализираних франшизних МСП из Републике Србије у Београду, Новом Саду и Нишу (75,1%).

Табела 5.3. Структура франшизних МСП у РС по седишту

Седиште предузећа	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Београд	19	59,4%	59,4%
Нови Сад	3	9,4%	68,8%
Ниш	2	6,3%	75,1%
Чачак	2	6,3%	81,4%
Суботица	2	6,3%	87,7%
Аранђеловац	1	3,1%	90,8%
Ариље	1	3,1%	93,9%
Крагујевац	1	3,1%	97,0%
Нови Пазар	1	3,1%	100%
Укупно	32	100%	

1.2.2. Дефинисање варијабли

Методолошки, истраживања у области франшизинга су у прошлости била углавном квантитативна (Elango & Fried, 1997; McIntyre & Huszagh, 1995). Квантитативне студије о франшизном пословању су обично укључивале статистичку обраду података из секундарних извора (Brickley et al, 1991; Michael & Combs, 2008, Lafontaine, 1992; Combs & Castrogiovanni, 1994; Shane 1998), али и из примарних извора, при чему су подаци прикупљани директно од организација и/или предузећа (Spinelli and Birley, 1998). Највећи број истраживања у области франшизинга се везује за америчко подручје, где су квантитативни методи истраживања доминантни и сматрају се валиднијим од квалитативних метода (Stanworth, 1999). Истиче се да квантитативне методе пружају „научну истину“ и преферирају се у академским круговима, јер се сматра да воде до поузданих и проверљивих налаза и закључака (Schoenberger, 1991).

У области франшизинга постоје и квалитативна истраживања која најчешће подразумевају појединачне студије случаја (Quinn & Doherty, 2000) или компарацију неколико франшизних система (Merrilees & Frazer, 2006). Ипак, *Shane* (1998) наглашава да су квалитативни методи мање прихваћени, јер се сматрају индуктивним и субјективним, док се квантитативни методи истраживања сматрају дедуктивним и објективним. Комбиноване методе истраживања (комбинација квантитативног и квалитативног истраживања) су такође коришћене за анализе у области франшизинга (Morgan, 1997). С обзиром на недостатак истраживања у области франшизинга као стратегије интернационализације МСП, током дизајнирања истраживања су консултовани извори и студије из области франшизинга, с једне стране, стратегија интернационализације, с друге стране и предузетништва, с треће стране. Највећи број спроведених истраживања о интернационалном франшизингу се односи на глобално позната мултинационална предузећа која користе франшизни концепт за ширење свог пословања. Ипак, како би се сагледало стање франшизинга у Републици Србији, увиђа се потреба анализе домаћих франшизних предузећа и њихове интернационалне активности путем франшизинга или других стратегија интернационализације.

У циљу свеобухватног сагледавања студије, у овом делу рада ће бити дефинисане зависне и независне варијабле. При тестирању хипотезе која се тиче утицаја интерних

фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП, зависна променљива је број франшизних јединица у иностранству сваког од анализираних франшизних МСП. За потребе тестирања треће хипотезе која се тиче утицаја екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације и избора тржишта, анализирају се само франшизна МСП која послују интернационално применом франшизног концепта. У том смислу, као зависна променљива се у овом случају користи број франшизних јединица по земљама у којима дато франшизно МСП обавља своје франшизно пословање. Када је реч о доказивању четврте хипотезе, која се односи на утицај ИКТ и Интернета на употребу франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП, зависна променљива је број франшизних јединица у иностранству сваког од анализираних франшизних МСП. Дакле, овде је ситуација слична као и код друге хипотезе, имајући у виду да се употреба савремене ИКТ и Интернета може сматрати једним од интерних фактора који значајно утиче на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Пета хипотеза претпоставља разлику у величини и карактеру утицаја интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују неку другу стратегију интернационализације. Стога, као зависна променљива ће се користити дихотомна (бинарна) варијабла и биће извршено кодирање, тако да 1 означава коришћење франшизинга као стратегије интернационализације, док ће 2 означавати коришћење неке друге стратегије интернационализације од стране франшизних МСП. У случају када се у компарацију укључују и франшизна МСП која не послују интернационално, она ће бити посматрана као засебна група и кодирањем ће им се доделити број 0.

Као независне променљиве се управо користе интерни и екстерни фактори чији се ефекат на примену франшизинга као стратегије интернационализације испитује. Дакле, независне променљиве из домена интерних фактора су делатност, величина и старост франшизног МСП. Када је у питању делатност, испитаницима је дат избор између производње, трговине и услуга, уз могућност да додају и свој одговор. Највећи број досадашњих истраживања у области франшизинга је анализирао франшизне системе из само једног сектора. Стога је циљ студије био да се усвоји мулти-секторски приступ.

Величина франшизног МСП се посматра кроз укупан број франшизних јединица, док се старост утврђује на основу броја година франшизног пословања датог предузећа. На основу броја година пословања и броја франшизних јединица, може се пратити животни циклус франшизног система, при чему се запажа да, када франшизни систем једном доспе у фазу зрелости на домаћем тржишту, често почиње да истражује интернационална тржишта (Johanson & Vahlne, 1990). Lillis et al. (1976) су поделили животни циклус франшизног система на четири фазе: пенетрација, раст, зрелост и касна зрелост. Предузеће у фази пенетрације има пословно искуство до пет година. Вероватно због ограничености капитала, искуства и репутације на тржишту, предузећа у овој фази немају велики број јединица (до 10 франшизних јединица). Како предузеће улази у фазу експанзије, а затим и фазу зрелости, број јединица се повећава и достиже свој максимум у фази касне зрелости (Zhu, June Wang & Rose Quan, 2011).

Са бројем година пословања најчешће се повећава и број франшизних јединица, те су старији франшизни системи обично и највећи. Као што се може видети у Табели 5.4., у фази експанзије се налазе франшизна предузећа која послују 6-8 година са укупно 11-29 франшизних јединица, а у фазу зрелости прелазе када имају већ 30-49 франшизних јединица и 9-13 година пословања иза себе. Последња фаза у животном циклусу франшизног система је фаза касне зрелости која подразумева да предузеће послује дуже од 14 година и има преко 50 франшизних јединица (Lillis et al., 1976).

Табела 5.4. Животни циклус франшизног система

Фаза	Број година пословања	Број франшизних јединица
Пенетрација	0-5	0-10
Експанзија	6-8	11-29
Зрелост	9-13	30-49
Касна зрелост	Преко 14	Преко 50

Извор: Lillis et al., 1976

Када су у питању екстерни фактори као независне променљиве, посматрају се привредна развијеност земље, географска дистанца и културна дистанца. Привредна развијеност земље као један од екстерних фактора, биће посматрана на основу бруто

домаћег производа (БДП-а) по глави становника (енгл. *GDP per capita*). У складу са постављеним истраживачким питањима, анализираће се да ли се домаћа франшизна МСП пре одлучују за ширење пословања путем франшизинга у земље које су на сличном нивоу привредног развоја као и Република Србија. БДП по глави становника у Србији је испод просечног БДП-а по глави становника на светском нивоу и далеко испод БДП-а по глави становника у земљама ОЕЦД-а и земљама чланицама ЕУ. У 2015. години БДП по глави становника у Републици Србији је износио 5.144 US\$, што је скоро дупло мање од просечног БДП-а по глави становника на светском нивоу који износи 9.996 US\$ и око шест пута мање од БДП-а по глави становника у земљама чланицама ЕУ (31.843 US\$) и земљама ОЕЦД-а (35.783 US\$). Уколико се посматра БДП по глави становника у Републици Србији и земљама бивше СФРЈ у 2015. години, може се закључити да Словенија има највиши БДП по глави становника који је готово четири пута већи у односу на БДП по глави становника у Републици Србији и износи 20.713 US\$. Након Словеније, следи Хрватска, са БДП-ом по глави становника који је више него дупло већи у односу на Србију и износи 11.536 US\$. Између Републике Србије осталих земаља бивше СФРЈ је значајно мања разлика по питању БДП-а по глави становника (The World Bank, 2016).

Географска дистанца је такође један од екстерних фактора чији ће се утицај на коришћење франшизинга као стратегије интернационализације анализирати. Ова независна променљива ће се утврдити на основу броја километара од главног града земље из које потиче предузеће давалац франшизе и главног града земље из које потиче корисник франшизе (ваздушном линијом). Поред географске дистанце, као важан екстерни фактор који утиче на избор стратегије интернационализације се често наводи културна дистанца. *Hofsted*-ова студија је веома цитирана у литератури и добијени резултати се сматрају валидним и поузданим (Mitra & Golder, 2002; Sondergaard, 1994). Ово, првенствено, због тога што у последњих скоро 40 година не постоји студија која се заснива на толико великом узорку као што је случај са *Hofsted*-овом студијом (116.000 испитаника у компанији *IBM*) (Hollensen, 2007, стр. 230). Првобитно су анализиране четири димензије културе: дистанца моћи, индивидуализам *versus* колективизам, избегавање неизвесности и мушке *versus* женске вредности. Пета димензија која се односи на дугорочну оријентацију је додата 1991. године, док је шеста димензија

(опуштеност/уздржаност) додата 2010. године. Подаци о димензијама културе су доступни за 76 земаља (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010), међу којима је и Република Србија.

На основу димензија културе и користећи процедуре које су развили *Kogut & Singh* (1988), културна дистанца ће се рачунати по следећој формули:

$$CD_j = \sum_{i=1}^6 \frac{(I_{ij} - I_{IRS})^2}{V_i}$$

где је I_{ij} -индекс за i -ту димензију културе и j -ту земљу, I_{IRS} -индекс за i -ту димензију културе за Републику Србију, V_i -варијанса индекса i -те димензије, CD_j -културна дистанца између j -те земље и матичне земље. Ради бољег разумевања културне дистанце, важно је сагледати следеће димензије културе:

- 1) Индивидуализам/Колективизам. Ова димензија се односи на степен у коме се људи у некој земљи понашају као индивидуалци, односно као чланови групе. Људи у земљама које карактерише индивидуализам воде рачуна само о себи и својој најужој породици. Појединци су концентрисани на себе, не зависе пуно једни од других и стављају сопствене циљеве изнад циљева групе (Hollensen, 2007, стр. 229). Примери земаља које се карактеришу индивидуалистичким понашањем људи су САД, Канада, Велика Британија, Аустралија, Данска. С друге стране, у земљама које карактерише колективизам, људи имају групни менталитет, зависни су једни од других и теже групној хармонији (*ibid.*). У оваквим друштвима се од појединаца очекује да се понашају на исти начин као сви остали чланови групе и да брину о другим члановима у замену за лојалност. Колективизам се јавља у друштвима у којима су људи од рођења интегрисани у јаке, кохезивне групе, при чему шира породица и јаке социјалне везе са групом доминирају над индивидуалном слободом. Менаџери у земљама које одликује колективизам су лојалнији свом предузећу и фокусирани су на остварење групних циљева (*ibid.*, стр. 622). Примери земаља које карактерише колективистичко понашање су Јапан, Кина, Бразил, Колумбија, Чиле, Венецуела (*ibid.*, стр. 229).
- 2) Дистанца моћи. Димензија дистанце моћи се односи на степен једнакости/неједнакости, односно једнаке/неједнаке дистрибуције моћи између људи у одређеном друштву (*ibid.*, стр. 228). У друштвима са ниском дистанцом моћи, једнакост се види као кључни циљ друштва, док у друштвима високом дистанцом

моћи постоји висок степен неједнакости између људи. Што је нижа дистанца моћи, већа су очекивања појединаца да ће учествовати у доношењу важних одлука, док код друштва са високом дистанцом моћи само неколико људи из врха доноси све одлуке, док их остали прихватају (ibid.). Примери друштава са високом дистанцом моћи су Јапан, Кореја, Русија, Индонезија, Малезија. С друге стране, друштва са ниском дистанцом моћи су земље Западне Европе и Северне Америке (ibid., стр. 621). У друштвима са нижом дистанцом моћи, моћ је дисперзована и што је нижа дистанца моћи, више појединаца ће очекивати да учествује у процесу доношења одлука. Високи скор дистанце моћи има Јапан. (ibid., стр. 228).

- 3) Избегавање неизвесности. Димензија избегавања неизвесности се односи на толерантност друштва на неизвесност. Неизвесне ситуације су нове, непознате, изненадне, различите од уобичајених. Основни проблем укључује степен до кога друштво покушава да контролише неконтролисано. Ова димензија показује у којој мери људи у одређеном друштву фаворизују формалне регулативе и колико су спремни да преузму ризик (ibid.). У друштвима која теже избегавању неизвесности, запослени су забринути за своју будућност и теже да минимизирају ризик развојем сигурносних система и формалних правила за структурирање дневних пословних рутина (ibid., стр. 621). Пример земаља у којима се тежи избегавању неизвесности су Грчка, Португалија, Шпанија, Јапан, Белгија. Насупрот томе, друштва у којима се неизвесност толерише одликује прихватање неизвесне будућности и преузимање ризика. Запослени у предузећима се суочавају са будућношћу онаквом каква јесте, без превеликог стреса и преферирају да раде у неформалним условима уз постојање флексибилности (ibid.). Пример земаља које су толерантне на неизвесност су САД и Канада (ibid., стр. 228).
- 4) Мушке вредности/Женске вредности. „Мушке“ културе оснажују „мушке вредности“, као што су: асертивност, независност, оријентисаност на задатке и самопостигнуће, контрола, моћ, успех и новац. Стратегија преговарања је обично конкурентска и резултира ситуацијом *win-lose*. Конфликти се пре решавају свађом него компромисом. У оваквој ситуацији, особа која се највише надмеће ће највише постићи. С друге стране, „женске“ културе цене „женске“ вредности као што су сарадња, квалитет

живота, брига о слабијима, солидарност и емпатија. У оваквим друштвима се преферира кооперативна стратегија преговарања која обезбеђује најбоље заједничко решење и *win-win* ситуацију (ibid., стр. 621). Пример земаља у којима доминирају „мушке“ вредности су Јапан, Аустрија, Италија, САД, док у земљама као што су Швадска, Данска, Норвешка преовладавају „женске“ вредности (ibid., стр. 229).

- 5) Дугорочна оријентација/Краткорочна оријентација. Ова димензија се односи на начин на који су чланови друштва окренути будућим перспективама у смислу временске оријентације. Дугорочно оријентисана друштва су она која се баве питањима будућности и теже остварењу дугорочних користи. Врло често се труде да предвиде будућност или да имају контролу над сопственом судбином. У друштвима са дугорочном оријентацијом се тежи постизању дугорочних резултата, док су друштва која су краткорочно оријентисана фокусирана на постизање брзих, краткорочних резултата. Многе европске и северно-америчке земље су краткорочно оријентисане (нпр. Канада, Чешка). Насупрот томе, висок индекс дугорочне оријентације имају Кина, Хонг Конг, Тајван (ibid.).
- 6) Опуштеност/Уздржаност. Опуштеност се односи на друштва која дозвољавају релативно слободно задовољавање основних и природних људских потреба везаних за уживање у животу и забаву. Друштва која се залажу за уздржаност су она у којима се задовољење потреба потискује уз примену строгих друштвених норми (Hofstede et al., 2010).

Још један од фактора који може утицати на примену франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП јесте коришћење савремене ИКТ и Интернета од стране даваоца франшизе. Веб-сајт даваоца франшизе игра важну улогу у привлачењу нових корисника франшизе. Такође, даваоци франшизе путем веб-сајта могу извршити он-лајн скрининг потенцијалних корисника франшизе. С друге стране, потенцијални корисници франшизе на веб-сајту даваоца франшизе могу наћи важне информације о самом франшизном систему (Fisher & Mullin, 2000). Заправо, веб-сајт може да садржи информације као што су преглед франшизних програма, искуства корисника франшизе и детаље о могућностима које франшиза пружа. Неки веб-сајтови даваоца франшизе садрже и информације о иницијалном улагању потребном за покретање

франшизног посла, као и о износу текуће накнаде (тантијема). Даваоци франшизе путем свог веб-сајта могу прикупљати накнаде од корисника франшизе кроз електронски трансфер новца или он-лајн плаћања кредитном картицом од стране корисника франшизе. Веб-сајтови могу омогућити корисницима франшизе да он-лајн купе промотивни и тренинг материјал, униформе итд. (Rogers, Bennett & Grewal, 2007).

Веб сајтови данас садрже детаљне описе производа, а кориснички сервис више није ограничен. Стога, купци могу постављати питања он-лајн и добијати одговоре од стране предузећа 24 часова дневно. Веб-сајт даваоца франшизе најчешће садржи и информације о постојећим корисницима франшизе, њихове локације или линкове до засебних веб-страница. На овај начин он-лајн присуство подиже свест потрошача о датом франшизном концепту, што у коначном може довести до додатне продаје у франшизним јединицама (Lancioni, Smith & Oliva, 2000). Употребом Интернета као комуникационог медија се, поред оперативних трошкова, могу смањити и трошкови маркетинг комуникације. (Rao & Frazer, 2006). Електронска размена података (енгл. *Electronic Data Interchange-EDI*) и електронски трансфер средстава (енгл. *Electronic Funds Transfers-EFT*) побољшавају управљање ланцем снабдевања, што омогућава брже и прецизније трансакције (Griffith & Palmer, 1999).

Услед брзог раста популарности Интернета као медија за лакше допирање до купаца широм света, електронска трговина постаје још једна важна област истраживања последњих неколико година. Електронска трговина се може дефинисати као размена информација, роба, услуга и плаћања електронским путем (Rogers et al., 2007). Е-трговина нуди низ предности, али и недостатака за франшизне системе. Предности се првенствено огледају у томе што потрошачи имају лакши приступ информацијама које им могу помоћи да брже донесу одлуку о куповини одређеног производа. Поред тога, Интернет малопродаја има предности у односу на традиционалну, у смислу ширег домета, неограниченог радног времена и високог степена флексибилности (Enders & Jelassi, 2000). Франшизни системи су посебно погодни за е-трговину због препознатљивости бренда. Један од најпроблематичнијих аспеката е-трговине у сфери франшизинга су правне импликације франшизног пословања преко Интернета (Gotsopoulou, 2000; Trice, 2001).

Предузећа даваоци франшизе морају бити свесна развоја законодавства којим се уређује електронско пословање уопште, укључујући законодавство које се односи на приватност, заштиту ауторских права итд. (Watson, Kirby & Egan, 2002). Међународна природа франшизинга ставља овај облик пословања у неповољнији положај у односу на остале пословне концепте када дође до он-лајн активности (Fisher & Mullin, 2000). Даваоци франшизе при продаји својих производа он-лајн морају пазити да својим поступцима не нарушавају прекограничне законе о конкуренцији или сопствене франшизне уговоре у погледу територијалних права (Floriani & Lindsey, 2001). Евидентан је проблем везан за чињеницу да је законодавство о електронском пословању још увек недовољно развијено и да је већина франшизних уговора склопљена када је Интернет још увек био у повоју. Теоријски посматрано, електронска трговина може да елиминише потребу за франшизингом. Заправо, уколико давалац франшизе продаје своје производе путем веб-сајта, крајњи купци ће се пре одлучивати да он-лајн купују и плаћају производе уместо да одлазе до франшизних јединица у свом суседству (Plave & Amolsch, 2000). Дакле, ако се већина производа може купити он-лајн, смањиће се потреба за присуством робе у традиционалним франшизним јединицама, што ће утицати на мању атрактивност франшизинга као пословног концепта. На овај начин се корисници франшизе могу осетити оштећеним од стране даваоца франшизе, који електронском трговином путем веб-сајта утичу на смањење продаје у традиционалним франшизним јединицама.

У прилог томе говоре и резултати истраживања које су спровеле ауторке *Стефановић и Станковић* (2014), а које је показало да релативно мали проценат франшизних предузећа, како из анализираних мање развијених, тако и из развијенијих земаља, обавља електронску трговину путем својих веб-сајтова. Како не би дошло до сукоба интереса, више од половине анализираних компанија се одлучује да путем веб-сајта пружи само детаљне информације о производима и услугама и локацијама корисника франшизе, те да упути купце да купују производе у најближој франшизној јединици. (ibid., 2014). Понекад даваоци франшизе дају тзв. „риверсну накнаду“ корисницима франшизе у замену за губитак прихода услед е-трговине путем веб-сајта даваоца франшизе, али то не може увек решити проблем. Нижи трошкови он-лајн малопродаје у односу на традиционалну малопродају би допринели да предузећа брзо и лако шире своје пословање

интернационално без примене франшизинга. Ипак, природа одређених производа и услуга може допринети томе да се они не могу продавати он-лајн, што говори у прилог франшизном концепту (Dixon & Quinn, 2004). Успешна предузећа која желе да остану конкурентна на тржишту морају пратити савремене трендове, који свакако подразумевају и присуство на Интернету (Plave & Amolsch, 2000). Важно је поменути и значај интранета и екстранета који могу постати „жиле куцавице“ интернационалног франшизног система (Kennedy, 2006). *Стефановић и Станковић* (2014) су у свом истраживању показале да постоји јака позитивна веза између употребе веб-сајта за повезивање корисника и даваоца франшизе и броја франшизних јединица. То значи да повећање коришћења веб-сајта за повезивање учесника у франшизном систему, повећава и број франшизних јединица франшизног концепта (ibid.).

1.2.3. Инструмент и техника прикупљања података

Као што је већ истакнуто, за анализу франшизног пословања су до сада најчешће коришћена квантитативна истраживања спроведена на подацима прикупљеним из секундарних или примарних извора података. Имајући у виду да у Републици Србији не постоји доступна јединствена база домаћих даваоца франшизе, примарно истраживање путем упитника је изабрано као најпримеренија техника имајући у виду време, трошкове и потенцијалне потешкоће у прикупљању података од франшизних МСП. Добро дизајнирање и дистрибуирање упитника је једна од најважнијих фаза у процесу истраживања. Како би се сачинио добар упитник, неопходно је да буду задовољена два основна критеријума: релевантност и прецизност (Zhu, 2008). Коришћењем добро формулисаног упитника, одговори испитаника се могу обезбедити релативно брзо и најчешће уз ниске трошкове, у зависности од величине узорка и изабране методологије. При дизајнирању упитника треба водити рачуна о речима које се користе, типу и форми питања, редоследу питања и слично (ibid.). У том смислу, ауторка се трудила да при састављању упитника дефинише питања тако да буду разумљива испитаницима и да им не одузимају превише времена за одговоре.

Упитник који је коришћен за потребе овог истраживања је састављен помоћу сервиса *Google Docs* и састоји се из три целине. Приликом припреме упитника водило се

рачуна о могућностима употребе информација које се могу добити на основу одговора испитаника, те се унапред размишљало о статистичким анализама које ће се применити у даљој анализи. Први део упитника се односи на профил франшизних МСП из Републике Србије. Овај део упитника обухвата 11 питања која треба да обезбеде опште информације о предузећу и франшизи (назив, седиште, делатност, године пословања и слично) као и податке о употреби савремене ИКТ и Интернета од стране предузећа даваоца франшизе. Други део упитника попуњавају предузећа која не примењују франшизинг као стратегију интернационализације, већ су се при наступу на страном тржишту одлучила за неку другу стратегију. Наведена франшизна МСП треба да одговоре на пет питања која се тичу њиховог међународног пословања и баријера због којих се нису одлучили за примену франшизинга као стратегије интернационализације. Трећи део упитника је намењен франшизним МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и обухвата 9 питања. Дата питања се односе на интернационално франшизно пословање предузећа, у смислу земаља у којима имају франшизне јединице, франшизног модела наступа на страном тржишту, броја франшизних јединица по земљама и слично. Такође, франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације су одговарала и на питања везана за кључне мотиве који су утицали на њихову одлуку да почну да примењују франшизинг при свом ширењу интернационално, као и интерне и екстерне баријере са којима се суочавају при интернационализацији путем франшизинга.

Већина питања у упитнику је затвореног типа, при чему се од испитаника обично очекује само да заокруже одговор/е, а све са циљем смањења времена потребног за попуњавање упитника и поједностављења даљих анализа (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, стр. 369). Одговори на затворена питања су се за потребе обраде у *SPSS*-у претварали у нумерички формат. На пример, одговор ДА на питање да ли предузеће послује интернационално је шифрован са 1, а НЕ са 0. Такође, величина предузећа је шифрована тако да се одговор микро предузеће означавао бројем 1, одговор мало предузеће бројем 2 и средње предузеће бројем 3. Поред тога, остављено је неколико отворених питања, како би се дала могућност испитаницима да одговоре на свој начин и да не буду ограничени само на понуђене одговоре, те да дају додатне коментаре или детаљније образложе своје одговоре. Након сагледавања свих одговора испитаника на

отворена питања, утврђује се који су најчешћи одговори те се они могу сажети у неколико категорија ради уношења у *SPSS* и даље детаљније анализе (Pallant, 2011, стр. 8). Код неких питања је коришћена комбинација затворених и отворених питања, при чему је испитаницима дато неколико понуђених одговора и једна додатна категорија (остало) за дописивање одговора уколико се он не налази међу понуђенима. Оваква комбинација затворених и отворених питања је посебно корисна када су у питању рана истраживања у некој области када је неопходно дефинисати категорије на основу одговора које испитаници најчешће дају (Pallant, 2011, стр. 9). За питања која се односе на мотиве и баријере за интернационализацију путем франшизинга коришћена је Ликертова скала, како би испитаници рангирали дате мотиве и баријере по значају на скали од 1 до 5 (1=најмањи значај, 5=највећи значај).

Како би се добили што кориснији подаци од испитаника, важно је да се одреди формат одговора који им се нуди у упитнику. За одређене анализе (нпр. корелацију и регресију) су неопходни одговори који имају широк и континуалан опсег. Када су у питању недостајући подаци, односно појединачни одговори на нека питања од стране испитаника који су изостали, они су се третирали тако да су та предузећа искључена само из оних анализа код којих су недостајали неопходни подаци. Дакле, такви случајеви су анализирани када год је то било могуће, односно када год су постојали подаци потребни за дату анализу. Ауторка се одлучила за ову опцију због тога што би потпуно искључивање предузећа које није дало одговор на одређено питање из целокупне анализе знатно и непотребно ограничило узорак, а коришћење средње вредности свих променљивих уместо недостајућег податка би могло искривити резултате анализе (Pallant, 2011, стр. 60). При састављању упитника се водило рачуна и о редоследу питања, имајући у виду да је то веома важно за успех истраживања. Стога су на почетку дата једноставнија питања која су испитаницима лакша за одговарање, а касније су се захтевали детаљнији одговори. На овај начин се тежи да се придобије поверење испитаника, оствари добра сарадња са њима и обезбеди висока стопа одговора (Zhu, 2008). На стопу одговора утиче, поред дужине упитника и типа и редоследа питања, и време када се упитник шаље испитаницима и да ли им се нуди нека врста подстицаја за попуњавање истог (Dzotefe, 2008).

Поред доброг дизајнирања упитника, од значаја је и дистрибуирати га до испитаника на адекватан начин. У основи, постоје три начина испоруке упитника, односно прикупљања примарних података путем анкете: слање упитника мејлом, анкета телефонским путем и анкета у личном контакту. С обзиром на то да већина предузећа, услед развоја савремене ИКТ све интензивније користи компјутере и Интернет и све ређе проверава своју пошту, ауторка је иницијално послала линк до упитника мејлом. У мејлу, а касније и у телефонском разговору је објашњена сврха истраживања и наглашено је да ће одговори бити коришћени искључиво за сврхе истраживања. У појединим случајевима, истраживачи комбинују различите начине испоруке упитника и реч је о комбинованом методу дистрибуције упитника. Пример комбинованог начина дистрибуције упитника је када се потенцијални испитаници прво контактирају телефоном и питају за учешће и потврду мејл адресе, након чега попуњавају анкету онлајн путем линка достављеног у мејлу. Такође, комбиновани метод подразумева и процедуру која је коришћена у овом истраживању, односно слање линка до упитника потенцијалним испитаницима мејлом, након чега се они који нису одговорили контактирају телефонским путем или се одлази лично до њих. Ово је веома погодан метод јер неки испитаници преферирају да им се упитник пошаље мејлом, док други инсистирају на попуњавању упитника у личном или телефонском контакту. Кроз пружање могућности испитаницима да изаберу начин попуњавања упитника који им највише одговара, тежи се повећању стопе одговора.

1.3. Методе истраживања

У складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања, у докторској дисертацији су, поред анализе расположиве теоријске грађе, примењене и методе емпиријског истраживања. Метода дескрипције је коришћена за сагледавање стања и динамике активности МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације. Од значаја је и примена метода анализе и синтезе сазнања до којих се дошло изучавањем научне и стручне литературе аутора који су у највећој мери допринели истраживању области стратегија интернационализације МСП и франшизинга. Као извори података за примену индуктивно-дедуктивног метода коришћени су: страна и домаћа литература из релевантне области, званични извештаји релевантних националних

и интернационалних организација и подаци о предмету истраживања прикупљени путем Интернета и званичних веб-сајтова предузећа која су предмет анализе. Компаративни метод је примењен са циљем идентификовања разлика у величини и карактеру утицаја фактора који делују на коришћење франшизинга као стратегије интернационализације у МСП у односу на друге стратегије интернационализације.

Досадашња истраживања о значају и улози МСП у савременој економији и коришћењу франшизинга као пословног концепта и стратегије интернационализације су свеобухватно и систематски интерпретирана у дисертацији. Посебан допринос сагледавању значаја франшизинга као стратегије интернационализације МСП дају подаци добијени теренским емпиријским истраживањем, односно прикупљањем примарних података. Примарни подаци су прикупљени анкетирањем франшизних МСП, односно даваоца франшизе из Републике Србије. Анализа резултата емпиријских истраживања је извршена применом бројних статистичких метода. При спровођењу статистичке анализе прикупљених података коришћен је софтверски пакет *SPSS Statistics 20.0*. Дескриптивна статистика је коришћена за верификацију прве хипотезе која се тиче мање употребе франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП у односу на друге стратегије интернационализације.

За детаљнију статистичку анализу и верификацију осталих хипотеза су коришћене статистичке технике за истраживање веза и односа између променљивих и статистичке технике за поређење група. Пре доношења одлуке о примени одговарајуће статистичке технике, испитана је нормалност расподеле променљивих на основу *Shapiro-Wilk* теста и на основу анализе хистограма, криве нормалне вероватноће и правоугаоног дијаграма. У случајевима када подаци имају асиметричан распоред (*Shapiro-Wilk* $p < 0,05$) и када се утврди да постоје нетипичне и екстремне вредности, за статистичку анализу су коришћене непараметарске алтернативе статистичких техника. С друге стране, када подаци показују нормалну расподелу, коришћене су параметарске статистичке технике.

За анализу и утврђивање разлике између интернационалне пословне активности франшизних МСП која послују у различитим секторима је примењен *Kruskal-Wallis*-ов тест. Са циљем анализе утицаја интерних и екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације примењена је проста линеарна регресија, а затим и

вишеструка линеарна регресија. Пре спровођења и интерпретације резултата регресионе анализе, проверено је да ли су потрђене претпоставке неопходне за спровођење ове статистичке технике. Када су у питању категоријске независне променљиве, за потребе регресионе анализе је извршено дихотомно кодирање тих варијабли, при чему је један ниво категорије изабран као референтни ниво. Веза између променљивих је анализирана на основу коефицијента корелације, при чему се коефицијент тумачи на следећи начин (Cohen, 1988, стр. 79-81): мала корелација $r=0,10$ до $0,29$; средња корелација $r=0,30$ до $0,49$ и велика корелација $r=0,50$ до $1,0$.

За потребе спровођења стандардне вишеструке регресије, проверено је да ли између независних променљивих постоји мултиколинеарност. Мултиколинеарност је оцењена на основу вредности *Tolerance* и *VIF*, при чему су прихватљиве вредности које говоре у прилог непостојању мултиколинеарности $Tolerance > 0,10$ и $VIF < 10$. Коефицијент детерминације је коришћен како би се утврдило који део варијансе зависне променљиве објашњава регресиони модел. Коефицијент *Beta* је анализиран за утврђивање независне варијабле која највише доприноси објашњавању зависне променљиве, док је полуделимичан коефицијент корелације коришћен за анализу јединственог доприноса предикцији зависне променљиве.

За израчунавање културне дистанце је коришћена процедура коју су развили *Kogut & Singh* (1988) на основу димензија културе. Географска дистанца је утврђена на основу удаљености између главних градова земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе. Када је у питању употреба ИКТ и Интернета, извршена је компаративна анализа значаја савремене технологије за функционисање франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације.

За сагледавање разлике између франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације у погледу делатности којом се баве је примењен *Chi-square* тест независности. У случајевима када да није задовољена претпоставка да најмање 80% ћелија у бази има очекиване учесталости пет или више, анализиран је Фишеров тачан показатељ вероватноће (енгл. *Fisher's Exact Probability Test*). У случајевима када између зависне и

независне променљиве постоји значајна повезаност, коришћен је Крамеров показатељ V (енгл. *Cramer's V*) за оцену јачине зависности. Про томе, вредност показатеља од 0,10 подразумева мали утицај, 0,30 средњи и 0,50 велики утицај (Pallant, 2011, стр. 231).

Како би се утврдило да ли постоји значајна разлика у интерним и екстерним факторима између две групе предузећа, односно франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије примењен је *t-тест* независних узорака. На основу Левеновог теста једнакости варијанси је утврђено да ли је једнака варијанса резултата у наведене две групе франшизних МСП. Када је ниво значајности Левеновог теста већи од 0,05 коришћени су резултати за случај једнаких варијанси, а када је ниво значајности Левеновог теста мањи од 0,05 посматрани су резултати израчунати за случај да варијансе нису једнаке. Величина утицаја је процењена на основу показатеља ета квадрат и у складу са смерницама које даје *Cohen* (1988, стр. 284-287): 0,01= мали утицај, 0,06= умерен утицај и 0,14= велики утицај.

За проверу да ли постоји разлика у интерним и екстерним факторима између три групе предузећа, односно франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације примењена једнофакторска анализа варијанси (*ANOVA*). У случају када није прекршена претпоставка о хомогености варијансе, односно ниво значајности за Левенов тест је већи од 0,05, коришћени су резултати *ANOVA* теста, након чега је примењен *Tukey* накнадни тест. За случај када је нарушена претпоставка о хомогености варијансе, односно ниво значајности за Левенов тест су мањи од 0,05, коришћени су резултати *Welch* теста и *Games-Howell* накнадног теста. Накнадни тестови су спроведени како би било утврђено између којих група постоји разлика и која је величина те разлике.

За анализу баријера због којих се франшизна МСП не одлучују за наступ на страном тржишту путем франшизинга и мотива који су подстакли франшизна МСП да се одлуче за интернационализацију путем франшизинга су коришћени описни статистички показатељи. Дескриптивном статистичком анализом су сагледане и интерне и екстерне баријере са којима се франшизна МСП из РС суочавају при изласку на страном тржиште применом франшизног концепта пословања.

2. Резултати истраживања и валидација хипотеза

У складу са дефинисаним хипотезама, у овом делу рада ће бити презентовани и дискутовани резултати емпиријског истраживања добијени на основу анализе прикупљених примарних података. Такође, указаће се на ограничења дате студије и њене практичне импликације.

2.1. Резултати емпиријског истраживања

Добијени резултати истраживања на основу анализе прикупљених примарних података ће бити презентовани по целинама у складу са постављеним хипотезама и истраживачким питањима. Прикупљени примарни подаци се тичу стратегија интернационализације које примењују франшизна МСП из Републике Србије, интерних и екстерних фактора који утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације, као и разлика у величини и карактеру утицаја датих фактора између франшизних МСП из РС која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују неку другу стратегију интернационализације.

2.1.1. Примена франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП у РС

Полазна хипотеза у докторској дисертацији се односи на чињеницу да франшизна МСП из Републике Србије мање примењују франшизинг као стратегију интернационализације у односу на друге стратегије. Са циљем верификације ове хипотезе, анализирани су одговори испитаника о њиховој интернационалној активности и стратегијама интернационализације које примењују при ширењу свог пословања у иностранству. На питање да ли франшизна МСП из РС послују интернационално, од укупно 32 испитаника, 20 предузећа је одговорило потврдно, док је 12 одговорило одрично. Стога, закључује се да готово 2/3 франшизних МСП у Републици Србији,

тачније 62,5% обавља међународно пословање, док 37,5% анкетираних предузећа послује само на домаћем тржишту (Табела 5.5.).

Табела 5.5. Интернационално пословање франшизних МСП у РС

Интернационализација	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Да	20	62,5%	62,5%
Не	12	37,5%	100%
Укупно	32	100%	

При одговору на питање о стратегији коју примењују за наступ на страном тржишту, франшизна МСП из РС су могла да се одлуче за неку од понуђених стратегија интернационализације: франшизинг, извоз, лиценцирање, заједничко улагање, стратегијска алијанса, стране директне инвестиције или да допишу стратегију коју користе. Очекивано, чак 11 предузећа је навело да користе извоз као стратегију интернационализације, док 8 предузећа наступа на страном тржишту путем франшизинга и 1 предузеће путем лиценцирања. Изражено у процентима, у односу на укупан број анализираних предузећа, 34,4% предузећа користи извоз, 25% франшизинг и 3,1% франшизних МСП при интернационализацији својих активности се одлучује за давање лиценце. Уколико се посматрају само франшизна МСП у РС која обављају интернационално пословање, више од половине датих предузећа се одлучује за извоз као стратегију интернационализације (55%), 40% примењује франшизинг и 5 % лиценцирање. У коначном, може се потврдити хипотеза да франшизна МСП из Републике Србије слабије примењују франшизинг као стратегију интернационализације (40% франшизних МСП која послују интернационално) у односу на друге стратегије (извоз и лиценцирање које примењује 60% франшизних МСП која обављају међународне активности) (Слика 5.2.).



Слика 5.2. Стратегије интернационализације које примењују франшизна МСП из РС

Посматрано по седишту, највећи број франшизних МСП која послују интернационално је из Београда, скоро 1/3, односно 31,25%. Уколико се посматрају франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације, 5 од 8 предузећа је са седиштем у Београду, односно 62,5%. Такође, по једно франшизно МСП из Ариља, Чачка и Суботице при наступу на страном тржишту користе франшизни концепт. Када су у питању франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације, њих пет има седиште у Београду и по једно предузеће из Ниша, Новог Сада, Крагујевца, Чачка, Суботице и Новог Пазара. Једно предузеће из узорка које као стратегију интернационализације примењује лиценцирање је из Новог Сада (Табела 5.6.).

Табела 5.6. Интернационално пословање франшизних МСП из РС по седишту

		Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Београд	9	75,0%	75,0%
	Ниш	1	8,3%	83,3%
	Нови Сад	1	8,3%	91,7%
	Аранђеловац	1	8,3%	100%
	Укупно	12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Београд	5	62,5%	62,5%
	Ариље	1	12,5%	75,0%
	Чачак	1	12,5%	87,5%
	Суботица	1	12,5%	100%
	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације	Београд	5	45,5%	45,5%
	Ниш	1	9,1%	54,5%
	Нови Сад	1	9,1%	63,6%
	Крагујевац	1	9,1%	72,7%
	Чачак	1	9,1%	81,8%
	Суботица	1	9,1%	90,9%
	Нови Пазар	1	9,1%	100%
	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију интернационализације	Нови Сад	1	100%	100%

На основу класификације франшизних МСП на микро, мала и средња, и сагледавања интернационалног пословања на основу тог критеријума, може се закључити да франшизинг као стратегију интернационализације примењују три мала и пет средњих предузећа. Дакле, ниједно микро франшизно предузеће из узорка се није одлучило за употребу франшизног пословања при обављању својих међународних активности. Може се увидети да од укупног броја франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације чак 62,5% чине средња предузећа и 37,5% мала предузећа. Стога, закључује се да се већа предузећа пре одлучују за наступ на страном тржишту коришћењем франшизног концепта. У прилог томе говори и чињеница да се за

извоз као стратегију интернационализације пре одлучују микро и мала предузећа. Од укупног броја франшизних МСП која примењују извоз за наступ на страном тржишту, чак 81,8% су микро и мала предузећа (45,5% мала предузећа и 36,4% микро предузећа) (Табела 5.7.).

Табела 5.7. Интернационално пословање франшизних МСП из РС по величини

		Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Микро	3	25,0%	25,0%
	Мало	7	58,3%	83,3%
	Средње	2	16,7%	100%
	Укупно	12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Мало	3	37,5%	37,5%
	Средње	5	62,5%	100%
	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације	Микро	4	36,4%	36,4%
	Мало	5	45,5%	81,8%
	Средње	2	18,2%	100%
	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију интернационализације	Мало	1	100%	100%

2.1.2. Утицај интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације

У овој студији ће се као интерни фактори који могу утицати на примену франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП анализирати делатност, величина и старост предузећа. Када је у питању делатност, предузећима је дат избор између сектора производње, трговине и услуга и могућност да допишу свој одговор. Величина франшизног МСП за потребе детаљније анализе је посматрана кроз укупан број франшизних јединица, док је старост утврђена на основу броја година франшизног пословања датог предузећа. Прво ће се извршити анализа

описних статистичких показатеља, након чега ће се применити одговарајуће статистичке технике за истраживање веза између променљивих. Како би се стекао свеобухватан увид и потврдила друга хипотеза, помоћу просте линеарне регресије ће бити испитан утицај сваког од наведених интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Након тога, применом вишеструке линеарне регресије анализираће се да ли делатност, величина (изражена укупним бројем франшизних јединица) и старост франшизног МСП (изражена бројем година франшизног пословања) утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације (изражено бројем франшизних јединица у иностранству).

Уколико се као узорак посматрају 32 анкетирана франшизна МСП, може се запазити да је половина предузећа из сектора трговине (16 франшизних МСП), док по једна четвртина предузећа послује у сектору производње, односно услуга (по 8 франшизних МСП). Уколико се посматрају засебно предузећа која примењују различите стратегије интернационализације, са посебним освртом на франшизна МСП која за наступ на страном тржишту користе франшизни концепт, може се увидети да се чак 75% анализираних франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације бави трговином (6 од 8 предузећа која примењују франшизинг као стратегију интернационализације). Тек по једно предузеће из сектора производње и из сектора услуга из анализираних узорка шири своје пословање међународно путем франшизинга. У укупном броју франшизних МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације доминирају предузећа из сектора трговине (54,5%), док је проценат франшизних МСП која се баве производњом и услугама знатно мањи (27,3%, односно 18,2%). Поред наведеног, једно услужно предузеће користи лиценцирање као стратегију интернационализације. Дакле, на основу описних статистичких показатеља може се закључити да се већи проценат франшизних МСП из сектора трговине одлучује за примену франшизинга као стратегије интернационализације у односу на предузећа из сектора производње и услуга (Табела 5.8.).

Табела 5.8. Интернационално пословање франшизних МСП у РС по делатности

	Делатност	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Производња	4	33,3%	33,3%
	Трговина	4	33,3%	66,7%
	Услуге	4	33,3%	100%
	Укупно	12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Производња	1	12,5%	12,5%
	Трговина	6	75,0%	87,5%
	Услуге	1	12,5%	100%
	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације	Производња	3	27,3%	27,3%
	Трговина	6	54,5%	81,8%
	Услуге	2	18,2%	100%
	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију интернационализације	Услуге	1	100%	100%

Како би се анализирао франшизна МСП која се баве различитим делатностима, поредиће се средњи рангови сваке групе предузећа применом *Kruskal-Wallis*-овог теста. У анализу ће бити укључена сва предузећа за која постоје доступни потребни подаци. Резултати анализе су такви да показатељ *Chi-Square* износи 4,578, али је значајност $p=0,101$, те се може закључити да разлика у добијеним вредностима зависне променљиве између ове три групе (предузећа која послују у сектору производње, трговине и услуга) није статистички значајна. Уколико се погледа средња вредност ранга, види се да је средњи ранг највећи за групу франшизних МСП која се баве трговином (Mean Rank=18,41), што одговара највећој вредности показатеља број франшизних јединица у иностранству. Дакле, може се закључити да се за примену франшизинга као стратегије интернационализације пре одлучују франшизна МСП која послују у сектору трговине у односу на франшизна МСП из сектора услуга (Mean Rank=14,25) и из сектора производње (Mean Rank=12,50). Заправо, *Kruskal-Wallis*-ов тест је показао да групи франшизних МСП која се баве трговином одговара већи број франшизних јединица у иностранству, док је

број интернационалних франшизних јединица мањи у групи франшизних МСП која се баве производњом и пружањем услуга. Разлика у броју франшизних јединица у иностранству за наведене три групе предузећа из различитих делатности није статистички значајна (Gr1, n=7, производња, Gr2, n=16, трговина, Gr3, n=8, услуге, $\chi^2=4,578$, p=0,101) (Табела П-5.1.).

У циљу анализе утицаја делатности на интернационализацију франшизних МСП путем франшизинга, биће спроведена проста линеарна регресија. Имајући у виду да је варијабла сектор (делатност) категоријска варијабла са три нивоа, извршено је дихотомно кодирање сваке од делатности (производња, трговина, услуге), при чему је сектор услуге изабран као контролна група. У датом случају коефицијент детерминације износи $r^2=0,077$ и указује на то који део варијансе зависне променљиве објашњава овај модел. Процентуално, овај модел који обухвата делатност којом се франшизно МСП бави објашњава 7,7% варијансе у броју франшизних јединица у иностранству. Овај модел не достиже статистичку значајност (F=1,163, p=0,327) (Табела П-5.2.).

Величина анализираних франшизних МСП биће посматрана кроз укупан број франшизних јединица датог предузећа. Такође, анализираће се и број франшизних јединица сваког од франшизних МСП у Републици Србији и у иностранству, засебно. О укупном броју франшизних јединица постоје подаци од 31 испитаника, при чему је опсег од 1 до 64 франшизних јединица. Највећи број франшизних система има тек једну или две франшизне јединице. Само 6 од 31 франшизног МСП има укупно више од 10 франшизних јединица. Односно, 80,6% франшизних МСП има од 1 до 10 франшизних јединица укупно, 9,7% франшизних МСП има од 11 до 25 франшизних јединица, 6,6% од 26 до 50 и 3,2%, односно само једно франшизно МСП има укупно преко 51 франшизних јединица. Дакле, у узорку доминирају франшизна МСП величине до 50 франшизних јединица укупно (96,8%).

Када је у питању број франшизних јединица у РС, као што се може видети у Табели 5.9., опсег је од 1 до 27 франшизних јединица, уз средњу вредност 7,13 и стандардно одступање које износи 7,991. Посматрано по броју франшизних јединица у РС, у узорку је највећи удео франшизних система са по једном и две франшизне јединице. Процентуално изражено, 80,6% франшизних система има 10 и мање франшизних јединица у РС. Број

франшизних јединица у иностранству износи од 0 до 40. Чак 57% франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације имају до три франшизне јединице у иностранству, док 71,4% има до 10 франшизних јединица у иностранству. Тек по 14,3% франшизних МСП има од 11 до 25, односно 26 до 50 интернационалних франшизних јединица.

Табела 5.9. Дескриптивна статистика величине франшизних МСП у РС

Укупан број франшизних јединица	Процент	Кумулативни проценат
1-10	80,6%	80,6%
11-25	9,7%	90,3%
26-50	6,6%	96,8%
> 51	3,2%	100%
Укупно	100%	
Број франшизних јединица у РС	Процент	Кумулативни проценат
1-10	80,6%	80,6%
11-25	16,1%	96,8%
26-50	3,2%	100%
Укупно	100%	
Број франшизних јединица у иностранству	Процент	Кумулативни проценат
1-10	71,4%	71,4%
11-25	14,3%	85,7%
26-50	14,3%	100%
Укупно	100%	

Са циљем сагледавања интернационалне франшизне активности франшизних МСП у РС биће анализиран удео интернационалних франшизних јединица у укупном броју франшизних јединица. У Табели 5.10. се може видети да се тај удео креће од 37,5% до чак 90% удела франшизних јединица у иностранству у укупном броју франшизних јединица.

Табела 5.10. Удео интернационалних франшизних јединица у укупном броју франшизних јединица

Укупан број франшизних јединица	Број франшизних јединица у иностранству	Процентуални удео
30	27	90,0%
7	6	85,7%
7	5	71,4%
4	2	50,0%
9	4	44,4%
33	13	39,4%
64	24	37,5%

Како би се одговорило на питање да ли величина франшизног МСП утиче на одлуку о ширењу на глобално тржиште применом франшизинга, биће примењена проста линеарна регресија. Неопходно је сагледати и *Pearson*-ов коефицијент корелације који показује везу између величине франшизног МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације. Овај коефицијент има позитиван предзнак, те се закључује да постоји позитивна корелација између датих променљивих. Односно, већа франшизна МСП се пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент корелације у овом случају износи $r=0,845$, што значи да постоји јака корелација између величине франшизног МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације. Ниво статистичке значајности износи $p=0,000$, што показује да је добијени резултат статистички значајан. Дакле, између величине франшизних МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације постоји статистички значајна јака позитивна корелација ($r=0,845$, $p<0,05$), те је закључак да се већа франшизна МСП пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. С обзиром на то да је коефицијент детерминације у овом случају $0,713$, закључује се да величина франшизног МСП објашњава $71,3\%$ варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. У овом случају, модел достиже статистичку значајност ($F=72,185$, $p=0,000$) (Табела П-5.3.).

Старост франшизног МСП ће се посматрати кроз број година франшизног пословања. Такође, поредиће се број година пословања са бројем година франшизног

пословања, како би се утврдило да ли се франшизна МСП од свог оснивања одлучују за франшизни концепт пословања или након одређеног броја година. Прво што се може приметити је да је најстарије предузеће по броју година франшизног пословања из узорка отпочело са применом франшизинга 1997. године. Овај податак се може повезати са првим таласом развоја франшизних система у тадашњој Југославији, имајући у виду да су се први домаћи франшизни системи јавили током 1980-их година и посебно почетком 1990-их година. Ипак велики број тадашњих франшизних предузећа више не постоји или не послује по франшизном принципу. Од 2001. године већи број МСП се одлучује за примену франшизног концепта, те су у периоду од 2001. до 2004. године са применом франшизинга почеле четири фирме. Други талас развоја домаћих франшизних система у нашој земљи се може повезати са оснивањем Центра за франшизинг при Привредној комори Србије крајем 2007. године и Српског удружења за развој франшизинга (СУРФ) које је основано 2009. године. Наведено је допринело повећању информисаности о франшизном концепту и могућности ширења предузећа кроз франшизно пословање, уз помоћ и подршку стручних тела. Добијени подаци анализе говоре у прилог томе, с обзиром на то да је више од петине укупно анализираних предузећа (21,9%, односно 7 од 32 франшизна МСП) отпочело своје франшизно пословање у периоду између 2005. и 2008., а чак 12 МСП (више од трећине укупног броја анализираних предузећа, односно 37,5%) се одлучило за примену франшизног концепта у периоду од 2009. до 2012. године. У периоду од 2013. до 2016. године је франшизно пословање започело 8 МСП из анализираних узорка, односно једна четвртина узорка. Такође, може се приметити да је број МСП која су отпочела своје франшизно пословање у периоду од 1997. до 2008. године једнак броју МСП која су почела франшизно пословање у периоду од 2009. до 2012. године. Заправо, више од половине анализираних МСП (62,5%) је почело да примењује франшизни концепт након 2009. године (Табела 5.11.).

Табела 5.11. Отпочињање франшизног пословања МСП у РС

Година почетка франшизног пословања	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
1997-2000	1	3,1%	3,1%
2001-2004	4	12,5%	15,6%
2005-2008	7	21,9%	37,5%
2009-2012	12	37,5%	75,0%
2013-2016	8	25,0%	100%
Укупно	32	100%	

Уколико се паралелно анализира број година пословања и број година франшизног пословања анализираних МСП, у Табели 5.12. се може видети да је најмлађе предузеће у узорку започело своје пословање пре две године, док је са франшизним пословањем почело пре годину дана. Најстарије МСП из узорка послује већ 27 године, док МСП које се најдуже бави франшизним пословањем, послује у складу са овим концептом већ 19 година. Просечан број година пословања је 13, док је просечан број година франшизног пословања 6,72. Од оснивања предузећа до отпочињања франшизног пословања прође минимално 1 година, а максимално 14 година, односно у просеку око 6 година.

Табела 5.12. Паралелна анализа броја година пословања МСП и броја година франшизног пословања МСП

	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардно одступање
Број година пословања	2	27	13,00	7,935
Број година франшизног пословања	1	19	6,72	4,312

Проста линеарна регресија ће бити примењена и за оцену утицаја старости франшизног МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Корелациона анализа показује да *Pearson*-ов коефицијент корелације и у овом случају има позитиван предзнак, те постоји позитивна корелација између наведених променљивих. Односно, старија франшизна МСП се пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент корелације износи $r=0,199$, што значи да постоји слаба корелација између старости франшизног МСП и примене франшизинга као

стратегије интернационализације. Ниво статистичке значајности је $p=0,142$, те резултат није статистички значајан. Дакле, између старости франшизних МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације постоји слаба позитивна корелација која није статистички значајна ($r=0,199$, $p>0,05$). Коефицијент детерминације износи $0,040$ те се закључује да старост франшизног МСП објашњава 4% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Модел у овом примеру не достиже статистичку значајност ($F=1,197$, $p=0,283$) (Табела П-5.4.).

За потребе спровођења стандардне вишеструке регресије, биће проверено да ли између независних променљивих постоји мултиколинеарност. Имајући у виду да су коефицијенти корелације између независних променљивих мањи од $0,7$, задржане су све променљиве. У прилог непостојању мултиколинеарности иде и чињеница да је вредност *Tolerance* за сваку независну променљиву већа од $0,10$, док је вредност *VIF* за све три независне променљиве мања од 10 . У овом моделу који обухвата делатност, величину и старост предузећа коефицијент детерминације износи $r^2=0,730$, што изражено у процентима значи да модел објашњава 73% варијансе броја франшизних јединица у иностранству.

На основу табеле *ANOVA* може се видети да модел који обухвата интерне факторе из домена делатности, величине и старости франшизног МСП у овом примеру има статистичку значајност ($F=17,536$, $p=0,000$). Коефицијент *Beta* је највећи за променљиву укупан број франшизних јединица и износи $0,843$, док је знатно мањи за остале независне променљиве. То значи да величина франшизног МСП више доприноси објашњавању зависне променљиве, док је допринос осталих независних променљивих мањи. Полуделимичан коефицијент корелације је највећи за променљиву укупан број франшизних јединица и износи $0,761$. Дакле, величина франшизног МСП јединствено објашњава око 58% варијансе у вредностима зависне променљиве. С обзиром на то да ниво статистичке значајности за променљиву која се односи на величину франшизног МСП износи $p=0,000$, закључује се да ова променљива даје значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве. Делатност и старост франшизног МСП не дају значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве (Табела П-5.5.).

2.1.3. Утицај екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације

У овом делу рада се анализира утицај екстерних фактора, привредне развијености земље и географске и културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе, на примену франшизинга као стратегије интернационализације. За потребе потврђивања треће хипотезе, узеће се у обзир само франшизна МСП која послују у иностранству применом франшизинга и за која постоје подаци о броју интернационалних франшизних јединица по земљама у којима обављају своје интернационалне активности. Анализом ће бити проверено да ли се даваоци франшизе одлучују за интернационално ширење путем франшизинга у земље које су им сличне по нивоу привредне развијености. Ниво привредне развијености ће се посматрати преко БДП-а по глави становника, на основу података Светске банке. Други екстерни фактор чији ће се утицај на примену франшизинга као стратегије интернационализације анализирати је географска дистанца између земље из које потиче давалац франшизе и корисници франшизе. Географска дистанца ће се рачунати као удаљеност у километрима од главног града земље из које потиче давалац франшизе до главног града из кога потиче корисник франшизе. За израчунавање културне дистанце биће коришћен индикатор заснован на разликама у димензијама културе које је развио Хофстед.

Франшизна МСП из Републике Србије која примењују франшизинг као стратегију интернационализације се најчешће одлучују за наступ на тржиштима земаља бивше СФРЈ. Заправо, чак 85% анализираних франшизних МСП из РС има франшизне јединице у некој од земаља бивше СФРЈ. При томе, највећи број предузећа се одлучује за наступ путем франшизе на тржишту Црне Горе и Босне и Херцеговине (по 25% франшизних МСП из узорка), 20% франшизних МСП има франшизне јединице у Хрватској, 10% у Македонији и 5% у Словенији. Само по једно предузеће из узорка се одлучило за наступ путем франшизинга у Русији, Француској и Чешкој (Табела 5.13.).

Табела 5.13. Интернационалне франшизне активности франшизних МСП из РС по земљама

Земље	Процент	Кумулативни проценат
Црна Гора	25%	25%
Босна и Херцеговина	25%	50%
Македонија	10%	60%
Хрватска	20%	80%
Словенија	5%	85%
Русија	5%	90%
Француска	5%	95%
Чешка	5%	100%
Укупно	100%	

Као што је раније наведено, привредна развијеност земље из које потичу даваоци и корисници франшизе ће се посматрати кроз БДП по глави становника. У Републици Србији БДП по глави становника у 2015. години износи 5.144 US\$. Када су у питању земље бивше СФРЈ највећи БДП по глави становника има Словенија (20.713 US\$), затим Хрватска (11.536 US\$), Црна Гора (6.415 US\$), Македонија (4.853 US\$) и Босна и Херцеговина (4.198 US\$). Такође, посматраће се и БДП по глави становника за остале земље у којима франшизна МСП из РС имају франшизне јединице. БДП по глави становника у Француској за 2015. годину износи 36.248 US\$, у Русији 9.057 US\$ и у Чешкој 17.231 US\$ (Слика 5.3.) (The World Bank, 2016).

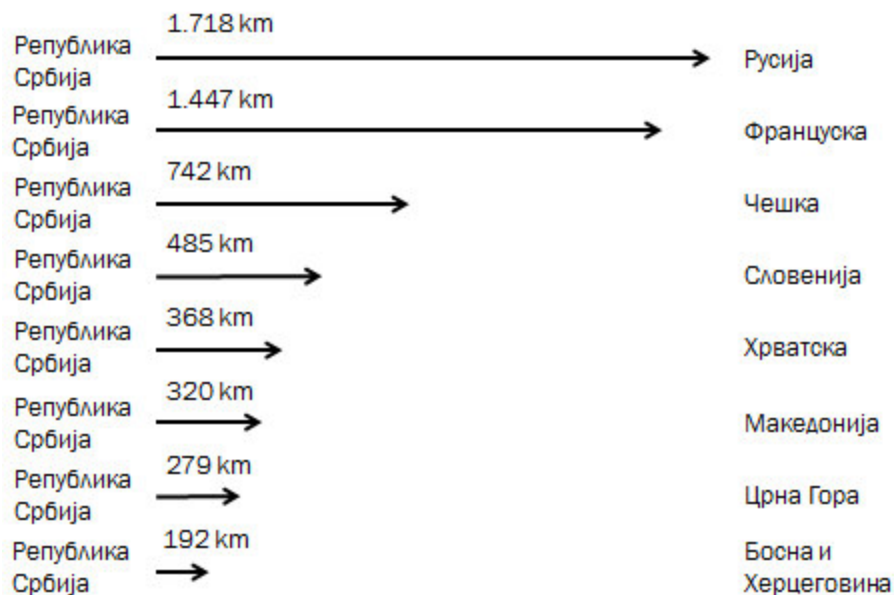


Слика 5.3. БДП по глави становника у US\$ (2015. година)

Како би се анализирао утицај привредне развијености земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе, биће спроведена проста линеарна регресија. Корелационом анализом се долази до податка да је коефицијент корелације негативан, па се закључује да постоји негативна корелација између привредне развијености и примене франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент корелације између БДП-а по глави становника и броја франшизних јединица у иностранству износи $r=-0,667$, што говори да постоји јака негативна корелација између разлике у привредној развијености земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе и броја франшизних јединица које франшизно МСП има у датој земљи. Односно, франшизна МСП ће се пре одлучивати за обављање својих интернационалних франшизних активности у земљама које су на сличном нивоу привредног развоја. Томе у прилог говори и податак да се франшизна МСП из РС најчешће одлучују за ширење своје франшизне мреже у земље из окружења у којима је БДП по глави становника на сличном нивоу као у РС (нпр. Црна Гора, Босна и Херцеговина, итд.). Стога, може се закључити да између нивоа привредне развијености земаља (мереног висином БДП-а *per capita*) из којих потичу давалац и корисник франшизе

и примене франшизинга као стратегије интернационализације (мереног бројем франшизних јединица у иностранству) постоји статистички значајна јака негативна корелација ($r=-0,667$, $p<0,05$). Како би се утврдило који је део варијансе две променљиве заједнички израчунаће се коефицијент детерминације, који за ову варијаблу износи 0,445. Закључак је да разлика у привредној развијености земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе објашњава 44,5% варијансе у одговорима који се тичу примене франшизинга као стратегије интернационализације. Овај модел не достиже статистичку значајност ($F=4,802$, $p=0,071$) (Табела П-6.1.).

Када се посматра географска дистанца између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потичу корисници франшизе (на основу броја километара између главних градова датих земаља ваздушном линијом), увиђа се да се најудаљеније франшизне јединице налазе у Русији, уз географску удаљеност између Београда и Москве од 1.718 km. Најближе франшизне јединице се налазе у Босни и Херцеговини, при чему географска дистанца износи 192 km (Слика 5.4.). Просечна удаљеност МСП даваоца франшизе из РС од корисника франшизе у иностранству износи 694 km.



Слика 5.4. Географска дистанца између даваоца и корисника франшизе

Анализа утицаја географске дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације биће извршена применом регресионе анализе. Прво, може се погледати коефицијент корелације који указује на везу између географске дистанце и броја франшизних јединица у иностранству. Коефицијент корелације износи $r=-0,355$, што значи да постоји средње јака негативна корелација између географске удаљености земље у којој франшизно МСП обавља своје интернационалне франшизне активности и броја франшизних јединица које има у датој земљи. Односно, франшизна МСП се пре одлучују за наступ путем интернационалног франшизинга на тржиштима земаља које су им географски ближа. Ниво статистичке значајности износи $p=0,194$, те се закључује да корелација између наведених променљивих није статистички значајна. Дакле, закључак је да између географске дистанце између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потиче корисник франшизе, с једне стране, и примене франшизинга као стратегије интернационализације, с друге стране, постоји средње јака негативна корелација која није статистички значајна ($r=-0,355$, $p>0,05$). Заправо, франшизна МСП из РС се пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације својих пословних активности у земље које су им географски ближе. Овај модел којим се објашњава утицај географске дистанце на употребу франшизинга за наступ на страном тржишту не достиже статистичку значајност ($F=0,864$, $p=0,389$). Коефицијент детерминације износи $0,126$, што значи да географска дистанца објашњава $12,6\%$ варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације (Табела П-6.2.).

У циљу сагледавања културне дистанце, биће анализирани димензије културе које је развио Хофстед (Hofstede et al., 2010). Димензије културе се не могу утврдити за све земље у којима франшизна МСП из РС имају франшизне јединице, с обзиром да за Црну Гору, Босну и Херцеговину и Македонију не постоје званични подаци. Стога, за наведене земље није могла бити израчуната културна дистанца. За остале земље је културна дистанца рачуната по формули:

$$CD_j = \sum_{i=1}^6 \frac{(I_{ij}-I_{is})^2}{V_i}$$

На Слици 5.5. је приказано шест димензија културе за сваку од анализираних земаља за коју постоје доступни подаци. Србија има висок скор када је у питању

димензија која се односи на дистанцу моћи (86), што значи да постоји неједнака дистрибуција моћи, прихвата се хијерархијски поредак и позиције подређених и надређених, уз узражену централизацију (ibid). Слична је ситуација и у земљама у којима франшизна МСП из РС имају франшизне јединице, при чему најмањи скор за димензију дистанца моћи има Чешка (57), док највећи скор има Русија (93). Дакле, у Русији је веома изражена неједнакост дистрибуције моћи и централизација. У прилог томе говори и чињеница да 2/3 свих страних инвестиција иде у Москву, где је концентрисано такође 80% свих финансијских потенцијала. Поред наведеног, у Русији се велики значај придаје статусним симболима и положају појединаца. Такође, и у Француској је изражен висок степен неједнакости и централизације (скор за димензију дистанца моћи износи 68). Моћ није само централизована у предузећима и држави, већ и географски (нпр. највећи број аутопутева води до Париза). Многе компаративне студије су показале да у француским предузећима постоји неколико хијерархијских нивоа више у односу на слична предузећа у Немачкој и Великој Британији. Извршни директори великих компанија у Француској се ослобљавају са „господине председниче генерални директоре“ (енгл. *Mr. President Director General-Mr. PDG*) (ibid.).

У случају димензије која се односи на индивидуализам, скор за Републику Србију је низак и износи 25, што указује на колективистичко друштво и посвећеност члановима „групе“. Лојалност је у колективистичкој култури много важнија од већине других друштвених правила и прописа. Друштво негује добре међуљудске односе, где свако преузима одговорност за остале чланове своје групе (ibid.). Слична је ситуација и у Словенији (27), Хрватској (33) и Русији (39). Насупрот томе, Чешка и Француска имају високе скорове за димензију индивидуализам. Од анализираних земаља, највећи скор за димензију индивидуализам има Француска (71), што заправо значи да појединци воде рачуна само о себи и члановима најуже породице. Такође, скор од 58 чини и Чешку индивидуалистичким друштвом. Комбинација високог скор за димензију дистанца моћи и високог скор за димензију индивидуализам у Француској је прилично јединствена и карактерише још само Белгију, и у извесној мери Шпанију и северну Италију (ibid.).

Србија има скор од 43 за димензију која се односи на мушке вредности, те се може сматрати релативно „женским“ друштвом. То заправо значи да људи „раде да би живели“

(а не живе да би радили), вреднују солидарност и квалитет односа на приватном и пословном плану. Тежи се да се конфликти решавају компромисом и преговорима. Пословним подстицајима, као што су флексибилно радно време и слободни дани, се придаје велики значај (ibid.). Такозване „женске“ вредности преовладавају и у већини осталих анализираних земаља, при чему најмањи скор има Словенија (19), затим Русија (36), Хрватска (40) и Француска која има исти скор као и Србија (43). У Француској се доминација „женских“ вредности приписује већим делом добром систему социјалне заштите и повољним условима рада (35 часова рада недељно, пет недеља одмора годишње и фокус на квалитет живота) (ibid.). Од анализираних земаља, једино се Чешка може назвати „мушким“ друштвом, с обзиром на скор од 57 за дату димензију. У земљама у којима доминирају „мушке“ вредности, људи „живе да би радили“, од менаџера се очекује да буду одлучни и обезбеде сигурност. Нагласак је на капиталу, конкуренцији и решавању проблема конфликом уместо дискусијом и компромисом (ibid.).

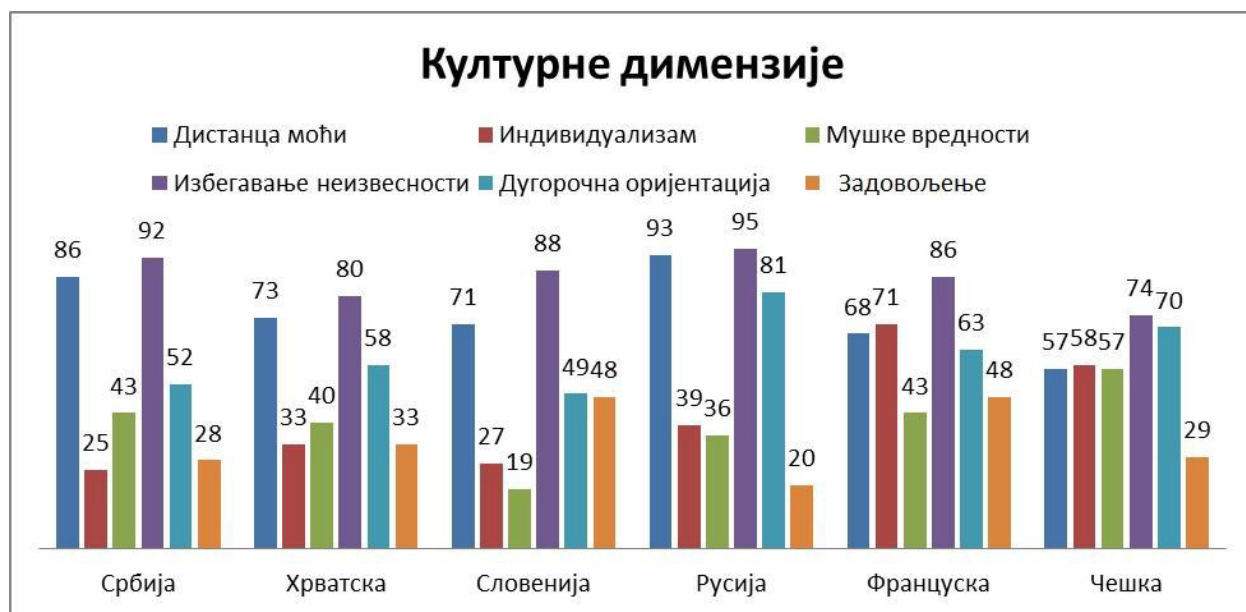
Скор за димензију избегавање неизвесности у Србији је веома висок и износи 92. То значи да се људи придржавају устаљених уверења и понашања и избегавају нове идеје и сваки вид ризичног понашања. Сматра се да је време новац и тежи се прецизности и тачности у послу (ibid.). Слична ситуација је и у свим осталим анализираним земљама, при чему за димензију избегавање неизвесности највиши скор има Русија (95), затим Словенија (88), Француска (86), Хрватска (80) и Чешка (74). У прилог високим скоровима говори чињеница да, на пример, Руси и Французи придају велику пажњу планирању и прикупљању свих релевантних информација пре важних састанака и преговора, уз висок ниво формалности у пословним односима (ibid.).

Са скором од 52 за димензију дугорочна оријентација, за Републику Србију се не може стећи јасна слика о томе да ли се тежи остварењу дугорочних или краткорочних резултата, иако скор указује на нешто већу посвећеност дугорочним циљевима. Готово идентичан случај је са Словенијом, с обзиром на скор за ову димензију који износи 49. Остале анализираних земље карактеришу релативно високи скорови за димензију која се односи на дугорочну оријентацију. При томе, највиши скор има Русија (81), затим Чешка (70), Француска (63) и Хрватска (58). То значи да у овим друштвима доминира прагматична оријентација, при чему људи показују спремност да се брзо и лако прилагоде

новим условима пословања. Такође, људи теже економичности и постизању дугорочних резултата (ibid.).

Низак скор за шесту димензију (28) указује на то да српску културу одликује уздржаност од задовољења потреба. Друштва са ниским резултатом за ову димензију одликује песимизам и цинизам. Такође, људи који живе у оваквим друштвима имају перцепцију да су њихове активности ограничене друштвеним нормама (ibid.). Слична је ситуација и у Русији где је скор за димензију задовољења потреба најмањи у односу на анализирани земље и износи тек 20, али и у Чешкој (29) и Хрватској (33). Нешто већи скорови и тежња ка већем задовољењу потреба се везује за Словенију и Француску, с обзиром на то да и у једној и у другој земљи скор за шесту димензију културе износи 48.

На основу наведених димензија културе утврђен је индекс културне дистанце који показује да је по наведених шест димензија Србија најсличнија Хрватској (CD=0,812), Словенији (CD=1.537) и Русији (CD=1,548), док се у односу на Француску (CD= 2.548) и Чешку (CD= 3.437) могу видети значајније разлике.



Слика 5.5. Димензије културе по анализираним земљама

Када је у питању веза између културне дистанце и броја франшизних јединица у иностранству, коефицијент корелације износи $r=-0,674$, што указује на јаку негативну корелацију. То заправо значи да се франшизна МСП из РС пре одлучују за ширење својих интернационалних активности путем франшизинга у земље које су им културолошки блиске. Јака негативна корелација између наведених променљивих није статистички значајна, с обзиром на то да ниво статистичке значајности износи $p=0,106$. Може се закључити да између културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе и примене франшизинга као стратегије интернационализације постоји јака негативна корелација која није статистички значајна ($r=-0,674$, $p>0,05$). Заправо, франшизна МСП из РС се пре одлучују за интернационално ширење својих пословних активности путем франшизинга у земље које су сличне по димензијама културе Републици Србији. На основу резултата регресионе анализе може се утврдити да коефицијент детерминације износи $0,454$, односно културна дистанца објашњава $45,4\%$ варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Модел који анализира утицај културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=2,493$, $p=0,212$) (Табела П-6.3.).

Поред наведених анализа, примениће се и вишеструка линеарна регресија како би се утврдило да ли привредна развијеност земље (изражена у БДП-у по глави становника), географска дистанца (изражена у километарској удаљености између главних градова земаља) и културна дистанца (изражена индексом на основу димензија културе) између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потиче корисник франшизе утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације. На основу раније спроведених корелационих анализа, закључује се да коефицијенти корелације за све три променљиве имају негативан предзнак. То заправо значи да постоји негативна корелација између датих предиктора и зависне променљиве. Односно, франшизна МСП из РС се пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације на тржиштима оних земаља које су на сличном нивоу привредне развијености, које су географски ближе и имају сличну културу као Република Србија.

Имајући у виду да су корелације између независних променљивих мање од 0,7, закључује се да не постоји мултиколинеарност, те се у моделу задржавају све три независне променљиве. У прилог непостојању мултиколинеарности иде и чињеница да је вредност *Tolerance* већа од 0,10, а вредност *VIF* за све три независне променљиве је мања од 10. Коефицијент детерминације износи $r^2=0,531$, што указује да овај модел, који обухвата разлику у нивоу привредне развијености, географску и културну дистанцу између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе, објашњава 53,1% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља. Ниво статистичке значајности износи $p=0,798$, односно $p>0,05$, те овај модел не достиже статистичку значајност.

Како би се утврдило који од анализираних екстерних фактора више доприноси објашњењу зависне променљиве, анализираће се коефицијент *Beta*. На основу коефицијента *Beta* закључује се да највећи допринос зависној променљивој даје независна променљива културна дистанца, с обзиром на то да је $Beta=-0,430$. Допринос БДП-а по глави становника ($Beta=-0,331$) и географске дистанце ($Beta=0,058$) примени франшизинга као стратегије интернационализације је мањи. Имајући у виду да је ниво статистичке значајности за сваку од наведених зависних променљивих $p>0,05$ (износи 0,839 за променљиву БДП по глави становника, односно 0,961 за променљиву географска дистанца и 0,749 за променљиву културна дистанца), може се закључити да наведени предиктори не дају статистички значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве.

У циљу да се анализира колики део укупне варијансе зависне променљиве јединствено објашњава свака од независних променљивих, биће утврђен допринос сваке променљиве укупном r^2 . Полуделимичан коефицијент корелације за променљиву БДП по глави становника износи -0,177, те се може закључити да разлика у нивоу привредне развијености између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе јединствено објашњава 3,13% варијансе у вредностима зависне променљиве. За променљиву која се односи на географску дистанцу полуделимичан коефицијент корелације је -0,042, те географска удаљеност између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе јединствено објашњава тек 0,18% варијансе у вредностима зависне променљиве. Када је у питању променљива која се односи на културну дистанцу, полуделимичан коефицијент

корелације износи $-0,285$, односно културна удаљеност између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе јединствено објашњава $8,1\%$ варијансе у вредностима зависне променљиве. Од наведених независних променљивих, највећи јединствени допринос зависној променљивој даје културна дистанца (Табела П-6.4.). Дакле, закључује се да разлика у нивоу привредне развијености, географска и културна дистанца између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе утичу негативно на примену франшизинга као стратегије интернационализације. То заправо значи да ће се франшизна МСП из РС пре одлучивати за ширење својих интернационалних активности путем франшизинга у земљама које су географски ближе и по нивоу привредне развијености и димензијама културе сличније Републици Србији. Модел који обухвата разлику у нивоу привредне развијености, географску и културну дистанцу између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе, објашњава $53,1\%$ варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља, али не достиже статистичку значајност.

2.1.4. Утицај употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Четврта хипотеза у дисертацији се односи на значај савремене технологије за функционисање франшизних система. Како би се утврдило да ли употреба савремене ИКТ и Интернета утиче на примену франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП у РС, анализираће се дескриптивни статистички показатељи. У упитнику који су попуњавали испитаници дато је 8 питања везаних за употребу ИКТ и Интернета. Анализом њихових одговора долази се до закључка да свих 32 анализираних франшизних МСП имају свој веб-сајт и на њему постављају информације купцима о предузећу и производима и услугама. Такође, сва франшизна МСП из узорка су присутна и на некој од друштвених мрежа (*facebook, twitter* и сл.). Када је реч о питањима која се односе на примену е-трговине од стране франшизних МСП, подаци показују да чак $2/3$ (21 од 32 анализираних предузећа), односно $65,6\%$ франшизних МСП нуди могућност он-лајн наручивања производа/услуга путем веб-сајта. Ипак, тек нешто мање од $1/3$ (10 од 32 анализираних предузећа), односно $31,2\%$ франшизних МСП омогућава он-лајн плаћање путем веб-сајта за наручене производе/услуге.

Када је реч о успостављању односа са корисницима и потенцијалним корисницима франшизе путем веб-сајта даваоца франшизе, анализирани су подаци добијени на основу три питања. Резултати анализе показују да више од половине франшизних МСП (59,4%) на свом веб-сајту даје информације о својим корисницима франшизе. Када су у питању потенцијални корисници франшизе, мање од половине анализираних франшизних МСП (40,6%) на својим веб-сајтовима има информације које су од значаја за потенцијалне кориснике франшизе, као што су искуства и препоруке корисника, услови за улазак у франшизни систем, подаци о иницијалним и текућим накнадама и трошковима и слично. Значајно је запазити и да тек 1/3 (11 од 32 анализираних МСП, односно 34,4%) анализираних франшизних МСП у РС комуницира са својим корисницима франшизе путем свог веб-сајта, односно користи Интранет (Табела П-7.1.).

У циљу да се утврди разлика између употребе ИКТ и Интернета од стране франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије интернационализације, за почетак ће бити извршена компаративна анализа. Поређењем се долази до података да, у складу са претходном анализом, сва франшизна МСП (дакле и она која интернационализују своје пословне активности путем франшизинга и она која користе друге стратегије интернационализације) имају свој веб-сајт, пружају информације купцима о производима/услугама путем веб-сајта и имају присуство на некој од друштвених мрежа. При томе, једино франшизно МСП из узорка које као стратегију интернационализације користи лиценцирање је потврдно одговорило на сва питања из сета питања која се односе на употребу Интернета. У случају примене е-трговине путем веб-сајта даваоца франшизе, чак 75% франшизних МСП која има франшизне јединице у иностранству пружа могућност он-лајн наручивања производа и услуга путем свог сајта. Овакву могућност даје и нешто више од половине (54,5%) франшизних МСП која примењују извоз као стратегију ширења на међународном тржишту. Могућност он-лајн плаћања за наручене производе или услуге путем веб-сајта пружа 37,5% франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације. Дакле, чак шест од осам франшизних МСП омогућава купцима да наруче производ/услугу путем њиховог веб-сајта, а тек једна половина наведених франшизних МСП (три предузећа) омогућавају да се наручени

производи/услуге плате он-лајн. С друге стране, тек 18,2% франшизних МСП која користе извоз као стратегију интернационализације даје могућност својим купцима да он-лајн плате производе/услуге.

Важно је сагледати и разлике у погледу употребе веб-сајта даваоца франшизе за успостављање односа и комуникације са постојећим и потенцијалним корисницима франшизе. Половина франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације на својим веб-сајтовима пружају информације о корисницима франшизе. Слична је ситуација и код франшизних МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације (45,5%). Када је у питању пружање информација потенцијалним корисницима о условима франшизног пословања, 50% франшизних МСП која већ послују интернационално путем франшизинга постављају на свој веб-сајт искуства и препоруке корисника франшизе, податке о накнадама и трошковима и слично. Ове информације на својим веб-сајтовима има 27,3% франшизних МСП која послују интернационално применом извоза као стратегије интернационализације. Тек једна четвртина (25%) франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације користе свој веб-сајт за успостављање комуникације између даваоца и корисника франшизе. Тај проценат је још мањи у случају франшизних МСП која користе извоз као стратегију интернационализације и износи 9,1%, односно само једно предузеће од анализираних франшизних МСП која користе извоз као стратегију интернационализације успоставља комуникацију са својим корисницима франшизе путем свог веб-сајта (Табела П-7.2.).

Како би се испитала четврта хипотеза, анализираће се утицај употребе ИКТ и Интернета на употребу франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП. На основу претходне дескриптивне анализе, може се закључити да већи проценат франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације употребљава ИКТ и Интернет у свом пословању у односу на франшизна МСП која користе неку другу стратегију интернационализације. У циљу свеобухватнијег разумевања везе између броја франшизних јединица у иностранству и употребе ИКТ и Интернета, биће извршена регресиона анализа. Вредности *Tolerance* и *VIF* указују на то да не постоји мултиколинearност, с обзиром на то да је вредност

Tolerance за све посматране променљиве већа од 0,10, а вредност *VIF* мања од 10. Имајући у виду да сва анализирана франшизна МСП имају свој веб-сајт, пружају информације купцима о производима/услугама путем веб-сајта и имају присуство на некој од друштвених мрежа, ове ставке везане за употребу савремене технологије се неће укључивати у детаљнију статистичку анализу, јер би се третирале као константе.

У овом случају коефицијент детерминације износи $r^2=0,278$, што указује да овај модел, који обухвата факторе из домена употребе ИКТ и Интернета објашњава 27,8% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља. Ниво статистичке значајности износи $p=0,125$, те овај модел не достиже статистичку значајност. Поред тога, имајући у виду да је ниво статистичке значајности за сваку од независних променљивих $p>0,05$, закључује се да ниједан од предиктора везаних за употребу ИКТ и Интернета не даје статистички значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве (Табела П-7.3.). Дакле, закључак је да модел који оцењује утицај употребе ИКТ и Интернета од стране франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност. При томе, овај модел објашњава 27,8% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља

2.1.5. Компарација величине и карактера утицаја интерних и екстерних фактора на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Са циљем да се провери пета хипотеза, анализираће се да ли постоји разлика између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације, а у контексту величине и карактера утицаја интерних и екстерних фактора. Када је реч о франшизним МСП која примењују друге стратегије интернационализације, она се најчешће одлучују за наступ на тржиштима земаља бивше Југославије (Хрватска, Словенија, Босна и Херцеговина, Црна Гора, Македонија), чак 75% франшизних МСП извози своје производе на тржишта наведених земаља. Такође, велики број франшизних МСП се одлучује за наступ на тржишту неке од земаља чланица ЕУ (58,3% испитаника), при чему се најчешће одлучују за обављање интернационалних

пословних активности у Немачкој, Аустрији, Чешкој, Словачкој, Румунији и Мађарској. Поред тога, по једно франшизно МСП из узорка се одлучује да извози своје производе у САД, Канаду и Кину. Франшизно МСП које се интернационализује применом лиценцирања послује на тржишту Мађарске, Италије, Португалије, Кине, Аустралије, Новог Зеланда и Бразила.

На основу одговора испитаника, може се видети да скоро сва франшизна МСП, односно чак 91,7% франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације, планирају да отпочну ширење међународних активности путем франшизинга. Заправо, тек једно франшизно МСП је истакло да нема у плану интернационализацију пословања применом франшизинга. Као атрактивна тржишта за ширење пословања путем франшизинга најчешће се наводе, очекивано, земље бивше Југославије и земље у окружењу, као и земље чланице ЕУ. С друге стране, сва франшизна МСП која се тренутно шире на међународном тржишту путем франшизинга, истичу да активно траже нова тржишта за даље ширење франшизног пословања. Као атрактивна тржишта за даље интернационално ширење путем франшизинга, највећи број испитаника наводи земље из окружења, земље бивше Југославије и земље чланице ЕУ. Један од испитаника је истакао тржиште Русије као атрактивно ново тржиште за тражење корисника франшизе.

Како би се сагледало да ли постоји разлика између франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације у погледу интерних фактора, анализираће се, прво, да ли се разликују франшизна МСП по делатностима којима се баве. С обзиром на то да у овом случају постоје категоријски подаци, примениће се *Chi-square* тест независности. На овај начин одговориће се да ли постоји веза између одлуке о примени франшизинга као стратегије интернационализације и делатности којом се франшизно МСП бави. Имајући у виду да није задовољена претпоставка да најмање 80% ћелија у бази има очекиване учесталости пет или више, анализираће се Фишеров „тачан показатељ вероватноће“ (*Fisher's Exact Probability Test*). У овом примеру вредност Фишеровог показатеља износи 1,202 уз ниво значајности 0,557, те може се закључити да резултат није значајан. То заправо значи да се, по питању делатности, пропорција франшизних МСП која примењују

франшизинг као стратегију интернационализације не разликује значајно од пропорције франшизинх МСП која се интернационализују применом неке друге стратегије. Крамеров показатељ V износи 0,250 што се сматра малим утицајем (Табела П-8.1.).

Поред горе наведене анализе, могу се поредити и групе франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која се шире на глобалном нивоу путем франшизинга и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације. То ће бити учињено применом *Chi-square* теста. И у овом случају ће бити анализиран Фишеров показатељ који износи 3,161 уз ниво значајности 0,564, те резултат није статистички значајан. То нам говори да се пропорције франшизних МСП која не интернационализују своје пословање, која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије међусобно не разликују значајно када је у питању делатност којом се дата предузећа баве. Крамеров показатељ износи 0,228 што се сматра малим утицајем (Табела П-8.2.).

Како би се утврдило да ли постоји значајна разлика у величини и старости између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије биће примењен *t-тест* независних узорака. Првобитно ће се испитати разлика у величини франшизних МСП и њихове одлуке о примени одређене стратегије интернационализације. На основу Левеновог теста једнакости варијанси биће утврђено да ли је једнака варијанса резултата у наведене две групе франшизних МСП. С обзиром на то да ниво значајности Левеновог теста у овом случају износи 0,005 биће посматран други ред табеле израчунат за случај да варијансе нису једнаке. *T-тест* показује да не постоји статистички значајна разлика у средњим вредностима величине франшизног МСП (изражено укупним бројем франшизних јединица) између наведених група франшизних МСП ($t=1,799$, $p=0,116$). Величина утицаја ће бити процењена на основу показатеља ета квадрат и у складу са смерницама које даје *Cohen* (1988, стр. 284-287): 0,01= мали утицај, 0,06= умерен утицај и 0,14= велики утицај. Ета квадрат у овом случају износи 0,231, те је утицај велики. Дакле, постоји велика разлика између величине франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије, али та разлика није статистички значајна. При томе, франшизна МСП која примењују франшизинг као

стратегију интернационализације су просечно већа мерено бројем укупних франшизних јединица ($M=22,00$, $SD=21,954$) у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=6,58$, $SD=7,416$) (Табела П-8.3.).

Како би се утврдило да ли се франшизна МСП која не послују интернационално, франшизна МСП која примењују франшизинг и франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације разликују по величини, биће примењена једнофакторска анализа варијанси (*ANOVA*). Левенов тест хомогености варијансе показује ниво значајности 0,001, те је прекршена претпоставку о хомогености варијансе. Стога ће се за даљу анализу користити резултати *Welch* теста који је отпоран на кршење претпоставке о хомогености варијансе. Резултати овог теста указују да разлика између посматраних група франшизних МСП у погледу њихове величине није статистички значајна ($p=0,190$). *Games-Howell* накнадни тест показује да се анализирани три групе франшизних МСП не разликују по укупном броју франшизних јединица. На основу средњих вредности укупног броја франшизних јединица може се закључити да су франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=22,00$, $SD=21,954$) просечно већа у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=6,58$, $SD=7,416$) и у односу на франшизна МСП која се послују на међународном тржишту ($M=5,08$, $SD=6,748$) (Табела П-8.4.).

У циљу пружања одговора на питање да ли постоји разлика у старости франшизних МСП која користе франшизно пословање на страном тржишту и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације биће примењен *t-тест* независних узорака. Имајући у виду да је ниво значајности Левеновог теста 0,750, посматра се први ред табеле. *T-тест* не показује да је разлика између наведене две групе франшизних МСП значајна, већ случајна ($t=-0,785$, $p=0,443$). Ета квадрат који показује величину утицаја износи 0,033 што указује на умерен утицај. Закључак је да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије интернационализације не постоји статистички значајна разлика када је у питању старост предузећа. Посматрано по средњој вредности променљиве старост франшизног МСП, франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације су у просеку старија изражено бројем година франшизног

пословања ($M=8,67$, $SD=4,313$) у односу на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=7,13$, $SD=4,291$). Разлика између средњих вредности наведених група је умерена ($\eta^2=0,033$) (Табела П-8.5.).

Једнофакторска анализа варијанси (*ANOVA*) ће бити примењена како би се утврдило да ли се франшизна МСП која не послују интернационално, франшизна МСП која примењују франшизинг и франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације разликују по старости, односно броју година франшизног пословања. Левенов тест хомогености варијансе показује ниво значајности 0,636 те се закључује да није прекршена претпоставка о хомогености варијансе. Свеукупна значајност износи $p=0,053$, па добијена разлика није статистички значајна. *Tukey* накнадни тест показује да се по броју година франшизног пословања разликују само франшизна МСП која не послују интернационално и франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације. Као што је раније потврђено, није утврђена статистички значајна разлика у броју година франшизног пословања између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације. На основу свега наведеног, закључак је да не постоји статистички значајна разлика у старости франшизних МСП у три групе предузећа: франшизна МСП која не послују интернационално ($M=4,50$, $SD=3,529$), франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације ($M=7,13$, $SD=4,291$) и франшизна МСП која користе друге стратегије интернационализације ($M=8,67$, $SD=4,313$) (Табела П-8.6.).

Са циљем да се сагледа да ли постоји разлика између франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације у погледу екстерних фактора биће примењен *t-тест* независних узорака. Први екстерни фактор који ће бити анализиран је привредна развијеност земље у којој франшизно МСП обавља своје интернационално пословање. Резултати анализе показује да ниво значајности Левеновог теста износи 0,000, те треба посматрати други ред табеле. То заправо значи да варијансе између група нису једнаке, па се користи алтернативна вредност. *T-тест* показује да је разлика између наведених група по питању привредне развијености статистички значајна ($t=-3,147$,

$p=0,002$). Показатељ ета квадрат износи 0,088 што указује на умерен утицај. Може се закључити да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије постоји умерена статистички значајна разлика по питању привредне развијености као екстерног фактора. На основу дескриптивних показатеља и средњих вредности може се закључити да се франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације одлучују за наступ на тржиштима земаља које се по привредној развијености више разликују од Републике Србије ($M=14400,89$, $SD=15332,874$) у односу на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=6055,63$, $SD=6584,525$) (Табела П-8.7.).

Други екстерни фактор за који ће бити анализирано да ли постоји разлика између франшизних МСП која при обављању међународних активности користе франшизинг и франшизних МСП која се одлучују за неку другу стратегију изласка на страном тржиште је географска дистанца. Анализа ће бити извршена применом *t-теста* независних узорака. Резултати анализе показује да ниво значајности Левеновог теста износи 0,000, те треба посматрати други ред табеле. Алтернативна вредност за случај када варијансе између група нису једнаке износи $t=-2,911$ уз ниво значајности $p=0,006$. Дакле, постоји статистички значајна разлика између посматраних група франшизних МСП када је у питању географска дистанца као екстерни фактор. Показатељ ета квадрат износи 0,063 те постоји умерен утицај. Закључак је да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије постоји умерена статистички значајна разлика по питању географске дистанце као екстерног фактора. Дакле, средње вредности указују на то да се франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=415,46$, $SD=380,432$) одлучују за наступ на географски ближим тржиштима у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=2178,36$, $SD=4029,589$) (Табела П-8.8.).

Применом *t-теста* независних узорака ће бити анализирано и да ли постоји разлика између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која се одлучују за друге стратегије

интернационализације када је у питању културна дистанца као екстерни фактор. Ниво значајности Левеновог теста износи 0,004, те треба посматрати други ред табеле. Алтернативна вредност t за случај када варијансе између група нису једнаке износи $t=3,536$ уз ниво значајности $p=0,001$. Дакле, постоји статистички значајна разлика између посматраних група франшизних МСП када је у питању културна дистанца као екстерни фактор. Показатељ ета квадрат износи 0,161, те постоји велики утицај. Закључак је да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије постоји велика статистички значајна разлика када је реч о културној дистанци као екстерном фактору. На основу средњих вредности културне дистанце, закључује се да се франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=0,66182$, $SD=0,709023$) одлучују за наступ на тржиштима која су по димензијама културе сличнија Републици Србији у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=1,90112$, $SD=1,369543$) (Табела П-8.9.).

Разлика у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која се одлучују за друге стратегије интернационализације ће бити проверена применом *t*-теста. Ниво значајности Левеновог теста износи 0,660 те ће се посматрати први ред табеле. *T*-тест показује да не постоји статистички значајна разлика између посматраних група франшизних МСП по питању употребе савремене технологије и Интернета ($t=1,631$, $p=0,120$). Показатељ ета квадрат износи 0,129 те постоји умерен утицај. Закључак је да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије не постоји статистички значајна разлика када је реч о употреби ИКТ и Интернета. Разлика између средњих вредности наведених група је умерена (ета квадрат=0,129). Средње вредности показују да франшизна МСП која примењују франшизинг ($M=5,38$, $SD=1,061$) интензивније користе ИКТ и Интернет у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=4,50$, $SD=1,243$) (Табела П-8.10.).

Са циљем утврђивања да ли постоји разлика у употреби ИКТ и Интернета од стране франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују

франшизинг и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације, биће примењена једнофакторска анализа варијанси (*ANOVA*). Левенов тест хомогености варијансе показује ниво значајности 0,453, те претпоставка о хомогености варијансе није прекршена. Даља анализа показује да свеукупна значајност износи 0,025. Стога се закључује да постоји статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета у наведеним групама. Ипак, овај податак не говори која група се разликује од које, те је неопходно погледати резултате накнадних тестова. На основу *Tukey* накнадног теста се потврђује да између групе франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и групе франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације не постоји статистички значајна разлика када је реч о употреби савремене технологије. Статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета је утврђена између групе франшизних МСП која не послују интернационално и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације. Ета квадрат указује на величину утицаја и у овом случају износи 0,226 што показује велики утицај разлике. Дакле, утврђена је статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП у три групе предузећа: франшизна МСП која не послују интернационално ($M=6,08$, $SD=1,564$), франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације ($M=5,38$, $SD=1,061$) и франшизна МСП која користе друге стратегије интернационализације ($M=4,50$, $SD=1,243$). Ипак, утврђено је да стварна разлика у употреби савремене технологије постоји само између франшизних МСП која не послују интернационално и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације (ета квадрат=0,226) (Табела П-8.11.).

Детаљнија анализа франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације показује да франшизна МСП која најдуже послују на међународном тржишту путем франшизинга обављају своје интернационалне франшизне активности већ 10 година. Ипак, више од половине франшизних МСП из узорка послује интернационално применом франшизинга краће од пет година. Заправо три од осам франшизних МСП обављају интернационално франшизно пословање тек годину дана. Средња вредност броја година интернационалног франшизног пословања франшизних МСП из узорка износи 4,63.

Франшизна МСП која интернационализују своје пословање путем франшизинга могу користити различите стратегијске опције, односно различите моделе интернационалног франшизинга. У упитнику су дата предузећа имала могућност да се одлуче за једну или више интернационалних франшизних стратегијских опција: интернационални директни франшизинг, интернационални мастер франшизинг, интернационални *joint venture* франшизни аранжман и интернационалне франшизне јединице у сопственом власништву. На основу описних статистичких показатеља, закључује се да се највећи број франшизних МСП одлучује за наступ на страном тржишту путем интернационалног директног франшизинга (чак 7 од 8 франшизних МСП, односно 87,5%). Такође, шест од осам франшизних МСП (75%) наступа на страном тржишту и давањем мастер франшизе. Само два франшизна МСП имају интернационалне франшизне јединице у власништву. Ниједно од анализираних франшизних МСП нема интернационални *joint venture* франшизни аранжман (Табела 5.14.).

Табела 5.14. Дескриптивна анализа модела интернационалног франшизинга

Франшизно МСП наступа на страном тржишту путем интернационалног директног франшизинга	Број предузећа	Процент
Да	7	87,5%
Не	1	12,5%
Укупно	8	100%
Франшизно МСП наступа на страном тржишту путем интернационалног мастер франшизинга	Број предузећа	Процент
Да	6	75%
Не	2	25%
Укупно	8	100%
Франшизно МСП наступа на страном тржишту путем интернационалног joint venture франшизног аранжмана	Број предузећа	Процент
Да	0	0%
Не	8	100%
Укупно	8	100%
Франшизно МСП има интернационалне франшизне јединице у сопственом власништву	Број предузећа	Процент
Да	2	25%
Не	6	75%
Укупно	8	100%

Као што је у анализи наведено, само 8 од укупно 32 анализираних франшизних МСП (дакле $\frac{1}{4}$, односно 25%) користи франшизинг као стратегију интернационализације. Разлози за доношење одлуке о примени неке друге стратегије интернационализације или пословање само у оквирима Републике Србије су баријере са којима се франшизна МСП могу суочити при изласку на страном тржиште применом франшизинга. Уколико се посматрају средње вредности за сваку од баријера, долази се до закључка да су најзначајније баријере због којих франшизна МСП не користе франшизинг као стратегију интернационализације непрепознатљивост брэнда даваоца франшизе на страном тржишту ($M=3,17$, $SD=1,642$), недостатак предузетничке иницијативе корисника франшизе ($M=3,00$, $SD=1,279$) и непрепознавање франшизинга као стратегије интернационализације предузећа ($M=2,75$, $SD=1,603$). С друге стране, баријере које се сматрају најмање значајним при интернационализацији путем франшизинга су незаинтересованост

корисника франшизе из иностранства за франшизни концепт ($M=1,67$, $SD=1,231$) и велика конкуренција на иностраном тржишту ($M=1,83$, $SD=1,267$) (Табела 5.15.).

Табела 5.15. Дескриптивна анализа баријера због којих франшизна МСП не користе франшизинг као стратегију интернационализације

	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Незаинтересованост корисника франшизе из иностранства за франшизни концепт	1	5	1,67	1,231
Велика конкуренција на иностраном тржишту	1	5	1,83	1,267
Непостојање потенцијалних корисника франшизе са неопходним ресурсима	1	4	2,67	1,155
Недостатак правне регулативе о франшизингу	1	5	2,33	1,371
Непрепознавање франшизинга као стратегије интернационализације предузећа	1	5	2,75	1,603
Административне баријере	1	5	2,58	1,564
Недостатак предузетничке иницијативе корисника франшизе	1	5	3,00	1,279
Непрепознатљивост бренда даваоца франшизе на страном тржишту	1	5	3,17	1,642

Франшизна МСП се одлучују за интернационализацију пословања путем франшизинга подстакнута различитим мотивима. Резултати анализе показују да се, уколико посматрамо средње вредности одговора испитаника, као најзначајнији мотиви за интернационализацију путем франшизинга наводе проширење пословних активности ($M=4,88$, $SD=0,34$), повећање профита предузећа ($M=4,25$, $SD=0,886$) и атрактивност производа предузећа за стране купце ($M=4,25$, $SD=1,165$). Мотиви за које испитаници указују да су најмање утицали на одлуку о интернационализацији применом франшизинга су велика конкуренција на домаћем тржишту ($M=1,75$, $SD=1,035$), засићеност домаћег тржишта производима предузећа ($M=1,88$, $SD=0,991$) и флексибилнија регулатива на страном тржишту ($M=2,50$, $SD=1,414$) (Табела 5.16.).

Табела 5.16. Дескриптивна анализа мотива који су утицали на одлуку о интернационализацији пословања путем франшизинга

	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Глобално присуство	1	5	3,38	1,408
Претходно интернационално искуство	1	5	2,88	1,458
Диверсификација ризика	1	4	2,75	1,165
Повећање профита предузећа	3	5	4,25	0,886
Проширење пословних активности	4	5	4,88	0,34
Велика конкуренција на домаћем тржишту	1	4	1,75	1,035
Засићеност домаћег тржишта производима предузећа	1	3	1,88	0,991
Производи предузећа су атрактивни за стране купце	2	5	4,25	1,165
Флексибилнија регулатива на страном тржишту	1	5	2,50	1,414
Сличност домаћег и страног тржишта (нпр. слична култура, језик итд.)	1	5	3,25	1,389

При изласку на страно тржиште применом франшизинга као стратегије интернационализације, франшизна МСП се суочавају са низом интерних и екстерних баријера. На основу средњих вредности се закључује да су најзначајније екстерне баријере са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга: различита вербална/невербална комуникација ($M=4,88$, $SD=0,34$), различити ставови и навике страних потрошача ($M=4,25$, $SD=0,886$) и географска удаљеност даваоца и корисника франшизе ($M=4,25$, $SD=1,165$). Посматрано по средњим вредностима, такође се истиче да језичке баријере у најмањој мери ометају франшизна МСП да изађу на страно тржиште применом франшизинга ($M=1,88$, $SD=0,991$). Поред језичких баријера, високи транспортни трошкови ($M=2,50$, $SD=1,414$) и недостатак програма државне подршке ($M=2,75$, $SD=1,165$) се такође сматрају мање значајним баријерама у односу на остале (Табела 5.17.).

Табела 5.17. Дескриптивна анализа екстерних баријера са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Компликоване процедуре/обимна документација и администрација	1	5	3,38	1,408
Недовољно транспарентна регулатива у области франшизинга у земљи и иностранству	1	5	2,88	1,458
Недостатак програма државне подршке	1	4	2,75	1,165
Различити ставови и навике страних потрошача	3	5	4,25	0,886
Различита вербална/невербална комуникација	4	5	4,88	0,34
Језичке баријере	1	3	1,88	0,991
Географска удаљеност даваоца и корисника франшизе	2	5	4,25	1,165
Високи транспортни трошкови	1	5	2,50	1,414
Јака конкуренција на страним тржиштима	1	5	3,25	1,389

Са циљем стицања свеобухватнијег увида, поред екстерних баријера неопходно је анализирати и интерне баријере које могу бити препрека франшизним МСП при интернационализацији путем франшизинга. Као најзначајнија интерна баријера са којом се суочавају МСП се наводи мања могућност контроле корисника франшизе у иностранству ($M=3,13$, $SD=1,246$), док се најмање значајном баријером за излазак франшизних МСП на страна тржишта путем франшизинга сматрају тешкоће у производњи производа/пружању услуга задовољавајућег квалитета за страно тржиште ($M=1,63$, $SD=0,916$) (Табела 5.18.).

Табела 5.18. Дескриптивна анализа интерних баријера са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
Недостатак искуства у интернационализацији путем франшизинга	1	4	2,25	1,035
Недостатак времена менаџмента предузећа да се бави интернационализацијом	1	4	2,75	1,035
Недостатак финансијских средстава за интернационализацију предузећа	1	4	2,75	1,165
Спора наплата накнада од корисника франшизе у иностранству	1	5	2,50	1,414
Тешкоће да се формира задовољавајућа цена за страно тржиште	1	4	2,38	1,188
Мања могућност контроле корисника франшизе у иностранству	1	5	3,13	1,246
Потешкоће у комуникацији са корисницима франшизе у иностранству и координацији њихових активности	1	3	2,00	0,926
Тешкоће у производњи производа/пружању услуга задовољавајућег квалитета за страно тржиште	1	3	1,63	0,916
Разлике у степену привредне развијености земље	1	3	2,13	0,991

2.2. Дискусија резултата истраживања

У овом делу рада ће се сублимирати резултати који су добијени на основу свеобухватне анализе приказане у претходном делу. Поред валидације хипотеза, добијени резултати ће бити поређени са резултатима сличних студија. При томе, треба напоменути да се, према ауторкиним сазнањима, студије на тему франшизинга као стратегије интернационализације у иностранству односе на предузећа свих величина, међу којима су и МСП.

2.2.1. Верификација претпоставке о слабије израженој употреби франшизинга као стратегије интернационализације у франшизним МСП у односу на друге стратегије интернационализације

На основу података добијених примарним истраживањем узорка франшизних МСП у РС могу се извести одговарајући закључци који говоре у прилог првој постављеној хипотези која се тиче мање примене франшизинга у односу на друге стратегије интернационализације. Заправо, резултати показују да се готово 2/3 анализираних франшизних МСП у РС одлучује и за наступ на иностраном тржишту, док 37,5% послује у оквиру граница наше земље. Испитаници су у упитнику могли да се одлуче за неку од понуђених стратегија: франшизинг, извоз, лиценцирање, заједничко улагање, стратегијска алијанса, стране директне инвестиције или да дају неки други одговор.

На основу одговора испитаника, доноси се закључак да у односу на укупан број анализираних предузећа 34,4% франшизних МСП користи извоз, 25% франшизинг и 3,1% лиценцирање као стратегију интернационализације. Посматрано само у оквиру франшизних МСП која послују интернационално, више од половине анализираних предузећа се одлучује за извоз својих производа на страно тржиште, 40% примењује франшизинг и 5% лиценцирање. На основу свега наведеног, може се потврдити хипотеза да франшизна МСП мање примењују франшизинг као стратегију интернационализације (40% франшизних МСП која послују интернационално) у односу на друге стратегије (извоз и лиценцирање које при обављању својих интернационалних активности користи 60% франшизних МСП).

Детаљнија дескриптивна анализа показује да је седиште највећег броја франшизних МСП која послују интернационално у Београду (31,25%). Посматрано у оквиру франшизних МСП која интернационализују своје пословање путем франшизинга, чак 62,5% анализираних предузећа је из Београда. На основу класификације франшизних МСП на микро, мала и средња, закључује се да се за франшизинг као стратегију интернационализације одлучује 62,5% средњих предузећа и 37,5% малих предузећа. С друге стране, за извоз као стратегију интернационализације се већином одлучују микро и мала предузећа. Односно, од укупног броја франшизних МСП која користе извоз за наступ на страном тржишту чак 81,8% чине микро и мала предузећа.

Анализом ранијих студија на тему интернационалног франшизинга долази се до следећих података. Резултати анализе спроведене на 355 франшизних предузећа из Француске и 498 франшизних предузећа из САД-а показују да 55,4% анализираних предузећа из САД-а послује и интернационално, док 44,6% послује само на домаћем тржишту. Што се тиче испитаника из Француске, 36,9% франшизних предузећа се одлучило за интернационално обављање пословних активности, док чак 63,1% предузећа послује само у оквиру тржишта своје земље (Perrigot et al., 2013). Поред наведеног, истраживање које је спроведено 2005. године у Кини је показало да је од 130 анализираних франшизних предузећа, тек 37% изабрало франшизинг као стратегију наступа на страном тржишту (Zhu et al., 2011).

2.2.2. Верификација претпоставке о утицају интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Са циљем верификације претпоставке о утицају интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације од стране франшизних МСП анализирани су интерни фактори из домена делатности, величине и старости франшизног МСП. Величина франшизног МСП је посматрана кроз укупан број франшизних јединица, док је старост франшизног МСП анализирана на основу броја година франшизног пословања.

Анализом података о делатности којом се франшизна МСП из узорка баве, односно о сектору у коме послују, дошло се до закључка да највећи број франшизних МСП послује у сектору трговине (50%), док по 25% франшизних МСП послује у сектору производње, односно услуга. Посматрано само у оквиру франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације, 75% франшизних МСП се бави трговином и тек по 12,5% предузећа се бави производњом, односно услугама. Више од половине франшизних МСП која се одлучују за извоз својих производа на страна тржишта су такође из сектора трговине (54,5%), док се производњом бави 27,3% предузећа, а услугама 18,2%. Предузеће које примењује лиценцирање као стратегију интернационализације је из услужног сектора. На основу описних статистичких показатељ се може закључити да се већи проценат франшизних МСП из сектора трговине одлучује за

примену франшизинга као стратегије интернационализације у односу на предузећа која се баве производњом или услугама.

Даљом анализом, на основу *Kruskal-Wallis*-овог теста је утврђено да разлика између франшизних МСП из сектора производње, трговине и услуга по питању примене франшизинга као стратегије интернационализације није статистички значајна ($\chi^2=4,578$, $p=0,101$). Средња вредност ранга је највећа за групу франшизних МСП која се баве трговином, што одговара највећој вредности броја франшизних јединица у иностранству (Mean Rank=18,41), док је број интернационалних франшизних јединица мањи у групама франшизних МСП која послују у услужном (Mean Rank=14,25) и производном сектору (Mean Rank=12,50). Регресиони модел који објашњава утицај делатности на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=1,163$, $p=0,327$). На основу коефицијента детерминације може се закључити да модел објашњава 7,7% варијансе у броју франшизних јединица у иностранству ($r^2=0,077$).

Анализом величине франшизних МСП, утврђено је да највећи број предузећа има до 10 франшизних јединица, чак 80,6% франшизних МСП. Тек 3,2% франшизних МСП има укупно више од 51 франшизне јединице. Када је реч о франшизним МСП која послују у иностранству применом франшизинга, 71,4% предузећа има до 10 франшизних јединица у иностранству. Удео интернационалних франшизних јединица у укупном броју франшизних јединица се креће од 37,5% до 90%. Корелациона анализа показује да између величине франшизног МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације постоји статистички значајна јака позитивна веза ($r=0,845$, $p<0,05$). Односно, коефицијент корелације указује на то да се већа франшизна МСП пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент детерминације у овом случају износи 0,713, те се закључује да величина франшизног МСП објашњава 71,3% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Регресиони модел који се односи на утицај величине франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације достиже статистичку значајност ($F=72,185$, $p=0,000$).

Франшизно МСП из узорка које најдуже послује по систему франшизинга је отпочело своје франшизно пословање 1997. године, што се може повезати са првим

таласом развоја франшизних система у тадашњој Југославији. Треба поменути и то да велики број франшизних предузећа из тог периода више не постоји или не послује по франшизном принципу. Други талас развоја домаћих франшизних система се повезује са оснивањем Центра за франшизинг при ПКС (2007. године) и Српског удружења за франшизинг (2009. године). На основу података се закључује да је више од половине анализираних франшизних МСП почело са франшизним пословањем после 2009. године (62,5%). Од значаја је поменути да је просечан број година пословања анализираних франшизних МСП 13, док је просечан број година франшизног пословања око 7 година. Од оснивања предузећа до почетка франшизног пословања прође минимално 1 година, а максимално 14 година, односно у просеку око 6 година.

Корелациона анализа показује да постоји позитивна веза између старости франшизног МСП изражено бројем година франшизног пословања и примене франшизинга као стратегије интернационализације изражено бројем франшизних јединица у иностранству. Односно, старија франшизна МСП се пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент корелације показује да између наведених варијабли постоји слаба позитивна корелација која није статистички значајна ($r=0,199$, $p>0,05$). На основу коефицијента детерминације се закључује да старост франшизног МСП објашњава 4% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Регресиони модел који објашњава утицај старости на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=1,197$, $p=0,283$).

Вишеструка линеарна регресија је коришћена за оцену модела који обухвата делатност, величину и старост франшизних МСП и оцену утицаја наведених интерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Резултат анализе показује да коефицијент детерминације износи $r^2=0,730$, што значи да модел објашњава 73% варијансе броја франшизних јединица у иностранству. Овај модел достиже статистичку значајност ($F=17,536$, $p=0,000$). Од наведених интерних фактора, величина франшизног МСП највише доприноси објашњавању зависне променљиве. У прилог томе говори податак да величина франшизног МСП јединствено објашњава око 58% варијансе у вредностима зависне променљиве. С обзиром на ниво статистичке значајности за

променљиву која се односи на величину франшизног МСП, закључује се да ова променљива даје значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве, док делатност и старост франшизног МСП не дају значајан јединствен допринос.

Када су у питању интерни фактори и њихов утицај на примену франшизинга као стратегије интернационализације, постоји неколико истраживања на дату тему, али се та истраживања не ограничавају само на МСП, већ обухватају предузећа свих величина. Истраживање спроведено у Француској и САД показује да се франшизна предузећа из сектора трговине пре одлучују за интернационализацију путем франшизинга у односу на остале секторе (Perrigot et al., 2013). Резултати показују да величина франшизног предузећа изражена укупним бројем франшизних јединица има статистички значајан позитиван утицај на интернационализацију путем франшизинга у САД и Француској. Што се тиче старости предузећа, изражено бројем година франшизног пословања, резултати су показали да старост има статистички значајан позитиван утицај на интернационализацију франшизне мреже у САД-у, али то не важи и у случају анализираних предузећа из Француске (Perrigot et al., 2013). Једно од могућих објашњења је то, да се европска предузећа, посебно у сектору трговине, интернационализују много раније него предузећа из САД-а (Colla & Dupuis, 2002).

2.2.3. Верификација претпоставке о утицају екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Како би се верификовала претпоставка о утицају екстерних фактора на примену франшизинга као стратегије интернационализације, анализирани су фактори из домена привредне развијености земље и географске и културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе. Описни статистички показатељи указују на то да се франшизна МСП из РС која примењују франшизинг као стратегију интернационализације пре одлучују за наступ на тржиштима земаља које су по нивоу привредне развијености сличније и географски и културолошки ближе Републици Србији. У прилог томе говори податак да чак 85% анализираних франшизних МСП има франшизне јединице у некој од земаља бивше СФРЈ. Највећи број предузећа се одлучује за наступ на тржишту Црне Горе и Босне и Херцеговине, али и Хрватске, Македоније и

Словеније. По једно предузеће из узорка има франшизне јединице у Русији, Француској и Чешкој.

Коефицијент корелације између нивоа привредне развијености земаља из којих потичу давалац и корисници франшизе (изражено разликом у БДП-у по глави становника) и примене франшизинга као стратегије интернационализације (мерено бројем франшизних јединица у иностранству) показује да између ове две варијабле постоји статистички значајна јака негативна корелација ($r=-0,667$, $p<0,05$). То заправо значи да ће се франшизна МСП пре одлучивати за обављање својих интернационалних франшизних активности у земљама које су на сличном нивоу привредног развоја. У прилог томе говоре и описни статистички показатељи који указују на то да франшизна МСП из РС најчешће шире своје франшизне мреже у земље окружења у којима је сличан ниво БДП-а по глави становника као у нашој земљи. На основу коефицијента детерминације, закључује се да разлика у привредној развијености земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе објашњава 44,5% варијансе у одговорима који се тичу примене франшизинга као стратегије интернационализације. Регресиони модел који објашњава утицај привредне развијености земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=4,802$, $p=0,071$).

На основу анализе географске дистанце као екстерног фактора, долази се до податка да се најближе франшизне јединице анализираних франшизних МСП налазе у Босни и Херцеговини (192km), док су најудаљеније у Русији (1.718km). Просечна удаљеност између даваоца франшизе из РС и интернационалног корисника франшизе износи 694km. Корелациона анализа показује да између географске дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе (мерено бројем километара између главних градова наведених земаља) и примене франшизинга као стратегије интернационализације (изражено бројем франшизних јединица у иностранству) постоји средње јака негативна корелација ($r=-0,355$). Заправо, франшизна МСП се пре одлучују за наступ путем интернационалног франшизинга на тржиштима земаља које су им географски ближе. Корелација између наведених променљивих није статистички значајна ($r=-0,355$, $p>0,05$). Коефицијент детерминације у овом случају износи 0,126, што указује на

то да географска дистанца објашњава 12,6% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Регресиони модел којим се објашњава утицај географске дистанце на употребу франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=0,864$, $p=0,389$).

Са циљем сагледавања културне дистанце, анализирано је шест димензија културе за земље из којих потичу давалац и корисници франшизе. На основу датих димензија, израчунат је индекс културне дистанце за сваку од земаља у којој франшизна МСП из РС имају франшизне јединице. Индекс културне дистанце указује да је по наведених шест димензија културе Србија најсличнија Хрватској ($CD=0,812$), Словенији ($CD=1,537$) и Русији ($CD=1,548$), док се у односу на Француску ($CD= 2,548$) и Чешку ($CD= 3,437$) могу видети значајније разлике. Корелационом анализом се долази до закључка да између културне дистанце између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе и примене франшизинга као стратегије интернационализације постоји јака негативна корелација која није статистички значајна ($r=-0,674$, $p>0,05$). Дакле, франшизна МСП из РС пре одлучују за ширење својих интернационалних активности путем франшизинга у земље које су сличне по димензијама културе Републици Србији. Коефицијент детерминације показује да културна дистанца објашњава 45,4% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Регресиони модел који анализира утицај културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације не достиже статистичку значајност ($F=2,493$, $p=0,212$).

Вишеструком линеарном регресијом је проверено да ли разлика у нивоу привредне развијености (изражена разликом у БДП-у по глави становника), географска дистанца (изражена у километарској удаљености између главних градова земаља) и културна дистанца (изражена индексом на основу димензија културе) између земље из које потиче давалац франшизе и земље из које потиче корисник франшизе утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације. Коефицијент указује да овај модел, који обухвата разлику у нивоу привредне развијености, географску и културну дистанцу између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе, објашњава 53,1% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља. Овај регресиони модел не

достиге статистичку значајност ($F=0,377$, $p=0,798$). Највећи допринос зависној променљивој даје зависна променљива културна дистанца ($Beta=-0,430$).

Резултати студије која је спроведена 2010. године на 63 франшизних предузећа у Шпанији су слични резултатима дисертације. Заправо, доказано је да су географска и културна дистанца статистички значајно негативно повезане са укупним бројем франшизних јединица у иностранству. Односно, даваоци франшизе из Шпаније преферирају да применом франшизинга наступају на страним тржиштима која су мање географски удаљена од Шпаније и која су сличнија по димензијама културе (Ваена, 2012). До сличних закључака се дошло и у студији која је спроведена у Кини. Утврђено је да се франшизна предузећа пре одлучују за интернационализацију путем франшизинга у земље које су им географски и културолошки ближе (Zhu et al., 2011).

2.2.4. Верификација претпоставке о утицају употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Са циљем утврђивања да ли употреба ИКТ и Интернета утиче на примену франшизинга као стратегије интернационализације, анализирани су описни статистички показатељи и примењене одговарајуће статистичке технике за истраживање везе између променљивих. Резултати су показали да сва анализирана франшизна МСП имају веб-сајт на коме постављају информације о својим производима и услугама и присутна су на некој од друштвених мрежа. Од укупног броја анализираних предузећа, 65,6% предузећа нуди могућност он-лајн наручивања производа/услуга путем веб-сајта, док 31,2% предузећа омогућава он-лајн плаћање путем веб-сајта за наручене производе/услуге. Више од половине франшизних МСП (59,4%) на свом веб-сајту поставља информације о својим корисницима франшизе. Информације које су од значаја за потенцијалне кориснике франшизе на својим веб-сајтовима има 40,6% франшизних МСП. Такође, 34,4% анализираних франшизних МСП у РС комуницира са својим корисницима франшизе путем свог веб-сајта.

Компаративном анализом употребе ИКТ и Интернета од стране франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију и оних која примењују друге стратегије интернационализације, дошло се до релевантних закључака. Резултати показују да 75%

франшизних МСП која има франшизне јединице у иностранству пружа могућност он-лајн наручивања производа и услуга путем свог сајта, док 37,5% омогућава и он-лајн плаћање за наручене производе или услуге. Када је реч о франшизним МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације, 54,5% ових предузећа омогућава он-лајн наручивање производа/услуга, док тек 18,2% пружа могућност он-лајн плаћања за купљене производе. Анализом се дошло до података и о разлици у погледу употребе веб-сајта франшизног МСП за успостављање односа и комуникацију са постојећим и потенцијалним корисницима франшизе. Половина франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације на веб-сајту пружа информације о постојећим корисницима франшизе, али и информације које су од значаја за потенцијалне кориснике франшизе. Једна четвртина даваоца франшизе који имају франшизне јединице у иностранству комуницира са корисницима франшизе путем веб-сајта. С друге стране, када су у питању франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације, 45,5% ових предузећа на веб-сајтовима пружа информације о постојећим корисницима франшизе, док 27,3% пружа информације које су значајне потенцијалним корисницима франшизе. Само једно франшизно МСП које користи извоз као стратегију интернационализације успоставља комуникацију са корисницима франшизе путем свог веб-сајта. На основу описних статистичких показатеља може се закључити да већи проценат франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације употребљава ИКТ и Интернет у свом пословању у односу на франшизна МСП која користе неку другу стратегију интернационализације.

Резултати регресионе анализе показали су да овај модел, који обухвата факторе из домена употребе ИКТ и Интернета објашњава 27,8% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља ($r^2=0,278$). Овај регресиони модел не достиже статистичку значајност ($F=1,930$, $p=0,125$). С обзиром да је ниво статистичке значајности за сваку од независних променљивих $p>0,05$, закључује се да ниједан од предиктора везаних за употребу ИКТ и Интернета не даје статистички значајан јединствен допринос предикцији зависне променљиве.

Резултати истраживања спроведеног у Великој Британији на узорку од 364 франшизних предузећа су указали на то да је 2/3 анализираних предузећа имало свој веб-

сајт (65,93%). Чак 87% франшизних предузећа је на веб-сајту постављало информације о својим производима и услугама. Могућност онлајн наручивања производа/услуга је својим купцима пружило око 26% франшизних предузећа, при чему је тек 15,42% омогућило и наручивање и плаћање путем веб-сајта, док је 10,42% дало својим купцима само могућност наручивања без онлајн плаћања. Око 2/3 франшизних предузећа је на веб-сајту имало информације које су од значаја потенцијалним корисницима франшизе. На веб-сајтовима 62,5% предузећа су се могле наћи информације о локацијама корисника франшизе, док се на више од четвртине веб-сајтова налазе и линкови до засебних веб-страница или веб-сајтова корисника франшизе. Ипак, нешто мање од 16% користи Интранет за комуникацију између даваоца и корисника франшизе (Dixon & Quinn, 2004).

2.2.5. Верификација претпоставке о постојању разлике у величини и карактеру утицаја интерних и екстерних фактора између франшизних МСП која примењују франшизинг и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Са циљем верификације пете хипотезе, анализирано је да ли постоји разлика између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације, а у контексту величине и карактера утицаја интерних и екстерних фактора. Треба поменути да описни статистички показатељи указују на то да 91,7% франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације планира у будућности да отпочне пословање на страном тржишту путем франшизинга. Сва франшизна МСП која се интернационализују путем франшизинга планирају даље ширење у иностранству отварањем франшизних јединица. Најатрактивнија тржишта за отварање франшизних јединица су тржишта земаља из окружења, земаља бивше СФРЈ и земаља чланица ЕУ.

Применом *Chi-square* теста независности се тежило добијању одговора на питање да ли постоји веза између одлуке о примени франшизинга као стратегије интернационализације и делатности којом се франшизно МСП бави. Фишеров тачан показатељ вероватноће износи 1,202 уз ниво значајности 0,557, те може се закључити да

результат није значајан. Дакле, закључак је да се пропорција франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације не разликује значајно од пропорције франшизних МСП која се интернационализују применом неке друге стратегије. Крамеров показатељ износи 0,250 што се сматра малим утицајем.

Поређењем франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која се шире на глобалном нивоу путем франшизинга и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације, долази се до закључка да Фишеров тачан показатељ вероватноће износи 3,161 уз ниво значајности 0,564, те резултат није статистички значајан. Односно, пропорције франшизних МСП која не интернационализују своје пословање, која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије се међусобно не разликују значајно када је у питању делатност којом се дата предузећа баве. Крамеров показатељ износи 0,228 што се сматра малим утицајем.

T-тестом независних узорака је испитана разлика у величини франшизних МСП између франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације. Резултати *t-теста* показују да не постоји статистички значајна разлика у средњим вредностима величине франшизног МСП између наведених група франшизних МСП ($t=1,799$, $p=0,116$). Ета квадрат у овом случају износи 0,231, што указује на велики утицај. На основу наведеног закључује се да постоји велика разлика између величине франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије, али та разлика није статистички значајна. При томе, франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације су просечно већа мерено бројем укупних франшизних јединица ($M=22,00$, $SD=21,954$) у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=6,58$, $SD=7,416$).

Једнофакторска анализа варијанси је примењена како би се испитало да ли се франшизна МСП која не послују интернационално, франшизна МСП која примењују франшизинг и франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације разликују по величини. С обзиром на то да је прекршена претпоставка о хомогености

варијансе, за даљу анализу су коришћени резултати *Welch* теста. Резултати овог теста показали су да разлика између посматраних група франшизних МСП у погледу њихове величине није статистички значајна ($p=0,190$). Накнадни тест показује да се анализирани три групе франшизних МСП не разликују по укупном броју франшизних јединица. На основу средњих вредности укупног броја франшизних јединица може се закључити да су франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=22,00$, $SD=21,954$) просечно већа у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=6,58$, $SD=7,416$) и у односу на франшизна МСП која не послују на међународном тржишту ($M=5,08$, $SD=6,748$).

Резултат *t-теста* независних узорака показује да разлика у старости франшизних МСП која користе франшизно пословање на страном тржишту и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације није значајна, већ случајна ($t=-0,785$, $p=0,443$). Ета квадрат износи 0,033 што указује на умерен утицај. На основу средње вредности старости франшизног МСП, франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације су у просеку старија изражено бројем година франшизног пословања ($M=8,67$, $SD=4,313$) у односу на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=7,13$, $SD=4,291$).

Резултати једнофакторске анализе варијансе показују да разлика у погледу старости између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације није статистички значајна ($p=0,053$). Накнадни тест показује да се по броју година франшизног пословања разликују само франшизна МСП која не послују интернационално и франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације. Дакле, није утврђена статистички значајна разлика у броју година франшизног пословања између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације.

За анализу разлике између франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације у погледу екстерних фактора су коришћени *t-тестови* независних

узорака, док је проста анализа варијанси коришћена за поређење три групе франшизних МСП: оних која не послују на страном тржишту, оних која послују на страном тржишту применом франшизинга и оних која користе друге стратегије интернационализације. Резултати *t-теста* су показали да између франшизних МСП која имају франшизне јединице у иностранству и оних која примењују неку другу стратегију изласка на страном тржиште постоји статистички значајна разлика по питању привредне развијености земље на чијем тржишту наступају ($t=-3,147$, $p=0,002$). На основу ета квадрата који износи 0,088, закључује се да постоји умерен утицај. Долази се до закључка да се франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације одлучују за наступ на тржиштима земаља које се по привредној развијености више разликују од Републике Србије ($M=14400,89$, $SD=15332,874$) у односу на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=6055,63$, $SD=6584,525$).

Резултати *t-теста* независних узорака показују да између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и оних која примењују друге стратегије интернационализације постоји статистички значајна разлика у погледу географске дистанце ($t=-2,911$, $p=0,006$). Дакле, закључак је да се франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=415,46$, $SD=380,432$) одлучују за наступ на географски ближим тржиштима у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=2178,36$, $SD=4029,589$).

T-тест независних узорака којим се анализира да ли постоји разлика између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која се одлучују за друге стратегије интернационализације када је у питању културна дистанца упућује на закључак да између ове две групе предузећа постоји статистички значајна разлика када је у питању наведени екстерни фактор ($t=-3,536$, $p=0,001$). Показатељ ета квадрат износи 0,161, те постоји велики утицај. Закључак је да се франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације ($M=0,66182$, $SD=0,709023$) одлучују за наступ на тржиштима која су по димензијама културе сличнија Републици Србији у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=1,90112$, $SD=1,369543$).

Резултати *t*-теста независних узорака показали су да не постоји статистички значајна разлика између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације по питању употребе савремене технологије и Интернета ($t=1,631$, $p=0,120$). Ета квадрат износи $0,129$, те постоји умерен утицај. Средње вредности показују да франшизна МСП која примењују франшизинг ($M=5,38$, $SD=1,061$) интензивније користе ИКТ и Интернет у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације ($M=4,50$, $SD=1,243$).

Поређење употребе савремене технологије од стране франшизних МСП која не послују на страном тржишту, франшизних МСП која примењују франшизинг за наступ на страном тржишту и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације је извршено применом једнофакторске анализе варијанси. Резултати су показали да постоји статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета у наведеним групама ($p=0,025$). На основу накнадног теста се увиђа да постоји статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета између групе франшизних МСП која не послују интернационално и франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације, док разлика у употреби савремене технологије између групе франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације и групе франшизних МСП која користе друге стратегије интернационализације није статистички значајна. Ета квадрат износи $0,226$ што показује велики утицај разлике. Закључак је да постоји статистички значајна разлика у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП у три групе предузећа: франшизна МСП која не послују интернационално ($M=6,08$, $SD=1,564$), франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације ($M=5,38$, $SD=1,061$) и франшизна МСП која користе друге стратегије интернационализације ($M=4,50$, $SD=1,243$). Анализом накнадног теста је утврђено да стварна разлика у употреби савремене технологије постоји само између франшизних МСП која не послују интернационално и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације.

2.3. Ограничења и препоруке

Спроведена студија има и одређене недостатке, те ће они бити размотрени у овом делу рада. Основни недостатак студије се односи на сам узорак истраживања. Као што је раније наведено, у Републици Србији не постоји регистар франшизних предузећа, те тако не постоји ни релевантна званична јединствена база. С тим у вези, ауторка је детаљним истраживањем расположиве научне и стручне литературе и доступних података на званичним сајтовима предузећа направила базу предузећа даваоца франшизе из Републике Србије. Узорак на коме је спроведено истраживање чине 32 франшизна МСП. Једно од великих ограничења студије се односи управо на величину узорка, с обзиром на то да се ауторка сусрела са проблемом неспремности испитаника за сарадњу и попуњавање упитника. Упркос чињеници да је испитаницима понуђено да упитник попуне у електронској или штампаној форми или да ауторка лично посети фирму, велики број предузећа је одбио учешће у истраживању, те је стопа одговора 68%.

Једним од ограничења ове студије се може сматрати усмереност само на франшизне системе из Републике Србије. Стога се може проширити домет истраживања на већи број земаља уз могућу компарацију добијених резултата. Посебно би била занимљива студија поређења развоја франшизинга и фактора који утичу на примену франшизинга као стратегије интернационализације између франшизних МСП из РС и франшизних МСП из земаља у окружењу. Такође, нека од наредних студија би се могла бавити интернационалним франшизним моделима, односно факторима који утичу на примену различитих стратегијских опција при наступу на страном тржишту путем франшизинга.

Недовољна информисаност о франшизном концепту пословања и могућностима које нуди како за ширење бизниса како на домаћем, тако и на глобалном тржишту је један од великих проблема у Републици Србији. Подизање свести власника МСП о предностима франшизинга би допринело да већи број предузећа размотри овај пословни концепт као своју пословну шансу. Стога је неопходна већа промоција франшизинга као пословног концепта уз стварање јасне слике о франшизном пословању у РС. Франшизинг је веома добар избор за ширење пословања предузећа, посебно иновативних пословних подухвата са добром идејом која се могу успешно мултиплицирати.

МСП из Републике Србије која препознају франшизинг као пословну шансу су још увек недовољно информисана коме могу да се обрате за стручну помоћ. Поред тога, још увек је недовољно развијен систем консултантске стручне помоћи и подршке за франшизна предузећа. У циљу пружања веће институционалне подршке постојећим франшизним МСП и предузећима која планирају у будућем периоду да развију свој франшизни систем, неопходно је ојачати постојеће институције и тела које у свом домену деловања имају и бављење малим и средњим предузећима, а посебно франшизингом. Поред тога, више него потребно је основати специјализоване институције које ће се искључиво бавити пружањем пословних консултација из домена франшизног консалтинга. Како би се наведено остварило, пожељно би било обезбедити едукацију за франшизне консултанте и усавршавање у иностранству.

Поред јачања постојећих институција и иницирања оснивања нових институција у области франшизинга, неопходно је подстаћи активности невладиног сектора који се бави малим и средњим предузећима, са посебним акцентом на франшизна МСП. Врло често франшизна предузећа или предузећа која желе да развију франшизни систем нису довољно свесна комплексности франшизинга као концепта пословања. С тим у вези је неопходно организовати обуке и едукативне радионице за постојеће и потенцијалне даваоце франшизе о томе како развити и створити јак и стабилан франшизни систем. С друге стране, потребно је едуковати и потенцијалне кориснике франшизе о самом начину функционисања франшизног пословања, као и њиховим правима и обавезама.

У Републици Србији се неретко наилази на став власника предузећа да могу сами, без додатне саветодавне помоћи, да развију свој бренд и изграде стабилан франшизни систем. Већ током развоја франшизног система се суочавају са бројним проблемима, најчешће правне природе, услед још увек недовољне регулације у овој области у нашој земљи. Такође, неки од најчешћих проблема који се могу јавити код предузећа која нису на прави начин успоставила свој франшизни систем су избор неадекватних корисника франшизе, спора наплата тантијема, па чак и нарушавање бренда и имица предузећа услед незаинтересованости или немотивисаности корисника франшизе да својим залагањем допринесу бољем пословању франшизног система.

Даваоци франшизе се врло често могу суочавати са истим или сличним проблемима током успостављања франшизног система, избора корисника франшизе и целокупног свог пословања. Стога би било конструктивно да се франшизна МСП из РС умреже како би размењивали искуства и јачали своје франшизне мреже. Савети постојећих франшизних МСП која дуги низ година успешно послују у складу са франшизним концептом пословања могу у великој мери олакшати ширење бизниса предузећима која тек планирају да се баве франшизингом. Иновативна идеја која би могла помоћи постојећим и потенцијалним даваоцима и корисницима франшизе је покретање веб-сајта у виду друштвене мреже која би истовремено била и форум за размену искустава, како између даваоца франшизе, тако и између корисника франшизе. Друштвена мрежа не би морала да се ограничи само на РС, већ би могла да окупи франшизна предузећа из целог региона. Један од кључних потенцијала ове друштвене мреже би био тај да би могла постати место виртуелних сусрета даваоца и потенцијалних корисника франшизе.

ЗАКЉУЧАК

Мала и средња предузећа доприносе расту националне привреде имајући у виду да постоји позитивна веза између развоја МСП и привредног раста. С обзиром на то да мала и средња предузећа чине већину укупног броја предузећа, како у Републици Србији, тако и у земљама ОЕСД-а и земљама чланицама Европске уније, евидентна је све већа заинтересованост за њихово пословање. Међународно тржиште нуди низ нових могућности за МСП, те је неопходно да власници ових предузећа „глобално размишљају“. То заправо значи да предузећа морају да се прилагођавају савременим трендовима и, у складу са тим, увек морају бити корак испред конкурената. Ширење пословних активности на међународном тржишту више није ствар избора, већ ствар опстанка. Услед либерализације трговинских токова и развоја савремене ИКТ, светска привреда постаје све интегрисанија. У савременом пословном окружењу, МСП се због ограничености у погледу величине и ресурса врло често суочавају са низом баријера везаних за међународно пословање. Због тога је веома важно да предузећа изаберу одговарајућу стратегију интернационализације која ће им омогућити да иду у корак са конкурентима уз задовољавање потреба потрошача.

Франшизинг као пословни концепт је доживео експанзију током протеклих неколико деценија. Ипак, упркос све већем интересовању за франшизни начин пословања, ова област је још увек недовољно истражена, посебно у Републици Србији. Број франшиза у свету расте из године у годину, при чему се истиче да чак 96% корисника франшизе успешно послује и након пет година франшизног пословања. Успех франшизног посла најчешће зависи од франшизног односа између даваоца и корисника франшизе, који је веома комплексан, и неопходно је да буде детаљно уређен франшизним уговором. Поред правне регулације, потребно је изградити односе поверења, сарадње и лојалности између учесника у франшизном систему. При томе, важно је да и давалац и корисник франшизе буду предузетнички оријентисани и да стреме изградњи предузетничког франшизног партнерства. Првобитни развој франшизинга се везује за САД, па се и највећи број истраживања у овој области односи на тржиште САД-а. У прилог томе говори и чињеница да је до почетка 1980-их година скоро 90% франшиза било везано за северноамеричко тржиште, док је касније франшизинг почео да се развија у Европи, али и Аустралији која

данас има један од најразвијенијих франшизних сектора. У Републици Србији је франшизинг као пословни концепт још увек у повоју. Средином 70-их година 20. века су прве светске франшизе почеле своје пословање и на тржишту РС, док су се први домаћи франшизни системи почели јављати током 1980-их и почетком 1990-их година. Други „талас“ развоја франшизинга у Србији се везује за период од 2007. године па до данас, с обзиром на то да је у том временском оквиру основан Центар за франшизинг при Привредној комори Србије и Српско удружење за развој франшизинга, који су промовисали и пружили подршку развоју овог пословног концепта.

Интернационални франшизинг омогућава међународну експанзију, уз „win-win“ ситуацију, с обзиром на то да и давалац и корисник франшизе теже да минимизирају ризик и максимизирају профит. Упркос великом значају франшизинга као стратегије интернационализације, највећи број досадашњих истраживања се односи само на франшизне активности у оквиру једне земље, првенствено САД-а. Даваоци франшизе морају имати у виду да не могу у иностранству обављати своје франшизне пословне активности на идентичан начин као на домаћем тржишту. Заправо, даваоци франшизе се морају много више посветити интернационалним корисницима франшизе, јер је ризик од неуспеха знатно већи на страном тржишту, првенствено због разлика у односу на домаће тржиште, али избог утицаја низа фактора. Власник франшизног предузећа је најчешће идејни творац и имплементатор стратегије, те мора имати на уму да не постоји једна јединствена стратегија која увек доноси успех, већ је неопходно стратегију интернационализације прилагодити како потребама самог предузећа, тако и потребама тржишта на коме предузеће послује. При томе, давалац франшизе који планира ширење својих пословних активности на међународном тржишту, може користити неки од следећих модела интернационалног франшизинга: интернационални директни франшизинг, интернационални мастер франшизинг и интернационални *joint venture* франшизни аранжман. Такође, власник франшизног МСП може донети одлуку о интернационализацији оснивањем јединица у власништву у страниој земљи. Сваки од наведених модела има своје предности и недостатке, те се од даваоца франшизе очекује да донесе праву одлуку о примени одређеног модела интернационалног франшизинга за свако од циљних тржишта на којима наступа. Имплементирање изабране стратегије

интернационализације је много комплексније од самог формулисања и избора одговарајуће стратегијске опције. Поред тога, од круцијалног је значаја извршити евалуацију стратегије, како би се утврдило да ли су планирани циљеви заиста и остварени. С обзиром на величину МСП, евалуација стратегије је мање комплексна у поређењу са процесом евалуације у великим предузећима. Поред тога, раније је процес евалуације био много једноставнији, али су савремени услови пословања и неизвесност пословног окружења допринели комплексности овог процеса. Ипак, без обзира на величину предузећа, неопходно је континуирано спроводити евалуацију имплементираних стратегија.

Емпиријско истраживање је спроведено на узорку малих и средњих предузећа даваоца франшизе из Републике Србије, са циљем анализе стања и динамике интернационализације франшизних МСП и утврђивања фактора који могу утицати на доношење одлуке о ширењу пословања у иностранству применом франшизинга. На основу резултата емпиријског истраживања, испитане су формулисане хипотезе и дати одговори на постављена истраживачка питања. Генерално, у области франшизинга су до сада интензивније примењивани квантитативни методи истраживања, с обзиром на то да се сматрају валиднијим у академским круговима. Ипак, поједини аутори су спроводили и квалитативна истраживања, при чему се првенствено мисли на појединачне студије случаја и компарацију већег броја франшизних система. Методи који комбинују квантитативне и квалитативне методе истраживања се такође сматрају веома корисним за анализу франшизинга. Важно је поменути да се највећи број истраживања у области интернационалног франшизинга односи на велика, светски позната предузећа, те да је област франшизинга као стратегије интернационализације за МСП неправедно запостављена у литератури. Стога је ауторка увидела потребу анализе интернационалних пословних активности франшизних МСП из Републике Србије.

Прикупљени подаци у емпиријском истраживању указују да се готово $\frac{2}{3}$ франшизних МСП из Републике Србије одлучује за интернационализацију својих пословних активности. Ипак, при изласку на страна тржишта тек $\frac{1}{4}$ испитаника се одлучује за примену франшизинга. У складу са закључцима које можемо извести на основу досадашњих истраживања, највећи проценат франшизних МСП из РС наступа на страном тржишту путем извоза (више од $\frac{1}{3}$ испитаника). Посматрано у оквиру

франшизних МСП из РС која послују интернационално, франшизинг примењује 40%, док се 60% анализираних предузећа одлучује за друге стратегије интернационализације (у овом случају извоз и лиценцирање). Франшизна МСП у нашој земљи се још увек одлучују најчешће за извоз као стратегију интернационализације, с обзиром на то да се ова стратегија сматра иницијалним кораком уласка на страном тржиште, а имајући у виду да подразумева нижи степен ризика и мањи износ инвестиција. У прилог томе говори и чињеница да су, од укупног броја анализираних предузећа која примењују извоз као стратегију интернационализације, чак 81,8% микро и мала предузећа. С друге стране, у узорку франшизних МСП која примењују франшизинг за наступ на страном тржишту, доминирају средња предузећа (62,5%). Очекивано, резултати су показали да више од половине интернационалних франшизних МСП има седиште у Београду. Дакле, дескриптивном анализом је потврђена хипотеза да се франшизинг као стратегија интернационализације мање примењује у односу на друге стратегије интернационализације.

Секторска структура франшизних МСП из РС указује на чињеницу да је половина анкетираних предузећа из сектора трговине, док по једна четвртина послује у сектору производње, односно услуга. Посматрано по стратегијама интернационализације које примењују, $\frac{3}{4}$ анализираних франшизних МСП која наступају на страном тржишту путем франшизинга се бави трговином. На основу описних статистичких показатеља могло би се закључити да се франшизна МСП из РС из сектора трговине пре одлучују за примену франшизинга као стратегију интернационализације, у односу на предузећа која се баве производњом или услугама. Ипак, свеобухватније сагледавање утицаја делатности на избор стратегије интернационализације захтева детаљнију анализу. Резултати статистичке анализе су потврдили претходно донешен закључак на основу дескриптивне анализе. Ипак, утврђено је да разлика у броју франшизних јединица у иностранству за наведене три групе предузећа из различитих делатности није статистички значајна. Поред тога, регресиони модел који обухвата делатност којом се франшизна МСП баве објашњава тек 7,7% варијансе у броју франшизних јединица у иностранству, при чему модел не достиже статистичку значајност.

Франшизна МСП из РС су још увек релативно мала посматрано по укупном броју франшизних јединица. Око 80% анализираних предузећа има до 10 франшизних јединица укупно у франшизном систему, док је 96,8% предузећа величине до 50 франшизних јединица. Наведено говори у прилог томе да је франшизинг у Републици Србији још увек у повоју, те је неопходно обезбедити веће подстицаје и подршку за промовисање франшизног пословања. Више од половине франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације имају тек три франшизне јединице у иностранству, а чак 71,4% поседује само 10 франшизних јединица ван РС. Удео интернационалних франшизних јединица у укупном броју франшизних јединица се креће од 37,5% до чак 90%. Резултати статистичке анализе су показали да се већа франшизна МСП пре одлучују за примену франшизинга као стратегије интернационализације. При томе, постоји статистички значајна јака корелација између величине франшизног МСП и примене франшизинга као стратегије интернационализације. Важно је нагласити и закључак до кога се дошло, да величина франшизног МСП објашњава чак 71,3% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације, при чему модел достиже статистичку значајност.

Најстарије франшизно МСП је почело са франшизним пословањем током првог „таласа“ развоја франшизинга у Републици Србији (1997. године). Ипак, највећи број предузећа из узорка је почело са применом франшизинга у другом „таласу“ развоја овог пословног концепта у нашој земљи. Тачније, 84,4% испитаника почиње да послује по систему франшизинга 2005. године и касније. Просечан број година пословања анализираних предузећа је 13, док је просечан број година франшизног пословања нешто мање од 7 година. Од оснивања предузећа до отпочињања франшизног пословања у просеку протекне око 6 година. Иако постоје предузећа која су „рођена“ као франшизна, односно која примењују франшизинг готово од свог оснивања, најчешће је потребно да прође одређени временски период како би предузеће увело франшизни концепт пословања. Између старости и примене франшизинга постоји слаба позитивна корелација која није статистички значајна. Број година франшизног пословања франшизног МСП објашњава тек 4% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације, при чему регресиони модел не достиже статистичку

значајност. Модел који обухвата делатност, величину и старост предузећа објашњава 73% варијансе броја франшизних јединица у иностранству и има статистичку значајност. Највећи допринос одлуци о избору франшизинга као стратегије интернационализације даје величина франшизног МСП. Добијени резултати су конзистентни са ранијим истраживањима која говоре у прилог томе да су интернационални даваоци франшизе већи и старији од искључиво домаћих франшизних предузећа. Разлог је најчешће то што старија и већа предузећа обично имају више искуства и ресурса и боље мониторинг способности, те могу минимизирати ризик интернационалног пословања применом франшизинга.

Франшизна МСП из РС се најчешће одлучују за интернационализацију путем франшизинга на тржишта земаља која су географски ближа и сличнија по степену привредне развијености и димензијама културе Републици Србији. Наведено потврђује и чињеница да чак 85% анализираних предузећа има франшизне јединице у бар једној земљи бивше СФРЈ. При томе, испитаници се најчешће одлучују за наступ на тржишту Црне Горе и Босне и Херцеговине. Наведене земље, укључујући и Македонију, имају БДП по глави становника који је сличан БДП-у по глави становника у РС. Корелациона анализа показује статистички значајну јаку негативну корелацију између разлике у привредној развијености земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе и броја франшизних јединица које франшизно МСП има у датој земљи. Дакле, франшизна МСП се пре одлучују за наступ на тржиштима земаља које су сличне по нивоу привредне развојености РС. Од значаја је нагласити да резултати статистичке анализе показују да привредна развијеност земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе објашњава 44,5% варијансе у одговорима који се тичу примене франшизинга као стратегије интернационализације. Ипак, овај модел не достиже статистичку значајност.

Најближе интернационалне франшизне јединице анализираних предузећа се налазе у Босни и Херцеговини, док су најдаље у Русији. Просечна удаљеност МСП даваоца франшизе из РС од корисника франшизе у иностранству износи 694km. Између географске дистанце и броја франшизних јединица које франшизно МСП има у одређеној земљи постоји средње јака негативна корелација која није статистички значајна. Дакле, усаглашено са дескриптивним показатељима, франшизна МСП из РС се пре одлучују за

наступ применом франшизинга на тржишта земаља које су географски ближе. Ипак, овај резултат није статистички значајан, те се закључак не може генерализовати. При томе, географска дистанца, објашњава 12,6% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације, али регресиони модел не достиже статистичку значајност.

На основу димензија културе које је дефинисао Хофстед, утврђена је културна дистанца између Републике Србије и земаља у којима домаћи даваоци франшизе имају интернационалне франшизне јединице. Резултати анализе показују да је по културној дистанци Републици Србији најближа Хрватска, Словенија и Русија, док је индекс културне дистанце највиши у односу на Француску и Чешку. Између културне дистанце и броја франшизних јединица у иностранству постоји јака негативна корелација која није статистички значајна. Дакле, даваоци франшизе из РС се одлучују за наступ на тржиштима која су им културолошки сличнија, али се овај закључак не може генерализовати. Културна дистанца објашњава 45,4% варијансе у одговорима који се односе на примену франшизинга као стратегије интернационализације, при чему регресиони модел не достиже статистичку значајност. Од анализираних екстерних фактора: привредна развијеност, географска дистанца и културна дистанца, највећи допринос објашњењу зависне променљиве даје културна дистанца између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе. Добијени резултати су у складу са резултатима ранијих студија које указују да се мала и средња предузећа даваоци франшизе најчешће одлучују за наступ на тржиштима која нису географски удаљена. Ово, стога, што дата предузећа најчешће не располажу довољним обимом средстава за покривање већих транспортних, трансакционих, мониторинг и других трошкова које подразумева излазак на географски удаљено тржиште. Такође, у литератури преовладавају докази који говоре у прилог томе да даваоци франшизе преферирају да улазе на тржишта културолошки сличнијих земаља применом франшизинга. Примарни разлози за поменуто су неизвесност пословања услед културног јаза, као и високи трансакциони трошкови, трошкови комуникације и преговарања и мониторинг трошкови.

Франшизна предузећа, како у развијеним, тако и у мање развијеним земљама, све интензивније примењују савремену технологију при обављању својих пословних

активности. Веб-сајтови даваоца франшизе данас најчешће имају дуалну функцију, односно служе како за комуникацију са корисницима франшизе, тако и за комуникацију са крајњим купцима. О распрострањености употребе ИКТ и Интернета говори и податак да сви испитаници из узорка имају свој веб-сајт на коме постављају информације о предузећу и производима и услугама. Поред тога, свих 32 анализираних предузећа је присутно на некој од друштвених мрежа. Електронска трговина је постала тренд који предузећа морају пратити како би се прилагодила потребама савременог потрошача. Треба имати у виду да се, када је у питању франшизинг, електронска трговина путем веб-сајта даваоца франшизе може сматрати конкуренцијом за кориснике франшизе. Ипак, чак 2/3 франшизних МСП у РС пружа могућност својим купцима да наруче он-лајн производе и услуге, док нешто мање од 1/3 пружа и могућност он-лајн плаћања. Даваоци франшизе би требало да се више посвете изградњи квалитетног односа са постојећим и потенцијалним корисницима франшизе. За сада, нешто више од половине франшизних МСП на свом веб-сајту има информације о постојећим корисницима франшизе, док нешто мање од половине предузећа поставља на сајт информације значајне за потенцијалне кориснике франшизе. Давалац франшизе треба да развија франшизни систем, на тај начин што ће јачати своју франшизну мрежу, односно пружати подршку својим корисницима франшизе. Поред тога, ширење франшизне мреже је свакако један од циљева франшизног предузећа. Ипак, уколико потенцијалним корисницима нису доступни подаци о условима за улазак у франшизни систем, подаци о накнадама, али и искуства постојећих корисника, они неће бити спремни да се уз толико неизвесних чинилаца одлуче да постану део франшизне мреже. Важно је поменути и да тек око 1/3 испитаника комуницира са својим корисницима франшизе путем веб-сајта. Због тога је веома важно да се франшизна МСП из РС већу пажњу посвете изградњи и континуираном одржавању односа унутар постојећег франшизног система, али и са потенцијалним учесницима у франшизном послу.

Компаративна анализа је показала да већи проценат франшизних МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације нуди могућност он-лајн наручивања и он-лајн плаћања за купљене производе/услуге својим купцима у односу на франшизна МСП која наступају на страном тржишту путем извоза. Половина франшизних МСП, како

оних која користе франшизинг као стратегију интернационализације, тако и оних која извозе на страном тржишту, има информације о постојећим корисницима франшизе на својим веб-сајтовима. Податке од значаја за потенцијалне кориснике франшизе на веб-сајту има скоро дупло више франшизних МСП која се шире интернационално применом франшизинга у односу на предузећа која извозе. Такође, већи је проценат франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације када је у питању успостављање комуникације са корисницима франшизе путем веб-сајта, у односу на даваоце франшизе који користе извоз за наступ на страном тржишту. На основу дескриптивне анализе, закључак је да франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације у већој мери користе савремену технологију. Ипак, регресиони модел који обухвата факторе из домена употребе ИКТ и Интернета објашњава 27,8% варијансе броја франшизних јединица у свакој од анализираних земаља, али овај резултат није статистички значајан.

Франшизна МСП из РС која већ примењују франшизинг као стратегију интернационализације планирају даље ширење путем интернационалног франшизинга. Поред тога, резултати показују да чак 91,7% франшизних МСП која тренутно примењују неку другу стратегију интернационализације планирају да у наредном периоду изађу на страном тржиште применом франшизинга. Као најатрактивнија тржишта за ширење, односно отпочињање интернационалног франшизног пословања се наводе земље из окружења и земље чланице ЕУ. Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације имају интернационалне франшизне јединице у просеку нешто краће од пет година. Највећи број франшизних МСП која излазе на страном тржиште путем франшизинга користе интернационални директни франшизинг и мастер франшизу. Тек два франшизна МСП имају интернационална франшизне јединице у власништву, док *joint venture* аранжмане још увек ниједно франшизно МСП није применило као модел интернационалног франшизинга.

Поређењем франшизних МСП из различитих делатности долази се до закључка да се пропорција франшизних МСП која примењује франшизинг као стратегију интернационализације не разликује значајно од пропорције франшизних МСП која се интернационализују применом неке друге стратегије. Када је у питању величина

предузећа, франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације су просечно већа мерено бројем укупних франшизних јединица у односу на предузећа која користе друге стратегије интернационализације. Ипак, разлика у величини наведених група франшизних МСП није статистички значајна. Резултати истраживања показују да су франшизна МСП која имају интернационалне франшизне јединице у просеку млађа, мерено бројем година франшизног пословања, у односу на франшизна МСП која се одлучују за неку другу стратегију интернационализације. Разлика између наведених група предузећа није статистички значајна.

Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације се одлучују за наступ на тржиштима земаља које се по привредној развијености више разликују од Републике Србије у односу на франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације. Односно, као што је раније наведено, франшизна МСП се интернационално шире путем франшизинга на тржишта земаља које су им сличније по нивоу привредне развијености. Разлика између датих група франшизних МСП је умерена и статистички значајна. На основу резултата анализе се увиђа да постоји и статистички значајна разлика између наведене две групе франшизних МСП по питању екстерних фактора као што су географска и културна дистанца. Заправо, франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације се одлучују за наступ на тржиштима земаља које су географски ближа и по културним димензијама сличнија Републици Србији, док се франшизна МСП која примењују друге стратегије одлучују за наступ у географски и културно удаљенијим земљама. У складу са раније наведеним закључцима, франшизна МСП која користе франшизинг као стратегију интернационализације интензивније користе ИКТ и Интернет у односу на франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације, али наведена разлика није статистички значајна.

Франшизна МСП која немају франшизне јединице у иностранству се не одлучују за интернационални франшизинг, првенствено, због баријера са којим се могу суочити. Највећи проценат испитаника је истакао да је баријера која је највише спутала излазак на страном тржиште путем франшизинга заправо непрепознатљивост бренда даваоца франшизе на страном тржишту, недостатак предузетничке иницијативе корисника

франшизе, али и непрепознавање франшизинга као стратегије интернационализације и недостатак предузетничке иницијативе корисника франшизе. Дакле, оно што је најважније јесте неопходност подизања свести о франшизингу као стратегији интернационализације, чему тежи да допринесе и ова докторска дисертација. Поред тога, неопходно је да даваоци франшизе допру до својих потенцијалних корисника франшизе у иностранству, што је најефикасније учинити постављањем значајних информација о самом франшизном систему и могућностима куповине дате франшизе на веб-сајт предузећа. Као баријере од најмањег значаја се наводе незаинтересованост корисника франшизе из иностранства за франшизни концепт и велика конкуренција на страном тржишту. Франшизна МСП која одлучују да наступе на страном тржишту применом франшизинга су најчешће мотивисана проширењем пословних активности и повећањем профита предузећа. Ипак, и ова предузећа се при обављању интернационалних франшизних активности суочавају са одређеним интерним и екстерним баријерама. Као најзначајније екстерне баријере се истичу различита вербална/невербална комуникација, различити ставови и навике страних потрошача и географска удаљеност даваоца и корисника франшизе. Интерна баријера која је од највећег значаја, према одговорима испитаника, је мања могућност контроле корисника франшизе у иностранству.

Дакле, на основу свега наведеног, може се закључити да је један од највећих проблема у области франшизинга у Републици Србији данас, заправо, недовољна информисаност о франшизингу као пословном концепту и стратегији интернационализације. Стога је неопходно промовисати овај концепт као шансу за успешно пословање, како у оквиру граница наше земље, тако и на међународном тржишту. Наведено захтева стручну подршку надлежних институција. Поред тога, за постојећа франшизна предузећа, а посебно за МСП која располажу најчешће ограниченим финансијским и људским ресурсима, је веома важно обезбедити бесплатну консултантску стручну помоћ. Ово је посебно важно уколико франшизна МСП из РС одлуче да послују интернационално применом франшизинга, а имајући у виду комплексност овог посла. Даваоци франшизе се често суочавају са истим или сличним препрекама при обављању пословних активности, како у земљи, тако и у иностранству. Из тог разлога би било конструктивно да се формирају мреже даваоца франшизе у оквиру којих ће они моћи да

размењују искуства, како међу собом, тако и са корисницима франшизе. При томе, оваква мрежа не би морала да се ограничи само на Републику Србији, већ би могла да представља место окупљања франшизних предузећа из целог региона. Као свеукупни закључак, може се истаћи да је едукација кључ свега. У овом случају, од круцијалног значаја је едукација шире јавности, али и едукација франшизних консултаната и МСП која се јављају као даваоци и корисници франшизе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Aaby, N., & Slater, S. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature. *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.
2. Abdullah, F., Alwi, M.R., Lee, N., & Ho, V. (2008). Measuring and managing franchisee satisfaction: a study of academic franchising. *Journal of Modelling in Management*, 3(2): 182-199.
3. Abdul-Talib, A.N., Salleh, M.F., Shamsuddin, F.M., & Ashari, H. (2011). The effects of firm size and international business experience on export attitudes. *Advances in Competitiveness Research*, 19(1/2): 4-14.
4. Abell, M. (2011). *The law and regulation of franchising in the EU*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
5. Achi, Z., Doman, A., Sibony, O., Sinha, J., & Witt, S. (1995). The paradox of fast growth tigers. *The McKinsey Quarterly*, 3: 4-17.
6. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (Eds.) (1993). *Small firms and entrepreneurship: An east-west perspective*. New York: Cambridge University Press.
7. Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business studies*, 23(1): 1-28.
8. Ahmad, N., & Seymour, R.G. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. OECD Statistics Working Papers, 2008/01, OECD Publishing.
9. Ajayi-Obe, L., Kirby, D., & Watson, A. (2005). *Franchising: The Entrepreneurial Paradox*. Paper presented at the Annual International Society of Franchising Conference, London, 1-35.
10. Al Hyari, K., Al Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2): 188-211.
11. Albaum G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9: 59-81.

12. Albaumb, G., Strandskov, J., Duerr, E., & Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
13. Alchian, A. A., & Woodward, S. (1988). The Firm Is Dead; Long Live The Firm a Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism* [Review of *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.*]. *Journal of Economic Literature*, 26(1): 65-79.
14. Aldrich, H., & Martinez, M. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 41-56.
15. Aliouche, E.H., & Schlenrich, U.A. (2011). Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, 87(3): 345-365.
16. Alon I. (1999). Organizational determinants of international franchising in the hotel sector. *Journal of Global Business*, 10(18): 55-62.
17. Alon, I. & McKee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*, 7: 76-82.
18. Alon, I. (2001). The use of franchising by U.S.-Based Retailers. *Journal of Small Business Management*, 39(2): 111-122.
19. Alon, I. (2004). Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets. *Journal of Macromarketing*, 24(2): 156-167.
20. Alon, I. (2005). When is Master International Franchising a Preferred Mode of Entry? In Alon, I. (Ed.) *Service franchising: A global perspective* (103-119). New York: Springer Science+Business Media.
21. Alon, I. (2006). Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, 14(2): 67-82.
22. Alpeza, M., & Erceg, A. (2012). *Franšizing- 20 najtraženijih odgovora*. Osijek: Centar za poduzetništvo, Ministarstvo poduzetništva i obrta.
23. Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: the role of entrepreneurship. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5): 426-443.
24. Altinay, L., & Wang C.L. (2006). The Role of Prior Knowledge in International Franchise Partner Recruitment. *International Journal of Service Industry Management*, 17: 430-443.

25. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
26. Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5): 815–834.
27. Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.
28. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and proposition. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.
29. Anderson, R. L., Condon, C., & Dunkelberg, J. (1992). Are Franchisees "Real" Entrepreneurs? *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4: 97-104.
30. Andersson, S. (2000). The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1): 65-94.
31. Antoncic, B., & Hisrich, R. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6): 518–550.
32. Armario, J.M., Ruiz, D.M., & Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4): 485-511.
33. Autio, E., Sapienza, H.J., & Aleida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-942.
34. Aydin, N., & Kacker, M. (1990). International outlook of U.S.-based franchisers. *International Marketing Review*, 7(2): 43-53.
35. Azoulay, P., & Shane, S. (2001). Entrepreneurs, contracts and failure of young firms. *Management Science*, 47(3): 337-358.
36. Badovick, G. J., & Beatty, S. E. (1987). Shared Organizational Values: Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1): 19-26.
37. Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1): 49-71.

38. Baourakis, G., Kourgiantakis, M., & Migdalas, A. (2002). The impact of e-commerce on agro-food marketing: the case of agricultural co-operatives, firms and consumers in Crete. *British Food Journal*, 104(8): 580-590.
39. Barkema, H.G., & Vermeulen, F. (1998). International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1): 7-26.
40. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
41. Baron, R.A. (2004). Opportunity recognition: insights from a cognitive perspective. In Butter, E.J. (Ed.) *Opportunity identification: entrepreneurial behavior* (47-73). Connecticut: IAP.
42. Baronchelli, G., & Cassia, F. (2008). *Internationalization of the firm: stage approach vs. global approach*. Proceedings of the 8th Global Conference on Business & Economics (October 18-19). University of Florence. Florence. Italy.
43. Barringer, B., & Ireland, D. (2010). *Entrepreneurship-Successfully launching new ventures*. United States: Pearson/Prentice Hall.
44. Barrow, C. (1989). Franchising. In Burns, P., & Dewhurst, J. (Eds.) *Small Business and Entrepreneurship* (166-179). London: Macmillan.
45. Barthelemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains, *Strategic Management Journal*, 29(13): 1451-1463.
46. Basson, P.M. (2005). *International Market Entry: A South African SME Perspective: A Study Project presented to the Graduate School of Business of the University of Stellenbosch* (master's thesis). University of Stellenbosch.
47. Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in Franchise Organisations: A Cooperative Arrangement among Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11: 359-378.
48. Baucus, D., Baucus, M., & Human, S. (1993). Choosing a franchise: How base fees and royalties relate to the value of the franchise. *Journal of Small Business Management*, 31(2): 91-04.
49. Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms. *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.

50. Bell, J., & McNaughton, R. (2000). "Born Global" Firms: A challenge to public policy in support of internationalization. In Pels, J., & Stewart, S.W. (Eds.) *Proceeding at the Marketing in a Global Economy Conference 2000* (176-185). Buenos Aires: American Marketing Association.
51. Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small Firm Internationalization and Business Strategy An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1): 23-56.
52. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3): 173–189.
53. Bell, J., McNaughton, R.B., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.
54. Benito, G.R., Larimo, J., Narula, R., & Pedersen, T. (2002). Multinational enterprises from small economies: The internationalization patterns of large companies from Denmark, Finland and Norway. *International studies of management and organization*, 32(1): 57-78.
55. Bharadwaj, P.N., & Soni, R.G. (2007). E-commerce usage and perception of e-commerce issues among small firms: results and implications from an empirical study. *Journal of Small Business Management*, 45(4): 501-521.
56. Bhatti, M.A., & Kumar, D. (2012). Internationalization factors and entrepreneurial perception: Indication from Yemen SME'S. *Far East Journal of Psychology and Business*, 6(1): 1-21
57. Bilkey, W.J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(3): 93-98.
58. Birkinshaw, J. (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1): 9-36.
59. Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The economics of franchising*. United Kingdom: Cambridge University Press.
60. Blank, S. (2010). *What's A startup? First principles*. Доступно на: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles> (10.07.2016. год.)
61. Bockel, C. (2007). *The Franchise Paradox: An Analysis of Control, Consent and Autonomy in Franchise Relationships in Germany*: A thesis submitted in partial fulfilment of the

requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD thesis). Bristol: University of the West of England-Bristol Business School.

62. Boljević, A. (2005). Uticaj internacionalizacije poslovanja na izbor strategije rasta i razvoja preduzeća. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 14: 31-38.
63. Bonoma, T. (1983). Get more out of your trade shows. *Harvard Business Review*, 61: 137-145.
64. Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2): 2-7.
65. Borgeon, M. (1999). Linking the Internet to Your Marketing Strategy, *International Trade Forum*, 1: 17-18.
66. Boroian, D.D., & Callaway, L.P. (2008.). *Franchising Your Business-An Owner's Guide to Franchising As A Growth Option*. Francorp Publication.
67. Bouquet, C. (2005). *Building global mindsets: An attention-based perspective*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
68. Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42: 276–303.
69. Bradley, F., & Gannon, M.. (2000). Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry? *Journal of International Marketing*, 8(4): 12-36.
70. Brady, D. (2004). Reaping the Wind. *Business Week*, 11: 201-202.
71. Brennan, L., & Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in international business and finance*, 23(2): 120-133.
72. Brickley, J. A., Dark, F. H., & Weinbach, M. S., (1991). An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management*, 20: 27-35.
73. Brickley, J.A., & Dark, F.H. (1987). The choice of organizational form: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*. 18: 401-420.
74. Bridge, G. (2005). *Embracing Technology: Building a Stronger System with Effective Franchisee Relations*. International Franchise Association, Доступно на: <http://www.franchise.org/embracing-technology-building-a-stronger-system-with-effective-franchisee-relations> (05.01.2016. год.)

75. British Franchise Association (n.d.). *Franchising key facts*. Доступно на: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-key-facts> (05.01.2016. год.)
76. Brothers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28: 229-247.
77. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Werner, S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International business review*, 5(4): 377-394.
78. Brown, J.R., & Chekitan, S.D. (1997). The Franchisor - Franchisee Relationship: A Key to Franchise Performance. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 38(6): 30-38.
79. Bruyat, C., & Julien, P. A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16: 165-180.
80. Buckley, P. J., Ghauri, P. N., (1999). *The Internationalization of the Company*, New York: Cengage Learning EMEA.
81. Burger King (n.d.). *Made to order*. Доступно на: <http://www.bk.com/made-to-order> (03.02.2016. год.)
82. Burkle, T., & Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing*, 84(1): 39-47.
83. Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 339-365.
84. Burton, F. N., & Cross, A. R. (1995). Franchising and Foreign Market Entry. In Paliwoda, S.J., & Ryans, J.K. (Eds.) *International Marketing Reader* (35-48). London: Routledge.
85. Burton, F., Cross, A. R., & Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of U.K. franchisors: An empirical enquiry from a transaction cost perspective. *Management International Review*, 40(4): 373-400.
86. Calof, J. (1993). The Impact of Size on Internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31: 60-69.
87. Calof, J.L., & Beamish, P.W. (1995). Adopting to Foreign Market: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2): 115-131.
88. Carmen, J.M., & Klein, T.A. (1986). Power, Property and Performanse in Franchising. *Research in Marketing*, 8: 71-130.

89. Carney, M., & Gedajlovic, C. (1991). Vertical integration in franchise system: agency theory and resources explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8): 607-629.
90. Carrier C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3): 54–61.
91. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 44(1): 27-44.
92. Cateora, P., & Graham, J. (2007). *International marketing*. McGraw-Hill /Irwin.
93. Caves, R., & Murphy, W. (1976). Franchising: firms, markets and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42: 572-586.
94. Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization of firms. *Marketing and Research Today*, 8(6): 273-281.
95. Cavusgil, S.T. (1984). Differences among Exporting Firms based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12: 195-208.
96. Cavusgil, S.T. (1985). Guidelines for Export Market Research. *Business Horizons*, 28: 27-33.
97. Cavusgil, S.T., & Nevin, J.R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18: 114-119.
98. Centar za franšizu (n.d.). *Moderna franšiza*. Доступно на: <http://www.fransiza.hr/fransiza/moderna.htm> (03.03.2016. god.)
99. Chellah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y.M. (2010). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6): 27-37.
100. Chetty, S.K., & Blankenburg Holm, B. (2000). Internationalisation of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1): 77-93.
101. Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic management journal*, 15(4): 271-290.
102. Chiou, J.S., Chia-Hung, H., Yang, C.H. (2004). The Effects of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42(1): 19-36.

103. Chirico, F., Ireland, D., & Sirmon, D. (2011). Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through “Familianness”. *Entrepreneurship Theory and Practice, Special Issue: New Directions in Franchising Research*, 35(3): 483–501.
104. Choo, S., & Mazzarol, T. (2001). An impact on performance of foreign market entry choices by small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprising Culture*, 9(3): 291-312.
105. Choo, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. (2007). The Selection of International Retail Franchisees in East Asia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(4): 380-397.
106. Chorda, I.M., Gunasekaran, A., & Aramburo, B.L. (2002). Product development process in Spanish SMEs: an empirical research. *Technovation*, 22(5): 301-12.
107. Chow, L., & Frazer, L. (2003). Servicing customers directly, Mobile franchising arrangements in Australia. *European Journal of Marketing*, 37(3/4): 594-613.
108. Chung, H., & Enderwick, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes-A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4): 443-460.
109. Clarkin, J., & Rosa, P. (2005). Entrepreneurial Teams within Franchise Firms. *International Small Business Journal*, 23(3): 303–334.
110. Cleve, E. (2009). *The eclectic paradigm and foreign direct investment in Sub-Saharan Africa*. Proceedings of the 10th IAABD (International academy of African business and development) annual conference. Uganda: Kampala, May.
111. Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2004). Innovation Management within the Plural Form Network. In Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G., & Tuunanen, M. (Eds.) *Economics and Management of Franchising Networks* (109-125). Heidelberg: Physica-Verlag.
112. Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16): 386-405.
113. Cochet, O., & V. K. Garg (2008). How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(1): 134-151.
114. Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
115. Cole, A. (1968). Meso-economics: A contribution from entrepreneurial history. *Explorations in Entrepreneurial History*, 6(1): 3-33.

116. Colla, E., & M. Dupuis (2002). Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour vs. Walmart. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30(2): 103-111.
117. Collinson, S., Houlden, J. (2005). Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 45(4): 413-436.
118. Collis, D.J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic management journal*, 12: 49-68.
119. Combs, J. G., & Castrogiovanni, G. J. (1994). Franchisor strategy: a proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32(2): 37-48
120. Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the capital scarcity hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2): 196-207.
121. Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *Journal of Management*, 29(3): 443-465.
122. Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6): 907-931.
123. Combs, J., Ketchen, D., Shook, C., & Short, J. (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37(1): 99-126.
124. Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998a). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 325-357.
125. Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998b). Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2): 28-53.
126. Couley, M. (1995). *Managing Global Alliances & Key Steps For Successful Collaborations*. Wesley Publishing Company.
127. Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm - Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49- 61.

128. Coviello, N.E., & Martin, K.A. (1997). Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4): 42-66.
129. Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardization versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *Service Industries Journal*, 27(8): 1053–1072.
130. Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of „high performing“ UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International business review*, 14: 167-185.
131. Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., & Todd, S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic management journal*, 29: 1141-1154.
132. Cullen, J.B., Johnson, J.L., & Sakano, T. (1995). Japanese and local partner commitment to IJVs: psychological consequences of outcome and investment in IJV relationship. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 91-115.
133. Curran, J., & Stanworth, J., (1983). Franchising in the Modern Economy-Towards a Theoretical Understanding. *International Small Business Journal*, 2(1): 8-26.
134. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2001). *International Marketing*. USA: Harcourt College Publishers.
135. Czinkota, M.R., & Rocks, D.A. (1983). The use of multi-measurement approach in the determination of company export priorities. *Journal of Academy of Marketing Science*, 11(3): 91-283.
136. Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6): 790-812
137. Dada, O., Watson, A., & Kirby, D. (2012). Toward a model of franchisee entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 30(5): 559–583.
138. Dana, L.P., Bajramovic, M.B., & Wright, R.W. (2005). The new paradigm of multipolar competition and its implications for entrepreneurship research in Europe. In Fayolle, A., Kyro, P., & Ulijn, J. (Eds.) *Entrepreneurship research in Eeurope: Outcomes and perspectives* (102-121). Cheltenham: Edward Elgar.

139. Dant, R. P., & Nasr, N. (1998). Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualisation and Preliminary Evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1-2): 3-29.
140. Dant, R., Grunhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing*, 87(3): 253–268.
141. Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11): 1750-1762.
142. David, F. (2011). *Strategic Management, Concepts and cases*. Pearson Education: Prentice Hall.
143. Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3): 321-340.
144. Davis, P. (2004). Maximizing productivity and capability: issues of professional development for franchisees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(4): 345-352.
145. Davis, P. (2012). A model for strategy implementation and conflict resolution in the franchise business. *Strategy & Leadership*, 40(5): 32-38.
146. De Chiara, A., Minguzzi, A. (2002). Success factors in SMEs' internationalization process: an Italian investigation. *Journal of Small Business Management*, 40(2): 144-153.
147. De Clercq, D., Sapienza, H.J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small business economics*, 24: 409-419.
148. De Rocha, A., Christensen, C., & Da Cunha, C.E. (1990). Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. *International Marketing Review*, 7(5): 6-15.
149. Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
150. Decker, R., & Zhao, X. (2004). SME Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business Economics*, 3(3): 181-200.
151. Delaney, L. (2004). The New Globetrotters. In Dana, L. (Ed.) *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (58-72). Edward Elgar Publishing.

152. Delios, A., & Beamish, P.W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. *Strategic management journal*, 20: 915–933.
153. Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 189-216.
154. Delnevo, R. (1990). Tie Rack: case study. In Abell, M. (Ed.) *The International Franchise Option*. London (339-347). Waterlow Publishers.
155. Desman, R. (2002). *Franchising: Entrepreneurship in a Parallel Universe*. Proceedings of the 47th International Council For Small Business, San Juan, Puerto Rico, June 16-19.
156. Desmet, P., & Xardel, D. (1996). Challenges and pitfalls for direct mail across borders: the European example. *Journal of Direct Marketing*, 10(3): 48-60.
157. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18: 677-695.
158. Dhanaraj, C.A., & Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of small business management*, 41(3): 242-261.
159. Diaz-Bernardo, R. (2012). An Analysis Of Three Confronting Theories To Explain Franchising Supply. *Journal of Business & Economics Research*, 10(3): 167-170.
160. Dickey, M. H., & Ives, B. (2000). The impact of intranet technology on power in franchisee/franchisor relationships. *Information Systems Frontiers*, 2(1): 99-114.
161. Dillman, D. (2000). *Constructing the questionnaire: Mail and internet surveys*. New York: John Wiley & Sons.
162. Dixon, H., & Quinn, B. (2004). Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web sites. *Internet Research*, 14(4): 311-322.
163. Doherty, A. M. (2009). Market and Partner Selection Processes in International Retail Franchising. *Journal of Business Research*, 62: 528-534.
164. Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: an agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6): 224-236.
165. Doherty, A.M. (2007). The Internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2): 184-205.

166. Đorđević, M. (2005). *Međunarodni marketing*. Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu-Ekonomski fakultet.
167. Dostić, M. (2002). *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Sarajevo: Univerzitet u Sarajevu-Ekonomski fakultet
168. Douglas, C. (1995). *Global Marketing Strategy*. McGraw-Hill, Inc.
169. Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2): 74-98.
170. Draškić, M. (1983). *Ugovor o franšizingu*. Beograd: Institut društvenih nauka-Centar za pravna i politikološka istraživanja.
171. Dudley, J. (1989). *Exporting*. UK: Longman Group.
172. Dunning, J.H. (1980). Toward and Eclectic Theory of International production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11: 9-31.
173. Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
174. Đurić, Z. (2007). *Unapređivanje prodaje, merčendajzing i franšizing*. Banja Luka: Panevropski univerzitet „APEIRON“.
175. Đuričin, D., Janošević, S., & Kaličanin, Đ. (2011). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
176. Đuričin, D., Janošević, S., & Kaličanin, Đ. (2012). *Menadžment i strategija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
177. Durmaz, Y., & Ilhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4): 210-214.
178. Dutta, S., & Biren, B. (2001). Business transformation on the internet: results from the 2000 study. *European Management Journal*, 19: 449-462.
179. Dzotefe, S.A. (2008). *Influences on small firm growth rates in Ghana.*: Submitted for the degree of Doctor of Business Administration (PhD thesis). University of Bradford: School of Management.

180. Ehrmann, T., & Spranger, G. (2004). Successful Franchising Using the Plural Form. In Windsperger, J., Cliquet, G., Hendrikse, G., & Tuunanen, M. (Eds.) *Economics and Management of Franchising Networks* (89-108). Heidelberg: Physica-Verlag.
181. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
182. Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization science*, 7(2): 136-150.
183. Elango, B. (2007). Are Franchisors with International Operations Different from Those Who Are Domestic Market Oriented? *Journal of Small Business Management*, 45(2): 179-193.
184. Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising Research: A Literature Review and Synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35: 68-81.
185. Ellis, J., & Williams, D. (1995). *International Business strategy*. Great Britain: Pitman Published.
186. Emerson, R.L. (1990). *The New Economics of Fast Food*. New York: Van Nostrand Reinhold.
187. Enders, A., & Jelassi, T. (2000). The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*, 18: 542-550.
188. Erceg, A. (2013). Teorijski okvir ekonomske perspektive franšize. *Pravni vjesnik*, 29(1): 137-158.
189. Erceg, A., & Čičić, I. (2013). Franšizno poslovanje-stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*, 26(1): 323-336.
190. Erdener, C., & Shapiro, D.M. (2005). The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and organization review*, 1(3): 411-436.
191. Eroglu, S. (1992). The Internationalizing process of franchise system: A conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5): 19-30.
192. Erramilli M. K., & D'Souza, D. E. (1995). Uncertainty and foreign direct investment: The role of moderators. *International Marketing Review*, 12(3): 47-60.

193. Erramilli, M.K., & Rao, C.P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *Management international review*, 30(2): 135-150.
194. Erramilli, M.K., & Rao, C.P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57: 19-38.
195. Esterson, E. (1998). Inner beauties. *Inc. Technolog*, 20(4): 78-90.
196. Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 1-21.
197. Etemad, H., & Wright, R.W. (1999). Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*. 7(4): 4-10.
198. Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 13(3): 254-262.
199. European Commission (2004). *Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship*. COM(2004) 70 final. Brussels: European Commission.
200. European Commission (2010). *Internationalisation of European SMEs, Final Report*. European Commission: Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry.
201. European Commission (2011) *Eurostat- Small and medium-sized enterprises (SMEs)*, Доступно на: http://ec.europa.eu/eurostat/c/portal/layout?p_l id=54781&p_v l s g id=0 (03.01.2016. год.)
202. European Commission (2013) *Entrepreneurship 2020 Plan*. Brussels. Доступно на: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/EN/1-2012-795-EN-F1-1.Pdf> (02.02.2016. год.)
203. European Commission (2016a). *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Доступно на: http://ec.europa.eu/growth/smes_en (24.01.2016. год.)
204. European Commission (2016b). *SMEs' access to markets*. Доступно на: <http://ec.europa.eu/growth/smes/access-to-markets> (24.01.2016. год.)
205. European Franchise Federation (2016). *Franchising: definition & descriptions*. Доступно на: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html> (03.03.2016. год.)

206. Eyre, P., & Smallman, C. (1998). Euromanagement Competences in Small and Medium-Sized Enterprises: A Development Path for New Millennium? *Management Decision*, 36(1): 34-42.
207. Falbe, C. M., Dandridge, T.C., & Kumar, A. (1998). The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising. *Journal of Business Venturing*, 14: 125-140.
208. Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19(1): 51-62.
209. Fernandez-Monroy, M., & Alzola, L. M. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6): 585-606.
210. Fillion, L.J. (2004). Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary Consequences for Education. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 1(1-2): 35-55.
211. Fillis, I. (2001). Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Direction. *Management Decision*, 7(1): 25-43.
212. Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2003). A conceptualisation of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3): 336-344.
213. Fisher, L., & Mullin, C.L. (2000). To 'e' or not to 'e'? using electronic communication in franchise sales. *Franchising World*, 32(1): 30-33.
214. Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and Development. *Journal of Business Venturing*, 11(5): 419-439.
215. Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7): 1238-1249.
216. Floriani, B., & Lindsey, M.K. (2001). The continuing impact of the Internet on international franchising. *International Journal of Franchising and Distribution Law*, 3(3): 175-237.
217. Fock, H.K. (2001). Retail outlet location decision-maker-franchisor or franchisee? *Marketing Intelligence and Planning*, 19(3): 171-178.
218. Forsgren, M., & Hagstrom, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical perspectives on international business*, 3(3): 291-305.

219. Forte, R., & Carvalho, J. (2013). Internationalisation through franchising: the Parfois case study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5): 380-395.
220. Forward, J., & Fulop, C. (1993). Elements of a franchise: the experiences of established firms. *The Service Industries Journal*, 13(4): 159–178.
221. FranAdria (n.d.). *II. Franšizni sajam u Beogradu*. Доступно на: <http://www.franadria.si/novice/ii-fransiznii-sajam-u-beogradu> (05.03.2016. год.)
222. Franchise Growth Partners (2011a). *Vison and Strategy*. Доступно на: <http://franchisegrowthpartners.com/vision--strategic-plan> (05.03.2016. год.)
223. Franchise Growth Partners (2011b). *The 3 stages of franchising*. Доступно на: <http://franchisegrowthpartners.com/the-3-stages-of-franchising> (05.03.2016. год.)
224. Frazer, L., Weaven, S., Giddings, J., & Grace, D. (2012). What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1): 87 – 103.
225. Freel, M. (1998). Policy, prediction and growth: picking start-up winners? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(1): 19-32.
226. Freeman, S., & Reid, I. (2006). Constraints facing small western firms in transitional markets. *European Business Review*, 18(3): 187-213.
227. Fulop, C. (2000). History and development. In En Lashley, C., & Morrison, A. (Eds.) *Franchising Hospitality Services* (22-43). Oxford: Butterworth Heinemann.
228. Fulop, C., & Forward, J. (1997). Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives. *The Service Industries Journal*, 17(4): 603-625.
229. Gabrielsson, M., & Al-Obaidi, Z. (2004). Pricing Strategies of Born Globals. In McDonald, F., Mayer, M., & Buck, T. (Eds.) *The Process of Internationalization* (232-252). New York: Palgrave Macmillan.
230. Gabrielsson, M., & Kirpalani, V.H.M. (2004). Born globals: How to reach new business space rapidly. *International business review*, 13(5): 555-571.
231. Gankema, H.G.J., Snuif, H.R., & Zwart, P.S. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15-27.

232. Garg, V.K., & Rasheed, A.A. (2003). International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation. *International Business Review*, 12(3): 329-348.
233. Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10: 696-706.
234. Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2): 305-336.
235. Gehrke, J. (2014). *Franchise Associations Benchmarking Survey*. World Franchise Council.
236. Gerdes, R.J. (1997). Communicating with your franchisees: You can do more for less. *Franchising World*, 29(5): 24-28.
237. Gerhards, E.E.V. (2009). When is a development agent or similar third party a franchisor? *Franchise Law Journal*, 2(2): 106-112.
238. Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5): 425-440.
239. Gillis, W., & Castrogiovanni, G.J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8: 75-98.
240. Glaister, K., & Buckley, P. (1999). Performance Relationship in U.K. International Alliances. *Management International Review*, 39(2): 123-147.
241. Gomez, R. S., Gonzalez, I. S., & Vazquez, L. (2010). Multi-unit versus single-unit franchising: assessing why franchisors use different ownership strategies. *The Service Industries Journal*, 30: 463-476.
242. Goncalves, V., & Duarte, M. (1994). Some aspects of franchising in Portugal. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(7): 30-40.
243. Gonzalez-Diaz, M., & Lopez-Fernandez, B. (2003). *Market Saturation, Intangible Assets and Agency Problems: The Internationalization of Spanish Franchising*. Proceedings of the XVII International Society of Franchising (ISOF) Conference, San Antonio, TX, USA.
244. Gorenc, V. (2011). Ugovori o zakupu (najmu) ugostiteljskog objekta, zastupanju između hotelskog zastupnika i hotelijera te franšizingu u području hotelijerstva. *Pravo i porezi*, 11: 40-44.

245. Gotsopoulou, N. (2000). Legal issues on international franchising and electronic commerce. *Business Law Review*, 21(12): 288-290.
246. Grace, D., & Weaven, S. (2011). An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. *Journal of Retailing*, 87(3): 366-380.
247. Grewal, D., Iyer, G.R., Javalgi, R.G., & Radulovich, L. (2011). Franchise Partnership and International Expansion: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(3): 533-557.
248. Griffith, D., & Lusch, R. (2007). Getting marketers to invest in firm-specific capital. *Journal of Marketing*, 71: 129-145.
249. Griffith, D., & Palmer, J. (1999). Leveraging the web for corporate success. *Business Horizons*, 42(1): 3-10.
250. Grunhagen, M., & Mittelstaedt, R. (2005). Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations? *Journal of Small Business Management*, 43(3): 207-225.
251. Guillen, M. (2003). Experience, Imitation and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-Venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 185-198.
252. Gumpert, D.E., & Boyd, D.P. (1984). The Loneliness of the Small Business Owner. *Harvard Business Review*, 62(6): 18-24.
253. Hackett, D. W. (1976). The international expansion of U.S. franchise systems. *Journal of International Business Studies*, 7(1): 65-75.
254. Hall, G., & Naude, P. (1998). Strategic Management of British SMEs: changes in attitudes 1991-94, In Haahiti, A., Hall, G., & Donckels, R. (Ed.) *The Internationalization of SMEs* (164-181). London: Routledge.
255. Harmon, T., & Griffiths, M. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of business & Industrial Marketing*, 23(4): 256-263.
256. Harris, R., & Li, Q. C. (2009). Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments. *Oxford Economic Papers*, 61: 74-103.

257. Harrison, R., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 351-371.
258. Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24: 1-16.
259. He, S. (2011). The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications. *Research in World Economy*, 2(1): 48-57.
260. Healey, M.J., & Rawlinson, M.B. (1993). Interviewing business owners and managers: a review of methods and techniques. *Geoforum*, 24(3): 339-55.
261. Heide, J.B. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint actions in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1): 24-36.
262. Hesselink, M., Rutgers, J., Bueno Díaz, O., Scotton, M., & Veldman, M. (2006). *Principles of European Law Study Group on a European Civil Code Commercial Agency-Franchise and Distribution Contracts*. PEL CAFDC.
263. Hill, C.W. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. Irwin: McGraw Hill.
264. Hill, C.W., Hwang, W., & Kim, W.C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategy Management Journal*, 11(2): 117-128.
265. Hing, N., (1999). Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector. *Journal of Consumer Marketing*, 16(5): 502-13.
266. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. New York: McGraw Hill Higher Education.
267. Hobbs, C.R. (1990). Time Power. *Small Business Reports*, 15(1): 46-55.
268. Hoffman, C. R., & F. J. Preble (2001). The Global Diffusion of Franchising: A Country Level Examination. *Multinational Business Review*, 9: 66-76.
269. Hoffman, R. & Preble, J.F. (1993). Franchising into the twenty-first century. *Business Horizons*, 36: 35-43.
270. Hoffmann, W.H., & Schlosser, R. (2001) Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long range planning*, 34: 357-381.

271. Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organization Dynamics*, 16(4): 4-21.
272. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
273. Hofstede, G.H., (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage Publications, Inc.
274. Hollensen S., Boyd B., & Ulrich D. A. M. (2011). The Choice of Foreign Entry Mode in a Control Perspective. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(4): 810.
275. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
276. Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
277. Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24: 431-450.
278. Holt, D., Rutherford, M., & Clohessy, G. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 40-54.
279. Hopkins, D.M. (1996). International franchising: standardisation and adaptation to cultural differences. *Franchising Research: An International Journal*, 1(1): 15-24.
280. Hoskisson, R., Hitt, M., & Ireland, R.D. (2009). *Business Strategy; Theory and Cases*. Cengage Learning, Inc.
281. Hoy, F. (2008). Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1): 152-158.
282. Hoy, F., & Shane, S. (1998). Franchising as an Entrepreneurial Venture Form. *Journal of Business Venturing*, 13(2): 91-94.
283. Huang, C. (2003). *A comparative examination of the relationships and conflicts within the convenience store and estate agency industries in the Taiwanese retail franchise market*, Scotland: A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy (PhD thesis). University of Stirling: Faculty of management.

284. Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Essentials of Strategic Management*. United States: Pearson Education.
285. Hunt, S. D. (1972). The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution. *Journal of Marketing*, 36: 32-38.
286. Hunt, S. D., & Nevin, J.R. (1975). Tying Agreements in Franchising. *Journal of Marketing*, 39: 20-26.
287. Hunt, S., Nevin, J. R. (1974). Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11: 186-193.
288. Hunt, S.D. (1973). The trend toward company-operated units in franchise chains. *Journal of Retailing*, 49(2): 3-12.
289. Hussain, D., & Windsperger, J. (2011). Multi-Unit Franchising: A Comparative Case Analysis. *Journal of Applied Business Research*, 27(1): 103-112.
290. Huszagh, S.M., Huszagh, F.W., & McIntyre, F. (1992). International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm. *International Marketing Review* 9(5): 5-18.
291. Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N. (2005). The Internationalisation of Small to Medium Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2): 149-179.
292. International Franchise Association (n.d.). *International Events*. Доступно на: <http://www.franchise.org/international-events> (23.02.2016. год.)
293. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1997). Performance strategies for high-growth entrepreneurial firms. In Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Carter, N. M., Davidsson, P., Gartner, W. B., Mason C. M. & McDougall P. P. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research* (90-104). Babson Park, MA: Babson College.
294. Ireland, R., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 19-46.
295. Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2007). A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, 33: 891-927.
296. Ireland, R.D., Kuratko, D.F., & Morris, M.H. (2006). Is your firm ready for corporate entrepreneurship? *Journal of Business Strategy*, 27(1): 10-17.

297. Jaklič, M. (1998). Internationalization strategies, networking and functional discretion. *Competition & Change*, 3(4): 359-85.
298. Javorick, B.S. (2008). To Share or Not to Share: Does Local Participation Matter for Spillovers from Foreign Direct Investment. *Journal of Development Economics*, 85(1): 194-217.
299. Johannisson, B., Ramírez-Pasillas, M., & Karlsson, G. (2002). The institutional embeddedness of local interfirm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14: 297–315.
300. Johanson, J., & Mattson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems-a network approach. In Hood, N., & Vahlne, J. E. (Eds.) *Strategies in Global Competition* (287-314). New York: Croom Helm.
301. Johanson, J., & Mattson, L.G. (1993). Internationalization in industrial systems-a network approach, strategies in global competition. In Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (Eds.) *The Internationalization of the Firm: A Reader* (303-322). London: Academic Press.
302. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
303. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3): 9-27.
304. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-22.
305. Johansson, J.K. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. McGraw-Hill International.
306. John, E., & David, W. (1995). *International Business Strategy*. Great Britain: Pitman Published.
307. Johnsen, R.E., & Johnsen, T.E. (1999). International market development through networks: The case of the Ayrshire knitwear sector. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(6): 297-312.
308. Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education. Prentice-Hall International.

309. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: Text and cases*. Pearson Education Limited.
310. Jones, C., Hecker, R., & Holland, P. (2003). Small firm Internet adoption: opportunities forgone, a journey not begun. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3): 287-297.
311. Jones, M.V., & Coviello, N.E. (2005). Internationalization: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36(3): 284-303.
312. Justis, R. & Judd, R. (1986). Master franchising: a new look. *Journal of Small Business Management*, 24(3): 16-21.
313. Justis, R.T., & Judd, R.J. (2003). *Franchising*. Thomson Custom Publishing.
314. Kalnins, A., & Lafontaine, F. (2004). Multi-unit ownership in franchising: Evidence from the fast-food industry in Texas. *RAND Journal of Economics*, 35(4): 747-261.
315. Kapor, V., & Carić, S. (2000). *Ugovori robnog prometa*. Novi Sad: Centar za privredni consulting.
316. Katz, B. G., & Owen, J. (1992). On the Existence of Franchise Contracts and Some of Their Implications. *International Journal of Industrial Organization*, 10: 567-593.
317. Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1995). *Franchising: Contemporary issues and research*. New York: The Haworth Press.
318. Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11: 343-358
319. Kaufmann, P. J., & Leibenstein, H. (1989). International business format franchising and retail entrepreneurship: a possible source of retail know-how for developing countries. In Button, K. (Ed.) *The collected essays of Harvey Leibenstein* (259-273). New York: University Press.
320. Kaufmann, P., & Dant, R. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 14: 5–16.
321. Kaufmann, P., & Eroglu, S. (1998). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14: 69-85.

322. Kaufmann, P.J., & Kim, S.H. (1995). Master franchising and system growth rates. *Journal of Marketing Channels*, 4(1/2): 49-64.
323. Kaynak, E., & Kothatri, V. (1984). Export behaviour of small and medium sized manufacturer: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 24(2): 61-69.
324. Kedia, B., & Chockar, J. (1986). Factors Inhibiting Exporting Performance of the Firm- An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4): 33-43.
325. Kedia, B.L., Ackerman, D.J., & Justis, R.T. (1995). Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4): 329-48.
326. Kedia, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D.E., & Justis, R.T. (1994). Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors. *International Marketing Review*, 11(4): 56-68.
327. Kelley, D., Peters, L., & O'Connor, G. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24: 221-235.
328. Kennedy, T. (2006). *Information Technology in Franchising*. Franchising World. Доступно на: <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=40564> (21.02.2016. год.)
329. Ketchen, D., Short, J., & Combs, J. (2011). Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3): 583-593.
330. Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisorfranchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4): 522-544.
331. Kinsella, R. P., Clarke, W., Mulvenna, D., & Coyne, D. (1994). Fast growth firms (FGFs) and marketing capability. *Irish Marketing Review*, 7: 119-128.
332. Kirby, D.A., & Kaiser S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3): 229-242.
333. Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the capitalist process*. Chicago: University of Chicago Press.
334. Klein, B. (1995). The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, 2: 9-37.

335. Klein, S., Frazier, G.L., & Roth, V.J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of marketing research*, 27(2): 196-208.
336. Kneller, R., & Pisu, M. (2007). *Export Barriers: What are They and Who Do They Matter To?* University of Nottingham: Working Paper No. 2007/12.
337. Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
338. Knight, G. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3): 155-171.
339. Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2): 12–32.
340. Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2): 124-141.
341. Knight, G.A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40: 55-273.
342. Koch, A. J. (2001a). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5): 351-361.
343. Koch, A. J. (2001b). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1): 65-75.
344. Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-32.
345. Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
346. Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm-combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
347. Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm, and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies* 24(4): 625-645.
348. Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: the impact of entrepreneurial choice. *Journal of Enterprising Culture*, 4(1): 1-17.
349. Konig, M. (2003). An econometric framework for testing the eclectic paradigm of international firm activities. *Review of world economics*, 139(3): 484-506.
350. Konopa, L.J. (1963). What is meant by franchise selling? *Journal of Marketing*, 27(2): 35-37.

351. Kotabe, M., & Czinkota, M. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 637-658.
352. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*. Singapur: John Wiley & Sons, Inc.
353. Kotabe, M., Srinivasan, S.S., & Aulakh, P.S. (2002). Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of international business studies*, 33(1): 79-97.
354. Kuivalainen, O., Kylaheiko, K., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2003). Knowledge-based view on internationalization: Finnish telecom software suppliers as an example. In Von Zedtwitz, M. et al. (Eds.) *Management of technology: growth through business, innovation and entrepreneurship* (239-264). Oxford: Pergamon Press.
355. Kuratko, D., & Hodgetts, R. (2007). *Entrepreneurship*. United States: South Western College Publishing.
356. Kwong, H. (2001). Retail outlet location decision maker-franchisor or franchisee? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(3): 171-178.
357. Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23(2): 263-283.
358. Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994). The evolution of ownership patterns in franchise system. *Journal of Retailing*, 70(2): 97-113.
359. Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2005). Target managerial control: evidence from franchising. *The Rand Journal of Economics*, 36(1): 131-150.
360. Lancioni, R., Smith, M., & Oliva, T. (2000). The role of internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29: 45-56.
361. Landstrom, H. (2010). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. Springer Science Business Media.
362. Lapiedra, R., Palau, F., & Reig, I. (2012). Managing asymmetry in franchise contracts: transparency as the overriding rule. *Management Decision*, 50(8): 1488-1499.
363. Lee, K.S., Lim, G.H., & Tan, J. (2000). Feasibility of strategic alliance as an entry strategy into markets dominated by major competitors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(1): 43-57.

364. Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, 38(2): 72–83.
365. Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S., (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3): 517-551.
366. Leonidou, L.C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1): 29-43.
367. Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3): 279-302.
368. Lesonsky, R. (2007). Ahead of the pack. *Entrepreneur*, 35(1): 19-20.
369. Lettice R., & Jan, E.J. (2004). Small firms internationalization for development in Tanzania; Exploring the network phenomenon. *International Journal of social economics*, 31(1/2): 159-172.
370. Levitt, N., Kendal, T., & Ward, P. (2010). *The Impossible Dream: Controlling Your International Franchise System*. American Bar Association, 33rd Annual Forum on Franchising October 13-15, 2010 Hotel Del Colorado, San Diego, CA.
371. Lewin-Solomons, S. (1999). *Innovation and Authority in Franchise Systems-An Empirical Explanation of the Plural Form*. Iowa State University: Working Paper. Доступно на: <http://www.econ.cam.ac.uk/dae/repec/cam/pdf/wp0015.pdf> (05.01.2016. год.)
372. Lillis, C. M., Narayana, C. I., & Gilman, I. L. (1976). Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. *Journal of Marketing*, 40(4): 77-80.
373. Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2): 120-129.
374. Lohrke, F. T., Franklin, G. M., & Frownfelter-Lohrke, C. (2006). The Internet as an Information Conduit: A Transaction Cost Analysis Model of US SME Internet Use. *International Small Business Journal*, 24(2): 159-178.
375. Love, T. (1998). High tech meets franchising. *National Business*, 86(6): 77-82.
376. Lovrić, P. (2003). *Vodič kroz poduzetništvo*, Zagreb: Hrvatska udruga za franšize i partnerstvo.

377. Lu, J.W., & Beamish P.W. (2001). The Internationalisation and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
378. Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2004). Finnish perspectives of international entrepreneurship. In Dana, L. P. (Ed). *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (383-403). Cheltenham: Edward Elgar.
379. Madhok, A., & Phene, A. (2001). The co-evolutional advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm. *International journal of the economics of business*, 8(2): 243-256.
380. Madhok, A., Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3): 326-339.
381. Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.
382. Maes, J., Sels, L., & De Winne, S. (n.d.). Innovation as a corporate entrepreneurial outcome in newly established firms: A human resource-based view. *Electronic Journal*., Доступно на: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/122822/1/0504.pdf> (03.03.2016. год.)
383. Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. United States: Sage Publications (CA).
384. Mariotti, S., & Glackin, C. (2010). *Entrepreneurship*. United States: Pearson Prentice Hall.
385. Mariotti, S., & Piscitello, L. (1995). Information costs and location of FDI within the host country: Empirical evidence from Italy. *Journal of International Business Studies*, 26(4): 815-841.
386. Martin, D. (1999). "Real World" internet applications (that franchise companies actually use). *Franchising World*, 31(4): 22-26.
387. Martin, R.E. (1988). Franchising and Risk Management. *The American Economic Review*, Vol. 78(5): 954-68.
388. Mathewson, G., & Winter, R. (1985). The Economics of Franchise Contracts. *Journal of Law and Economics*, 28(3): 503-526.
389. McCosker, C. F., & Walker, B. J. (1992). *International expansion by Australian franchisors*. Paper presented at the 12th annual Babson College Entrepreneurship Conference. Fontainebleau. France.

390. McDonald's (n.d.). *Our History and Timeline*. Доступно на: http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history/the_ray_kroc_story.html (03.03.2016. год.)
391. McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
392. McDougall, P.P., & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 5: 902-906.
393. McDougall, P.P., (1989). International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6): 387-399.
394. McDougall, P.P., Oviatt, B.M., Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 59-82.
395. McIntyre, F.S., & Huszagh, S.M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 3(4): 39-56.
396. Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2): 156-167.
397. Mendelsohn, M. (2004). *Franchising Law*. Richmond Law & Tax.
398. Mendelsohn, M. (2005). *The guide to franchising*. Cengage Learning EMEA.
399. Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(1): 73 – 85.
400. Merrilees, B., & Tiessen, J.T. (1999). Building generalizable SME international marketing models using case studies. *International Marketing Review*, 16: 4-5.
401. Michael, S. (2003). First Mover Advantage through Franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1): 61-80.
402. Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3): 295-318.
403. Michael, S., & Combs, J. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1): 73–90.

404. Miesenbock, K. J. (1988). Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61.
405. Milenković Kerković, T. (2009). Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu- Kako sačiniti dobar nacrt ugovora? *Marketing*, 41(1): 17-29.
406. Milenkovic Kerkovic, T. (2010). The Main Directions in Comparative Franchising Regulation- Unidroit Initiative and its Influence. *European Research Studies*, 13(1): 103-118.
407. Milovanović, G. (2003). Internet i globalizacija: Zavojite staze ka informatičkom društvu, U Pantelić, I., Pavićević, V., Petrović, V., Milovanović, G. (Ur.) *Zbornik eseja Aspekti globalizacije*. Beograd: Beogradska otvorena škola, Centar za proučavanje informacionih tehnologija. Доступно на: <http://www.bos.rs/materijali/aspekti.pdf> (03.04.2016. god.)
408. Minkler, A. P. (1992). Why firms franchise-A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2): 240-259.
409. Mitra, D., & Golder, P.N. (2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, 39(3): 350-365.
410. Moen, O. (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, 18(1): 53-73.
411. Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, 10(4): 67-93.
412. Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1): 69-88.
413. Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
414. Morgan, R.E., & Katsikeas, C.S. (1997). Export stimuli: export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6: 477-99.
415. Morrison, A., & Lashley, C. (2003). A franchise: A resource-rich small service firm? *Service Industries Journal*, 23: 135-149.
416. Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: The journey of international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1): 5-25.
417. Muniz-Martinez, N. (1998). The internationalisation of European retailers in America: the US experience. *International journal of retail & distribution management*, 26(1): 29-37.

418. Murray, J., Kotabe, M., & Zhou, J.N. (2005). Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms Operating in China. *Journal of International Business Studies*, 36(2): 187-208.
419. Mytelka, L.K. (2000). Local systems of innovation in a globalized world economy. *Industry & innovation*, 7(1): 15-32.
420. Nagy, S.G. (2013). The internationalization of the Spanish SME sector. *Society and Economy*, 35(1): 71-86.
421. Nair, A., & Boulton, W.R. (2008). Innovation-Oriented Operations Strategy Typology and Stage-Based Model. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(8): 748-771.
422. Nair, S.R. (2001). Franchising opportunities in China from the perspective of a franchisee. In Welsh, D. & Alon, I. (Eds.). *International franchising in Emerging Markets: China, India and Other Asian Countries* (109-121). Chicago: CCH, Inc.
423. Nakos, G., Brouthers, K.D., & Moussetis, R. (2002). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(1): 47-63.
424. Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of the globalization. *Technovation*, 24(2): 153-61.
425. Nathan, G. (2009). *The E factor*. Franchise New Zealand. Доступно на: <http://www.franchise.co.nz/article/640> (03.03.2016. год.)
426. Nathan, G. (2014). *Unlocking the Mystery of the Franchise E-Factor*. Canadian Franchise Association. Доступно на: <http://www.cfa.ca/article-unlocking-the-mystery-of-the-franchise-e-factor> (03.03.2016. год.)
427. Nathan, G. (n.d.). *Best Practice in Franchisee Selection*. Franchise Relationships Institute. Доступно на: <http://www.franchiserelationships.com/articles/BestPracticesinFranchiseeEvaluation.html> (03.03.2016. год.)
428. Nathan, G. (n.d.). *The Franchise E-factor*. Book Review. Доступно на: <http://www.franchise-chat.com/bookreviews/e-factor.htm> (03.03.2016. год.)
429. Nijkamp, P., & Ommeren, J.V. (2006). Drivers of Entrepreneurial Location as an Innovative Act. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6: 256-264.

430. Nijmeijer, K., Fabbriotti, I. N., & Huijsman, R. (2014). Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1): 62-83.
431. Norton, S.W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*, 61(2): 197-217.
432. O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 7: 60-70.
433. Oakey, R. (1995). *High-technology Small Firms: Variable Barriers to Growth*. London: Paul Chapman Publishing.
434. OECD (2005). *Entrepreneurship and Small and Medium Enterprise Outlook*. OECD Publishing.
435. OECD (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. OECD Publishing.
436. OECD (2015). *Entrepreneurship at a Glance 2015*. OECD Publishing.
437. O’Gorman C., & McTiernan, L. (2000). Factors Influencing the Internationalization Choices of Small and Medium-Sized Enterprises: The Case of the Irish Hotel Industry. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(2): 141-151
438. Olivares-Mesa, A., Suarez-Ortega, S. (2006). Factors Affecting the Timing of the Export Development Process in Spanish Manufacturing Firms. In Zou, S. (Ed.) *International Marketing Research* (89-105). Emerald Group Publishing Limited.
439. Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of SMEs*. Research report. Flanders DC.
440. Oviatt , B.M., & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-62.
441. Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of international business studies*, 36(1): 2-8.
442. Oxelheim, L., Randoy, T., & Stonehill, A. (2001). On the treatment of finance-specific factors within the OLI paradigm. *International business review*, 10: 381-398.
443. Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A. O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4): 69-83.

444. Oxenfeldt, A.R., & Thompson, D.N. (1968). Franchising in perspective. *Journal of Retailing*, 44(4): 3-20.
445. Pallant, J. (2011). *SPSS Priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga. Beograd.
446. Palmer, M. (2006). International retail joint venture learning. *Service Industries Journal*, 26(2): 165-87.
447. Pan, Y., & Tse, D.K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4): 535-554.
448. Parboteeah, P., & Cullen, J. (2011). *Strategic International Management*. United States: South-Western Cengage Learning.
449. Parivodić, S. M. (2003). *Pravo međunarodnog franšizinga*. Beograd: Službeni glasnik.
450. Parsa, H. G. (1999). Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems. *Journal of Business Research*, 45(2): 173-185.
451. Paunović, B. (2012). *Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećem*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Beograd
452. Paunović, B.Ž. & Novković, N. (2003). Possibilities and conditions of small & medium size enterprises (S.M.E) financing. *Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi/PTEP*, 7(1-2): 12-15.
453. Pei, L., & Sun, Z. (2004). What entry mode will you select in China? *Franchising World*, 10: 34.
454. Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell Publishers.
455. Perrigot, R., López-Fernández, B., & Eroglu, S. (2013). Intangible Resources and Plural Forms Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of Small Business Management*, 51(4): 557-577.
456. Petersen, B., & Welch, L. (2000). International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising. *International Business Review*, 9: 479-496.
457. Petsa-Papanicolaou, L. (2007) *Success factors in mergers and acquisitions: complexity theory and content analysis perspectives: A Dissertation Presented to The Faculty of the School of Education Department of Leadership Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education (PhD thesis)*. The University of San Francisco.

458. Petty, R. D. (2002). Limiting Product Choice: Innovation, Market Evolution, and Antitrust. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(2): 269-274.
459. Phan, P., Butler, J., & Lee, S. (1996). Crossing Mother: Entrepreneur-Franchisees' Attempts to Reduce Franchisor Influence. *Journal of Business Venturing*, 11(5): 379-402.
460. Pitelis, C. (2007). Edith Penrose and a learning-based perspective on the MNE and OLI. *Management international review*, 47: 207-219.
461. Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship. *International Small Business Journal*, 21: 131-159.
462. Plave, L.J., & Amolsch, R.B. (2000). How to implement dot.com franchising solutions: two aspects of a multi-faceted issue. *Franchising World*, 32(5): 17-19.
463. Pokrajac, S., & Tomić, D. (2008). *Preduzetništvo*, Novi Sad: Alfa-graf.
464. Popović, N., Jaško, O., & Prokić, S. (2010). Menadžment interorganizacionih odnosa: outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
465. Portal ideja za preduzetne (2012a). *Pravni akti koji regulišu franšizni ugovor*. Доступно на: <http://franchising.rs/abc-fransiza/17/pravni-akti-koji-regulisu-fransizni-ugovor> (03.03.2016. god)
466. Portal ideja za preduzetne (2012b). *Franšizni paket*. Доступно на: <http://franchising.rs/abc-fransiza/66/fransizni-paket> (03.03.2016. god.)
467. Portal ideja za preduzetne (2012b). *Rečnik franšizinga i biznisa: Ugovor o franšizingu*. Доступно на: <http://franchising.rs/recnik/ugovor-o-fransizingu/207> (03.03.2016. god.)
468. Portal ideja za preduzetne (2013). *Franšiza i distribucija: razlike*. Доступно на: <http://franchising.rs/abc-fransiza/220/fransiza-distribucija-razlike> (03.03.2016. god.)
469. Portal ideja za preduzetne (2014). *Regulacija je edukacija*. Доступно на: <http://franchising.rs/clanak/767/regulacija-je-edukacija> (03.03.2016. god.)
470. Portal ideja za preduzetne (2016a). *Sajam franšiza u Parizu 2016*. Доступно на: <http://franchising.rs/clanak/999/sajam-fransiza-u-parizu-2016> (03.03.2016. god.)
471. Portal ideja za preduzetne (2016b). *Kalendar sajмова, seminara i konferencija*. Доступно на: <http://franchising.hr/sajmovi-dogadjaji> (03.03.2016. god.)

472. Porter, J. L., & Renforth, W. (1978). Franchise Agreements-Spotting the Important Legal Issues. *Journal of Small Business Management*, 16(4): 27-31.
473. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 33: 79-91.
474. Preble, J. (1995). Franchising systems around the globe: A status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2): 80-88.
475. Preduzetnički servis (n.d.). *Razlike između preduzetnika i privrednog društva*. Доступно на: <http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/izbor-pravne-forme/razlike-izmedju-preduzetnika-i-privrednog-drustva/> (01.03.2016. god.)
476. Price, S. (1997). *The franchise paradox: New directions, different strategies*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
477. Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The academy of management review*, 26(1): 22-40.
478. Privredna komora Srbije (2008). *Franšizing- najčešće postavljena pitanja*. Доступно на: <http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Frans%20brosura.pdf> (08.03.2016. god.)
479. Privredna komora Srbije (n.d.). *Mala i srednja privredna društva*. Доступно на: <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=20> (23.03.2016. god)
480. Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(4): 445-467.
481. Quinn, B., & Doherty, A. M. (2000). Power and control in international retail franchising: Evidence from theory and practice. *International Marketing Review*, 4: 354-372.
482. Rabino, S. (1980). An aptitude evaluation of an export incentive program: the case of DISC. *Columbia Journal of World Business*, 15: 61-65.
483. Rakita, B. (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Univerzitet u Beogradu-Ekonomski fakultet.
484. Rao, C.P., Erramilli, M.K., & Ganesh, G.K. (1990). Impact of Domestic Recession on Export Marketing Behaviour. *International Marketing Review*, 7: 54-65.
485. Rao, R.C., & Srinivasan, S. (2001). An Analysis of Advertising Payments in Franchise Contracts. *Journal of Marketing Channels*, 8(3/4): 85-118.

486. Rao, S., & Frazer, L. (2006). Australian Franchisor websites: Moving towards network behaviour. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1(2): 56-64.
487. Ratten, V., Dana, L.-P., Han, M., & Welpel, I. (2007). Internationalisation of SMEs: European comparative studies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3): 361-379.
488. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 761-787.
489. Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). Strategic Capabilities for the Internationalization of Manufacturing SMEs: A Configurational Approach. *Entrepreneurial practice view*, 1(2): 13-35.
490. Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.
491. Reuber, A.R., & Fischer, E., (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the International Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807-825.
492. Reuer, J.J., & Ragozzino, R. (2008). Adverse Selection and M&A Design: The Roles of Alliances and IPOs. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66(2): 195-212.
493. Rindfleisch, A., & Heide, J.B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4): 30-54.
494. Ritson, N. (2013). *Strategic Management*. BookBoon & Neil Ritson.
495. Rogers, J., Bennett, C., & Grewal, S. (2007) E-commerce for successful franchisors. *Franchising World*, 39(8): 23-24.
496. Rogers, J.L. & Bennett, C.L. (2005). Effective use of the internet: A guide for franchise systems. *Franchising World*, 37(7): 56-57.
497. Roh, Y. S. (2001). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in the chain restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1): 43-56.
498. Root, F. (1989). *Foreign Market Entry Strategy*. AMACOM.
499. Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. MA: Lexington books.

500. Rothaermel, F.T., Kotha S., & Steensma, H.K. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 32(1): 56-82.
501. Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law & Economics*, 21: 223-234.
502. Rundh, B. (2001). International Market Development: new patterns in SMEs international market behaviour? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5): 319-329.
503. Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.
504. Ryans, J. K., Lotz, S. L., & Maskulka, T. (1997). US Based Franchiser and European Franchisee Relationships: a Study in Conflict. *Franchise Research: An International Journal*, 2(3): 115-123.
505. Ryans, J.K., Jr., Lotz, S., & Krampf, R. (1999). Do master franchisors drive global franchising? *Marketing Management*, 8(2): 32-37.
506. Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kylaheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International journal of production economics*, 89: 363-378.
507. Sadler-Smith, E., Spicer, D.P., & Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms. *Long range planning*, 34(2): 139-158.
508. Sandler, D.M., & Shani, D. (1991). Brand globally but advertise locally? An empirical investigation. *International Marketing Review*, 9(4): 18-29.
509. Sapienza, H.J., Autio, E., George, G., & Zahra, S.A. (2006). A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4): 914-933.
510. Sarantinoudi, I., & Karamanoli, M. (2013). Information Transfer through Training in Franchising Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73: 625-633.
511. Sashi, C., & Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(4/5): 499-524.
512. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited.

513. Scarborough, N. (2012). *Effective Small Business Management*. New York: Prentice Hall.
514. Schlenrich, U., & Aliouche, E.H. (2006). Rosenberg Center Study Confirms Global Franchise Growth. *Franchise World*, 38(8): 63-65.
515. Schoenberger, E. (1991). The Corporate Interview as a Research Method in Human Geography. *The Professional Geographer*, 43(2): 180-189.
516. Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
517. Scott, J.L. (1990). Fastframe. In America. In Abell, M. (Ed.) *The International Franchise Option* (348-356). London: Waterlow Publishers.
518. Seideman, T. (1996). Global connections key to expansion. *Franchising World*, 28(5): 12-18.
519. Sen, K. (2001). Information asymmetry and the franchise decision. *Journal of Marketing Channels*, 8(1/2): 91-109.
520. Senik, C.Z. (2010). *Models, processes, and factors influencing internationalisation: The case of Malaysian SMEs*. The thesis is submitted for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch University (PhD thesis). Murdoch University.
521. Shane, S. (1996a). Why Franchise Companies Expand Overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 73-88.
522. Shane, S. (1998). Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. *Journal of Management*, 24(6): 717-739.
523. Shane, S. (2006) Introduction to the Focused Issue on Entrepreneurship. *Management Science*, 52(2): 155-159.
524. Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1): 216-234.
525. Shane, S. A., & Hoy, F. (1996). Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11: 325-328.
526. Shane, S., & Spell, C. (1998). Factors for new franchise success. *Sloan Management Review*, 39: 43-50.
527. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*. 25: 217-226.

528. Sharma, D.D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals. *International Business Review*, 12(6): 739-754.
529. Sherman, A.J. (2004). *Franchising and licensing: two powerful ways to grow your business in any economy*. New York: AMACOM.
530. Shuman J.C., & Seeger J.A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. *American Journal of Small Business*, 11(1): 7–18.
531. Simonin, B. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 407-427.
532. Smith, K.G., Gannon, M.J., Grimm, C., & Mitchell, T.R. (1988). Decision-making in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3: 223–232.
533. Šogorov, S., & Radoman, M. (2007). *Poslovno pravo*. Sremska Kamenica: Fakultet za evropske pravno-političke studije. Centar za naučno-istraživački rad, transfer znanja i izdavačku delatnost.
534. Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, 15(3): 447-456.
535. Spasić, I. (1996). *Franšizing posao*. Beograd: Institut za uporedno pravo.
536. Spasić, I. (2000). Unifikacija materije o franšizing sporazumima u okviru projekta UNIDROIT. *Pravni život*, 11: 342.
537. Spencer, W., J., & Gomez, C. (2004). The relationship among national institutional structures, economic factors, and domestic entrepreneurial activity: a multicountry study. *Journal of Business Research*. 57(10): 1098-1107.
538. Spinelli, S., & Birley, S. (1998). An empirical evaluation of conflict in the franchise system. *British Journal of Management*, 9(4): 301-325.
539. Stanković, M. (2014). Agricultural franchising and contribution to achieving objectives of the EU Common Agricultural Policy. *Economics of Agriculture*, 61(4): 1021-1035.
540. Stanworth, J. (1995). The franchise relationship: Entrepreneurship or Dependence. *Journal of Marketing Channels*, 4(1-2): 161-176.
541. Stanworth, J. (1999). “Customer service” franchising -A trend or a deviant case? *International Small Business Journal*, 17(3): 74-78.

542. Stanworth, J., (1991). Franchising and the franchise relationship. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(2): 175–199.
543. Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., Watson, A., & Stanworth, C. (2003). *Entrepreneurial teams, intellectual capital acquisition and knowledge management – new perspectives on franchising as a small business growth strategy*. Proceedings of the 17th Annual International Society of Franchising Conference. San Antonio, Texas.
544. Stefanović, S. (2010). *Strateška partnerstva u uslovima globalizacije poslovanja*. Niš: Ekonomski fakultet Niš.
545. Stefanović, S., & Ivanović-Đukić, M. (2015). *Upravljanje malim i rednijim preduzećima- strateški i operativni aspekt*. Niš: Univerziteta u Nišu-Ekonomski fakultet.
546. Stefanović, S., & Stanković, M. (2013). Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu. *Marketing*, 44(2): 115-127.
547. Stefanović, S., & Stanković, M. (2014). Uloga informaciono-komunikacionih tehnologija i Interneta u razvoju franšiznih sistema. *Ekonomске teme*, 52(4): 419-446.
548. Stefanović, S., & Stanković, M. (2015). The Importance of Education and Training for the Development of Franchise Partnerships, In Krstić, B., Paszek, Z. (Eds.) *Competitiveness of Enterprises and National Economies* (203-220). University of Nis, Faculty of Economics, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University.
549. Stokes, D., & Wilson, N. (2010). *Small business management and entrepreneurship*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
550. Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
551. Stuart, W., & Bronwen, R. (2001). *Introduction to international business*. England: Pearson Education Inc.
552. Su, L., & Adams, J. (2010). Export capacity impact factors on Chinese SMEs A survey analysis of Fujian Province. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 3(1): 54-70.
553. Subash, J. (1996). *International Marketing Management*. Kent Publishing Company.
554. Sullivan, D., & Bauerschmidt A. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *MIR: Management International Review*, 30(1): 19-30.

555. Taras, V., Rowney, J. & Steel, P., (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4): 357-373.
556. Teece, D. (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource costs of transferring technological know-how. *Economics Journal*, 87: 242-261.
557. Teegan, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising. *International Business Review*, 9(4,): 497-521.
558. Terpstra, V. (1982). *International Dimensions of Marketing*. Kent Publishing Company.
559. Tes, D. K., & Pan, Y. (1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 201-209.
560. Thai, M., & Chong, L. (2013). Dynamic experimental internationalization: Strategy of SMEs from a transition economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4): 370-399.
561. The World Bank (2016). *GDP per capita (current US\$)*. Доступно на: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (23.03.2016. год.)
562. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston, MA: McGraw-Hill Education.
563. Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću-Teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb: MATE.
564. Thompson, R. (1994). The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24: 207-218.
565. Thompson, R. S. (1992). Company ownership vs franchising: issues and evidence. *Journal of Economic Studies*, 19(4): 31-42.
566. Thurik, A.R. (1999). Entrepreneurship, Industrial Transformation and Growth, In Libecap, G.D. (Ed.) *The Sources of Entrepreneurial Activity* (29-65). Stamford, CT: JAI Press.
567. Tikoo, S., & Nair, S. (1999). Variable royalty rates for improving franchise channel coordination. *Decision Sciences*, 30(2): 469-479.
568. Tiwana, A., & Keil, M. (2008). Does Peripheral Knowledge Complement Control? An Empirical Test in Technology Outsourcing Alliances. *Strategic Management Journal*, 28(6): 623-634.

569. Todorović, L. (2008). Preuređenje privrede: preduzetništvo i mala i srednja preduzeća. Kragujevac: Grafopromet.
570. Tomzack, M. E. (1995). Ripe new markets. *Success*, 42 (3): 73-77.
571. Tonge, R., Larsen, P. C., & Ito, M. (1998). Strategic leadership in super-growth companies a re-appraisal. *Long Range Planning*, 31(6): 838-847.
572. Tornroos, J.A. (2000). *Challenging internationalisation theory: some new trends forming the international and global business*. Proceedings of the 16th Annual IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) Conference. University of Bath.
573. Trankheim, L. (1979). International franchising: a way to capture foreign markets. *Los Angeles Business and Economics*, 4(4): 26-30.
574. Trice, M.B. (2001). Managing Internet issues within the franchise system: a legal perspective. *Franchising World*, 33(5): 37-38.
575. Tseng, K.K. (2007). *How does the Internet relate to the internationalization of UK manufacturing SMEs? A network approach: A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD thesis)*. Bournemouth University.
576. Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25: 57-80.
577. UNIDROIT (2007). *Guide to International Master Franchise Agreement*. Rome: International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT).
578. Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 60-72.
579. Vaidya, S. (2009). International joint ventures: an integrated framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(1): 8-16
580. Van der Veen, M., & Wakkee, I. (2004). Understanding the Entrepreneurial Process, In Watkins, D.S. (Ed.) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research* (114-152). Brussels: European Foundation of Management Development (EFMD).
581. Vaughn, C. (1979). *Franchising, Its Nature, Scope, Advantages and Development*. Lexington, MA: Lexington Books.
582. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

583. Verbeke, A., Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(4): 585-600.
584. Vezjak, D. (1989). *Međunarodni marketing*, Beograd: Savremena administracija.
585. Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. *British Food Journal*, 103(2): 97-111.
586. Vissak, T. (2004). The role of inward FDI in internationalization of six affiliates in Estonia: A network perspective. In Jones, M.B., & Dimitratos, P. (Eds.) *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship* (276-291). The McGill International Entrepreneurship series.
587. Wagner, J. (2001). A note on the firm size–export relationship. *Small Business Economics*, 17(4): 229-237.
588. Walker, J.B., & Etzel, M.J. (1973). The internationalization of US franchise systems: progress and procedure. *Journal of Marketing*, 37(2): 38-46.
589. Walters, P. G. P. (2008). Adding value in global B2B supply chains: strategic directions and the role of the internet as a driver of competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 37(1): 59-68.
590. Walvoord, W. (1980). Export Market Research. *Global Trade Magazine*, May: 83.
591. Wang, C. L., & Altinay, L. (2008). International Franchise Partner Selection and Chain Performance through the Lens of Organizational Learning. *Service Industries Journal*, 28(2): 225-238.
592. Watson, A., & Kirby, D. (2004). Public perceptions of franchising in Britain: releasing the potential. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1): 75 – 83
593. Watson, A., Kirby, D.A., & Egan, J. (2002). Franchising, retailing and the development of e-commerce. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5): 228-37.
594. Webster, E. (1999). *The Economics of Intangible Investment*. Edward Elgar. Cheltenham.
595. Weinberg, L. (2006). *Best practices: structuring an international franchise expansion*. International Franchise Association. Доступно на: <http://www.franchise.org/best-practices-structuring-an-international-franchise-expansion> (03.03.2016. год.)
596. Welch, L.S. (1990). Internationalization by Australian franchisors. *Asia Pacific Journal of Management*, 7(2): 101-21.

597. Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 2: 34-55.
598. Welsh, D.H.B., Alon, I., & Falbe, C.M. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1): 130-149.
599. Wengel, J., & Rodriguez, E. (2006). SME export performance in Indonesia after the crisis. *Small Business Economics*, 26(1): 25-37.
600. Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1): 27-55.
601. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5: 171-180.
602. Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4): 333-358.
603. Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research. *International Small Business Journal*, 26(2): 207-239.
604. White, D.W. (2010). The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting. *European Journal of Marketing*, 44(1/2): 162-179.
605. Whitehead, M. (1991). International franchising-Marks & Spencer: A case study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(2): 10-12.
606. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1307-1314.
607. Wiklund, J., Shepherd, D.A. (2009). The Effectiveness of Alliances and Acquisition: The Role of Resource Combination Activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 193-212.
608. Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C.Y. (2006). *International Business-The Challenge of Globalization*. USA. New Jersey: Pearson Education Inc.
609. Williams, D.E. (1992). Motives for retailer internationalization: Their impact, structure and implications. *Journal of marketing management*, 8(3): 269-285.

610. Williams, D.L., (1999). Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice. *Journal of Business Venturing*, 14(1): 103-124.
611. Willson, K. (2006). Encouraging the internationalization of SMEs. *OECD Papers*. 6(12): 43-66.
612. Wilson, K. (2007). Encouraging the internationalization of SMEs. In Potter, J., & Proto, A. (Eds.) *Promoting entrepreneurship in South East Europe* (43-66). Trento: Organization for Economic Co-Operation and Development.
613. Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2): 34-47.
614. Wortzel, L.H., & Wortzel, H.V. (1981). Export marketing strategies for NIC and LDC - based firms. *Columbia journal of world business*, 16(1): 51-60.
615. Wright, R.W., & Ricks, D.A., (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25: 687-701.
616. Wu, T. (2010). *Strategic Choice-Johnson and Scholes Suitability, Feasibility and Acceptability Model*. Learning centre. Доступно на: http://www.tolobranca.nl/wp-content/uploads/2015/08/SFA-Matrix-learning_strategic_choice.pdf (21.02.2016. год.)
617. Xiong, M.H., Tor, S.B., Bhatnagar, R., Khoo, L.P., & Venkat, S. (2006). A DSS approach to managing customer enquiry stage. *International Journal of Production Economics*, 103(1): 332-46.
618. Yang, Y., Leone, R., & Alden, D. (1992). A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*, 56(1): 84-96.
619. Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high-technology industries: Comparative study of the resource-based theory and the transaction-cost theory. *Technovation*, 25: 763-770.
620. Yeu, C., Leong, K., Tong, L., Hang, S., Tang, Y., Bashawir, A., & Subhan, M. (2012). A Comparative Study on International Marketing Mix in China and India: The Case of McDonald's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65: 1054-1059.

621. Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. (2000). The role of the internationalisation process in the performance of newly internationalising firms. *Journal of International Marketing*, 8(3): 10-35.
622. Zahra, S.A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (Eds.) *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset* (255-288). Oxford: Blackwell.
623. Zahra, S.A., Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
624. Zaid, F. (2010). Keep your international expansion expectations realistic. *Franchising World*, 42: 63-66.
625. Zain, M., Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2): 183-205.
626. Zeller, R. E., Achabal, D. D., & Brown, L.A. (1980). Market penetration and locational conflict in franchise systems. *Decision Sciences*, 11(1): 58-80.
627. Zettelmeyer, F. (2000). Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. *Journal of Marketing Research*, 37(3): 292-308.
628. Zhu, M. (2008). *Examination of key factors influencing international franchisor's entry mode choice in China: A thesis submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of professional doctorate (PhD thesis)*. Newcastle: Northumbria University: Doctoral thesis.
629. Zhu, M., June Wang, Z., & Rose Quan, H. (2011). A Study on the Key Factors Influencing International Franchisors' Choice of Entry Modes into China. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1): 3-22.
630. Zimmerer, T.W., & Scarborough, N.M. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. United States: Pearson Education.
631. Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55.

632. Zwisler, C.E., & Wallman, K.L. (2010). Match your brand to the best international market. *Franchising World*, 42: 9-11.
633. Влада Републике Србије (2010). Уредба о класификацији делатности. *Службени гласник РС*, 54/2010.
634. Кандић, В. (1995). *Франшизинг*. Београд: Институт економских наука.
635. Комисија за јавно приватно партнерство (n.d.). *Јавно приватно партнерство*. Доступно на: <http://www.ppp.gov.rs> (28.06.2016. год.)
636. Министарство привреде & Национална агенција за регионални развој (2014). *Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2013. годину*. Београд.
637. Министарство привреде (2015). *Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништва и конкурентности за период од 2015 до 2020. године*, Доступно на: <http://www.privreda.gov.rs/wp-content/uploads/2015/06/Strategija-mala-i-srednja-preduzeca.pdf> (23.02.2016. год.)
638. Народна скупштина Републике Србије (2013). Закон о рачуноводству. *Службени гласник РС*, бр. 62/2013.
639. Пражетина, Р. (2005). Уговор о франшизингу у хрватском трговачком праву. *Информатор*, 5211: 9-17.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1: Франшизне асоцијације

Табела П-1.1. Франшизне асоцијације - године оснивања и број година постојања

Држава	Година оснивања	Број година постојања	Држава	Година оснивања	Број година пословања
Велика Британија	1960	54	Турска	1991	23
Јапан	1963	51	Белгија	1993	21
Канада	1967	47	Чешка	1993	21
Француска	1971	43	Сингапур	1993	21
Италија	1971	43	Малезија	1994	20
Холандија	1972	42	Грчка	1995	19
Шведска	1972	42	Филипини	1995	19
Швајцарска	1972	42	Нови Зеланд	1996	18
Британија	1977	37	Словенија	1996	18
Немачка	1978	36	Кина	1997	17
Јужна Африка	1979	35	Русија	1997	17
Аустралија	1983	31	Венецуела	1998	16
Аустрија	1986	28	Индија	2000	14
Бразил	1987	27	Пољска	2000	14
Финска	1988	26	Египат	2001	13
Португалија	1988	26	Хрватска	2002	12
Мексико	1989	25	Либан	2006	8
Мађарска	1991	23	Гватемала	2007	7

Прилагођено према: Gehrke, 2014, стр. 8

ПРИЛОГ 2: Франшизни сајмови

Табела П-2.1. Франшизни сајмови, место и време одржавања

Међународни сајам	Место одржавања	Време одржавања
Franchising Exhibition Croatia (FEC)	Хрватска, Опатија	02-03.06.2016.
Franchise Expo Paris	Француска, Париз	20-23.03.2016.
The National Franchise Exhibition	УК, Бирмингем	19-20.02.2016.
The British & International Franchise Exhibition	УК, Лондон	11-12.03.2016.
Franchising & Partnership	Белгија, Брисел	16-17.03.2016.
KEM International Franchise Exhibition	Грчка, Атина	18-21.03.2016.
Регионални сајам франшиза	Пољска, Катовице	08-09.04.2016.
Exprofranquicia	Шпанија, Мадрид	21-23.04.2016.
Exprofranchise	Португалија, Лисабон	27-28.05.2016.
Сајам франшиза	Пољска, Варшава	13-15.10.2016.
Franchising & Business Opportunities	Аустралија, Сиднеј	18-20.03.2016.
ABF Franchising Expo	Бразил, Сао Паоло	15-18.06.2016.
International Franchise Expo	САД, Њујорк	16-18.06.2016.
Franchise Show	Канада, Монтреал	16-17.01.2016.
HK International Licensing Show	Хонг Конг, Хонг Конг	11-13.01.2016.
Franquishop	Шпанија, Севиља	10.02.2016.
Dubai World Franchise Forum and Expo	УАЕ, Дубаи	16-17.02.2016.
Franchise Show	Канада, Торонто	20-21.02.2016.
Tokyo Franchise Show	Јапан, Токио	09-11.03.2016.
Franchising Retail Expo	Италија, Болоња	28-30.04.2016.
BizBarcelona	Шпанија, Барселона	02.06.2016.
British Franchise Exhibition	УК, Манчестер	17-18.06.2016.
Franchising & Business Opportunity Expo	Аустралија, Мелбурн	26-28.08.2016.
BuyBrand Expo 2016	Русија, Москва	28-30.09.2016.
Be My Dealer	Турска, Истанбул	13-16.10.2016.
MAPIC	Француска, Кан	19-21.11.2016.

Прилагођено према: Portal ideja za preduzetne, 2016б, International Franchise Association, n.d.

ПРИЛОГ 3: Домаћи франшизни брендови

Табела П-3.1. Број франшизних брендова и удео домаћих франшизних брендова

Држава	Број франшизних брендова	Удео домаћих франшизних брендова	Држава	Број франшизних брендова	Удео домаћих франшизних брендова
Уједињене нације	2.500	95%	Јужна Африка	668	88%
Бразил	2.426	93%	Сингапур	650	55%
Француска	1.650	90%	Малезија	615	79%
Турска	1.345	74%	Грчка	580	80%
Мексико	1.300	86%	Португалија	578	61%
Филипини	1.300	65%	Венецуела	496	58%
Јапан	1.260	90%	Аустрија	450	51%
Канада	1.200	60%	Египат	450	42%
Индија	1.200	70%	Индонезија	450	50%
Аустралија	1.180	93%	Нови Зеланд	446	88%
Кина	1.006	90%	Мађарска	360	70%
Немачка	985	80%	Белгија	350	55%
Британија	950	80%	Гватемала	300	40%
Италија	938	85%	Финска	280	73%
Пољска	864	79%	Швајцарска	250	
Холандија	770	90%	Чешка	200	60%
Русија	720	40%	Хрватска	170	12%
Шведска	700	75%	Словенија	109	48%

Прилагођено према: Gehrke, 2014, стр. 9

ПРИЛОГ 4: Програми за превазилажење баријера за интернационализацију МСП

Табела П-4.1. Програми за превазилажење финансијских баријера за интернационализацију МСП

Земља	Програм
Аустралија	EFIC. Пружа услуге управљања ризиком и подршку у финансирању.
Аустрија	Osterreichischer Exportfonds BmbH. Обезбеђује услове за финансирање краткорочног извоза малих предузећа.
Канада	Export Development Canada (EDC). Пружа низ решења за финансирање и осигурање канадских МСП која се интернационализују.
Чешка	Export Guarantee and Insurance Corporation (EGAP). Пружа прилагођену подршку МСП која интернационализују своје активности. Чешка Влада такође нуди позајмице МСП извозницима.
Финска	Finnish Ministry of Trade and Industry. Пружа подршку МСП која су укључена у интернационалне токове.
Немачка	German Federal Government. Пружа кредитну гаранцијску шему за МСП извознике.
Италија	Министарство спољне трговине. Пружа шеме финансирања и осигурања за извозне активности.
Холандија	Agency for International Business and Co-operation (EVD). Пружа финансијску подршку и информације о доступним изворима финансирања од стране приватног финансијског сектора, државе, ЕУ и мултилатералних институција.
Норвешка	Norwegian Guarantee Institute for Exports (GIEK). Нуди поједностављене процедуре и документацију за кредите за извозна МСП.

Прилагођено на основу: OECD, 2009

Табела П-4.2. Програми за превазилажење баријера менаџерског капацитета за интернационализацију МСП

Земља	Програм
Аустралија	Austrade New Exporter Development Program. Пружа савете експерата, едукативне тренинге и подршку за излазак МСП на страна тржишта.
Данска	Trade Council of Denmark. Нуди подршку за МСП кроз своју мрежу представника свуда широм света. Помоћ укључује тржишну анализу и идентификацију партнера. Такође, постоји и програм за припрему за извоз и отпочињање интернационалних активности.
Финска	Finpro. Пружа саветодавне услуге, подршку за наступ на сајмовима, итд.
Француска	UbiFrance. Француска интернационална пословна развојна агенција пружа релевантне информације, консалтинг услуге, тржишну анализу и контакте са интернационалним партнерима. Нуди иновативни осамнаестомесечни извозни тренинг програм.
Немачка	Globally active initiative. Пружа помоћ и подршку МСП, посебно код наступа на сајмовима, код развоја и анализе тржишта и саветодавних услуга.
Грчка	Hellenic Export Promotion Organisation (HEPO). Пружа информације, савете и обуку за наступ на иностраним тржиштима. Hellenic Organisation of SMEs and Crafts. Нуди тренинг програме за власнике предузећа и организује извозни форум за менаџере.
Мађарска	Investment and Trade Development Agency of Hungary (ITDH). Пружа информације о страним тржиштима и олакшава контактирање потенцијалних партнера.
Јапан	Japan External Trade Organisation (JETRO). Пружа широк спектар услуга подршке за интернационализацију МСП, укључујући анализу тржишта, саветодавне и консалтинг услуге и подршку при наступу на интернационалним сајмовима.
Швајцарска	Swiss Business Hubs. Пружа експертске саветодавне услуге, подршку при наступу на интернационалним сајмовима и представљање МСП потенцијалним пословним партнерима на страним тржиштима.
Велика Британија	UK Trade and Investment. Пружа широк спектар програма подршке. Scottish Enterprise. Нуди Програм глобалног развоја компаније, шестомесечни програм за извршне директоре и менаџере интернационалних МСП.
САД	Small Business Administration (SBA). Даје МСП Упутство за почетнике извознике које им помаже да остварују интернационалне контакте.

Прилагођено на основу: OECD, 2009

ПРИЛОГ 5: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х2

Табела П-5.1. Поређење средње вредности рангова за франшизна МСП из различитих сектора

	Сектор	Број предузећа	Средњи ранг
Број франшизних јединица у иностранству	Производња	7	12,50
	Трговина	16	18,41
	Услуге	8	14,25
	Укупно	31	
Број франшизних јединица у иностранству			
Chi-Square		4,578	
df		2	
Asymp. Sig.		0,101	

Напомена: df- број степени слободe, Asymp. Sig.- асимптотска значајност

Табела П-5.2. Резултати просте линеарне регресије – утицај делатности којом се баве франшизна МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,277	0,077	0,011	7,855

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	143,468	2	71,734	1,163	0,327
Резидуал	1727,629	28	61,701		
Укупно	1871,097	30			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	0,255	2,823		0,090	0,929
Производња	-0,104	3,992	-0,006	-0,026	0,979
Трговина	4,252	3,458	0,274	1,230	0,229

Напомена: R- коефицијент корелације, R Square- коефицијент детерминације, Adjusted R Square- прилагођени коефицијент детерминације, Std. Error of the Estimate- стандардна грешка процене, Sum of Squares- сума квадрата, Mean Square- средина квадрата, Sig.- значајност, B- нестандардизовани регресиони коефицијент, Beta- стандардизовани регресиони коефицијент, Std. Error- стандардна грешка

Табела П-5.3. Резултати просте линеарне регресије – утицај величине франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Корелациона анализа

		Број франшизних јединица у иностранству	Укупан број франшизних јединица
Pearson-ов кофицијент корелације	Број франшизних јединица у иностранству	1,000	0,845
	Укупан број франшизних јединица	0,845	1,000
Sig.	Број франшизних јединица у иностранству	,	0,000
	Укупан број франшизних јединица	0,000	,

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,845	0,713	0,704	4,300

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	1334,833	1	1334,833	72,185	0,000
Резидуал	536,264	29	18,492		
Укупно	1871,097	30			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	-2,348	0,950		-2,471	0,020
Укупан број франшизних јединица	0,496	0,058	0,845	8,496	0,000

Табела П-5.4. Резултати просте линеарне регресије – утицај старости франшизних МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Корелациона анализа

		Број франшизних јединица у иностранству	Број година франшизног пословања
Pearson-ов кофицијент корелације	Број франшизних јединица у иностранству	1,000	0,199
	Број година франшизног пословања	0,199	1,000
Sig.	Број франшизних јединица у иностранству	,	0,142
	Број година франшизног пословања	0,142	,

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,199	0,040	0,007	7,872

ANOVA

Модел	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	74,140	1	74,140	1,197	0,283
Резидуал	1796,957	29	61,964		
Укупно	1871,097	30			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	-0,094	2,648		-0,036	0,972
Број година франшизног пословања	0,365	0,333	0,199	1,094	0,283

Табела П-5.5. Резултати вишеструке линеарне регресије – утицај делатности, величине и старости франшизног МСП на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,854	0,730	0,688	4,411

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	1365,104	4	341,276	17,536	0,000
Резидуал	505,993	26	19,461		
Укупно	1871,097	30			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Корелација		Колинеарност	
						Partial	Part	Tolerance	VIF
(Константа)	-3,574	1,982		-1,803	0,083				
Производња	-0,120	2,336	-0,007	-0,051	0,959	-0,010	-0,005	0,614	1,628
Трговина	-0,452	2,044	-0,029	-0,221	0,827	-0,043	-0,023	0,601	1,663
Укупан број франшизних јединица	0,495	0,066	0,843	7,466	0,000	0,826	0,761	0,815	1,227
Број година франшизног пословања	0,221	0,202	0,121	1,097	0,283	0,210	0,112	0,857	1,167

Напомена: Tolerance- део варијансе независне променљиве који није објашњен варијансама других независних променљивих, VIF- Variance inflation factor, фактор повећања варијансе, Part- полуделимичан коефицијент корелације, Partial- парцијални коефицијент корелације

ПРИЛОГ 6: Резултати емпиријске верификације хипотезе ХЗ

Табела П-6.1. Резултати прости линеарне регресије – утицај привредне развијености на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Корелациона анализа

		Број франшизних јединица у иностранству	БДП per capita
Pearson-ов коэффициент корелације	Број франшизних јединица у иностранству	1,000	-0,667
	БДП per capita	-0,667	1,000
Sig.	Број франшизних јединица у иностранству	,	0,035
	БДП per capita	0,035	,

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,667	0,445	0,352	5,741

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	158,267	1	158,267	4,802	0,071
Резидуал	197,733	6	32,956		
Укупно	356,000	7			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	14,614	3,268		4,471	0,004
БДП per capita	-0,001	0,000	-0,667	-2,191	0,071

Табела П-6.2. Резултати просте линеарне регресије – утицај географске дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Корелациона анализа

		Број франшизних јединица у иностранству	Географска дистанца
Pearson-ов коэффициент корелације	Број франшизних јединица у иностранству	1,000	-0,355
	Географска дистанца	-0,355	1,000
Sig.	Број франшизних јединица у иностранству	,	0,194
	Географска дистанца	0,194	,

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,355	0,126	-0,020	7,202

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	44,799	1	44,799	0,864	0,389
Резидуал	311,201	6	51,867		
Укупно	356,000	7			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	12,041	4,146		2,904	0,027
Географска дистанца	-0,004	0,005	-0,355	-0,929	0,389

Табела П-6.3. Резултати просте линеарне регресије – утицај културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Корелациона анализа

		Број франшизних јединица у иностранству	Културна дистанца
Pearson-ов коэффициент корелације	Број франшизних јединица у иностранству	1,000	-0,674
	Културна дистанца	-0,674	1,000
Sig.	Број франшизних јединица у иностранству	,	0,106
	Културна дистанца	0,106	,

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,674	0,454	0,272	6,086

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	92,319	1	92,319	2,493	0,212
Резидуал	111,110	3	37,037		
Укупно	203,429	4			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Константа)	18,274	6,474		2,823	0,067
Културна дистанца	-4,693	2,972	-0,674	-1,579	0,212

Табела П-6.4. Резултати вишеструке линеарне регресије – утицај привредне развијености, географске и културне дистанце на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Модел

Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,729	0,531	-0,877	9,770

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	107,975	3	35,992	0,377	0,798
Резидуал	95,453	1	95,453		
Укупно	203,429	4			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Корелација		Колинеарност	
						Partial	Part	Tolerance	VIF
(Константа)	18,201	12,179		1,494	0,375				
БДП per capita	0,000	0,001	-0,331	-0,259	0,839	-0,251	-0,177	0,287	3,483
Географска дистанца	-0,001	0,012	-0,058	-0,062	0,961	-0,062	-0,042	0,534	1,872
Културна дистанца	-2,995	7,195	-0,430	-0,416	0,749	-0,384	-0,285	0,440	2,274

ПРИЛОГ 7: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х4

Табела П-7.1. Значај савремене технологије и Интернета за функционисање франшизног система

Предузеће има свој веб-сајт	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	32	100%	100%
Не	0	0%	100%
Укупно	32	100%	
Веб-сајт пружа информације купцима о предузећу и производима/услугама	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	32	100%	100%
Не	0	0%	100%
Укупно	32	100%	
Предузеће је присутно на некој од друштвених мрежа (facebook, twitter и сл.)	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	32	100%	100%
Не	0	0%	100%
Укупно	32	100%	
Постоји могућност он-лајн наручивања производа/услуга путем веб-сајта	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	21	65,6%	65,6%
Не	11	34,4%	100%
Укупно	32	100%	
Постоји могућност он-лајн плаћања путем веб-сајта за наручене производе/услуге	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	10	31,2%	31,2%
Не	22	68,8%	100%
Укупно	32	100%	
На веб-сајту се налазе информације о корисницима франшизе	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	19	59,4%	59,4%
Не	13	40,6%	100%
Укупно	32	100%	

Веб-сајт пружа информације потенцијалним корисницима франшизе (искуства и препоруке корисника, услови за улазак у франшизни систем, подаци о накнадама и трошковима итд.)	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	13	40,6%	40,6%
Не	19	59,4%	100%
Укупно	32	100%	
Веб-сајт служи за комуникацију између даваоца и корисника франшизе (нпр. Интранет)	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Да	11	34,4%	34,4%
Не	21	56,6%	100%
Укупно	32	100%	

Табела П-7.2. Компаративна анализа значаја савремене ИКТ и Интернета за функционисање франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

		Предузеће има свој веб-сајт	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да		12	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Да		8	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације	Да		11	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију интернационализације	Да		1	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		1	100%	
		Веб-сајт пружа информације купцима о предузећу и производима/услугама	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да		12	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Да		8	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		8	100%	

Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да	11	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију	Да	1	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	1	100%	
	Предузеће је присутно на некој од друштвених мрежа (facebook, twitter и сл.)	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да	12	100%	100%
	Не	0	0%	100%
	Укупно	12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију	Да	8	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да	11	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију	Да	1	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	1	100%	
	Постоји могућност он-лајн наручивања производа/услуга путем веб-сајта	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да	9	75%	75%
	Не	3	25%	100%
	Укупно	12	100%	

Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију	Да	6	75%	75%
	Не	2	25%	100%
интернационализације	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да	6	54,5%	54,5%
	Не	5	45,5%	100%
интернационализације	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију	Да	1	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	1	100%	
	Постоји могућност он-лајн плаћања путем веб-сајта за наручене производе/услуге	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да	5	58,3%	58,3%
	Не	7	41,7%	100%
	Укупно	12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију	Да	3	37,5%	37,5%
	Не	5	62,5%	100%
интернационализације	Укупно	8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да	2	18,2%	18,2%
	Не	9	81,8%	100%
интернационализације	Укупно	11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију	Да	1	100%	100%
	Не	0	0%	100%
интернационализације	Укупно	1	100%	

		На веб-сајту се налазе информације о корисницима франшизе	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да		9	75%	75%
	Не		3	25%	100%
	Укупно		12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Да		4	50%	50%
	Не		4	50%	100%
	Укупно		8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију интернационализације	Да		5	45,5%	45,5%
	Не		6	54,5%	100%
	Укупно		11	100%	
Франшизна МСП која примењују лиценцирање као стратегију интернационализације	Да		1	100%	100%
	Не		0	0%	100%
	Укупно		1	100%	
		Веб-сајт пружа информације потенцијалним корисницима франшизе (искуства и препоруке корисника, услови за улазак у франшизни систем, подаци о накнадама и трошковима итд.)	Број предузећа	Процент	Кумулативни процент
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да		6	50%	50%
	Не		6	50%	100%
	Укупно		12	100%	
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Да		4	50%	50%
	Не		4	50%	100%
	Укупно		8	100%	
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да		3	27,3%	27,3%
	Не		8	72,7%	100%

интернационализације	Укупно		11	100%	
Франшизна МСП која примењују лицензирање као стратегију	Да		1	100%	100%
	Не		0	0%	100%
интернационализације	Укупно		1	100%	
<hr/>					
	Веб-сајт служи за комуникацију између даваоца и корисника фаншизе (нпр. Интранет)	Број предузећа	Процент	Кумулативни проценат	
Франшизна МСП која не послују интернационално	Да	8	66,7%	33,3%	
	Не	4	33,3%	100%	
	Укупно	12	100%		
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију	Да	2	25%	25%	
	Не	6	75%	100%	
интернационализације	Укупно	8	100%		
Франшизна МСП која примењују извоз као стратегију	Да	1	9,1%	9,1%	
	Не	10	90,9%	100%	
интернационализације	Укупно	11	100%		
Франшизна МСП која примењују лицензирање као стратегију	Да	1	100%	100%	
	Не	0	0%	100%	
интернационализације	Укупно	1	100%		

Табела П-7.3. Резултати линеарне регресије – утицај употребе ИКТ и Интернета на примену франшизинга као стратегије интернационализације

Модел				
Модел	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,528	0,278	0,134	7,349

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Регресија	521,066	5	104,213	1,930	0,125
Резидуал	1350,031	25	54,001		
Укупно	1871,097	30			

Коефицијенти

Модел	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Корелација	
						Partial	Part
(Константа)	3,724	2,875		1,296	0,207		
Могоћност он-лајн наручивања производа/услуга	0,860	3,239	0,053	0,266	0,793	0,053	0,045
Могоћност он-лајн плаћања за купљене производе/ услуге	6,749	3,315	0,402	2,036	0,052	0,377	0,346
На веб-сајту се налазе информације о корисницима франшизе	-5,025	2,875	-0,317	-1,748	0,093	-0,330	-0,297
Веб-сајт пружа информације потенцијалним корисницима франшизе	-0,192	2,880	-0,012	-0,067	0,947	-0,013	-0,011
Веб-сајт служи за комуникацију између даваоца и корисника франшизе	-2,856	3,232	-0,175	-0,884	0,385	-0,174	-0,150

ПРИЛОГ 8: Резултати емпиријске верификације хипотезе Х5

Табела П-8.1. Статистичка значајност разлике у делатности између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Chi-square тест

	Вредност	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,250	2	0,535	0,557
Likelihood Ratio	1,288	2	0,525	0,557
Fisher's Exact Test	1,202			0,557

	Вредност	Апрох. Sig.	Exact Sig.
Phi	0,250	0,535	0,557
Cramer's V	0,250	0,535	0,557

Напомена: Exact Sig.- тачан ниво значајности, Likelihood Ratio- фактор ризика, Fisher's Exact Test- Фишеров „тачан показатељ вероватноће“, Phi- коефицијент Phi, Cramer's V- Крамеров показатељ V

Табела П-8.2. Статистичка значајност разлике у делатности између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Chi-square тест

	Вредност	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,333	4	0,504	0,542
Likelihood Ratio	3,452	4	0,485	0,555
Fisher's Exact Test	3,161			0,564

	Вредност	Approx. Sig.	Exact Sig.
Phi	0,323	0,504	0,542
Cramer's V	0,228	0,504	0,542

Табела П-8.3. Статистичка значајност разлике у величини франшизног МСП између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

T-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	10,517	0,005	2,260	17	0,037	15,417	6,821
Не претпоставља се једнакост варијанси			1,799	6,809	0,116	15,417	8,570

Напомена: Mean Difference- разлика средњих вредности

Табела П-8.4. Статистичка значајност разлике у величини франшизног МСП између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Levene тест хомогености варијансе

Levene статистика	df1	df2	Sig.
9,502	2	28	0,001

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Између група	1429,909	2	714,954	5,007	0,014
У оквиру група	3997,833	28	142,780		
Укупно	5427,742	30			

Welch тест

	df1	df2	Sig.
Welch	1,895	2	12,971

Games-Howell накнадни тест

		Mean Difference	Std. Error	Sig.
Франшизна МСП која не послују интернационално	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	-16,917	8,524	0,189
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	-1,500	2,894	0,863
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	16,917	8,524	0,189
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	15,417	8,570	0,240
Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	1,500	2,894	0,863
	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	-15,417	8,570	0,240

Табела П-8.5. Статистичка значајност разлике у старости франшизног МСП између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

T-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	0,105	0,750	-0,785	18	0,443	-1,542	1,965
Не претпоставља се једнакост варијанси			-0,786	15,215	0,444	-1,542	1,963

Табела П-8.6. Статистичка значајност разлике у старости франшизног МСП између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Levene тест хомогености варијансе

Levene статистика	df1	df2	Sig.
0,460	2	29	0,636

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Између група	105,927	2	52,964	3,264	0,053
У оквиру група	470,542	29	16,226		
Укупно	576,469	31			

Tukey накнадни тест

		Mean Difference	Std. Error	Sig.
Франшизна МСП која не послују интернационално	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	-2,625	1,839	0,340
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	-4,167*	1,644	0,043
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	2,625	1,839	0,340
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	-1,542	1,839	0,683
Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	4,167*	1,644	0,043
	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	1,542	1,839	0,683

*Средња вредност разлике је значајна на нивоу 0,05

Табела П-8.7. Статистичка значајност разлике у нивоу привредне развијености између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе

Т-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	21,163	0,000	-2,538	67	0,013	-8345,264	3288,590
Не претпоставља се једнакост варијанси			-3,147	64,855	0,002	-8345,264	2651,580

Табела П-8.8. Статистичка значајност разлике у географској дистанци између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе

Т-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	18,155	0,000	-2,131	67	0,037	-1762,897	827,317
Не претпоставља се једнакост варијанси			-2,911	45,459	0,006	-1762,897	605,694

Табела П-8.9. Статистичка значајност разлике у културној дистанци између земаља из којих потичу давалац и корисник франшизе

Т-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	9,371	0,004	-2,588	35	0,014	-1,239294	0,478870
Не претпоставља се једнакост варијанси			-3,536	27,132	0,001	-1,239294	0,350492

Табела П-8.10. Статистичка значајност разлике у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Т-тест независних узорака

	Levene тест једнакости варијанси						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Претпоставља се једнакост варијанси	0,200	0,660	1,631	18	0,120	0,875	0,537
Не претпоставља се једнакост варијанси			1,686	16,752	0,110	0,875	0,519

Табела П-8.11. Статистичка значајност разлике у употреби ИКТ и Интернета између франшизних МСП која не послују интернационално, франшизних МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације и франшизних МСП која примењују друге стратегије интернационализације

Levene тест хомогености варијансе

Levene статистика	df1	df2	Sig.
0,814	2	29	0,453

Табела: ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Између група	15,083	2	7,542	4,223	0,025
У оквиру група	51,792	29	1,786		
Укупно	66,875	31			

Tukey накнадни тест

		Mean Difference	Std. Error	Sig.
Франшизна МСП која не послују интернационално	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	0,780	0,610	0,485
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	1,583*	0,546	0,019
Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	-0,708	0,610	0,485
	Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	0,875	0,610	0,337
Франшизна МСП која примењују друге стратегије интернационализације	Франшизна МСП која не послују интернационално	-1,583*	0,546	0,019
	Франшизна МСП која примењују франшизинг као стратегију интернационализације	-0,875	0,610	0,337

Напомена: Средња вредност разлике је значајна на нивоу 0,05

Табела П-8.12. Баријере због којих франшизна МСП не користе франшизинг као стратегију интернационализације

Незаинтересованост корисника франшизе из иностранства за франшизни концепт	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	66,7%	66,7%
Мали значај	16,7%	83,3%
Средњи значај	8,3%	91,7%
Велики значај	0%	91,7%
Највећи значај	8,3%	100%
Укупно	100%	
Велика конкуренција на иностраном тржишту	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	58,3%	58,3%
Мали значај	16,7%	75%
Средњи значај	16,7%	91,7%
Велики значај	0%	91,7%
Највећи значај	8,3%	100%
Укупно	100%	
Непостојање потенцијалних корисника франшизе са неопходним ресурсима	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	8,3%	33,3%
Средњи значај	41,7%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Недостатак правне регулативе о франшизингу	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	41,7%	41,7%
Мали значај	8,3%	50%
Средњи значај	33,3%	83,3%
Велики значај	8,3%	91,7%
Највећи значај	8,3%	100%
Укупно	100%	

Непрепознавање франшизинга као стратегије интернационализације предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	33,3%	33,3%
Мали значај	8,3%	41,7%
Средњи значај	33,3%	75%
Велики значај	0%	75%
Највећи значај	25%	100%
Укупно	100%	
Административне баријере	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	33,3%	33,3%
Мали значај	25%	58,3%
Средњи значај	8,3%	66,7%
Велики значај	16,7%	83,3%
Највећи значај	16,7%	100%
Укупно	100%	
Недостатак предузетничке иницијативе корисника франшизе	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	16,7%	16,7%
Мали значај	16,7%	33,3%
Средњи значај	25%	58,3%
Велики значај	33,3%	91,7%
Највећи значај	8,3%	100%
Укупно	100%	
Непрепознатљивост бренда даваоца франшизе на страном тржишту	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	8,3%	33,3%
Средњи значај	25%	58,3%
Велики значај	8,3%	66,7%
Највећи значај	33,3%	100%
Укупно	100%	

Табела П-8.13. Мотиви који су утицали на одлуку о интернационализацији пословања
путем франшизинга

Глобално присуство	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	12,5%	25%
Средњи значај	25%	50%
Велики значај	25%	75%
Највећи значај	25%	100%
Укупно	100%	

Претходно интернационално искуство	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	12,5%	37,5%
Средњи значај	25%	62,5%
Велики значај	25%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	

Диверсификација ризика	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	0%	25%
Средњи значај	50%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Повећање профита предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	0%	0%
Мали значај	0%	0%
Средњи значај	25%	25%
Велики значај	25%	50%
Највећи значај	50%	100%
Укупно	100%	

Проширење пословних активности	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	0%	0%
Мали значај	0%	0%
Средњи значај	0%	0%
Велики значај	12,5%	12,5%
Највећи значај	87,5%	100%
Укупно	100%	
Велика конкуренција на домаћем тржишту	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	50%	50%
Мали значај	37,5%	87,5%
Средњи значај	0%	87,5%
Велики значај	12,5%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Засићеност домаћег тржишта производима предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	50%	50%
Мали значај	12,5%	62,5%
Средњи значај	37,5%	100%
Велики значај	0%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Производи предузећа су атрактивни за стране купце	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	0%	0%
Мали значај	12,5%	12,5%
Средњи значај	12,5%	25%
Велики значај	12,5%	37,5%
Највећи значај	62,5%	100%
Укупно	100%	
Флексибилнија регулатива на страном тржишту	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	37,5%	62,5%
Средњи значај	12,5%	75%
Велики значај	12,5%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	

Сличност домаћег и страног тржишта (нпр. слична култура, језик итд.)	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	25%	37,5%
Средњи значај	0%	37,5%
Велики значај	50%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	

Табела П-8.14. Екстерне баријере са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

Компликоване процедуре/обимна документација и администрација	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	37,5%	37,5%
Мали значај	25%	62,5%
Средњи значај	12,5%	75%
Велики значај	12,5%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	
Недовољно транспарентна регулатива у области франшизинга у земљи и иностранству	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	37,5%	50%
Средњи значај	25%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Недостатак програма државне подршке	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	12,5%	25%
Средњи значај	50%	75%
Велики значај	0%	75%
Највећи значај	25%	100%
Укупно	100%	
Различити ставови и навике страних потрошача	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	37,5%	37,5%
Мали значај	0%	0%
Средњи значај	12,5%	50%
Велики значај	50%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Различита вербална/невербална комуникација	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	62,5%	62,5%
Мали значај	12,5%	75%
Средњи значај	0%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Језичке баријере	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	87,5%	87,5%
Мали значај	0%	87,5%
Средњи значај	0%	87,5%
Велики значај	12,5%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Географска удаљеност даваоца и корисника франшизе	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	50%	50%
Мали значај	0%	50%
Средњи значај	25%	75%
Велики значај	12,5%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	
Високи транспортни трошкови	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	37,5%	50%
Средњи значај	25%	75%
Велики значај	12,5%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	
Јака конкуренција на страним тржиштима	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	0%	25%
Средњи значај	50%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Табела П-8.15. Интерне баријере са којима се франшизна МСП суочавају при интернационализацији путем франшизинга

Недостатак искуства у интернационализацији путем франшизинга	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	37,5%	62,5%
Средњи значај	25%	87,5%
Велики значај	12,5%	100%
Највећи значај	0	100%
Укупно	100%	
Недостатак времена менаџмента предузећа да се бави интернационализацијом	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	25%	37,5%
Средњи значај	37,5%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Недостатак финансијских средстава за интернационализацију предузећа	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	0%	25%
Средњи значај	50%	75%
Велики значај	25%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	
Спора наплата накнада од корисника франшизе у иностранству	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	25%	25%
Мали значај	37,5%	62,5%
Средњи значај	12,5%	75%
Велики значај	12,5%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	

Тешкоће да се формира задовољавајућа цена за страно тржиште	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	37,5%	37,5%
Мали значај	0%	37,5%
Средњи значај	50%	87,5%
Велики значај	12,5%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Мања могућност контроле корисника франшизе у иностранству	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	12,5%	12,5%
Мали значај	12,5%	25%
Средњи значај	37,5%	62,5%
Велики значај	25%	87,5%
Највећи значај	12,5%	100%
Укупно	100%	

Потешкоће у комуникацији са корисницима франшизе у иностранству и координацији њихових активности	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	37,5%	37,5%
Мали значај	25%	62,5%
Средњи значај	37,5%	100%
Велики значај	0%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Тешкоће у производњи производа/пружању услуга задовољавајућег квалитета за страно тржиште	Процент	Кумулативни проценат
Најмањи значај	62,5%	62,5%
Мали значај	12,5%	75%
Средњи значај	25%	100%
Велики значај	0%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

Разлике у степену привредне развијености земље	Процент	Кумулативни процент
Најмањи значај	37,5%	37,5%
Мали значај	12,5%	50%
Средњи значај	50%	100%
Велики значај	0%	100%
Највећи значај	0%	100%
Укупно	100%	

БИОГРАФИЈА

Милица Станковић је рођена 28.08.1988. године у Скопљу, Република Македонија. Основну школу и гимназију „Бора Станковић“ је завршила у Врању, са одличним успехом као добитница Вукове дипломе. Године 2007. је уписала Економски факултет у Нишу. Током студија је била стипендисткиња Министарства просвете и науке и стипендисткиња Фонда за младе таленте. Основне академске студије је завршила на Економском факултету Универзитета у Нишу 2011. године, са просечном оценом 9,65 (девет и 65/100), одбравивши дипломски рад на тему „Макроекономски показатељи привреде Србије за период од 2010. до 2012. године“. Године 2012. је завршила Мастер студије на Економском факултету Универзитета у Нишу (смер Међународни менаџмент), са просечном оценом 10,00 (десет), одбравивши мастер рад под називом „Усаглашавање аграрне политике Србије са Заједничком аграрном политиком Европске уније“. 2012. године је уписала докторске студије на Економском факултету Универзитета у Нишу (смер Пословно управљање) и као студенткиња докторских студија положила све испите предвиђене планом и програмом и остварила просечну оцену 10,00 (десет).

Од 2012. године до 2016. године је била запослена на Високој пословној школи струковних студија у Новом Саду као асистенткиња за научну област Пословна економија и менаџмент. Током 2013. године је била ангажована као чланица тима за уређивање научно стручног часописа Високе пословне школе струковних студија у Новом Саду „Школа бизниса“, а од 2014. године је чланица маркетинг тима Високе пословне школе струковних студија у Новом Саду. Од 2016. године је запослена на Високој школи примењених струковних студија у Врању као асистенткиња за научну област Макроекономија и рачуноводство. Ауторка је и коауторка 37 научних радова и учесница бројних конференција, како у земљи тако и у иностранству. Млада је сарадница Истраживачког форума Европског покрета у Србији. Служи се енглеским и руским језиком, а од рада на рачунару активно користи MS Office и поседује ECDL Core сертификат.



Универзитет у Нишу
Економски факултет

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом “Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа”, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 12/12/2016. године

Аутор дисертације Милица Станковић

Потпис аутора дисертације

Милица Станковић



Универзитет у Нишу
Економски факултет

ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Име и презиме аутора: Милица Станковић

Наслов дисертације: “Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа“.

Ментор: Проф. др Сузана Стефановић

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.

У Нишу, 12/12/2016. године

Аутор дисертације Милица Станковић

Потпис аутора дисертације

Milica Stanović



Универзитет у Нишу
Економски факултет

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: „Франшизинг као стратегија интернационализације малих и средњих предузећа“.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу, 12/12/2016. године

Аутор дисертације Милица Станковић

Потпис аутора дисертације

Milica Stanović